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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

PREFERENCIAS RELATIVAS DE LOS CANDIDATOS A PUESTOS DE TRABAJO ANTE RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS EN EL SECTOR CONSUMO MASIVO

Realizado por:

CLAUDIA SALAS C.I: 19.583.083
ARIANA SÁNCHEZ C.I: 20.227.654

Profesor guía:

JOSÉ RAMÓN NARANJO C.I: 2.808.435

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

PREFERENCIAS RELATIVAS DE LOS CANDIDATOS A PUESTOS DE TRABAJO ANTE RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS EN EL SECTOR CONSUMO MASIVO

TESISTAS:

SALAS, CLAUDIA
SANCHEZ, ARIANA

TUTOR:

Prof. JOSÉ NARANJO

Caracas, Septiembre 2013

AGRADECIMIENTOS

A José Naranjo, por ser nuestro Tutor y guiarnos a lo largo de este proyecto, siempre orientándonos a la excelencia.

A María Luisa Hernández, María Inés Civit y Julián García, de Kimberly-Clark Venezuela; y a Francisco Cova y Alejandra Ciccotti, de Nestlé Venezuela, por permitirnos la realización del estudio en las empresas y brindarnos valiosa información.

A Federico López, quien además de darnos información de relevancia para este estudio, nos invitó a siempre pensar más allá.

A Pedro Navarro, por sus valiosas orientaciones y su dedicación.

A nuestros profesores, que a lo largo de la carrera nos han brindado los conocimientos y herramientas para llevar a cabo este proyecto.

A todos aquellos que nos apoyaron y nos ayudaron a realizar este estudio de forma exitosa.

Gracias a todos…

DEDICATORIA

... A mi mamá y a mi papá, quienes me apoyaron incondicionalmente en esta etapa de mi vida y día a día me dan fuerzas para seguir conquistando mis sueños.

...A mi hermano, quien me inspira a luchar contra las adversidades.

...A la Escuela de Ciencias Sociales y a sus profesores, especialmente a Francisco Coello, Antonio Cova (†), Héctor Rodríguez y Víctor Maldonado, quienes con sus enseñanzas, más allá de inculcarme conocimientos, me infundieron una forma diferente de ver y sentir el mundo.

...A mis amigos, especialmente a Ariana Sánchez, y a todas aquellas personas que hicieron de estos años universitarios una de las mejores experiencias de mi vida.

...Claudia

...A mi mamá por ser quien me guía, me apoya y por ser la persona que más cree en mí.

...A mi familia, porque lo son todo.

... A mis profesores, quienes me han formado como persona integral con sus conocimientos, sus consejos y experiencias de vida.

... Más que mi colega, y compañera de tesis, a mi amiga Claudia Salas, por ser de esas personas que siempre estarán allí, dejando buenos recuerdos sobre la amistad.

...Ariana

RESUMEN

El siguiente estudio tuvo como finalidad identificar las preferencias relativas que tienen los candidatos de los puestos de trabajo, ante las recompensas extrínsecas que son expuestas en las ofertas durante el proceso de selección de una muestra de empresas del sector consumo masivo, en el año 2013. Este estudio parte del problema que pueden manifestar las organizaciones al captar personal, cuando ofrecen recompensas que no resultan lo suficientemente llamativas desde la perspectiva de los reclutados en el proceso de selección, siendo rechazadas o, en caso de su aceptación, no resultando completamente gratificantes. Este estudio es de carácter descriptivo-correlacional y se realizó en dos empresas del sector de consumo masivo, del Área Metropolitana de Caracas en el año 2013, siendo Nestlé Venezuela y Kimberly-Clark Venezuela respectivamente. Para su realización, primero fue necesario identificar las recompensas financieras y no financieras que presenta cada una de las empresas a los candidatos participantes en el proceso de selección, para así posteriormente medir las preferencias relativas de los sujetos de estudio ante estas. Las recompensas seleccionadas fueron *salario*, *beneficios*, *relaciones con los pares y el supervisor*, *oportunidades de desarrollo* y *balance vida trabajo.* La recolección de datos se llevó a cabo una sola vez, en el campo. Los datos fueron tratados en base al análisis conjunto, que permitió identificar el peso relativo que le asignan los sujetos a dichas recompensas. Al mismo tiempo, se relacionaron las preferencias relativas de los candidatos con las variables: *sexo, edad, educación, estado civil* y *carga familiar*. Los resultados de esta investigación le brindaron a las organizaciones información de interés para proponer recompensas más llamativas para los candidatos a los puestos de trabajo, incrementando las probabilidades de retener al personal una vez ingresado y aumentando su satisfacción. Los atributos preferidos por los sujetos participantes fueron el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*. Se concluyó que, a pesar de la importancia otorgada al *salario*, para la mayoría de los sujetos las *recompensas no financieras* tienen de forma conjunta mayor importancia que las *recompensas financieras.*

Palabras clave: *Preferencias relativas, recompensas extrínsecas, análisis conjunto, selección, recompensas atractivas.*

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……...……...16

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA……16
2. OBJETIVOS……23

2.1 Objetivo General…….....23
2.2 Objetivos Específicos…….....23

3 JUSTIFICACIÓN……23

II. MARCO TEÓRICO 25

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. ……...25

1.1 Bases de la Selección del Personal…….27
1.2 Técnicas de Selección……..27

2. COMPENSACIÓN. OBJETIVOS. CLASIFICACIÓN……..…29

2.1 Recompensas Intrínsecas…….....31
2.2 Recompensas Extrínsecas…….....31
2.2.1 Recompensas extrínsecas financieras……31
2.2.1.1 recompensas extrínsecas financieras directas……31
2.2.1.2 recompensas extrínsecas financieras indirectas……32
2. 2.2 Recompensas extrínsecas no financieras……..33

3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN……..34
3.1 Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de Herzberg……...…….34
3.2 Teoría de las Expectativas de Vroom……36
4. PREFERENCIAS…….....38
5. ANÁLISIS CONJUNTO…….39

III. MARCO DE REFERENCIA……...43

1. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA……..43
1.1 Estructura.……45
1.2 Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección……...45
1.3 Recompensas extrínsecas de los cargos administrativos……46
2. NESTLÉ VENEZUELA……...48
2.1 Estructura ……49

2.2 Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección…….....50
2.3 Recompensas extrínsecas de los cargos administrativos…….....51

IV. MARCO METODOLÓGICO …….53

1. TIPO DE ESTUDIO…….....53
2. DISEÑO.……..53
3. POBLACIÓN Y MUESTRA……..54
4. VIABILIDAD……..55
5. OPERACIONALIZACIÓN…….55
6. INSTRUMENTO…….59
7. PRUEBA PILOTO……..59

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS……65

1. TOTAL……..67
2. EMPRESAS……..73

2.1 Kimberly-Clark Venezuela…….73
2.2 Nestlé Venezuela……77

3. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS…….....81

3.1 Sexo……81
3.2 Edad……85
3.3 Educación…….....93
3.4 Estado Civil…….....97
3.5 Carga Familiar…….....103

4. CRUCES DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS……110

4.1 Sexo y Edad……..110
4.2 Sexo y Carga Familiar……..122
4.3 Estado Civil y Carga Familiar…….....128
4.4 Estado Civil y Edad……..136
4.5 Educación y Carga Familiar…….....148

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……153

1. CONCLUSIONES……...153
2. RECOMENDACIONES…….158

BIBLIOGRAFÍA……160

ANEXOS

A. Instrumento de recolección de datos
B. Base de datos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Proceso de Selección en Kimberly-Clark Venezuela……..	**46**
Tabla 2.	Recompensas ofrecidas en Kimberly-Clark Venezuela……..	**47**
Tabla 3.	Proceso de Selección en Nestlé Venezuela…….	**51**
Tabla 4.	Recompensas ofrecidas en Nestlé Venezuela…….	**52**
Tabla 5.	Operacionalización de las recompensas extrínsecas financieras……	**57**
Tabla 6.	Operacionalización de las recompensas extrínsecas no financieras……	**58**
Tabla 7.	Utilidad de los Atributos. PRUEBA PILOTO……	**61**
Tabla 8.	Cantidad total de participantes. EMPRESA……	**65**
Tabla 9.	Cantidad total de participantes. EDAD……..	**66**
Tabla 10.	Cantidad total de participantes. ESTADO CIVIL……..	**66**
Tabla 11.	Cantidad total de participantes. EDUCACIÓN…….	**66**
Tabla 12.	Cantidad total de participantes. SEXO……..	**66**
Tabla 13.	Cantidad total de participantes. CARGA FAMILIAR…….	**66**
Tabla 14.	Utilidad de los atributos. TOTAL…….	**68**
Tabla 15.	Primera Combinación de Utilidades. TOTAL……..	**71**
Tabla 16.	Segunda Combinación de Utilidades. TOTAL…….	**72**
Tabla 17.	Tercera Combinación de Utilidades. TOTAL……..	**72**
Tabla 18.	Cuarta Combinación de utilidades. TOTAL…….	**72**
Tabla 19.	Utilidad por Atributo. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA…….	**74**
Tabla 20.	Primera combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA...	**74**
Tabla 21.	Segunda combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA..	**75**
Tabla 22.	Tercera combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA...	**75**
Tabla 23.	Cuarta combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA….	**75**
Tabla 24.	Utilidad por atributo. NESTLÉ VENEZUELA……..	**78**
Tabla 25.	Primera combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA……..	**79**
Tabla 26.	Segunda combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA…….	**79**
Tabla 27.	Tercera combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA……	**79**
Tabla 28.	Cuarta combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA…….	**79**

Tabla 29. Utilidad por Atributo. SEXO MASCULINO Y FEMENINO…… **82**
Tabla 30. Primera combinación de utilidades. SEXO……. **83**
Tabla 31. Segunda combinación de utilidades. SEXO…… **83**
Tabla 32. Tercera combinación de utilidades. SEXO……. **83**
Tabla 33. Cuarta combinación de utilidades. SEXO……... **84**
Tabla 34. Utilidad por atributo. EDAD……... **89**
Tabla 35. Primera combinación de utilidades. EDAD…… **90**
Tabla 36. Segunda combinación de utilidades. EDAD……... **90**
Tabla 37. Tercera combinación de utilidades. EDAD……. **91**
Tabla 38. Cuarta combinación de utilidades. EDAD…….. **91**
Tabla 39. Utilidad por Atributo. EDUCACION UNIVERSITARIA Y POSTGRADO **94**
Tabla 40. Primera combinación de utilidades. EDUCACIÓN…… **95**
Tabla 41. Segunda combinación de utilidades. EDUCACIÓN…….. **95**
Tabla 42. Tercera combinación de utilidades. EDUCACIÓN…… **95**
Tabla 43. Cuarta combinación de utilidades. EDUCACIÓN……. **96**
Tabla 44. Utilidad por Atributo. ESTADO CIVIL……. **100**
Tabla 45. Primera combinación de utilidades. ESTADO CIVIL…… **101**
Tabla 46. Segunda combinación de utilidades. ESTADO CIVIL……... **101**
Tabla 47. Tercera combinación de utilidades. ESTADO CIVIL…… **101**
Tabla 48. Cuarta combinación de utilidades. ESTADO CIVIL……. **102**
Tabla 49. Utilidad por atributo. CARGA FAMILIAR…….. **105**
Tabla 50. Primera combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR…… **105**
Tabla 51. Segunda combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR…… **106**
Tabla 52. Tercera combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR……. **106**
Tabla 53. Cuarta combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR…….. **107**
Tabla 54. Valores de Importancia. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS…….. **108**
Tabla 55. Valores de Importancia. SEXO-EDAD…….. **120**
Tabla 56. Valores de Importancia. SEXO-CARGA FAMILIAR…….. **126**
Tabla 57. Valores de importancia. ESTADO CIVIL-CARGA FAMILIAR…….. **134**
Tabla 58. Valores de importancia. ESTADO CIVIL-EDAD……. **147**
Tabla 59. Valores de importancia. EDUCACION-CARGA FAMILIAR…….. **152**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de componentes de la retribución total…….. **18**

Figura 2. El proceso de reclutamiento …….. **26**

Figura 3. Técnicas de selección…….. **28**

Figura 4. Los tres factores de la motivación para producir……. **36**

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Resumen de Importancia. PRUEBA PILOTO……..	**60**
Gráfico 2.	Utilidad por Atributo. SALARIO PRUEBA PILOTO……..	**61**
Gráfico 3.	Utilidad por Atributo. BENEFICIOS PRUEBA PILOTO…….	**62**
Gráfico 4.	Utilidad por Atributo. RELACIONES CON LOS PARES Y EL SUPERVISOR PRUEBA PILOTO……	**62**
Gráfico 5.	Utilidad por Atributo. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PRUEBA PILOTO…….	**63**
Gráfico 6.	Utilidad por Atributo. BALANCE VIDA-TRABAJO PRUEBA PILOTO……..	**63**
Gráfico 7.	Resumen de Importancia. TOTAL…….	**67**
Gráfico 8.	Utilidad por Atributo. SALARIO TOTAL…….	**69**
Gráfico 9.	Utilidad por Atributo. BENEFICIOS TOTAL……..	**69**
Gráfico 10.	Utilidad por Atributo. RELACIONES CON LOS PARES Y EL SUPERVISOR TOTAL…….	**70**
Gráfico 11.	Utilidad por Atributo. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TOTAL……	**70**
Gráfico 12.	Utilidad por Atributo. BALANCE VIDA-TRABAJO TOTAL…….	**71**
Gráfico 13.	Resumen de Importancia. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA……..	**73**
Gráfico 14.	Resumen de Importancia. NESTLÉ VENEZUELA……..	**77**
Gráfico 15.	Resumen de importancia. SEXO……	**81**
Gráfico 16.	Resumen de importancia. EDAD 21-25AÑOS……..	**85**
Gráfico 17.	Resumen de importancia. EDAD 26-30 AÑOS…….	**86**
Gráfico 18.	Resumen de importancia. EDAD 31-35 AÑOS…….	**86**
Gráfico 19.	Resumen de importancia. EDAD 36-40 AÑOS…….	**87**
Gráfico 20.	Resumen de importancia. EDAD 41-45 AÑOS……..	**87**
Gráfico 21.	Resumen de importancia. EDUCACIÓN……..	**93**
Gráfico 22.	Resumen de importancia. SOLTEROS……..	**97**
Gráfico 23.	Resumen de Importancia. CASADOS……	**98**

Gráfico 24. Resumen de importancia. DIVORCIADOS……... **98**
Gráfico 25. Resumen de Importancia. CARGA FAMILIAR……... **103**
Gráfico 26. Resumen de Importancia. MUJERES 21-25 AÑOS……... **110**
Gráfico 27. Resumen de Importancia. HOMBRES 21-25 AÑOS……. **111**
Gráfico 28. Resumen de Importancia. MUJERES 26-30 AÑOS……... **112**
Gráfico 29. Resumen de Importancia. HOMBRES 26-30 AÑOS……. **113**
Gráfico 30. Resumen de Importancia. MUJERES 31-35AÑOS……..... **114**
Gráfico 31. Resumen de Importancia. HOMBRES 31-35 AÑOS……. **115**
Gráfico 32. Resumen de Importancia. MUJERES 36-40 AÑOS……... **116**
Gráfico 33. Resumen de Importancia. HOMBRES 36-40 AÑOS……. **117**
Gráfico 34. Resumen de Importancia. MUJERES 41-45 AÑOS……... **118**
Gráfico 35. Resumen de Importancia. HOMBRES 41-45 AÑOS……. **119**
Gráfico 36. Resumen de Importancia. MUJERES SIN CARGA FAMILIAR…….. **122**
Gráfico 37. Resumen de Importancia. MUJERES CON CARGA FAMILIA……... **123**
Gráfico 38. Resumen de Importancia. HOMBRES SIN CARGA FAMILIAR……. **124**
Gráfico 39. Resumen de Importancia. HOMBRES CON CARGA FAMILIAR……... **125**
Gráfico 40. Resumen de Importancia. SOLTEROS SIN CARGA FAMILIAR…..... **128**
Gráfico 41. Resumen de Importancia. SOLTEROS CON CARGA FAMILIAR…….. **129**
Gráfico 42. Resumen de Importancia. CASADOS SIN CARGA FAMILIAR……. **130**
Gráfico 43. Resumen de Importancia. CASADOS CON CARGA FAMILIAR……... **131**
Gráfico 44. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS SIN CARGA FAMILIAR…… **132**
Gráfico 45. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS CON CARGA FAMILIAR……..... **133**
Gráfico 46. Resumen de Importancia. SOLTEROS ENTRE 21-25 AÑOS…….. **136**
Gráfico 47. Resumen de Importancia. CASADOS ENTRE 21-25 AÑOS……..... **137**
Gráfico 48. Resumen de Importancia. SOLTEROS 26-30 AÑOS……..... **138**
Gráfico 49. Resumen de Importancia. CASADOS 26-30 AÑOS…….. **139**
Gráfico 50. Resumen de Importancia. SOLTEROS 31-35 AÑOS……..... **140**
Gráfico 51. Resumen de Importancia. CASADOS 31-35 AÑOS…….. **141**
Gráfico 52. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS 31-35 AÑOS……. **142**

Gráfico 53. Resumen de Importancia. CASADOS 36-40 AÑOS…….. **143**
Gráfico 54. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS 36-40 AÑOS……. **144**
Gráfico 55. Resumen de Importancia. SOLTEROS 41-45 AÑOS……..... **145**
Gráfico 56. Resumen de Importancia. CASADOS 41-45 AÑOS…….. **146**
Gráfico 57. Resumen de importancia. UNIVERSITARIOS SIN CARGA FAMILIAR……. **148**
Gráfico 58. Resumen de Importancia. UNIVERSITARIOS CON CARGA FAMILIAR……. **149**
Gráfico 59. Resumen de importancia. POSTGRADO SIN CARGA FAMILIAR……. **150**
Gráfico 60. Resumen de importancia. POSTGRADO CON CARGA FAMILIAR……. **151**

INTRODUCCIÓN

Este estudio consistió en determinar las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo, ante las recompensas extrínsecas que son expuestas en una muestra de organizaciones del sector de consumo masivo en el proceso de selección, con base en la técnica del análisis conjunto. Se llevó a cabo en dos (2) empresas transnacionales de consumo masivo en el área metropolitana de Caracas, el año 2013, siendo: Nestlé Venezuela C.A, y Kimberly-Clark Venezuela C.A.

La investigación se estructuró de la siguiente manera para lograr los objetivos propuestos:

Capítulo 1. Planteamiento del Problema: se identificó la situación que a estudiar, exponiendo sus principales aspectos. Se identificó brevemente la dinámica e importancia de los procesos de selección y compensación, así como lo referente a las preferencias absolutas y relativas de los candidatos al evaluar las recompensas. Se planteó el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos a ser alcanzados, que guiaron el desarrollo de la misma. Igualmente se justificó el estudio.

Capítulo 2. Marco Teórico: se desarrolló el soporte teórico de la investigación en relación al reclutamiento y selección, compensación, teorías de la motivación, preferencias y análisis conjunto como técnica estadística.

Capítulo 3. Marco Metodológico: se planteó el tipo y alcance de la investigación, la estrategia que fue usada para alcanzar los objetivos planteados, la población a estudiar, los criterios de selección de la muestra de empresas, el instrumento de recolección y la operacionalización de las variables junto a los atributos seleccionados y sus indicadores.

Capítulo 4. Marco de Referencia: se expusieron los rasgos generales de las empresas del sector de consumo masivo que participaron en la investigación. Se describió brevemente su

estructura, la dinámica del proceso de reclutamiento y selección, y se identificaron las recompensas ofrecidas a sus trabajadores.

Capítulo 5. Presentación y análisis de los resultados. Se expusieron los resultados obtenidos en el estudio. Primero se presentaron las preferencias relativas totales, es decir de todos los sujetos que participaron. Luego, se plantearon los resultados vinculados a las variables sociodemográficas a estudiar, siendo: *sexo, edad, educación, estado civil* y *carga familiar.* Por último, se identificaron las preferencias ante los atributos según los cruces de las variables sociodemográficas: *sexo y edad, sexo y carga familiar, estado civil y carga familiar, estado civil y edad*.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones. Se establecieron los resultados globales del estudio, se evaluó el cumplimiento de los objetivos planteados y se propusieron sugerencias para futuras investigaciones sobre el tema.

Bibliografía: se expusieron las fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación.

Anexos: se presentó el instrumento de recolección utilizado y la base con los datos obtenidos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones buscan atraer, tener y mantener un excelente capital humano con la finalidad de ganar ventaja competitiva y agregar valor sobre todo en las condiciones de incertidumbre, complejidad y diversidad actuales (Dessler, 1979). Para ello, las empresas realizan procesos de reclutamiento y selección, buscando captar a los candidatos más idóneos para alcanzar los objetivos organizacionales. El candidato idóneo es aquel que, además de cumplir con los requisitos del cargo, encaja con el entorno donde el puesto se encuentra inmerso; pues cada puesto de trabajo conlleva una serie de elementos que van más allá de la realización de funciones vinculadas a las tareas y procesos, tales como: desempeñarse en un ambiente físico específico, relacionarse con un grupo particular de trabajo y asumir cierta cultura organizacional, adaptándose a ciertas normas y políticas (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2005). La organización busca, mediante el proceso de selección, diagnosticar el perfil del candidato para pronosticar su futuro ajuste al puesto, valiéndose para ello de técnicas y herramientas que permiten conocerlo lo mejor posible, antes de su ingreso (Dessler, 2009).

Una vez atraído el talento humano, la empresa le otorga al trabajador una retribución o remuneración a cambio de su servicio, con el fin de retenerlo y motivarlo para que realice un buen desempeño, lo que se traduce en mejores resultados organizacionales.

Chiavenato (2009) señala que la remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados (trabajadores) por su trabajo y esfuerzo (salario), sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable, "mediante prestaciones consistentes en gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios" (Chiavenato, 2009). También, Dolan, Schuller & Valle (1999), plantean el tema de la retribución total como concepto en donde una de sus primeras funciones

es: "(…) *Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo.* Mediante un programa de retribuciones que permite asegurar que el sueldo sea suficiente, de manera que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno, para los puestos de trabajo pertinentes. Así pues el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección".

La remuneración o retribución es también denominada *compensación,* y según Bonilla & Urquijo (2008), aborda recompensas de dos tipos:

a) intrínsecas, las cuales no son planes de compensación formales de la organización y generan gran satisfacción al trabajador y

b) recompensas extrínsecas, las cuales pueden ser:

b.1) financieras: salario, bonos, comisiones, incentivos de inventario, beneficios como comedores, acciones de un Club, guardería, préstamos para vehículos, asignación de teléfono celular, etc. ó

b.2) no financieras, como la relación con el supervisor, el prestigio y el clima organizacional (Bonilla & Urquijo, 2008).

Las organizaciones planifican sus políticas de compensación considerando el entorno político y socio-económico del país, los objetivos y estrategias organizacionales, el mercado laboral y el control de los costos, debido a la limitación de los recursos organizacionales: en consecuencia se habla de una retribución total. Dolan, Schuller & Valle (1999), plantean una visión general en tal enfoque, lo cual se puede ver de manera integral en una adaptación al contexto venezolano que se plantea (Ver Figura 1). Ya que si bien no se consideran mayores detalles, sólo sirven para revisar desde un enfoque integral que debe ser considerado cuando se ofrecen esquemas compensatorios a nuevos integrantes de la organización.

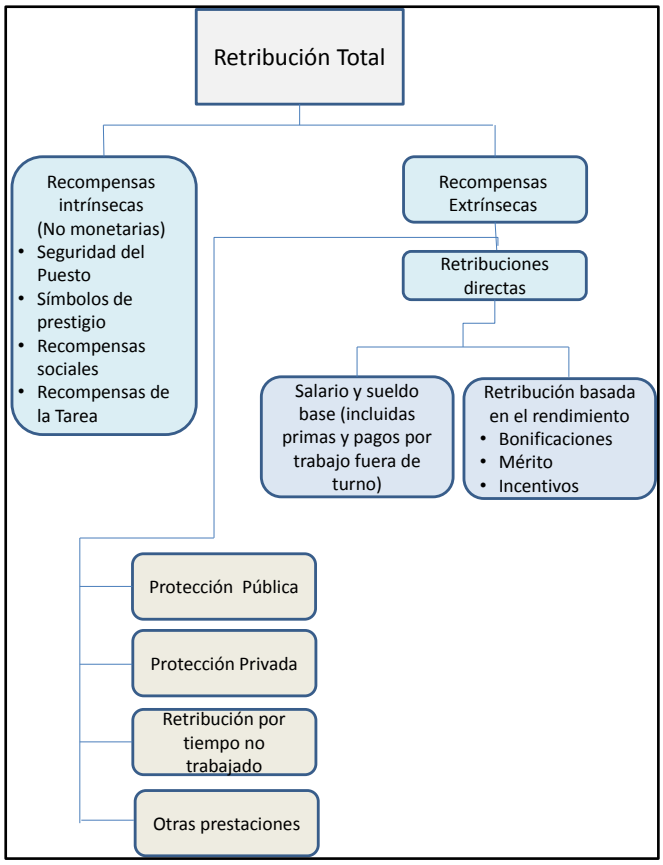

Figura 1. (Fuente: Dolan, Schuller & Valle, 1999, p.252). Modelo de componentes de la retribución total.

Esta figura plantea de manera efectiva, lo complejo de ofrecer un conjunto de elementos que le resulten atractivos a los sujetos que aspiran a colaborar con las empresas. También es un esquema para actualizar los ofrecimientos y que el contrato psicológico tenga unos refuerzos razonables, a los procesos de motivación y satisfacción.

Basándose en la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de motivación de Vroom, y en las investigaciones de Becerra, G. & Merlos, G. (2005) y Cabrera, J. & Davies, D. (2009), se establece que los candidatos, al aspirar a un puesto de trabajo, presentan diferentes necesidades y expectativas relacionadas con su desarrollo profesional y personal; por ende no todos están queriendo las mismas recompensas. En consecuencia, se tienen por un lado las recompensas que las empresas ofrecen y, por otro, lo que los candidatos desean obtener a cambio de su servicio al aspirar a un puesto de trabajo. En cierta medida, así se constituyen las bases del contrato de tipo psicológico que establecen las partes: por una parte

de tipo relacional (lo subjetivo de la relación) y por otra lo transaccional (lo objetivo de la relación) (Dowling, Welch & Shuler, 1999, p. 131).

Las organizaciones ofrecen una gama de recompensas a sus trabajadores y, al haber multiplicidad de retribuciones, se hace posible que cada trabajador pueda establecer preferencias entre estas. Las preferencias se dan ante cualquier objeto, fenómeno o situación e indican un orden de prioridades, de manera que al tener varias alternativas los individuos/grupos/sociedades pueden establecer una mayor primacía de una opción sobre la otra. Las preferencias que presenta cada individuo varían según factores internos de la persona como sus gustos y experiencias, y son a su vez influenciadas por factores del entorno, tal como la cultura (que implica ciertos valores y creencias), la situación económica y laboral. Becerra G, & Merlos G. investigaron en el 2005 sobre las preferencias que tienen los trabajadores ante las recompensas, planteando que:

> En los individuos se da una tensión entre lo que desean y buscan realmente, es decir las llamadas preferencias absolutas (queremos lo mejor de todo), versus las preferencias relativas que reflejan lo que los individuos desean y esperan tomando en cuenta las limitaciones de la empresa (p.6).

En su investigación se indica que las organizaciones no suelen medir la importancia relativa que tiene cada recompensa para los trabajadores. Becerra, G. & Merlos, G. estudiaron las preferencias relativas que tienen los empleados ante recompensas financieras y no financieras utilizando como herramienta el análisis conjunto. Esta técnica, altamente usada en mercadeo y recientemente en las Ciencias Sociales, se basa en la premisa que las personas evalúan el valor total de los productos/propuestas procedente de la combinación de las cantidades separadas de utilidad proporcionada por cada atributo, de manera que los atributos pueden organizarse por prioridades y establecerse preferencias (Cabrera & Davies, 2009, p. 51).

Becerra, G. & Merlos, G., hicieron su investigación en cuatro empresas del sector tecnológico en el Área Metropolitana de Caracas y analizaron en una muestra de 102 trabajadores las preferencias relativas ante las recompensa, siendo:

a) recompensas financieras

b) seguridad en el trabajo

c) relación con el supervisor

d) oportunidades de crecimiento y

e) oportunidad de trabajar en el exterior.

Para ampliar el estudio relacionaron las recompensas con las variables: sexo, edad, estado civil, nivel jerárquico y antigüedad en la organización. Los resultados de esta investigación indicaron que los trabajadores le dieron un mayor peso relativo a las recompensas financieras y en segundo lugar a una buena relación con el supervisor. Para las mujeres fue más importante el peso relativo de una buena relación con el jefe, y los sujetos en general le asignaron un menor peso a las posibilidades de desarrollo (Becerra & Merlos, 2005). Concluyeron que los trabajadores le asignaron un peso de 30,89% a las recompensas financieras, correspondiendo el 69,11% al peso de las recompensas no financieras.

Por otra parte, Cabrera, J. & Davies, D. realizaron en el 2009 una investigación donde plantearon que las políticas de compensación deben de tomar en cuenta la generación a la que pertenece el trabajador, ya que cada generación tiene características particulares y con ello diferentes preferencias relativas. Realizaron el estudio en empresas del sector *retail* en el Área Metropolitana de Caracas y analizaron una muestra de 200 trabajadores de distintas generaciones. En su investigación, aplicando el análisis conjunto, determinaron las preferencias relativas de cada generación en cuanto a los elementos de compensación total establecidos por el modelo *World at Work*, siendo los atributos:

a) compensación (recompensas financieras directas),

b) beneficios,

c) balance vida-trabajo

d) desempeño y reconocimiento y

e) desarrollo de carrera y oportunidades.

Los resultados arrojaron que la mayoría tiene como primera preferencia relativa la compensación, lo que "puede deberse a la situación inestable del país, con un alto costo de vida y alta tasa de inflación" (Cabrera & Davies, 2009). Los participantes tuvieron menores

preferencias por el desarrollo de carrera y los sujetos de instrucción básica valoraron más el balance vida-trabajo. A pesar de la importancia asignada a las recompensas financieras, las recompensas no financieras presentaron un peso relevante. En consecuencia, ambos tipos de recompensas deben de considerarse en la gestión del talento, lo cual incluye el momento de elegir a un candidato para un puesto de trabajo.

Más recientemente, se han evidenciado otros casos donde el análisis conjunto se ha venido aplicando en el área de Recursos Humanos para identificar el valor que le dan los trabajadores a las recompensas. En el año 2010, Google Inc. usó el análisis conjunto para determinar el método preferido de recibir recompensas financieras de los empleados, siendo el salario base su opción preferida (Giancola, 2012). Asimismo, en el año 2011, la cadena estadounidense de supermercados *Wegmans*, considerada como uno de los mejores 100 lugares para trabajar en Estados Unidos, evaluó qué beneficios valoraban más los trabajadores utilizando el análisis conjunto (Walters, 2011). Para ello eligieron 12 factores de compensación y le preguntaron a 1000 empleados, de 17 diferentes localidades, por cuáles recompensas entraron y por cuáles se quedaron. Los empleados destacaron una mayor valoración por los horarios flexibles, la reputación de la compañía, los beneficios de salud y la seguridad del empleo (Walters, 2011).

Por otra parte Mercer, la consultora líder a nivel mundial en el área de Recursos Humanos, en el 2011 examinó las preferencias de 30.000 trabajadores en 17 mercados a lo largo del mundo, utilizando el análisis conjunto. Los atributos de compensación abordados fueron: sueldo base, seguridad en el trabajo, flexibilidad en el horario, desarrollo de carrera, planes de pensión, tipo de trabajo, oportunidades de entrenamiento, bonos e incentivos, beneficios de salud, prestigio, seguridad en el trabajo, ambiente amigable y pago por tiempo no trabajado (Nalbantian & Tenenbaum, 2012).

Cada empresa posee un portafolio con una gama de retribuciones que puede ofrecerle a sus trabajadores y, en función de sus recursos y políticas, diseña planes específicos de recompensas para cada puesto en particular. Durante el proceso de selección, la empresa suele presentarle al candidato una oferta de recompensas, indicándole cómo será recompensado por sus servicios. En este punto, el candidato evalúa la oferta con base en sus preferencias para finalmente aceptarla o rechazarla. Para la empresa el proceso de reclutamiento y selección

implica una serie de recursos, tal como el tiempo y el costo invertido (exámenes médicos de pre-empleo, pruebas psicológicas y técnicas, revisión de referencias), por lo que conllevaría pérdidas si el candidato llegase a rechazar la oferta. Asimismo, el candidato pudiera aceptar la oferta pero no sentirse lo suficientemente motivado al estar trabajando, afectándose su desempeño y aumentando las probabilidades de abandono. Estas situaciones son poco deseables para la empresa y más aún en la actualidad, debido a las condiciones del entorno económico y laboral.

El entorno impacta en las políticas de contratación y compensación de las empresas, así como en las preferencias que pueden tener las personas ante las recompensas al aspirar a un puesto de trabajo. Para Agosto de 2013 el Banco Central de Venezuela reporta en su página web una inflación acumulada oficial de 32,9%, proyectándose para final de año una inflación aproximada de 42%. Adicionalmente, el Banco Central de Venezuela reportó en Abril un índice de escasez de 21,3%, lo que conlleva a uno de los panoramas más críticos de la economía venezolana. La desaparición de empresas nacionales ha sido evidente, lo que le ha permitido a las grandes transnacionales, que continúan sus operaciones en Venezuela, fortalecerse en el mercado. Adicionalmente, destaca la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (L.O.T.T.T) promulgada en el 2012, que regula la inamovilidad laboral y establece una serie de beneficios mínimos que deben ofrecer las organizaciones, lo que ha impactado de manera notable en las políticas y prácticas de las mismas.

La identificación de las aspiraciones y recompensas esperadas por los trabajadores puede ser altamente beneficiosa, de manera que conocer al candidato en el proceso de selección no sólo conlleva la evaluación de sus conocimientos, habilidades y actitudes: es también identificar sus expectativas, tomando en consideración que la empresa tiene un portafolio limitado de recompensas.

Sabiéndose el peso que tiene el proceso de selección y la importancia que tiene para la organización ofrecer recompensas que capten y retengan al personal más idóneo, se plantea la siguiente interrogante: **¿Cuáles son las preferencias relativas de los candidatos a un puesto de trabajo ante las recompensas extrínsecas que son expuestas en las ofertas en el proceso de selección, en una muestra de empresas del sector de consumo masivo del área metropolitana de Caracas en el año 2013?**

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación consiste en determinar cuáles son las preferencias relativas de los candidatos a un puesto de trabajo ante las recompensas extrínsecas que son expuestas en las ofertas en el proceso de selección, en una muestra de empresas del sector de consumo masivo del área metropolitana de Caracas en el año 2013.

2.2 Objetivos Específicos

1) Identificar las recompensas extrínsecas que son ofrecidas por los empleadores a los candidatos de los puestos de trabajo a nivel administrativo en Kimberly Clark Venezuela
2) Identificar las recompensas extrínsecas que son ofrecidas por los empleadores a los candidatos de los puestos de trabajo a nivel administrativo en Nestlé Venezuela
3) Establecer cuáles son las preferencias relativas de los candidatos ante las recompensas extrínsecas ofrecidas, a través del análisis conjunto en Kimberly Clark Venezuela
4) Establecer cuáles son las preferencias relativas de los candidatos ante las recompensas extrínsecas ofrecidas, a través del análisis conjunto en Nestlé Venezuela
5) Determinar qué preferencias relativas tienen los candidatos en *total*, a través del análisis conjunto
6) Determinar qué preferencias relativas tienen los candidatos según su *sexo, edad, educación, estado civil* y *carga familiar,* a través del análisis conjunto.
7) Describir la relación entre las variables *sexo, edad*, *educación, estado civil* y *carga familiar* con las preferencias relativas.

3. JUSTIFICACIÓN

Conocer las preferencias relativas que tienen los candidatos ante las recompensas permite a las organizaciones ofrecer recompensas más llamativas, aumentando las

probabilidades de brindar ofertas que sean aceptadas y que mantengan satisfecho al trabajador una vez ingresado en la empresa. Además, es importante destacar que los planes de compensación que la empresa pudiera considerar como llamativos, pueden no serlo desde el punto de vista de los trabajadores, por lo que se hace necesario estudiar la perspectiva de estos últimos.

La identificación de las preferencias relativas de los candidatos a los puestos de trabajo ante las distintas recompensas le permite a la organización captar más acertadamente al trabajador idóneo para un puesto en específico. Conociendo estas preferencias relativas, la organización puede captar candidatos cuyas motivaciones y aspiraciones se encuentren lo más alineadas posibles a los intereses de la empresa y las características del puesto.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el soporte teórico que orientó la investigación y a partir del cual se elaboró la operacionalización de las variables de estudio. Primero se plantea información del proceso de *reclutamiento y selección*, destacando las bases del proceso y las técnicas de selección. Seguidamente se presenta qué es la *compensación*, su importancia y los tipos de recompensas. Luego, se plantean teorías de *motivación y satisfacción*. Posteriormente, se definen qué son las *preferencias* y sus características. Finalmente se describe el *análisis conjunto*, técnica que permitió estudiar los datos recolectados.

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Reclutamiento y selección se le denomina al subsistema de Talento Humano que facilita los procesos de la gestión de talento para una organización. El *reclutamiento* es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 2009). El reclutamiento puede ser *interno* en la organización, buscando promover a los trabajadores a otras actividades más complejas o motivadoras; o *externo*, buscando candidatos fuera de la organización, incorporando habilidades y experiencias que no existen en la empresa (Chiavenato, 2009).

En muchas organizaciones, antes de realizar el proceso de *reclutamiento y selección*, se tienen esquemas previos de planificación de Recursos Humanos y son pasos concatenados de trabajo (Urquijo, 2005; Wayne Mondy, 2010). A los efectos de entender este proceso, se hace una observación gráfica del mismo.

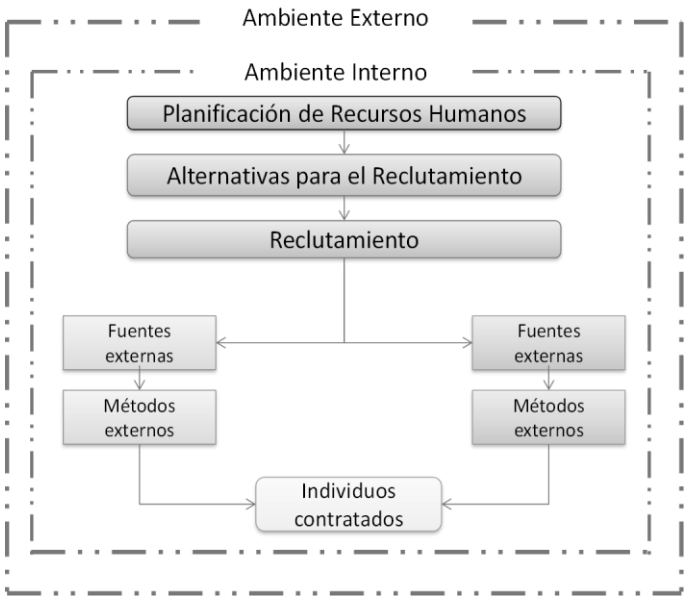

Figura 2. (Fuente: Wayne Mondy, 2010, p. 132). El Proceso de Reclutamiento.

Luego del reclutamiento se procede a la selección de un candidato para el cargo.

La *selección* de talento humano puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), establece que la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. En consecuencia, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea que solicitan al personal y es, tan sólo, una función de *staff* (prestación de servicio por parte del órgano especializado, es decir la unidad de Recursos Humanos de la organización).

Chiavenato (2009), indica que el proceso de selección se concibe como una comparación entre dos variables: los requisitos del puesto a cubrir y por otra parte el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. Para hacer la comparación es necesario apoyarse en algún parámetro de referencia, de forma que existen ciertas bases para poder realizar la selección de talento de forma más asertiva.

1.1 Bases de la Selección del Personal

- *Descripción y análisis del puesto*: se debe realizar una descripción exhaustiva del puesto de trabajo con el fin de suministrar toda la información acerca de los requisitos que el ocupante debe tener para desempeñar las funciones (Chiavenato, 2009). Al analizar el puesto se identifican las funciones y el propósito del cargo, los equipos, entorno, líneas de reporte, rango y niveles de responsabilidad (Bonilla & Urquijo, 2008)

- *Perfil del cargo*: según Bonilla & Urquijo (2008), refiere al "conjunto de habilidades o competencias que, en relación a las exigidas por el puesto, el ocupante debe traer consigo". Este perfil aborda los requisitos y exigencias específicos que debe tener la persona que vaya a desempeñar el cargo y aborda aspectos como su nivel de educación, experiencia, conocimientos y competencias.

- *Solicitud de personal*: es una orden de servicio que el cliente interno realiza a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante (Chiavenato, 2009). Con ello, comienza formalmente el proceso de reclutamiento y selección.

1.2 Técnicas de Selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir, el perfil del cargo deseado y se inicia formalmente el proceso de selección, se procede a obtener información sobre los candidatos que se presentan. Para conocer a los candidatos y poder compararlos y escoger al más adecuado para el cargo, las empresas eligen una combinación de técnicas de selección. Chiavenato (2009), expone grupos definidos de técnicas que se resumen en la siguiente figura.

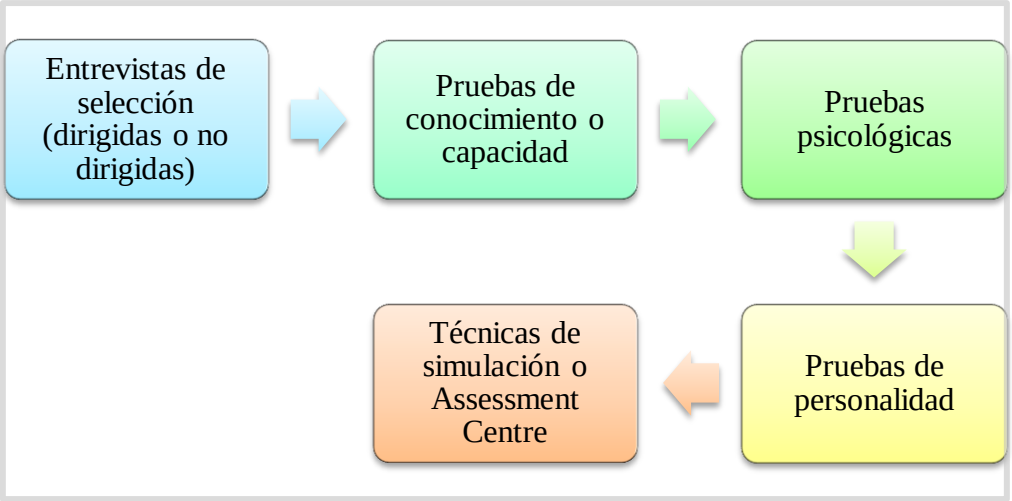

Figura 3. (Fuente: Chiavenato, 2009). Técnicas de selección.

- Entrevista: "es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer a la otra (…) se aplican a ella determinados estímulos con el fin de observar sus reacciones" (Chiavenato, 2009). Pueden ser estandarizadas, dirigidas o no dirigidas.

- Pruebas de conocimiento o capacidad: buscan medir el grado o habilidad para realizar ciertas tareas vinculadas con las funciones del cargo (Chivenato, 2009).

- Pruebas psicológicas: son objetivas, estandarizadas, con respuestas precisas, concretas y medibles con una escala (Chiavenato, 2009). También son llamadas pruebas psicométricas y su corrección la puede realizar cualquier persona con una formación básica en la materia (Nebot, 1999).

- Pruebas de personalidad: estudian características relacionadas con aspectos permanentes de la persona como el carácter o temperamento y pueden ser pruebas de *expresión* o *proyectivas* (Chiavenato, 2009); Nebot (1999), indica que este tipo de pruebas son de respuestas libres y requieren la interpretación de un profesional formado en la materia.

- Técnicas de simulación o Assessment Centre: se trata de una dramatización donde se construye un escenario para desarrollar un evento que analiza de forma tan parecida a la realidad como sea posible (Chiavenato, 2009). Son dinámicas de grupo y se plantean situaciones hipotéticas para observar las conductas y competencias que poseen los candidatos.

La mayoría de las técnicas de selección están enfocadas en detectar si la persona es apta para el perfil del cargo y predecir un buen desempeño, pero no se encuentran diseñadas para saber si esa persona va a encajar verdaderamente en el cargo partiendo de sus expectativas y motivaciones, es decir no se profundiza en el tipo de contrato psicológico entre las partes (Dowling, et al, 1999).

2. COMPENSACIÓN. OBJETIVOS. CLASIFICACIÓN.

El sistema de compensación o Gestión de la Retribución, se define como al "conjunto sistemático de medidas, mediante las cuales la organización distribuye las recompensas, monetarias y no monetarias, entre sus colaboradores, para recompensar su contribución" (Curós, Díaz, Oltra & Rodríguez-Serrano, 2005). Las organizaciones invierten en recompensas para las personas esperando a cambio ciertos resultados. Así, la compensación del trabajo humano tiene como horizonte fundamental la productividad (Bonilla & Urquijo, 2008).

> Los procesos de compensar a las personas constituyen elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales satisfechos. (Chiavenato, 2009, p.278).

En consecuencia, el sistema de compensación puede ser visto desde la perspectiva de los empleadores y, por otra parte, de la del trabajador.

> Desde la perspectiva de los empleadores, los programas de compensación son estratégicos para mantener al personal y para lograr las metas organizacionales.

> Desde la perspectiva de los empleados, los planes de compensación deben garantizar una situación de equidad frente a la pérdida del valor adquisitivo del salario real, en especial en las épocas de inflación o crisis económica. (Bonilla & Urquijo, 2008, p. 29).

Para los trabajadores, el sistema de compensación es adicionalmente un indicador de poder, prestigio y autoestima. La retribución tiene así un efecto económico, sociológico y psicológico (Gómez-Mejía et al, 2005).

El sistema de compensación se fundamenta en lograr dos tipos de equilibrio, uno interno y el otro externo, siendo estos *la equidad interna* y *la competitividad externa*, respectivamente.

> El equilibrio interno indica una consistencia entre los salarios en relación a los puestos de la propia organización, exigiendo una estructura salarial justa. (…) se alcanza con información obtenida de la evaluación y clasificación de los puestos (…). El equilibrio externo es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. (…) se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. (Chiavenato, 2009, p. 292).

Chiavenato (2009) indica que el sistema de compensación se debe diseñar de modo que cumplan con varios objetivos:

- Atraer talentos a la organización y retenerlos
- Motivar y conseguir participación
- Aumentar la productividad
- Controlar los costos laborales
- Cumplir con las leyes laborales
- Ayudar al logro de los objetivos organizacionales
- Brindar un trato justo a las personas
- Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo

El sistema de compensación se interrelaciona con los demás procesos de la Gestión de Talento Humano, teniendo que existir una coherencia entre ellos.

> En primer lugar, depende del análisis del puesto de trabajo y la gestión del rendimiento/desempeño que le otorgan elementos que le permiten determinar la retribución total; en segundo lugar, influye sobre otras actividades como el reclutamiento, la selección, la relación entre la empresa y los sindicatos, o la planificación del departamento de Recursos Humanos. (Curós et al. 2005).

La compensación otorgada a un trabajador a cambio de su trabajo aborda una variedad de recompensas que pueden ser: intrínsecas o extrínsecas, siendo estas últimas financieras o no financieras.

2.1 Recompensas Intrínsecas

Bonilla & Urquijo (2008), indican que las recompensas intrínsecas son aquellas que no dependen de los planes de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados, de manera que algunos se sienten que hacen trabajos interesantes que contribuyen con su crecimiento personal. Entre estas recompensas destaca el orgullo por la empresa, la libertad y autonomía en el trabajo, y la autoestima (Chiavenato, 2009, p. 285).

2.2 Recompensas Extrínsecas

"Tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente donde es realizado" (Bonilla & Urquijo, 2008). Pueden ser financieras o no financieras.

2.2.1 Recompensas extrínsecas financieras

"Son aquellas que implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores" (Bonilla & Urquijo, 2008). Este tipo de recompensas pueden ser directas e indirectas.

2.2.1.1 Recompensas extrínsecas financieras directas

Bonilla & Urquijo (2008), definen este tipo de recompensas como todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos de los empleadores por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos. Incluye:

- *El salario:* La Ley Orgánica del Trabajo vigente (L.O.T.T.T) define el salario como "la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio" (Art. 104, L.O.T.T.T). Dentro del salario, se encuentra el salario normal, que corresponde a "la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio" (Art. 104, L.O.T.T.T).

  El salario puede ser *nominal*, es decir "el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado", (Chiavenato, 2009, p. 286) o *real*, el cual "representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe y equivale al poder adquisitivo" (Chiavenato, 2009, p. 286).
- *Bonos de desempeño:* corresponden a "aquellas retribuciones basadas en el rendimiento del trabajador. Son cantidades monetarias otorgadas debido al desarrollo de funciones o el logro de metas". (Becerra & Merlos, 2005, p. 20)
- *Comisiones:* corresponden a montos monetarios que dependen de la cantidad producida o vendida de producto.
- *Utilidades:* "Las entidades de trabajo deberán distribuir entre todos sus trabajadores y trabajadoras, por lo menos, el quince por ciento de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual". (Art. 131, L.O.T.T.T)

2.2.1.2 Recompensas extrínsecas financieras indirectas

Bonilla & Urquijo (2008), establecen que este tipo de recompensas agrupa los costos financieros generados por otorgar beneficio y pueden ser:

- *Programas de protección:* lo que incluye el seguro social, seguro de paro forzoso, caja de ahorro, seguros de vida, H.C.M, entre otros.
- *Pago por tiempo no trabajado*: cuando al trabajador se le pagan periodos de descanso, feriados y vacaciones.
- *Servicios o donaciones:* destacando los comedores, asignación de vehículos, acciones de un Club, asignación de teléfono celular, servicios de asesoría legal, entre otros.

Este tipo de recompensas pueden ser públicas o privadas, siendo las públicas las que son exigidas por la ley, y las privadas aquellas que son por iniciativa de la empresa.

2.2.2 Recompensas extrínsecas no financieras

Abarcan los estímulos de carácter no monetario, son perceptivos para el trabajador. Becerra, G. & Merlos, G. (2005) indican que estas recompensas agrupan:

- *Relaciones con los Supervisores*
- *Cultura y Clima Organizacional*
- *Oportunidades de Crecimiento o Desarrollo Profesional*
- *Formación profesional*
- *Oportunidades de Trabajo en el Exterior*
- *Reconocimientos y Status*
- *Estabilidad en el trabajo.*

Es de importancia destacar que en el caso de algunas de estas recompensas, si bien no significan una erogación directa, son consecuencias indirectas de inversiones para lograr estados superiores en términos de mejoras, y en consecuencia tienen un costo (Dowling et al, 1999).

También es importante considerar una visión más integradora de la retribución o compensación. Por un lado se tendría la retribución total y por otro se tendrían los respectivos componentes: el salario base, más los incentivos salariales y luego las prestaciones sociales y retribuciones indirectas (Gómez-Mejía, et al, 2005). Pero, es necesario entender las

consecuencias de los factores psicológicos de la remuneración. O.I.C.O.S. (1965), señalaba que estos factores pueden ser: individuales, diferenciales y temporales. En cuanto a los factores individuales se plantea que el salario debe ser: suficiente. Desde el punto de vista diferencial: el salario debe ser equitativo y desde los factores temporales: el salario debe ser progresivo.

3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Un motivo es una necesidad o deseo específico que activa al organismo y dirige la conducta hacia una meta (Morris & Maisto, 2005, p. 329). Robbins (2004), plantea que para un mejor entendimiento de la motivación es necesario evaluar que hay teorías de contenido (necesidades) y teorías de proceso, las primeras se refieren a satisfacción y las segundas a motivación propiamente dicha (cognitivas).

3.1 Teoría de los Dos Factores o Teoría Bifactorial de Herzberg

Chiavenato (2009), indica que Hertzberg, además de considerar los motivos internos que orientan la conducta de cada persona, también considera al ambiente, optando porque hay factores externos al individuo que influyen en la satisfacción y al momento de dirigir la conducta.

Herzberg indica que la motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.¨ (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) menciona que cuando estos factores son óptimos, solo evitan la insatisfacción. Entonces son llamados ¨factores de insatisfacción¨:

- Condiciones de trabajo y comodidad

- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad del cargo
- Relaciones con los colegas

b) Factores motivacionales

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo (Chiavenato, 2009).

Estos factores sí generan satisfacción por lo tanto son llamados ¨factores de satisfacción¨:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

Se entiende que el antónimo de satisfacción profesional no es la insatisfacción profesional, siendo la primera mucho más duradera y efectiva en el aumento del desempeño del individuo en el cargo (ascensos, delegación de responsabilidad, entre otros). De igual manera es importante mantener los factores de insatisfacción óptimos para evitar la insatisfacción profesional. Saber las preferencias relativas de los candidatos facilita saber cuál

de ellos se adecuará más a las recompensas extrínsecas que ofrece la empresa, y así mantener niveles de satisfacción y desempeño altos en el trabajador.

3.2 Teoría de las Expectativas de Vroom

Para Vroom las expectativas se encuentran dentro de la motivación laboral. Estas se refieren a lo que esperamos que suceda a causa de una determinada acción y varían de persona a persona debido a que los individuos son diferentes. En su teoría hace referencia a la motivación para aumentar la productividad.

Existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir (Chiavenato, 2009).

- Los objetivos individuales, como dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social y reconocimiento.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en la que cree poder hacerlo.

Vroom explica a través de este esquema, cómo puede surgir un aumento en la productividad una vez que se presentan los tres factores:

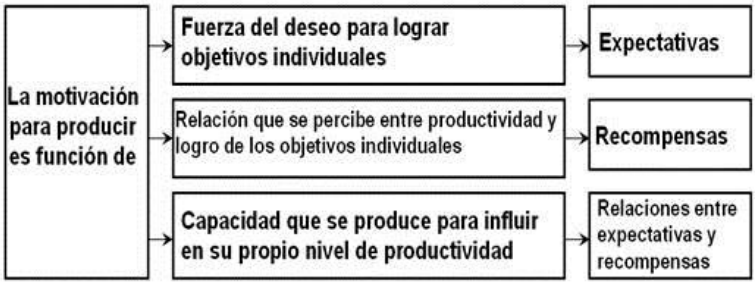

Figura 4. (Fuente: Chiavenato, 2009). Los tres factores de la motivación para producir.

De esta manera el individuo aumentará su productividad entendiendo que si logra un alto esfuerzo, obtendrá mayor producción y así mayores recompensas. Es una relación entre medios y fines.

Vroom distingue dos componentes fundamentales que explicarían el nivel de esfuerzo: (Díaz, Fuertes, Martín & Montalbán, 2004, p. 157).

a) La valencia de las consecuencias
b) La fuerza o motivación que nos dirige a realizar un determinado nivel de esfuerzo

La valencia se puede entender como satisfacción anticipada, la actitud positiva o negativa hacia el resultado en cuestión. La fuerza para realizar el nivel de esfuerzo determinado, es a su vez, función de:

a) La expectativa que tiene el sujeto de que una vez realizado el nivel de esfuerzo obtendrá el resultado.
b) La propia valencia del resultado.

Para Chiavenato (2009) el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento, y entiende que es una cadena de relaciones entre medios y fines.

> ¨De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final. Los resultados intermedios presentan la valencia en función de su relación con los resultados finales deseados¨ (Chiavenato, 2009).

Mediante el modelo contingente de Vroom se concibe la importancia de saber las preferencias de las recompensas extrínsecas de los candidatos. Si la empresa puede ofrecer estas recompensas, entonces puede ofrecerle a sus trabajadores los resultados finales que estos esperan (objetivos individuales), y para alcanzarlos deben cumplir con los resultados intermedios que se refieren al aumento de productividad. Los trabajadores estarán motivados para producir.

4. PREFERENCIAS

La Real Academia Española (2001), define una preferencia como la "primacía, ventaja o mayoría que algo tiene sobre otra cosa, ya en el valor, ya en el merecimiento". Las preferencias implican la escogencia de una cosa sobre las demás, por lo que impactan en la toma de decisiones de los individuos. Son muy estudiadas en las Ciencias Sociales, principalmente en la Economía.

Nicholson (2007), plantea que en la Economía el estudio de preferencias es necesario para comprender las elecciones que realizan los consumidores ante los bienes. Indica que, cuando un individuo afirma que "A es preferible que B", se entiende que, tomando en cuenta todos los elementos, él considera que está mejor en la situación A que en la B". Pindyck & Rubinfeld (2001), y Nicholson (2007), determinan que las personas se basan en una serie de supuestos básicos para preferir una alternativa (de uno o varios bienes) frente a otra, de manera que las preferencias son:

- *Completas:* los individuos pueden comparar, ordenar y comprender las alternativas y son capaces de decidir cuál de las dos es más deseable.
- *Transitivas*: Si "A es preferible que B", y "B es preferible que C", entonces "A es preferible que C".
- *Continuas:* Si "A es preferible que B" entonces las situaciones que se acerquen convenientemente a A también serán preferibles a B.
- *Cuanto más, mejor:* las alternativas son deseables y los individuos prefieren una cantidad mayor que a una menor.

La gente puede ordenar las alternativas de la más a la menos deseable, lo que produce un nivel de *utilidad,* el cual representa el nivel de satisfacción que le brinda cada alternativa. En consecuencia, "las situaciones deseables producen más utilidad que las menos deseables" (Nicholson, 2007, p. 70*)*. La utilidad viene siendo una medida subjetiva de placer o satisfacción que varía de un individuo a otro según las preferencias de cada uno. Sin embargo, no hay que perder de vista que ordenar alternativas se corresponde con una valoración per se de atributos, los cuales modulan o moderan las inclinaciones preferentes.

Estos supuestos conforman la base de la Teoría del Consumidor, la cuál ha sido de gran provecho para ciertos ámbitos de aplicación como el *marketing,* el cual estudia la conducta de los consumidores ante los productos. Adicionalmente, disciplinas como la psicología y la sociología, han estudiado las preferencias de los individuos/grupos ante ciertas situaciones, ideas y objetos.

Hay que diferenciar dos tipos de preferencias: *las absolutas* y *las relativas.* Las *preferencias absolutas* son aquellas que tienen los individuos considerando que no hay restricciones de recursos ni del entorno, de manera que todas las alternativas son posibles. Las *preferencias relativas* consisten en determinar la primacía de una alternativa sobre otra, en base a una limitada gama de alternativas posibles.

Las preferencias pueden entenderse como un modelo o esquema de selección: complejo y multidimensional que no necesariamente tiene un desenlace precisamente lógico.

5. ANÁLISIS CONJUNTO

El análisis conjunto es una técnica estadística multivariante que parte de la hipótesis que todo producto o marca posee un conjunto de atributos o características diferenciadoras, que los consumidores pueden ordenar según la importancia que le otorguen (Braña, Boubeta, & Valera, 1997). En consecuencia, permite evaluar los juicios subjetivos de los encuestados. Levy & Varela (2005, p.511), señalan que desde el punto de vista psicológico, por atributo se entiende una propiedad extraída de la experiencia humana; es una propiedad que atribuimos a alguna cosa y no la cosa misma.

Esta técnica ha sido utilizada originalmente en el mercadeo, para estudiar las preferencias de los consumidores ante los productos o servicios. No obstante, en los últimos años se ha implementado en las Ciencias Sociales y otras disciplinas, ya que permite evaluar los juicios de las personas ante objetos o ideas. En el área de Recursos Humanos, se ha utilizado en las últimas décadas para determinar las preferencias de los trabajadores ante las recompensas, determinándose qué valoran más y qué valoran menos, diseñándose así políticas de compensación más acertadas. Según el *Staff of the Corporate Executive Board* de la revista Bloomberg BusinessWeek (2009), hay organizaciones líderes que han utilizado el análisis

conjunto para reducir los gastos en compensación sin impactar negativamente en el compromiso, desempeño y retención de los empleados.

Desde el punto de vista de recogida de datos, Levy & Varela (2005) establecen que los modelos de multiatributo se agrupan en dos clases: composicionales y descomposicionales. En los primeros o llamados de síntesis se pregunta a sujetos por la utilidad de los diferentes niveles de atributos considerados individualmente o por pares y luego se estima la utilidad global del producto u oferta analizada. Por el contrario, los modelos descomposicionales o analíticos, lo que pretenden es estimar la aportación de los diferentes niveles de atributos en la construcción de las preferencias globales a partir de preguntas referidas al perfil completo del producto total u oferta total (Levy & Varela, 2005, p.512).

Esta técnica permite evaluar las características de los objetos en forma de conjunto o de combinación, en vez de evaluar las características de manera independiente (Gates & McDaniels, 2005). Novotorova (2007), indica que esta técnica parte de las siguientes premisas:

1) Los productos son definidos como una gama de atributos.
2) Descripciones alternativas del mismo producto pueden definirse como un *set* de diferentes niveles de atributos.
3) Al momento de decidir, los consumidores evalúan la utilidad de los atributos a niveles de las combinaciones.

El análisis conjunto pretende determinar la importancia relativa que asignan los consumidores a los atributos sobresalientes y la utilidad que le conceden a los niveles de esos atributos. Para ello, se le presentan a los encuestados estímulos que consisten en combinaciones de niveles de atributos y se les pide que evalúen qué tan deseables son (Malhotra, 2004, p. 62). Para poder aplicar este tipo de análisis es necesario que se identifiquen los atributos sobresalientes y sus niveles, para posteriormente estimar la importancia que tienen en la percepción global del consumidor (Malhotra, 2004).

Como ejemplo, supóngase el caso de unos restaurantes, a los cuáles se les identifican, a partir de estudios realizados con anterioridad, tres atributos que evalúan los clientes para

seleccionar donde comer: 1) precio, 2) calidad de la comida y 3) atención. Ya identificados, a cada uno de estos atributos se le debe asignar una serie de niveles, siendo así:

Precio:	a) 20% más costoso que el promedio
	b) precio promedio
	c) 20% por debajo del promedio
Calidad de la comida:	a) Excelente
	b) Buena
	c) Regular
Atención:	a) Excelente
	b) Buena
	c) Mala

Lo que el análisis conjunto busca sería determinar qué prefieren los consumidores a partir de una evaluación global de posibles combinaciones de niveles: ¿Prefieren un restaurante más costoso que el promedio, de excelente calidad de comida pero de mal servicio? ¿O más bien prefieren un restaurante más barato que el promedio, con un buen servicio y calidad regular de la comida?

Novotorova (2007), indica que identificar debidamente los atributos de un producto es muy importante, ya que son las características clave que consideran los consumidores al tomar una decisión de compra. También es de relevancia determinar el rango de niveles de los atributos, los cuáles deben ser realistas. Novotorova (2007), plantea que se recomienda utilizar hasta cinco atributos de tres niveles para poder proveer una adecuada descripción del producto y mantener manejable el número de alternativas a ser evaluadas.

Levy & Varela (2005), indican que en términos generales, el análisis de conjunto es una técnica que se emplea para entender cómo conforman los individuos sus preferencias hacia los objetos. Dado que su desarrollo lo ha experimentado en el seno del marketing, también se suele definir como una técnica que permite descubrir cómo los consumidores (clientes o no) conforman sus preferencias hacia los productos, sean estos bienes o servicios.

Al recolectar los datos de este análisis, se le pide a los entrevistados que ordenen una serie de conceptos, que se encuentran escritos en tarjetas. El número de tarjetas que debe usarse como mínimo viene dado por:

$$NC= NL.\ NA + 1$$

Donde NC corresponde al mínimo de tarjetas, NL a los niveles de atributos y NA la cantidad de atributos.

Debido a la gran cantidad de combinaciones que pueden surgir al ordenar los atributos, muchos estudios conjuntos usan sólo un pequeño subconjunto de todas las combinaciones posibles, denominado serie ortogonal (Becerra & Merlos, 2005). En esta tipología se consideran sólo efectos principales, de forma que la información no se pierde si se omiten algunas combinaciones.

Para procesar los datos y poder cuantificar los valores de los atributos, se utilizó el programa informático SPSS Conjoint. El Manual del Usuario del SPSS 19 indica que:

> El SPSS Conjoint ofrece una manera realista de medir el modo en que los diferentes atributos del producto afectan a las preferencias de los consumidores y los ciudadanos. Con Análisis conjunto de SPSS se puede medir con facilidad el efecto sobre la compensación de cada uno de los atributos de un producto dentro del contexto del conjunto de atributos del producto, tal como hacen los consumidores cuando deciden lo que van a comprar.

Para medir la confiabilidad del análisis conjunto, el SPSS se basa en dos índices de correlación: R de Pearson y Tau de Kendall. La *R de Pearson* permite estudiar la fuerza de asociación lineal entre dos variables (Álvarez, 1994). Aborda un valor entre -1 y 1 de manera que a mayor valor hay una relación más fuerte y por ende una mayor confiabilidad. Castellan & Siegel (2007), establecen que *Tau de Kendall* "es adecuado como una medida de correlación cuando se han logrado medidas ordinales de ambas variables X y Y, tal que a cada sujeto puede serle asignado un rango tanto en X como en Y, entonces T proporcionará una medida del grado de asociación o correlación entre los dos sujetos de rangos". En el caso del análisis conjunto, una variable corresponde a las preferencias observadas y la otra a las preferencias esperadas. El índice oscila entre -1 y 1, de forma que a mayor valor hay una relación más fuerte.

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA

En este estudio participaron dos empresas del sector *consumo masivo*: Kimberly-Clark Venezuela y Nestlé Venezuela. Con la finalidad de describir el contexto de esta investigación, a continuación se presenta una reseña general y breve de cada empresa. Adicionalmente, se describen sus estructuras, el proceso de reclutamiento y selección, y se identifican las recompensas extrínsecas que son brindadas a los cargos administrativos.

1. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

Kimberly-Clark Venezuela es una empresa líder a nivel mundial en la elaboración y distribución de productos esenciales para la higiene y salud personal, desde pañales y papel higiénico hasta el cuidado personal. Entre sus marcas destacan Huggies®, Kleenex®, Scott®, Kotex®, Plenitud®, Poise® y Kimberly-Clark Professional®.

Kimberly-Clark fue fundada en 1872, teniendo así más de 140 años. Tiene aproximadamente 58.000 trabajadores. Las marcas son líderes es más de 175 países y aproximadamente un cuarto de la población mundial consume sus productos cada día. En el año 2012 tuvo una ganancia en ventas de 21,1 billones de dólares.

Kimberly-Clark se define como una empresa con transparencia en sus procesos, credibilidad, trabajo en equipo, comunicación y estilo de liderazgo a puertas abiertas, donde lo primero es su gente (Kimberly-Clark, 2013). Entre sus fortalezas destaca el constante estudio de las necesidades de los consumidores y la constante innovación.

Hoy en día Kimberly-Clark Venezuela conforma parte de Kimberly-Clark Andino, integrado adicionalmente por Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú, países que a su vez

conforman parte de Kimberly-Clark Latinoamérica (LAO), que reporta a la casa matriz en Texas, Estados Unidos.

Durante 20 años, Kimberly-Clark Venezuela ha venido innovando con productos y soluciones para atender las necesidades de los consumidores. Cuenta con más de 1.100 empleados en todo el país, estando la mayoría de ellos (aproximadamente 750) laborando en la planta de producción, ubicada en Maracay, Edo. Aragua. Cuenta con un Centro de Fibra, donde se obtiene la materia prima para la elaboración de los productos, y un Centro de Distribución para los productos finalizados. Los empleados de nómina mensual (administrativos) son aproximadamente 300 y los trabajadores de nómina diaria (obreros) aproximadamente 800.

Actualmente, la empresa ha sido reconocida como uno de los 20 primeros *Great Place to Work*, tanto a nivel nacional, como en Latinoamérica y el resto del mundo. Esta reconocida investigación anual "se basa en información recolectada de más de 10 millones de empleados en 50 países, representando alrededor de 6000 organizaciones que varían en tamaño, industrias, madurez y estructura" (Great Place to Work, 2013). Mide la *confianza* mediante un estudio de *clima* y otro de *cultura.*

Visión

"Ser líderes mundiales en todo lo que hacemos".

Misión

"Mejorar la salud, la higiene y el bienestar de las personas cada día y en cada lugar".

Valores

- Autenticidad
- Responsabilidad
- Innovación
- Dedicación

1.1 Estructura

Kimberly-Clark Venezuela está integrada por varios departamentos: Finanzas, Mercadeo, Ventas, Operaciones, Supply Chain, Comercial y Recursos Humanos. Recursos Humanos tiene como subunidades *Reclutamiento y Selección*, *Compensación*, *Desarrollo Organizacional* y *Comunicaciones*, y *Servicios Generales.* Adicionalmente, tiene a los *Business Partners*, que corresponden a los líderes de RRHH para cada departamento.

En Kimberly-Clark Venezuela hay cinco (5) niveles de jerarquía: Gerente General, Directores, Gerentes, Analistas y Pasantes. El Gerente General es seleccionado por la casa matriz.

1.2 Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección

En Kimberly-Clark Venezuela el proceso de reclutamiento y selección para cargos administrativos aborda una primera etapa donde el cliente interno hace una solicitud del personal requerido. La empresa evalúa en primer lugar si el reclutamiento será a nivel interno o externo, es decir si los candidatos serán personas actualmente trabajan en la empresa o por el contrario trabajadores de otras empresas. Luego, la unidad de Reclutamiento y Selección levanta la búsqueda de los candidatos a través de diferentes mecanismos.

Cuando el reclutamiento es externo, se revisan los currículums de los postulados y se evalúan acorde al perfil buscado. Al tener un grupo de candidatos pre-seleccionados, se procede a hacer un filtro telefónico, que consiste en una breve entrevista vía telefónica que busca indagar más en el perfil del candidato, así como su disponibilidad y sus expectativas salariales. Finalmente, se llaman a los candidatos seleccionados a una primera entrevista con el departamento. En esta entrevista, además de evaluar el perfil y competencias de los candidatos, se presentan las recompensas de carácter no salarial: se presenta la cultura y clima organizacional y se expone el plan de carrera, a su vez determinándose el tipo de contrato de la relación laboral.

Si el candidato aprueba la entrevista, y está de acuerdo con lo planteado por la empresa, se procede a realizar las pruebas psicométricas (vía online) y, en caso de aprobar, se seleccionan a los candidatos finales para ser presentados ante el cliente final. Seguidamente, el

candidato asiste a una (o varias) entrevistas con los líderes del departamento donde trabajaría, es decir con un Gerente y el Director. Para algunos cargos se realizan entrevistas grupales (si la cantidad de pre-seleccionados lo permite) y los candidatos son evaluados por un comité de miembros de distintos departamentos.

Para finalizar el proceso se hace un chequeo de referencias, los exámenes médicos exigidos por la L.O.T.T.T, y se presenta formalmente la oferta salarial para poder hacer el ingreso del candidato.

El proceso de selección de cargos administrativos de Kimberly-Clark Venezuela se resume en la siguiente tabla.

Tabla 1. Proceso de Selección en Kimberly-Clark Venezuela.

FASE	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Primera fase	1) Revisión de currículums 2) Selección de candidatos a contactar según perfil 3) Filtro/entrevista telefónica 4) Entrevista con RRHH 5) Prueba psicométrica	Selección de candidatos a presentar ante el área
Segunda fase	6) Entrevista con el supervisor inmediato 7) Entrevista grupal (si aplica) 8) Entrevista con el líder del departamento	Selección de un candidato deseado
Tercera fase	9) Chequeo de referencias 10) Examen médico 11) Oferta salarial 12) Contratación/ingreso	Selección e ingreso del candidato final

1.3 Recompensas extrínsecas de los cargos administrativos

Kimberly-Clark Venezuela ofrece a sus trabajadores una serie de recompensas extrínsecas. Las recompensas no financieras son expuestas al final de la primera entrevista, donde el entrevistador plantea las oportunidades de desarrollo, la naturaleza de la jornada laboral (con flexibilidad del horario) y realiza una descripción de la cultura. La finalidad es

lograr el mayor enganche posible del candidato, para que este desee continuar en las siguientes etapas del proceso y desee ingresar en la empresa. Las recompensas financieras son expuestas con detalle al final del proceso de selección, exponiéndose el salario (en base a la L.O.T.T.T) y los beneficios. También se indica el tipo de contrato, bien sea por tiempo determinado o indeterminado. A continuación se presentan las recompensas ofrecidas:

Tabla 2. Recompensas ofrecidas en Kimberly-Clark Venezuela

Recompensas Financieras Directas	• Salario mensual/quincenal competitivo en el mercado. • 120 días de Utilidades • 50 días de Bono Vacacional • Compensación variable para el área de ventas (70% de salario básico-30% de variable) • Bono de desempeño.
Recompensas Financieras Indirectas	• Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, con cobertura básica y extendida. • Plan odontológico • Plan Funerario • Plan oftalmológico • Servicio de ambulancia • Cobertura de Maternidad • Seguro de vida • Seguro de vehículo • Caja de Ahorro • Obsequio mensual (cesta de productos) • Asignación mensual para alimentación • Estacionamiento • Teléfono Celular (Directores y área Comercial) • Contribución por muerte • Plan vacacional para los hijos • Cesta navideña • Bono para juguetes • Bono de matrimonio
Recompensas No Financieras	• Adiestramiento, cursos, charlas. • Plan de reconocimiento por antigüedad y desempeño • Planes de carrera (traslados interdepartamentales, traslados al exterior y ascensos) • Celebraciones • Actividades de integración de equipos. • Horario flexible de una (1) hora diaria.

2. NESTLÉ VENEZUELA

Nestlé Venezuela es una empresa posicionada como líder en el mercado a nivel mundial en nutrición, salud y bienestar. Las oficinas principales se encuentran en Suiza, país en el que fue fundada en 1866. Actualmente laboran aproximadamente 280.000 trabajadores entre las oficinas y fábricas a nivel mundial. Tienen presencia en más de 118 países y millones de personas consumen diariamente sus productos (Nestlé, 2013).

En el año 1941 se instalaron en Venezuela y se dedican a la producción y venta de bebidas, chocolates, galletas, yogures, confites, culinarios, lácteos, nutrición infantil y alimento para mascotas. Sus marcas en Venezuela son principalmente Huesitos®, California®, Gerber®, Purina®, Nestea®, Chocolate Savoy®, NESTUM®, Cerelac®, Maggi®, entre otros.

Nestlé Venezuela cuenta con aproximadamente 4.700 empleados en todo el país, distribuidos en diversas localidades: 5 fábricas, 14 puntos de trasbordo, 4 centros de distribución y una (1) sede. Hay aproximadamente 2.400 trabajadores de nómina mensual (administrativos) y aproximadamente 2.300 trabajadores de nómina semanal (obreros).

Nestlé tiene un estilo de cultura y dirección que es descrito en *Los Principios de gestión y de liderazgo* de sus Políticas de Recursos Humanos. En lo que a relaciones humanas se refiere, Nestlé busca construir respeto, confianza, transparencia, honestidad, cooperación y comunicación abierta entre sus colaboradores. Igualmente, la empresa busca que sus colaboradores logren un buen equilibrio entre su vida profesional y su vida privada (Nestlé, 2013).

Una de sus fortalezas es la creación de valor compartido, el cual se centra en identificar y expandir los vínculos entre lo económico y lo social, creando valor social para crear valor económico. Nestlé promueve iniciativas de desarrollo sustentable en las comunidades cercanas a sus operaciones. En el caso de Venezuela, Nestlé hace énfasis en contribuir con las comunidades venezolanas en los diferentes Estados del país, promoviendo el desarrollo con

programas como Nestlé Nutrir, Escuela del Sabor, Plan Cacao, Plan de Fomento Lechero y Voluntarios Nestlé.

Visión

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar".

Misión

"Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores".

Valores

- Fuerte compromiso con la calidad de los productos
- Respeto de otras culturas y tradiciones
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo
- Alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás
- Enfoque más pragmático de los negocios
- Lealtad a la Compañía e identificación con ella

2.1 Estructura

Nestlé Venezuela tiene una estructura definida por: Vicepresidencia Confites, Vicepresidencia Técnica, Vicepresidencia Alimentos y Bebidas, Vicepresidencia de Recursos Humanos, Negocio Profesional, Negocio Purina y Negocio de Nutrición.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos se subdivide en las siguientes unidades: *Compensación, Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional, Servicios al Personal, Organización y Control*. Adicionalmente, tienen la figura de Gerentes de RRHH para los negocios.

2.2 Descripción de los Procesos de Reclutamiento y Selección

En Nestlé Venezuela el proceso de reclutamiento y selección puede ser interno o externo. El proceso de *reclutamiento y selección externo* tiene una primera fase donde se atrae el talento deseado a través de una serie de mecanismos, tal como los portales web y las ferias de empleo. Una vez identificados los candidatos que cumplen con el perfil del cargo buscado, la organización se contacta con ellos y aplica un filtro telefónico para indagar sobre la disponibilidad, expectativas salariales e interés en participar en el proceso. En caso de aprobar el filtro, los candidatos son llamados a asistir a las oficinas y a realizar una serie de pruebas de capacidades y de personalidad que miden: lógica, habilidad verbal y personalidad. Las pruebas son medidas con un tiempo exacto para su realización y son hechas a varios candidatos de forma simultánea (entre 2 a 10 personas, según el número de citados para cada día). Seguidamente, los resultados de las pruebas suministran información del perfil de cada candidato de forma que la organización elige a los que más se adecúen al cargo y a la cultura. Una vez finalizada esta fase, los candidatos aprobados son llamados para la entrevista presencial con la unidad de Recursos Humanos.

En la segunda fase, la unidad de Recursos Humanos entrevista a los candidatos pre-seleccionados de la primera etapa. En la entrevista se exponen las oportunidades de desarrollo, y el tipo de contrato. Una vez aprobada la entrevista con la unidad de Recursos Humanos, se procede a la entrevista con el supervisor del área para la cual se va a contratar. En esta entrevista se realizan preguntas técnicas y se indaga sobre la experiencia del entrevistado. En esta parte del proceso finalmente es elegido el candidato que más se ajuste al perfil del cargo y a la cultura de la empresa.

En la última fase del proceso de selección se hace el chequeo de referencias, los exámenes médicos exigidos por la L.O.T.T.T T y se expone la oferta salarial, explicando con detalle el salario y los beneficios, así como los montos de cada uno en específico. Finalmente, se hace el proceso de ingreso.

El proceso de selección de cargos administrativos de Nestlé Venezuela se resume en la siguiente tabla.

Tabla 3. Proceso de Selección en Nestlé Venezuela

FASE	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Primera Etapa	1) Revisión de Currículums 2) Selección de candidatos a contactar según perfil 3) Filtro/entrevista telefónica 4) Pruebas psicométricas	Selección de candidatos a entrevistar
Segunda Etapa	5) Entrevista con RRHH 6) Entrevista con el supervisor inmediato	Selección de un candidato deseado
Tercera Etapa	7) Chequeo de referencias 8) Examen médico 9) Oferta salarial 10) Contratación/ingreso	Selección e ingreso del candidato final

2.3 Recompensas extrínsecas de los cargos administrativos

Nestlé Venezuela ofrece a sus trabajadores una serie de recompensas extrínsecas. Algunas recompensas no financieras son expuestas al final de la entrevista con la unidad de Recursos Humanos, donde el entrevistador plantea las oportunidades de desarrollo, el tipo de contrato, y realiza una descripción de la cultura. Seguidamente, en la entrevista con el supervisor inmediato se describen recompensas como el balance vida-trabajo. La finalidad es lograr el mayor enganche posible del candidato, para que este desee ingresar en la empresa. Las recompensas financieras son expuestas con detalle al final del proceso de selección, exponiéndose el salario (en base a la L.O.T.T.T) y los beneficios. A continuación se presentan las recompensas ofrecidas:

Tabla 4. Recompensas ofrecidas en Nestlé Venezuela

Recompensas Financieras Directas	• Salario • 55 días de Bono Vacacional • 120 días de Utilidad • Compensación variable (ventas) • Bono de desempeño
Recompensas Financieras Indirectas	• Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, con cobertura básica y extendida. • Plan odontológico • Plan Funerario • Plan oftalmológico • Servicio de ambulancia • Cobertura de Maternidad • Seguro de vida • Seguro de vehículo • Caja de Ahorro • Asignación mensual para alimentación • Estacionamiento • Teléfono Celular (Directores y área Comercial) • Bono de matrimonio • Gimnasio • Cesta navideña • Plan vacacional para los hijos
Recompensas No Financieras	• Adiestramiento, cursos, charlas. • Plan de reconocimiento por antigüedad y desempeño • Planes de carrera (traslados interdepartamentales, traslados al exterior y ascensos) • Celebraciones • Actividades de integración de equipos. • Viernes de jornada laboral más corta.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo-correlacional. Briones (2003, p. 25), señala que los análisis descriptivos pueden ser de varios tipos y buscan representar fenómenos refiriendo sus distintas partes, cualidades o circunstancias. La descripción de tipo correlacional consiste en buscar asociaciones entre variables, de forma que se describen las relaciones del objeto de estudio con otros objetos (Briones, 2003). Gómez (2006), establece que este tipo de estudio puede limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad. En el caso de este estudio, se describen las relaciones de las variables *sexo, edad, educación*, *estado civil* y *carga familiar* con las *preferencias relativas,* lo que permite responder con mayor certeza la interrogante planteada.

El nivel de medición de las *preferencias relativas* es ordinal, ya que los sujetos indican únicamente un orden o rango entre estas, sin especificar en qué magnitud prefieren una opción sobre otra.

2. DISEÑO

Alvira (1996, p. 87), establece que el plan o diseño de la investigación guía el proceso de recolección e interpretación de datos para dar respuesta al problema y debe de realizarse en función de los objetivos y variables planteadas. Para dar respuesta a los objetivos establecidos, el diseño de este estudio fue *no experimental,* es decir que la investigación se realizó sin

manipular deliberadamente variables, observando los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, siendo después analizados (Gómez, 2006).

Para la recolección de datos, se utilizó un diseño *transversal*, consistiendo en "la medición de una sola vez de las características de un grupo o una muestra de unidades de análisis" Alvira, (1996, p. 98). En consecuencia, no hubo grupos de control ni varias mediciones a una misma unidad de análisis a lo largo del tiempo. Gómez (2006, p. 103), indica que este tipo de diseño tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se seleccionaron empresas pertenecientes al sector de consumo masivo, transnacionales, con más de mil (1000) trabajadores directos, y de un alto prestigio. La elección de las empresas se hizo con un *muestreo no probabilístico*, de manera que se hizo en base a criterios subjetivos del investigador, en este caso la conveniencia (Salkind, 1998), y la facilidad de acceso a la organización. En consecuencia, hubo una desigual probabilidad de las unidades de formar parte de la muestra y hay una introducción de sesgos (Cea, 1998, p. 179). Se hizo lo señalado como muestreo de sujetos tipo y realizado a mejores esfuerzos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se le planteó la realización de este estudio a varias empresas multinacionales y sólo dos decidieron participar, siendo: Nestlé Venezuela y Kimberly Clark Venezuela. Ambas empresas se caracterizan por tener las oficinas corporativas (donde se encuentran las áreas administrativas) en Caracas, y poseer plantas de producción en el interior del país, por lo cual ofrecen productos fabricados localmente (aunque algunos productos en específico son importados de otros países). Adicionalmente, según el Gerente de Compensación y Beneficios de Kimberly-Clark, Nestlé pertenece a la muestra de empresas de su mercado de referencia, por lo que son comparables en términos de salarios y beneficios.

La población estudiada viene definida por *todos* los candidatos a los puestos de trabajo que participan en las fase inicial del proceso de *reclutamiento y selección externo* de cada empresa participante, es decir *los candidatos contactados por las organizaciones para*

participar en el proceso, una vez aprobado el filtro telefónico y que asistieron al primer encuentro presencial.

La medición de las preferencias relativas de los candidatos a los puestos de trabajo se realizó desde el 15 de Julio hasta el 10 de Septiembre del 2013, de forma que se levantó la información de ambas empresas de forma simultánea. En este estudio se abordaron cargos sólo administrativos, es decir de la nómina de empleados mensual. No se midieron las preferencias relativas de los cargos de la alta gerencia ya que estas búsquedas no las hacen las unidades de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas: las búsquedas son realizadas por empresas especializadas en captar talento, comúnmente llamadas *headhunters* ("cazatalentos"). En el lapso del estudio no hubo promociones, traslados ni movimientos horizontales, por lo que no hubo candidatos sometidos a un proceso de selección interno. Se midieron en total las preferencias relativas de 55 personas.

4. VIABILIDAD

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se hizo necesario utilizar una serie de recursos, principalmente metodológicos y de tiempo. El mayor obstáculo que se presentó en este estudio fue el acceso a las empresas seleccionadas y la aceptación de las mismas para medir las preferencias relativas de los candidatos en su proceso de selección. Inicialmente, se buscó hacer el estudio en cuatro (4) empresas, sin embargo, sólo dos de ellas (Kimberly-Clark Venezuela y Nestlé Venezuela) aceptaron participar en el estudio.

El estudio fue viable en la medida que las empresas tuvieron cargos vacantes, y por ende estuvieron llevando a cabo de forma activa sus procesos de reclutamiento y selección. De lo contrario, el estudio no hubiese sido viable en el periodo de tiempo estipulado.

5. OPERACIONALIZACIÓN

Al seleccionarse los cinco (5) atributos, se identificaron tres (3) niveles para cada uno de ellos. Seguidamente, se eligieron los indicadores para cada uno de esos niveles. En consecuencia, todos los candidatos usaron un marco de referencia común para la ordenación

de las tarjetas; de lo contrario, cada sujeto hubiese evaluado las tarjetas en función de su propia definición de los niveles, lo que le restaría confiabilidad al estudio.

La selección de los atributos se basó en a) el marco teórico, b) en los estudios de Cabrera, J. & Davies, D. (2009), y Becerra, G. & Merlos, G. (2005), y c) en las recompensas extrínsecas ofrecidas por las empresas de la muestra.

Tabla 5. Operacionalización de las recompensas extrínsecas financieras

Variable	Definición	Dimensiones	Atributos	Niveles	Indicadores
Recompensas extrínsecas financieras	Son aquellas que implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores	Directas	Salario	20% por encima del promedio del mercado	Remuneración quincenal/mensual 20% por encima del promedio del mercado Utilidades y Bono Vacacional muy por encima del límite legal
				En el promedio del mercado	Remuneración quincenal/mensual en el promedio del mercado. Bono vacacional y Utilidades por encima del límite legal
				20% por debajo del promedio del mercado	Remuneración quincenal/mensual 20% por debajo del promedio del mercado. Utilidades y Bono vacacional mínimos del límite legal
		Indirectas	Beneficios	Altos	Muy por encima de los beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T
				Medios	Por encima de los beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T
				Bajos	Sólo beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T

Tabla 6. Operacionalización de las recompensas extrínsecas no financieras

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	ATRIBUTOS	NIVELES	INDICADORES
Recompensas extrínsecas no financieras	Abarcan los estímulos de carácter no monetario.	Reconocimiento	Relaciones con los pares y el supervisor	Altas	Comunicación muy frecuente con los compañeros y el supervisor Ambiente muy amigable Ser reconocido frecuentemente por el supervisor
		Clima Organizacional		Medias	Comunicación algo frecuente con los compañeros y el supervisor Ambiente amigable Reconocimiento eventual por el supervisor
				Malas	Muy baja frecuencia de comunicación con los pares y el supervisor Ambiente poco amigable Muy poco reconocimiento por el supervisor
		Estabilidad laboral	Oportunidades de desarrollo	Altas	Contrato por tiempo indeterminado Ascensos o traslados en menos de un año Frecuente adiestramiento
		Desarrollo de carrera		Medias	Contrato por tiempo indeterminado Ascensos o traslados luego de un año Adiestramiento eventual
		Adiestramiento		Bajas	Contrato por tiempo determinado Poco o ningún adiestramiento
		Balance vida-trabajo	Balance vida-trabajo	Alto	Horario flexible de cuatro (4) horas a la semana
				Medio	Horario flexible de dos (2) horas a la semana
				Bajo	Horario flexible de cero (0) horas a la semana

6. INSTRUMENTO

El instrumento de recolección fueron las tarjetas de ordenación que se les presentó a los candidatos en el proceso de selección (Ver Anexo A). El instrumento se diseñó en base a la operacionalización planteada y bajo los principios del análisis conjunto.

En este instrumento el número de hijos hace referencia a la variable *carga familiar*.

Para aplicar el instrumento, se le presentó a cada candidato participante las dieciséis (16) tarjetas y se le pidió que las ordenara según sus prioridades, estableciendo la tarjeta más preferida a la menos preferida.

La presentación de las tarjetas se hizo durante la primera etapa del proceso de selección de cada empresa, siendo en Nestlé durante las pruebas psicométricas, y en Kimberly-Clark justo después de que el candidato realizara la primera entrevista. Con ello, la organización pudo conocer las preferencias relativas de los candidatos antes de plantearles la oferta que originalmente planificaban.

7. PRUEBA PILOTO

Se hizo una prueba piloto para corroborar la comprensión del instrumento, determinar la duración promedio de la ordenación de las tarjetas y validar los atributos elegidos para el estudio. Se aplicó el instrumento a una muestra de quince (15) personas ajenas a las empresas seleccionadas y que andaban en búsqueda de un nuevo trabajo.

Los individuos comprendieron el instrumento y ordenaron las tarjetas según sus preferencias sin ningún inconveniente. El tiempo promedio de la aplicación del instrumento fue de nueve (9) minutos.

Los resultados arrojados por esta prueba piloto se presentan en el siguiente gráfico.

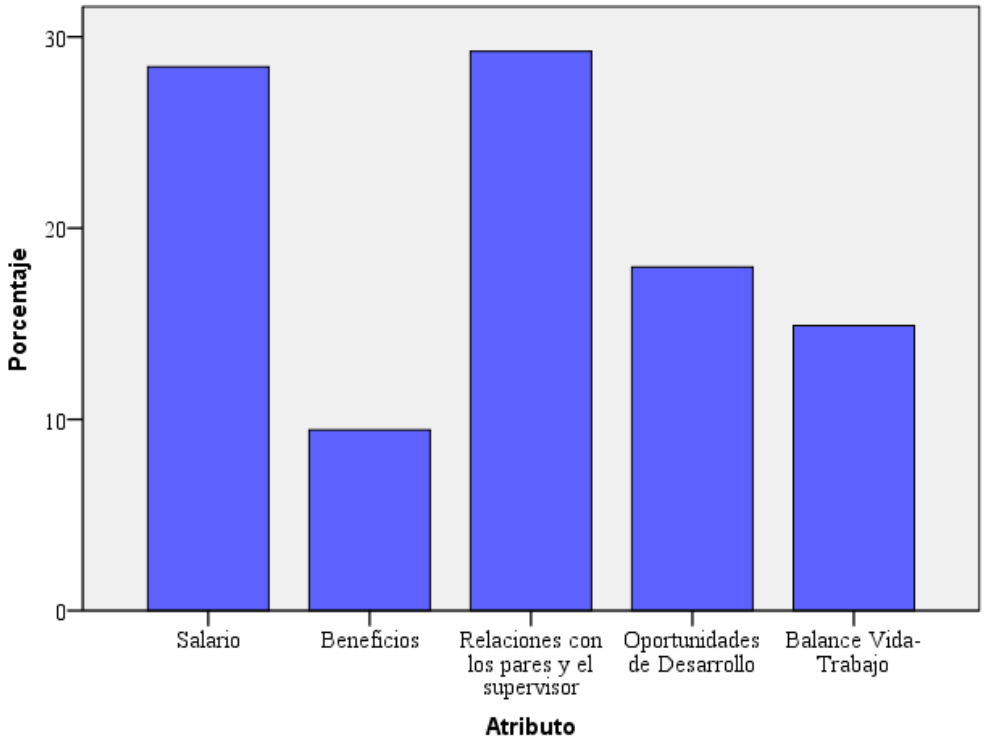

Gráfico 1. Resumen de Importancia. PRUEBA PILOTO

Los resultados globales de la prueba piloto arrojan que los atributos con mayor importancia para los individuos son las *relaciones con los pares y el supervisor* (29,24%) y el *salario* (28,43%). En tercer lugar se encuentran las *oportunidades de desarrollo* (17,96%), seguido por el balance vida-trabajo (14,9%). El atributo con menor peso fueron los *beneficios* (9,44%). El índice de confiabilidad, determinado por la R de Pearson, fue de 0,983 y la T de Kendall fue de 0,88 lo que demuestra la confiabilidad de los atributos elegidos.

La utilidad de cada uno de los niveles de los atributos seleccionados se resume en la siguiente tabla.

Tabla 7. Utilidad de los Atributos. PRUEBA PILOTO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,25
	en el promedio del mercado	0,458
	20% debajo del promedio del mercado	-2,708
Beneficios	Altos	0,569
	Medios	-0,066
	Bajos	-0,503
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,125
	Normales	1,219
	Malas	-3,344
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,167
	Medias	0,167
	Bajas	-1,333
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,514
	Medio	-0,497
	Bajo	-1,017

A continuación se expone la representación gráfica de la utilidad proporcionada por cada atributo.

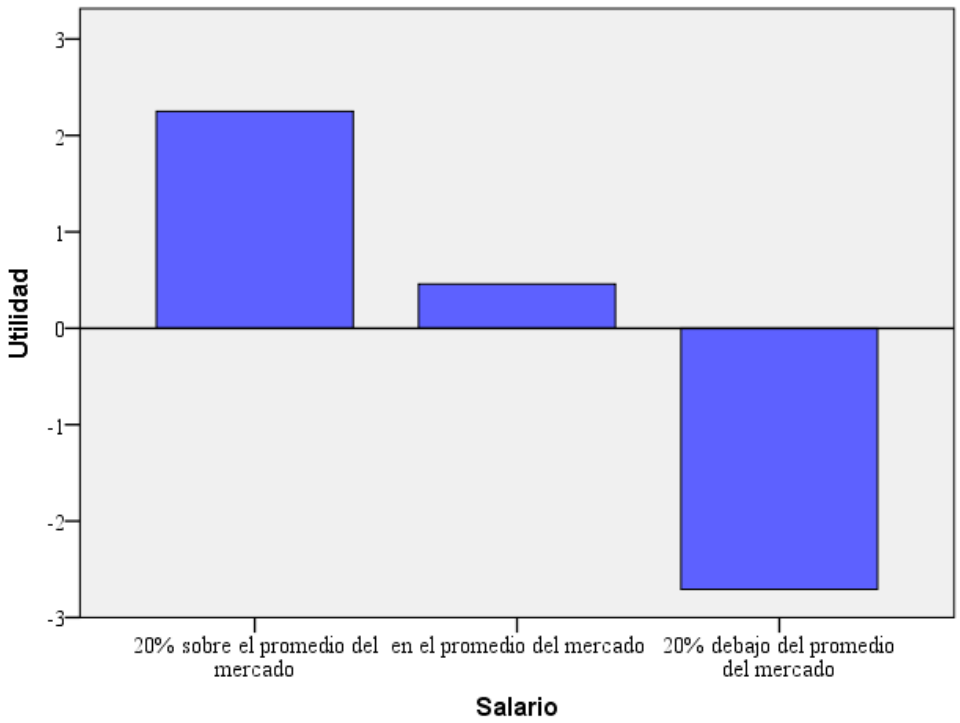

Gráfico 2. Utilidad por Atributo. SALARIO PRUEBA PILOTO

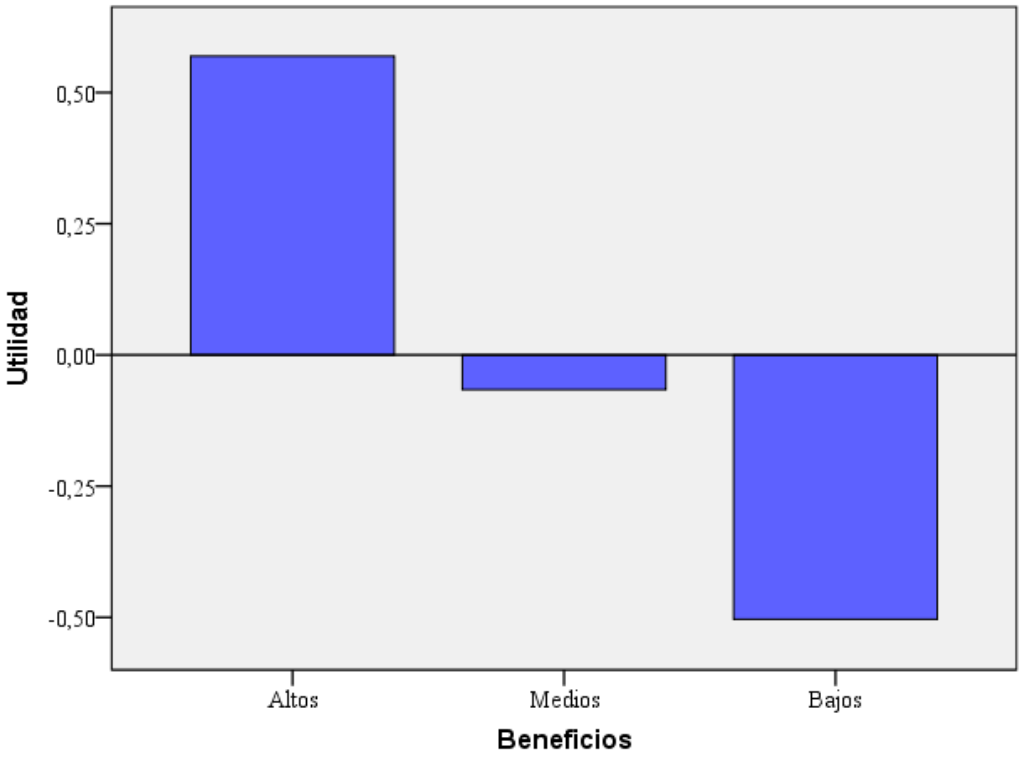

Gráfico 3. Utilidad por Atributo. BENEFICIOS PRUEBA PILOTO

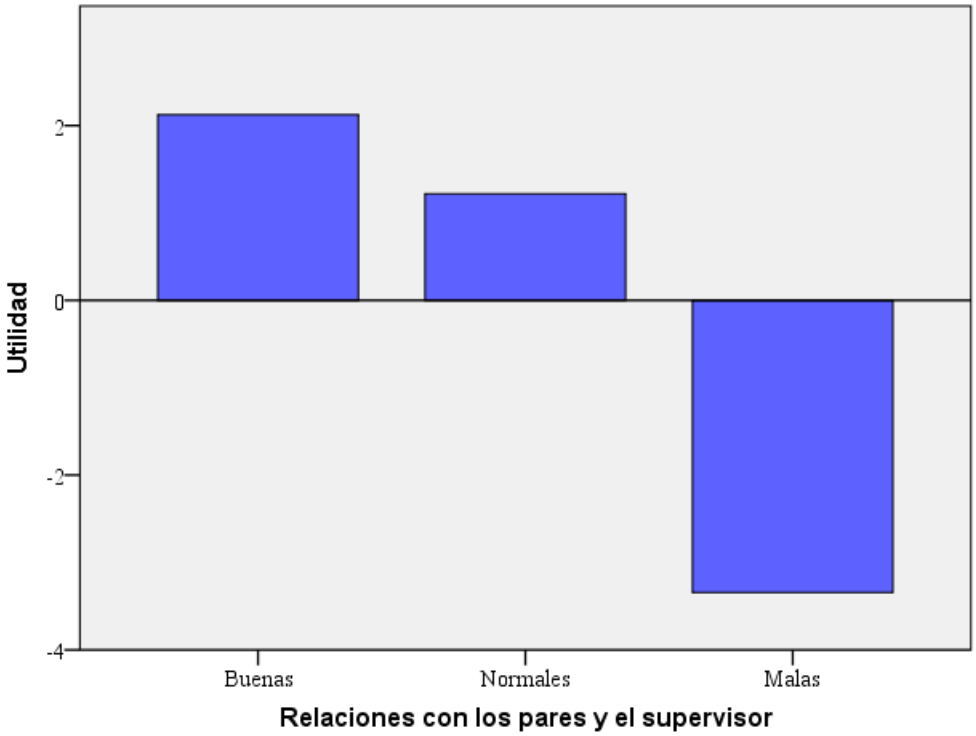

Gráfico 4. Utilidad por Atributo. RELACIONES CON LOS PARES Y EL SUPERVISOR PRUEBA PILOTO

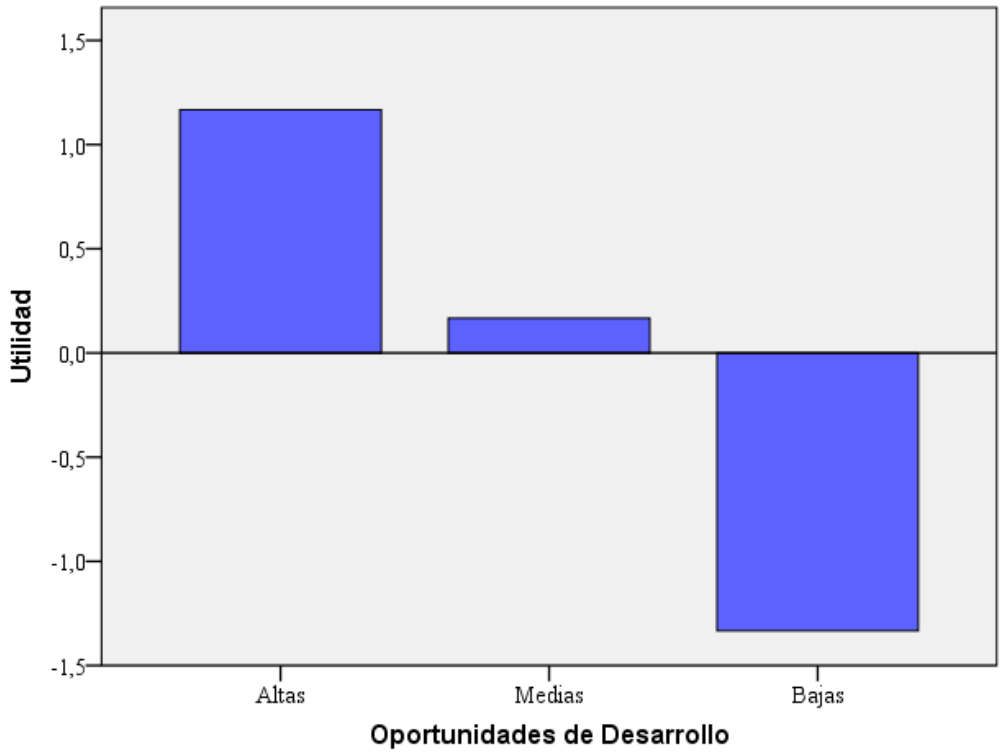

Gráfico 5. Utilidad por Atributo. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PRUEBA PILOTO

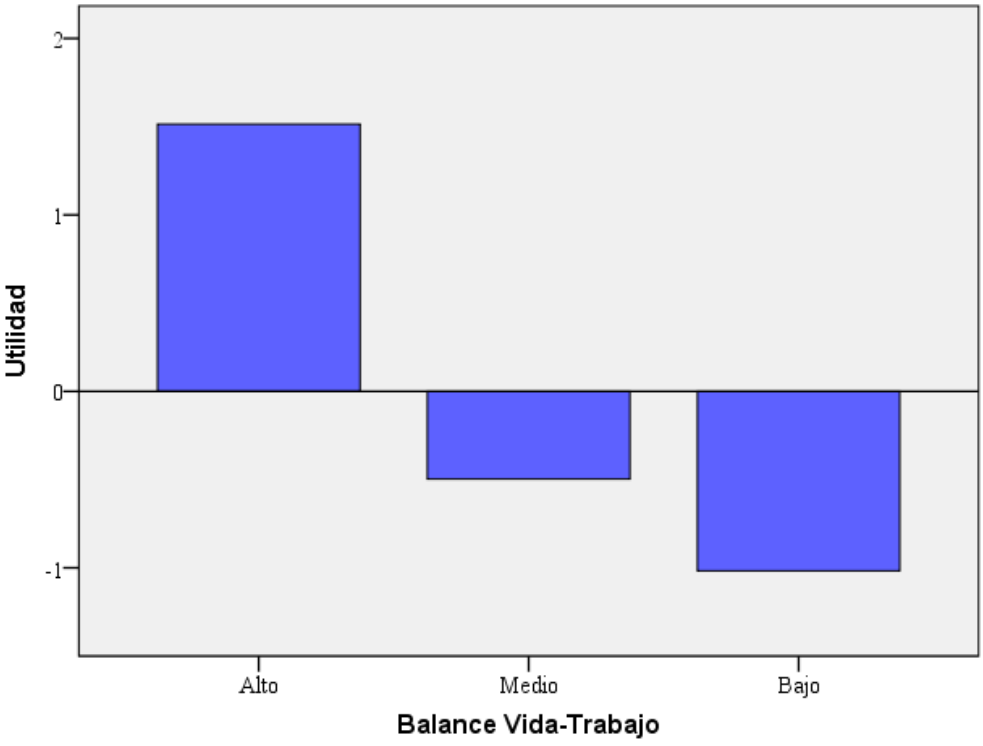

Gráfico 6. Utilidad por Atributo. BALANCE VIDA-TRABAJO PRUEBA PILOTO

Con la realización de esta prueba piloto pudo comprobarse que las personas entendieron el instrumento, incluyendo las instrucciones de ordenación de las tarjetas y la definición de los niveles de cada atributo. Asimismo, se estableció que los atributos fueron seleccionados de manera correcta ya que a mayor nivel de cada atributo hay una mayor utilidad, y a menor nivel hay una menor utilidad, lo que respalda que las situaciones más deseables producen más utilidad (Ver p.38).

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir del análisis conjunto se estudiaron las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo en una muestra de empresas del sector consumo masivo. Igualmente, se establecieron las relaciones con las variables *sexo, educación, edad, estado civil* y *carga familiar* y *empresa.*

Primero, se presentan las *preferencias relativas* del *total* de los candidatos a puestos de trabajo. Luego, se establecen las preferencias relativas según las empresas y las variables a estudiar. Finalmente, se exponen las preferencias de los grupos conformados por el cruce de las variables: *sexo y edad, sexo y carga familiar, estado civil y carga familiar, estado civil y edad,* lo que permitió describir sus relaciones con las *preferencias relativas.*

Resulta de importancia destacar que los grupos conformados por el cruce de variables son, en algunos casos, de pocos sujetos. Por ello, no son grupos de tamaño representativo para establecer conclusiones definitivas. Un estudio de estas características es sólo válido para un momento y de poco redundancia tal como lo señalan Hernández et al (2010), Salkind (1998), Corbeta (2007). No obstante, esto no implica que la información no sea de relevancia y de interés.

A continuación se presenta la cantidad de participantes según las variables a estudiar.

Tabla 8. Cantidad total de participantes. EMPRESA

EMPRESA	CANTIDAD
Kimberly-Clark Venezuela	31
Nestlé Venezuela	24
Total	**55**

Tabla 9. Cantidad total de participantes. EDAD

EDAD	CANTIDAD
21-25	9
26-30	24
31-35	13
36-40	6
41-45	3
Total	**55**

Tabla 10. Cantidad total de participantes. ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	CANTIDAD
Soltero	28
Casado	21
Divorciado	6
Total	**55**

Tabla 11. Cantidad total de participantes. EDUCACIÓN

EDUCACIÓN	CANTIDAD
Universitario	34
Postgrado	21
Total	**55**

Tabla 12. Cantidad total de participantes. SEXO

SEXO	CANTIDAD
Femenino	31
Masculino	24
Total	**55**

Tabla 13. Cantidad total de participantes. CARGA FAMILIAR

CARGA FAMILIAR	CANTIDAD
No	37
Si	18
Total	**55**

1. **TOTAL**

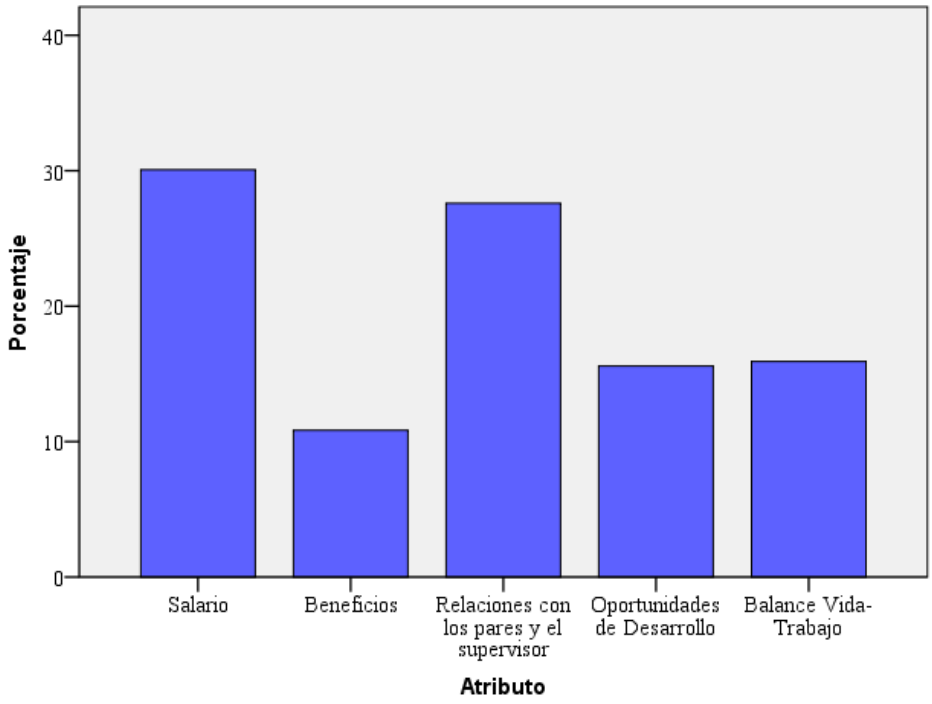

Gráfico 7. Resumen de Importancia. TOTAL

Los resultados totales arrojan que el atributo con mayor importancia para todos los sujetos que participaron en el estudio es el *salario,* con una importancia relativa de 30,07%. Seguidamente, el atributo *relaciones con los pares y el supervisor* tuvo un peso relativo de 27,594%, teniendo un peso similar al salario. En tercer lugar los sujetos le dieron una importancia de 15,91% al *balance vida-trabajo*. En cuarto lugar, y por una diferencia de poco porcentaje con el *balance vida-trabajo,* los sujetos atribuyeron 15,586% de importancia relativa a las *oportunidades de desarrollo.* Finalmente, el atributo con menor peso fueron los *beneficios,* con un valor de 10,84%.

El R de Pearson fue de 0,987 y la Tau de Kendall fue de 0,929; lo que refleja la confiabilidad de los resultados.

Los resultados indican que los sujetos le dan una mayor importancia a las *recompensas no financieras* (59,09%), que a las *recompensas financieras* (40,91%), siendo ambas importantes para las personas.

Las utilidades otorgadas a cada atributo se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 14. Utilidad de los atributos. TOTAL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,682
	en el promedio del mercado	,234
	20% debajo del promedio del mercado	-2,916
Beneficios	Altos	,624
	Medios	-,317
	Bajos	-,308
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,082
	Normales	1,048
	Malas	-3,130
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,212
	Medias	-,102
	Bajas	-1,111
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,506
	Medio	-,133
	Bajo	-1,373

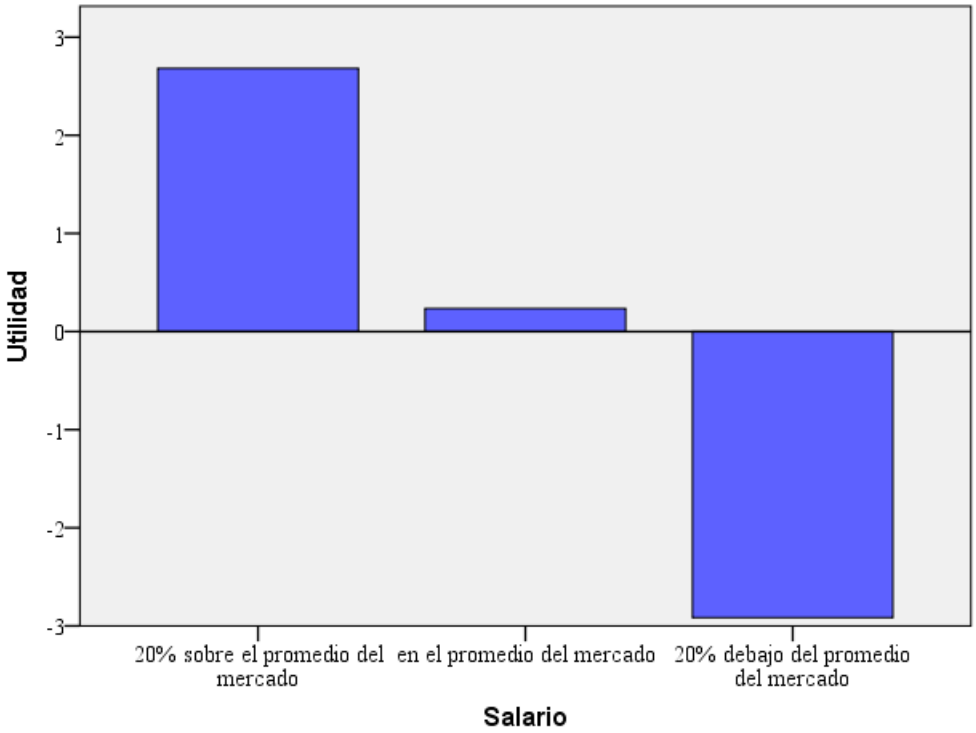

Gráfico 8. Utilidad por Atributo. SALARIO TOTAL

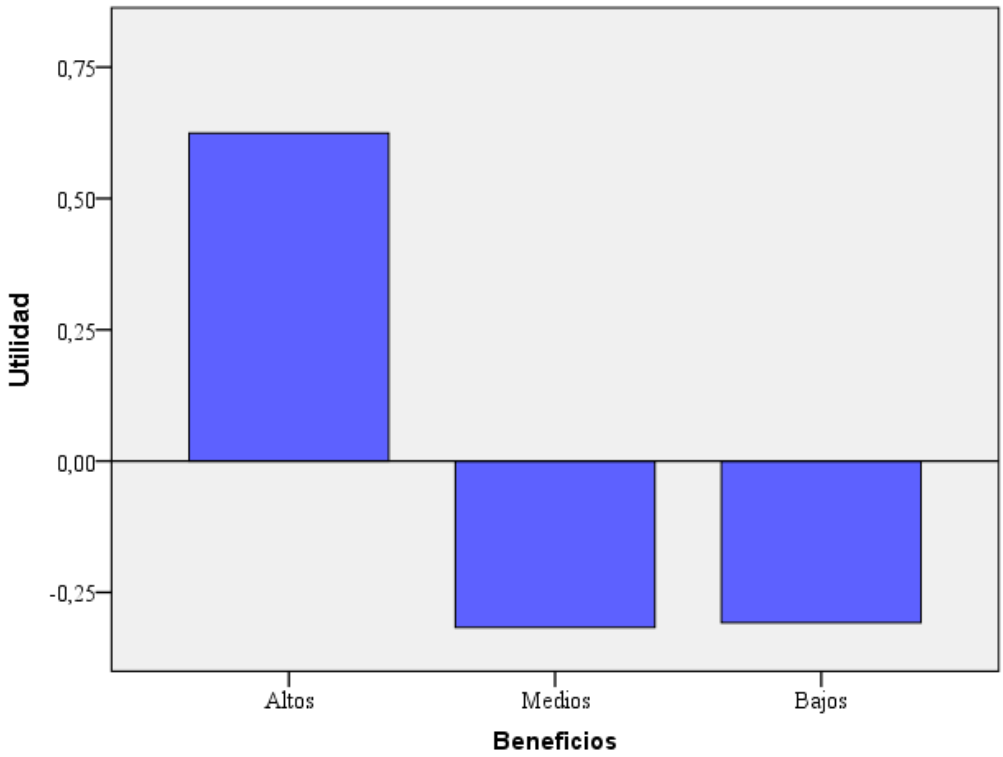

Gráfico 9. Utilidad por Atributo. BENEFICIOS TOTAL

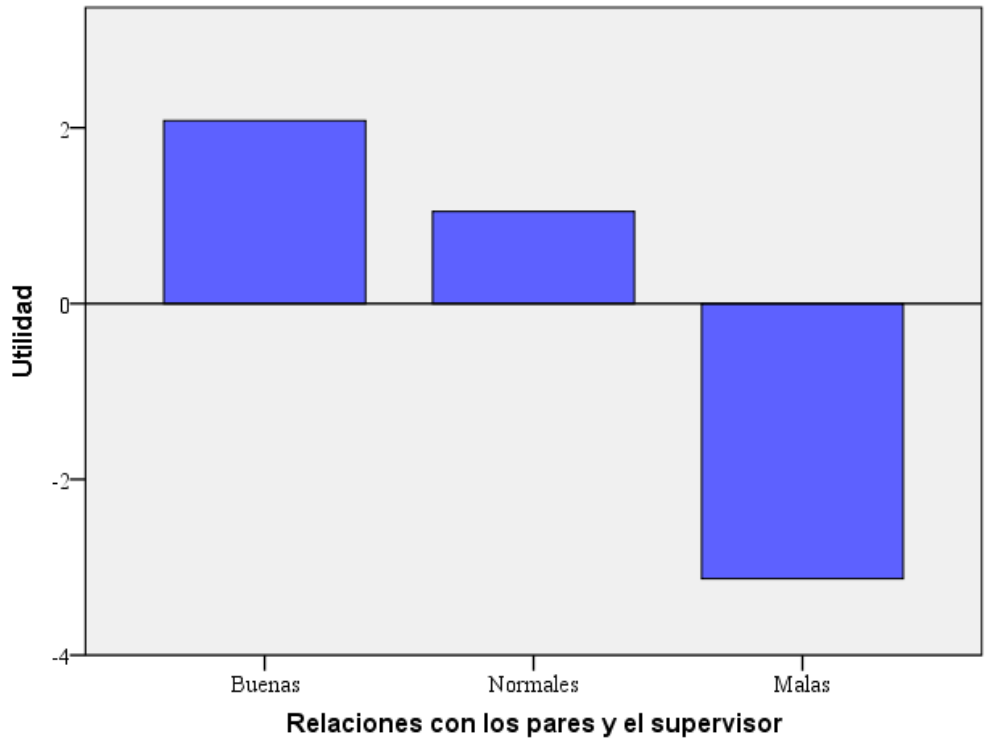

Gráfico 10. Utilidad por Atributo. RELACIONES CON LOS PARES Y EL SUPERVISOR TOTAL

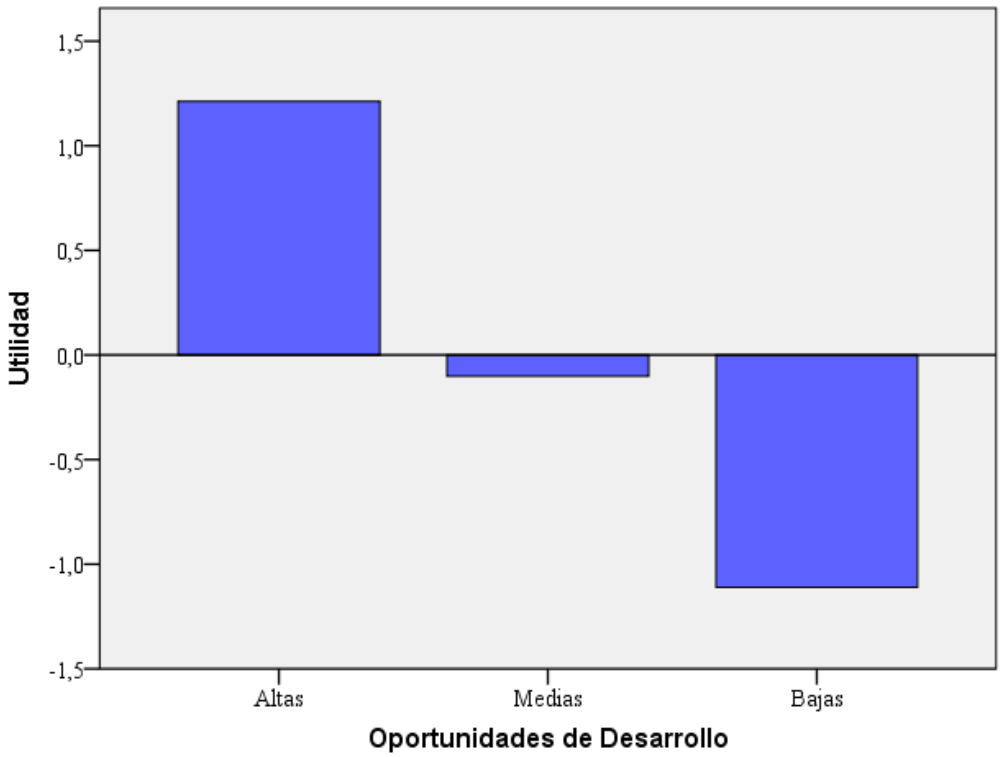

Gráfico 11. Utilidad por Atributo. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TOTAL

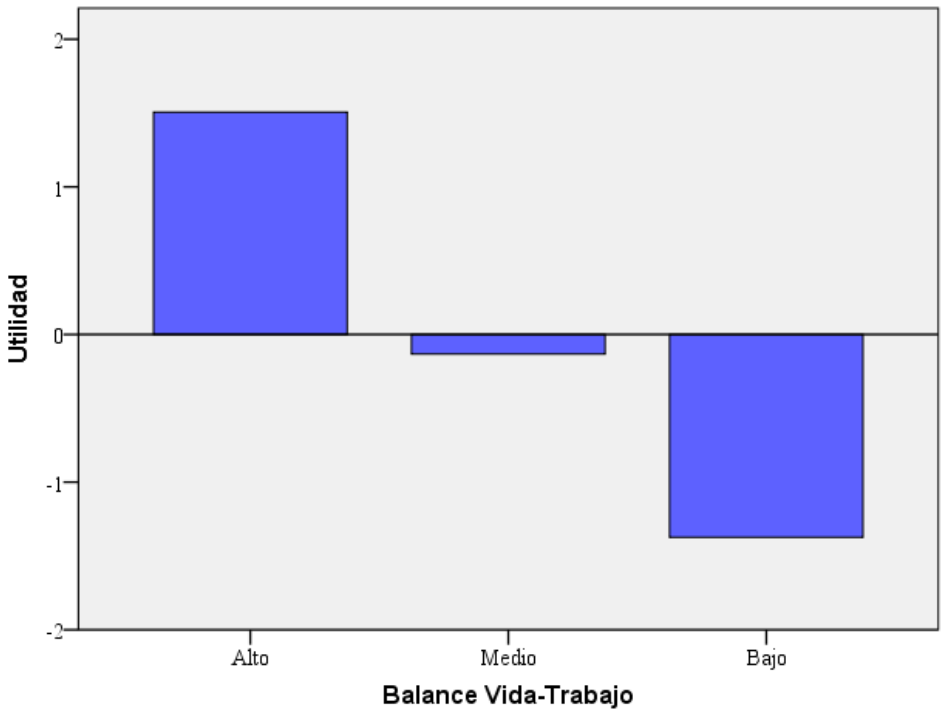

Gráfico 12. Utilidad por Atributo. BALANCE VIDA-TRABAJO TOTAL

Se plantearon diversas combinaciones de utilidades, con la finalidad de identificar el conjunto de atributos que crean una mayor *utilidad total* para los sujetos. En primer lugar se determinó la utilidad total proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos (Tabla 15). Luego, se estableció la utilidad total brindada por las *recompensas financieras* en su nivel más bajo y *las recompensas no financieras* en su nivel más alto (Tabla 16). Seguidamente, se estudió la combinación de *salario* y *relaciones con los pares y el supervisor* en sus niveles más altos con los demás atributos en sus niveles más bajos (Tabla 17). Finalmente, se estableció la combinación de todos los atributos a un nivel medio (Tabla 18).

Tabla 15. Primera Combinación de Utilidades. TOTAL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,682
Beneficios	Altos	0,624
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,13
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,111
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,373
TOTAL		**-2,308**

Tabla 16. Segunda Combinación de Utilidades. TOTAL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,916
Beneficios	Bajos	-0,308
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,082
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,212
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,506
TOTAL		**1,576**

Tabla 17. Tercera Combinación de Utilidades. TOTAL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,682
Beneficios	Bajos	-0,308
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,082
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,111
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,373
TOTAL		**1,972**

Tabla 18. Cuarta Combinación de utilidades. TOTAL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	en el promedio del mercado	0,234
Beneficios	Medios	-0,317
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,048
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,102
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,133
TOTAL		**0,73**

Se puede identificar que es más deseable la *tercera combinación de utilidades,* lo que demuestra que los atributos *salario* y *relaciones con los pares y el supervisor* son los más preferidos.

Los sujetos tienen más preferencias por las *recompensas no financieras* que por las *financieras,* lo que se refleja en el nivel de utilidad total generado por las demás combinaciones planteadas.

2. EMPRESAS

2.1 KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

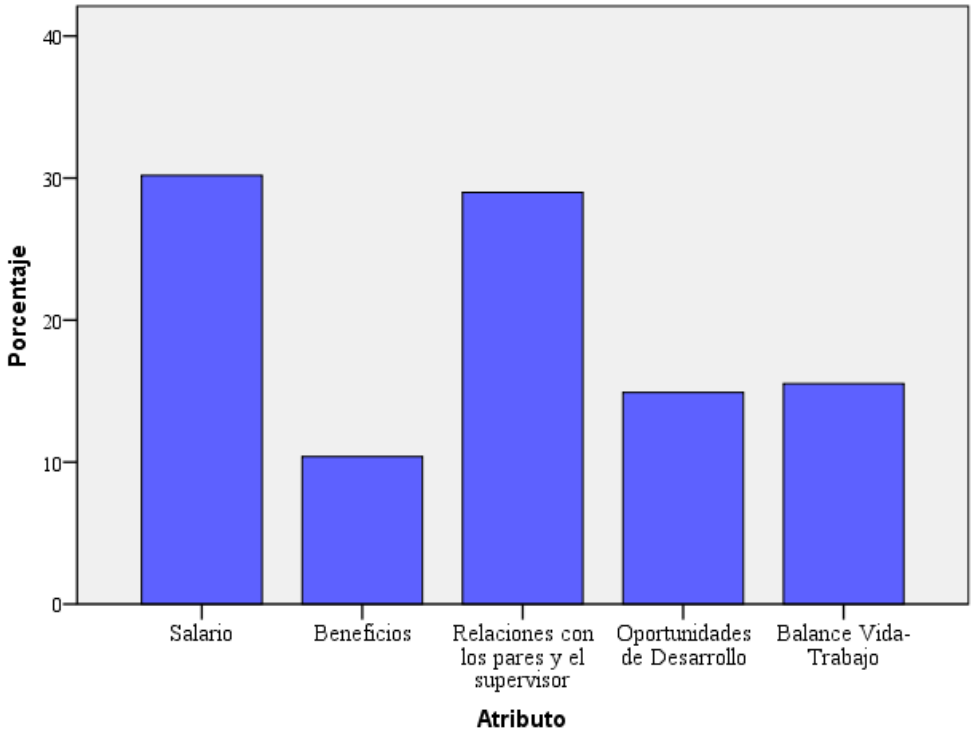

Gráfico 13. Resumen de Importancia. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

Las personas que aspiran a puestos de trabajo en Kimberly-Clark Venezuela tienen una mayor preferencia por el *salario* (30,19%) y por las *relaciones con los pares y el supervisor* (28,99%). Seguidamente, tuvieron preferencia por el *balance vida-trabajo* (15,52%), *oportunidades de desarrollo* (14,90%) y *beneficios* (10,38%).

Los candidatos a puestos de trabajo que se presentaron a la fase inicial del proceso de selección de Kimberly-Clark Venezuela, le otorgaron una mayor importancia a las *recompensas no financieras* (59,43%), mientras que a las *recompensas financieras* le dieron un peso menor (40,57%).

El R de Pearson fue de 0,990 y la Tau de Kendall fue de 0,979; lo que refleja la confiabilidad de los resultados y respalda los índices de confiabilidad obtenidos del *total* (Ver p. 67).

A continuación se presentan las utilidades proporcionadas por cada atributo a sus diferentes niveles.

Tabla 19. Utilidad por Atributo. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,710
	en el promedio del mercado	,242
	20% debajo del promedio del mercado	-2,952
Beneficios	Altos	,489
	Medios	-,547
	Bajos	,058
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,140
	Normales	1,228
	Malas	-3,368
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,317
	Medias	-,155
	Bajas	-1,163
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,478
	Medio	-,179
	Bajo	-1,300

A continuación, se presentan diferentes combinaciones de atributos a diferentes niveles, determinándose así la utilidad total que proporcionan.

Tabla 20. Primera combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD KCV
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,71
Beneficios	Altos	0,489
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,368
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,163
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,3
TOTAL		**-2,632**

Tabla 21. Segunda combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD KCV
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,952
Beneficios	Bajos	0,058
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,14
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,317
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,478
TOTAL		**2,041**

Tabla 22. Tercera combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD KCV
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,71
Beneficios	Bajos	0,058
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,14
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,163
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,3
TOTAL		**2,445**

Tabla 23. Cuarta combinación de utilidades. KIMBERLY-CLARK VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD KCV
Salario	en el promedio del mercado	0,242
Beneficios	Medios	-0,547
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,228
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,155
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,179
TOTAL		**0,589**

Los sujetos que aspiran a puestos de trabajo en Kimberly-Clark Venezuela tienen mayor preferencia por la *tercera combinación de utilidades*, que ofrece *salario* 20% sobre el promedio del mercado y buenas relaciones con los pares y el supervisor, con los demás atributos en su nivel más bajo, con una utilidad de 2,445.

Seguidamente es más deseable para estas personas la *segunda combinación de utilidades*, lo que se refleja en el nivel de utilidad total con 2,041. Quiere decir que las personas que aspiran a puestos de trabajo en Kimberly-Clark Venezuela prefieren la

combinación de *recompensas financieras* en sus niveles más bajos y *recompensas no financieras* en sus niveles más altos.

Consecutivamente para la *cuarta combinación de utilidades* los sujetos establecen un nivel de utilidad total de 0,589.

Por último la combinación menos preferida de los sujetos que aspiran a puestos de trabajo en Kimberly-Clark Venezuela es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos, con una utilidad total de -2,632.

2.2 NESTLÉ VENEZUELA

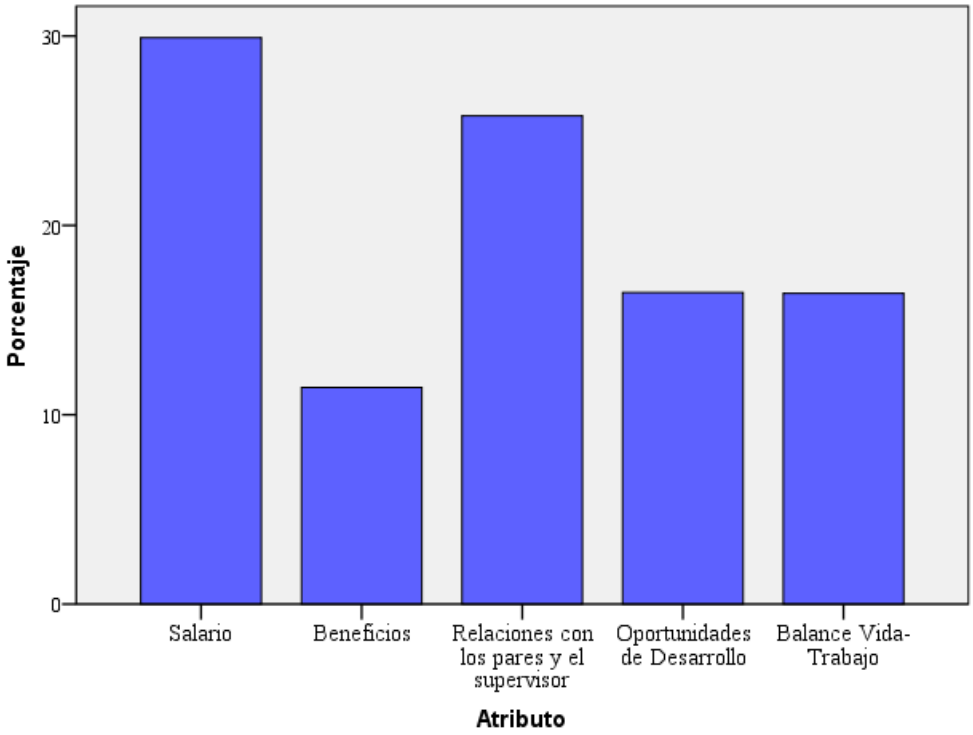

Gráfico 14. Resumen de Importancia. NESTLÉ VENEZUELA

Los candidatos a puestos de trabajo en Nestlé Venezuela establecieron como primera preferencia el *salario* (29,91%). Luego le atribuyeron importancia a las *relaciones con los pares y el supervisor* (25,78%), *oportunidades de desarrollo* (16,45%), *balance vida-trabajo* (16,41%) y *beneficios* (11,43%).

Se establece que los candidatos participantes en la fase inicial del proceso de selección de Nestlé Venezuela prefirieron las *recompensas no financieras*, asignándoles una importancia de 58,66%. En contraparte, prefirieron las *recompensas financieras*, atribuyéndoles un valor de 41,34.

El R de Pearson fue de 0,982 y la Tau de Kendall fue de 0,924; lo que refleja la confiabilidad de los resultados y respalda los índices de confiabilidad obtenidos del *total* (Ver p. 67)

A continuación se presentan las utilidades por cada nivel de atributo para este conjunto de personas.

Tabla 24. Utilidad por atributo. NESTLÉ VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,646
	en el promedio del mercado	,224
	20% debajo del promedio del mercado	-2,870
Beneficios	Altos	,799
	Medios	-,019
	Bajos	-,780
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,007
	Normales	,814
	Malas	-2,821
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,076
	Medias	-,033
	Bajas	-1,043
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,542
	Medio	-,073
	Bajo	-1,469

Se puede observar que no hay grandes diferencias entre las preferencias que tienen los sujetos ante los atributos que aspiran obtener en cada una de las empresas. Por ello, no se hicieron cruces de variables para esta categoría y no se compararon las preferencias de los candidatos participantes entre las dos (2) empresas, sino que se estudiaron a los participantes de ambos procesos como un todo.

Igualmente, los valores de importancia relativa asignados a cada atributo coinciden con el resultado obtenido del *total* de sujetos.

A continuación, se presentan los valores de importancia otorgados a cada atributo según cada variable de estudio.

Tabla 25. Primera combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD NESTLÉ
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,646
Beneficios	Altos	0,799
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-2,821
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,043
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,469
TOTAL		**-1,888**

Tabla 26. Segunda combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD NESTLÉ
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,87
Beneficios	Bajos	-0,78
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,007
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,076
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,542
TOTAL		**0,975**

Tabla 27. Tercera combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD NESTLÉ
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,646
Beneficios	Bajos	-0,78
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,007
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,043
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,469
TOTAL		**1,361**

Tabla 28. Cuarta combinación de utilidades. NESTLÉ VENEZUELA

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD NESTLÉ
Salario	en el promedio del mercado	0,224
Beneficios	Medios	-0,019
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	0,814
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,033
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,073
TOTAL		**0,913**

Los sujetos que aspiran a puestos de trabajo en Nestlé Venezuela tienen mayor preferencia por la *tercera combinación de utilidades*, que ofrece *salario* 20% sobre el promedio del mercado y buenas *relaciones con los pares y el supervisor*, con los demás atributos en su nivel más bajo, con una utilidad de 1,361. Lo que concuerda con las preferencias que se encuentran expresadas en el Resumen de Importancia (Ver Gráfico 14) de dicho grupo.

Seguidamente, es más deseable para estas personas la *segunda combinación de utilidades*, lo que se refleja en el nivel de utilidad total con 0,975. Quiere decir que las personas que aspiran a puestos de trabajo en Nestlé Venezuela prefieren la combinación de *recompensas no financieras* en sus niveles más altos y *recompensas financieras* en sus niveles más bajos.

Consecutivamente, para la *cuarta combinación de utilidades* los sujetos establecen un nivel de utilidad total de 0,913, muy similar al nivel total de utilidad que le dan a la *segunda combinación de utilidades*.

Por último, la combinación menos preferida de los sujetos que aspiran a puestos de trabajo en Nestlé Venezuela es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos, con una utilidad total de -1,888.

3. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

3.1 SEXO

Se identificaron las preferencias relativas de los sujetos de sexo femenino y los de sexo masculino.

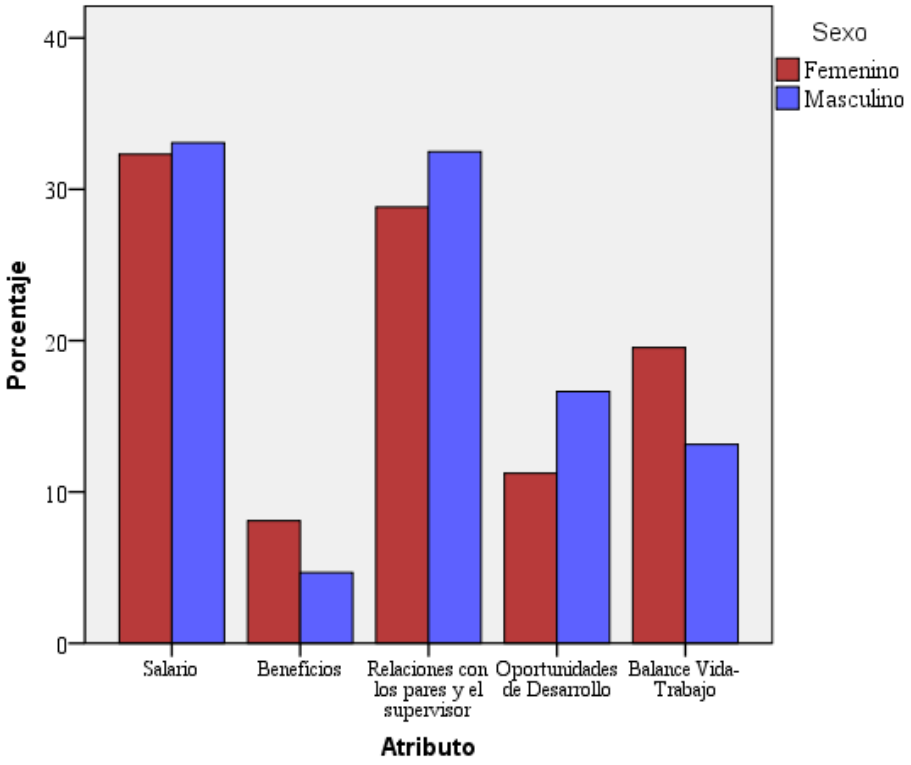

Gráfico 15. Resumen de importancia. SEXO

Tanto los sujetos de sexo femenino como los sujetos de sexo masculino tuvieron como primera preferencia el *salario*, con un peso de 32,32% y 33,07% respectivamente. Seguidamente, las mujeres tuvieron preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* con una importancia de 28,81% y para los hombres una importancia de 32,48%, siendo para los hombres más importante obtener reconocimiento de los pares y el supervisor. En tercer lugar las mujeres le dan mayor importancia al *balance vida-trabajo* con un peso de 19,53% mientras que para los hombres el atributo *oportunidades de desarrollo* es más importante, con un valor de 16,63%. Las mujeres tuvieron preferencias por las *oportunidades*

de desarrollo con un peso de 11,23% y los hombres por el *balance vida-trabajo* con un peso de 13,13%. Finalmente, los *beneficios* fueron el atributo menos preferido para ambos grupos, con un valor de 8,09% y 4,66% respectivamente.

Pese a las diferencias en la utilidad que cada grupo le proporciona a los atributos, las *recompensas no financieras* tienen mayor peso para ambos que las *recompensas financieras*, siendo un valor de 59,58% para los sujetos de sexo femenino y 62,25% para los sujetos de sexo masculino. A su vez dentro de las *recompensas no financieras* ambos grupos le dan mayor importancia al atributo *relaciones con los pares y el supervisor*.

A continuación se indica la utilidad proporcionada por cada atributo a sus diferentes niveles.

Tabla 29. Utilidad por Atributo. SEXO MASCULINO Y FEMENINO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SEXO MASCULINO	UTILIDAD SEXO FEMENINO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,847	2,554
	en el promedio del mercado	-,122	0,509
	20% debajo del promedio del mercado	-2,726	-3,063
Beneficios	Altos	,368	0,823
	Medios	-,418	-0,238
	Bajos	,050	-0,585
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,160	2,022
	Normales	1,155	0,965
	Malas	-3,314	-2,987
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,528	0,968
	Medias	-,253	0,016
	Bajas	-1,274	-0,984
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,174	1,763
	Medio	-,134	-0,132
	Bajo	-1,040	-1,632

Seguidamente, se plantearon distintas combinaciones de utilidad, con la finalidad de establecer cuáles proporcionan mayor y menor nivel de satisfacción. Las combinaciones seleccionadas fueron las mismas establecidas para los resultados totales.

Tabla 30. Primera combinación de utilidades. SEXO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SEXO MASCULINO	UTILIDAD SEXO FEMENINO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,847	2,554
Beneficios	Altos	0,368	0,823
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,314	-2,987
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,274	-0,984
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,04	-1,632
TOTAL		**-2,413**	**-2,226**

Tabla 31. Segunda combinación de utilidades. SEXO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SEXO MASCULINO	UTILIDAD SEXO FEMENINO
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,726	-3,063
Beneficios	Bajos	0,05	-0,585
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,16	2,022
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,528	0,968
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,174	1,763
TOTAL		**2,186**	**1,105**

Tabla 32. Tercera combinación de utilidades. SEXO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SEXO MASCULINO	UTILIDAD SEXO FEMENINO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,847	2,554
Beneficios	Bajos	0,05	-0,585
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,16	2,022
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,274	-0,984
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,04	-1,632
TOTAL		**2,743**	**1,375**

Tabla 33. Cuarta combinación de utilidades. SEXO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SEXO MASCULINO	UTILIDAD SEXO FEMENINO
Salario	en el promedio del mercado	-0,122	0,509
Beneficios	Medios	-0,418	-0,238
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,155	0,965
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,253	0,016
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,134	-0,132
TOTAL		**0,228**	**1,12**

La combinación con mayor utilidad tanto para los sujetos de sexo masculino como para los de sexo femenino es la *tercera combinación de utilidades*, que otorga un *salario* 20% sobre el promedio del mercado y buenas *relaciones con los pares y el supervisor*, con una utilidad de 2,743 y 1,375 respectivamente, con los demás atributos en sus niveles más bajos. Ello concuerda con el orden de preferencias que le dan estos sujetos a los atributos, colocando al *salario* en primer lugar, y *relaciones con los pares y el supervisor* en segundo lugar.

Seguidamente, es más deseable para ambos grupos las *recompensas no financieras* que las *recompensas financieras*, lo que se refleja en el nivel de utilidad total con 2,186 y 1,105 respectivamente.

Consecutivamente, la *cuarta combinación de utilidades* establece una utilidad de 0,228 para los hombres y 1,12 para las mujeres. A pesar de que la utilidad de esta combinación es positiva para los sujetos de sexo masculino, es baja en comparación con los sujetos de sexo femenino, lo que refleja que las mujeres tienen más preferencias que los hombres por una combinación de atributos donde estos se encuentren en sus niveles medios.

Por último, la combinación menos preferida para ambos grupos es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos.

3.2 EDAD

Las utilidades proporcionadas por los atributos a cada grupo de edad se presentan a continuación.

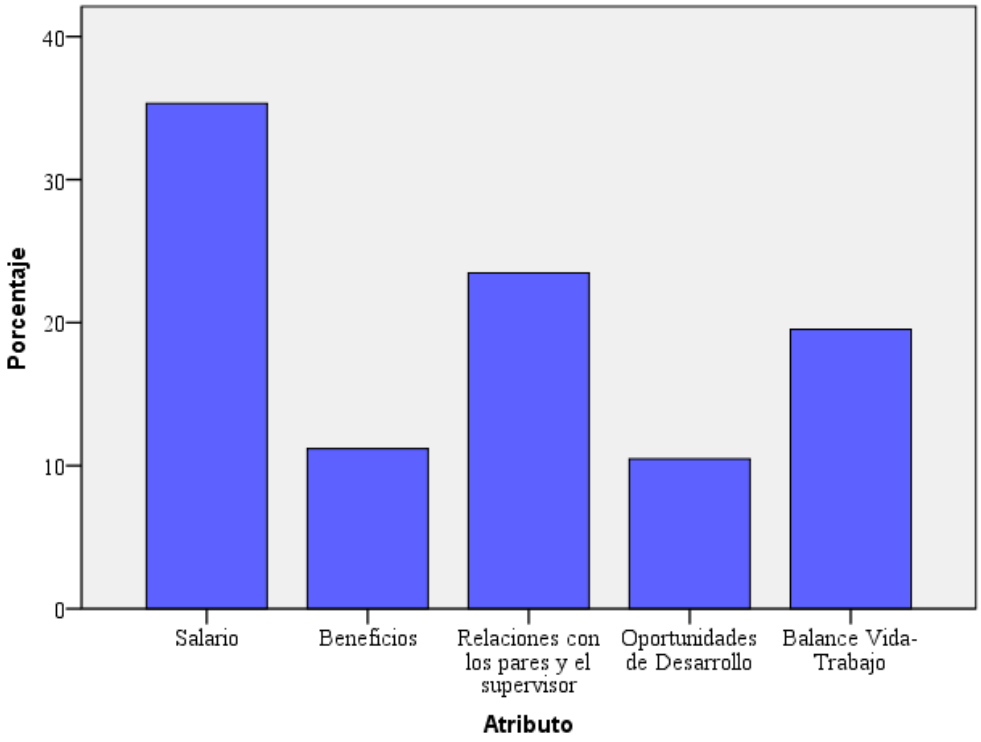

Gráfico 16. Resumen de importancia. EDAD 21-25AÑOS

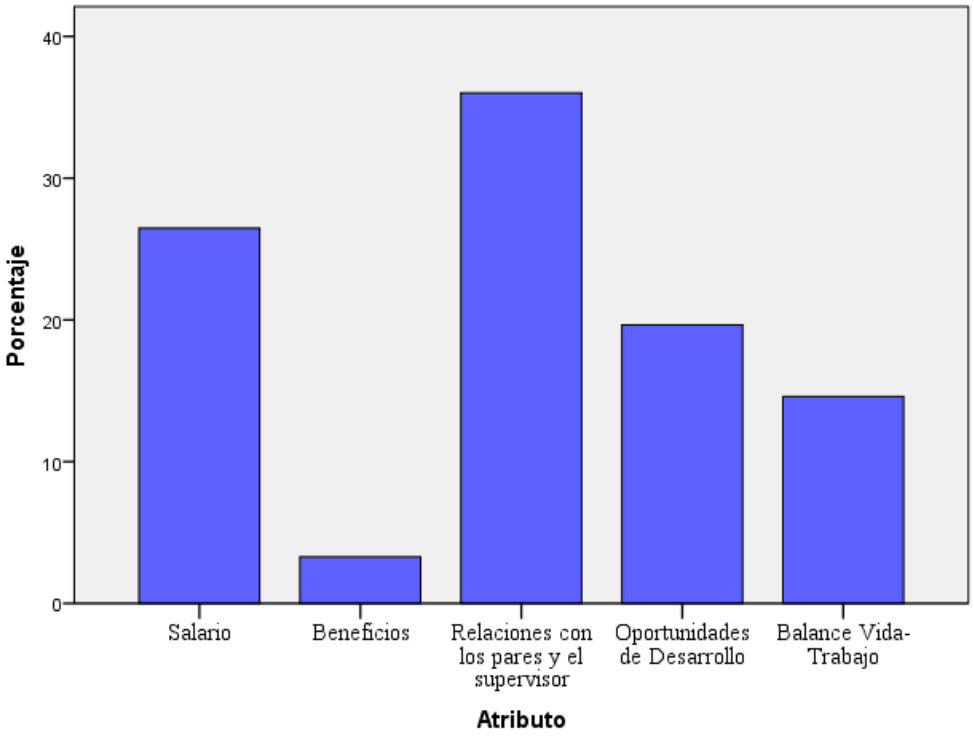

Gráfico 17. Resumen de importancia. EDAD 26-30 AÑOS

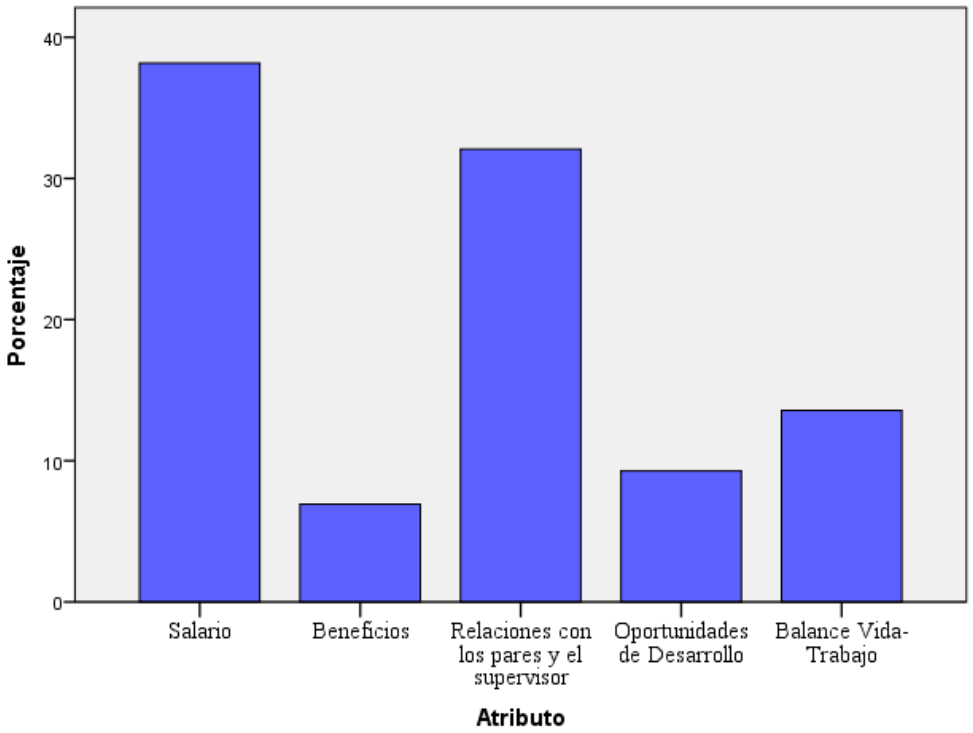

Gráfico 18. Resumen de importancia. EDAD 31-35 AÑOS

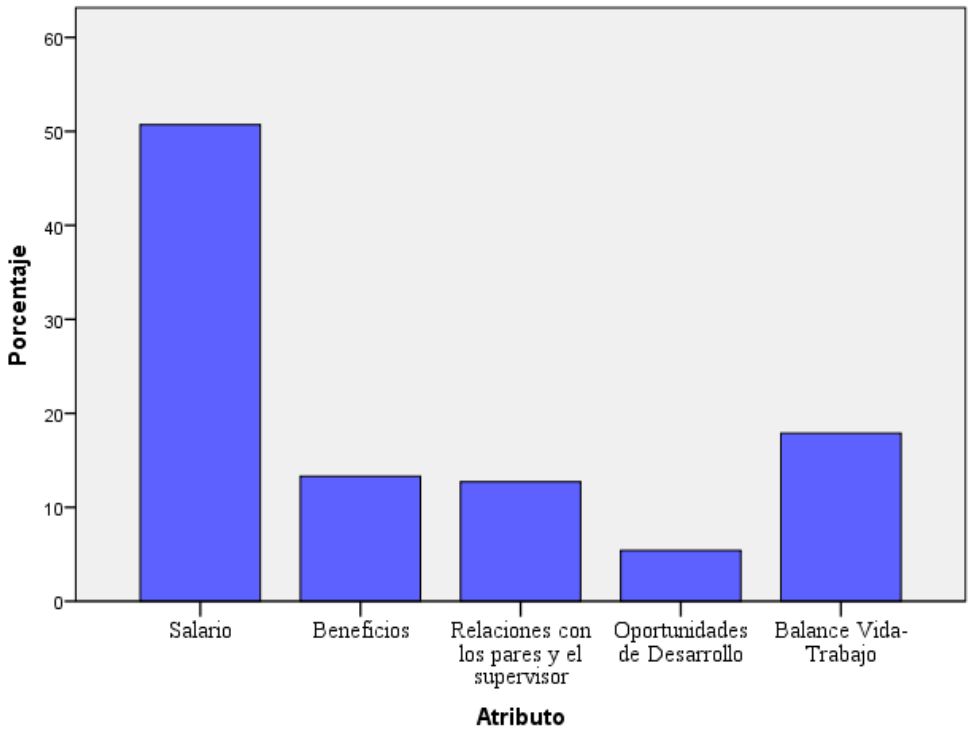

Gráfico 19. Resumen de importancia. EDAD 36-40 AÑOS

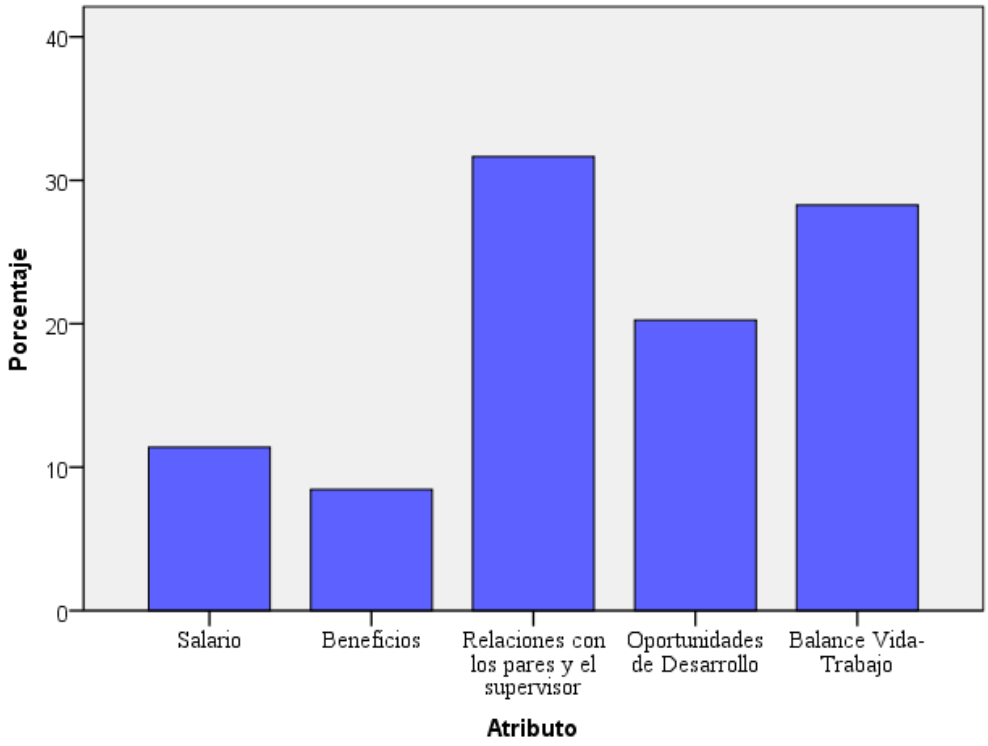

Gráfico 20. Resumen de importancia. EDAD 41-45 AÑOS

Se observa que el atributo *salario* tiene un gran peso para todos los grupos por edad. El grupo de edad comprendida entre los 21-25 años, le asignó una importancia de 36,23%. Seguidamente, el grupo de edades comprendidas entre los 26-30 años le atribuyó una importancia de 26,46%, y el grupo de 31-35 años le asignó 38,16%. Destaca que el grupo de edades entre 36-40 años le dio una importancia de 50,70% y finalmente, el grupo de edad entre 41-45 años le asignó sólo 11,39%. Puede observarse que después de los 40 años hay un cambio en las preferencias de los candidatos; sin embargo la cantidad de personas de este grupo no resulta suficiente para establecer conclusiones definitivas sobre estas diferencias aparentemente significativas.

El grupo de edades comprendidas entre los 36-40 años estableció el mayor peso a los *beneficios* (13,29%), mientras que el grupo de edades entre 26-30 años sólo le dio de importancia 3,28%. En relación al atributo *relaciones con los pares y el supervisor* se puede apreciar que todos los grupos por edad le asignan una importancia mayor del 25%, excepto el grupo de edades entre 36-40 años, que le asignó una importancia de sólo 12,70%.

Los grupos de edad entre 26-30 años y 41-45 años fueron los que le atribuyeron una mayor importancia a las *oportunidades de desarrollo*, con un valor de 19,64% y 20,25%, respectivamente. Los demás grupos le dieron a este atributo un valor menor del 10%.

Con respecto al atributo *balance vida-trabajo*, el grupo más joven, de edades comprendidas entre 21-25 años le atribuyó un valor de 22,15%. El grupo de edad entre 26-30 años le asignó una importancia de 14,5%, mientras que los grupos de edad entre 31-35 años y 36-40 años le dieron un valor de 13,56% y 17,8%, respectivamente. Destaca que el grupo de mayor edad, entre 41-45 años, le dio un peso de 28,27%.

En cuatro (4) de los cinco (5) grupos de edad, los atributos que corresponden a *recompensas no financieras* tienen un mayor valor que las *recompensas financieras*. En el grupo de edad 21-25 años las *recompensas financieras* tuvieron un peso de 44,61% mientras que las *recompensas no financieras* tuvieron un peso de 55,39%. Para el grupo de edad 26-30 años las *recompensas financieras* tienen un valor de 29,74%, y las *recompensas no*

financieras una importancia de 70,26%, lo que hace a este grupo el que menos prefiere los atributos *salario* y *beneficios.* El grupo de edad 31-35 años le dio un valor de 45,07% a las *recompensas financieras,* y 54,93% a las *no financieras*.

El grupo de edades comprendidas entre 36-40 años de edad le proporcionó una importancia de 64% a las *recompensas financieras,* y de 36% a las *recompensas no financieras,* lo que hace que este sea el único grupo que le atribuye un mayor peso a las *recompensas financieras,* a diferencia de los demás grupos.

Finalmente, el grupo de edad entre 41-45 años le dio a las *recompensas financieras* un peso de sólo 19,82%, lo que hace a este grupo el que tiene mayores preferencias por las *recompensas no financieras,* asignándole un valor de 80,18%. A continuación se indica la utilidad proporcionada por cada atributo a sus diferentes niveles.

Tabla 34. Utilidad por atributo. EDAD

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDAD 21-25 AÑOS	UTILIDAD EDAD 26-30 AÑOS	UTILIDAD EDAD 31-35 AÑOS	UTILIDAD EDAD 36-40 AÑOS	UTILIDAD EDAD 41-45 AÑOS
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,537	2,264	3,321	4,139	,778
	en el promedio del mercado	1,106	-,163	,042	,701	,694
	20% debajo del promedio del mercado	-3,644	-2,101	-3,362	-4,840	-1,472
Beneficios	Altos	,833	,347	,590	1,472	,667
	Medios	-,236	-,194	-,622	-,590	,333
	Bajos	-,597	-,153	,032	-,882	-1,000
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,759	2,319	2,385	,722	2,556
	Normales	,829	1,299	,846	,764	1,139
	Malas	-2,588	-3,618	-3,231	-1,486	-3,694
Oportunidades de Desarrollo	Altas	,500	1,667	1,064	,500	1,778
	Medias	,319	-,094	-,561	-,042	,444
	Bajas	-,819	-1,573	-,503	-,458	-2,222
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,926	1,361	1,167	1,667	2,556
	Medio	-,074	-,316	,042	-,167	,472
	Bajo	-1,852	-1,045	-1,208	-1,500	-3,028

Al igual que con las demás variables estudiadas, se establecieron combinaciones de utilidades por distintos nivel de atributo, con la finalidad de identificar qué tan deseables resultan para cada grupo de sujetos según su edad.

Tabla 35. Primera combinación de utilidades. EDAD

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDAD 21-25 AÑOS	UTILIDAD EDAD 26-30 AÑOS	UTILIDAD EDAD 31-35 AÑOS	UTILIDAD EDAD 36-40 AÑOS	UTILIDAD EDAD 41-45 AÑOS
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,537	2,264	3,321	4,139	0,778
Beneficios	Altos	0,833	0,347	0,59	1,472	0,667
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-2,588	-3,618	-3,231	-1,486	-3,694
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-0,819	-1,573	-0,503	-0,458	-2,222
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,852	-1,045	-1,208	-1,5	-3,028
TOTAL		**-1,889**	**-3,625**	**-1,031**	**2,167**	**-7,499**

Tabla 36. Segunda combinación de utilidades. EDAD

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDAD 21-25 AÑOS	UTILIDAD EDAD 26-30 AÑOS	UTILIDAD EDAD 31-35 AÑOS	UTILIDAD EDAD 36-40 AÑOS	UTILIDAD EDAD 41-45 AÑOS
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-3,644	-2,101	-3,362	-4,84	-1,472
Beneficios	Bajos	-0,597	-0,153	0,032	-0,882	-1
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,759	2,319	2,385	0,722	2,556
Oportunidades de Desarrollo	Altas	0,5	1,667	1,064	0,5	1,778
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,926	1,361	1,167	1,667	2,556
TOTAL		**-0,056**	**3,093**	**1,286**	**-2,833**	**4,418**

Tabla 37. Tercera combinación de utilidades. EDAD

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDAD 21-25 AÑOS	UTILIDAD EDAD 26-30 AÑOS	UTILIDAD EDAD 31-35 AÑOS	UTILIDAD EDAD 36-40 AÑOS	UTILIDAD EDAD 41-45 AÑOS
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,537	2,264	3,321	4,139	0,778
Beneficios	Bajos	-0,597	-0,153	0,032	-0,882	-1,000
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,759	2,319	2,385	0,722	2,556
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-0,819	-1,573	-0,503	-0,458	-2,222
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,852	-1,045	-1,208	-1,5	-3,028
TOTAL		**1,028**	**1,812**	**4,027**	**2,021**	**-2,916**

Tabla 38. Cuarta combinación de utilidades. EDAD

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDAD 21-25 AÑOS	UTILIDAD EDAD 26-30 AÑOS	UTILIDAD EDAD 31-35 AÑOS	UTILIDAD EDAD 36-40 AÑOS	UTILIDAD EDAD 41-45 AÑOS
Salario	en el promedio del mercado	1,106	-0,163	0,042	0,701	0,694
Beneficios	Medios	-0,236	-0,194	-0,622	-0,59	0,333
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	0,829	1,299	0,846	0,764	1,139
Oportunidades de Desarrollo	Medias	0,319	-0,094	-0,561	-0,042	0,444
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,074	-0,316	0,042	-0,167	0,472
TOTAL		**1,944**	**0,532**	**-0,253**	**0,666**	**3,082**

La combinación con mayor utilidad para los sujetos de edad 21-25 años es la *cuarta combinación de utilidades* con 1,944. Tanto los sujetos de edad 26-30 años como los de edad 41-45 años prefieren la *segunda combinación de utilidades* con 3,093 y 4,418, lo que refleja un alto nivel de utilidad total por esta combinación. Los sujetos de edad 31-35 años tuvieron

una alta preferencia por la *tercera combinación de utilidades* con 4,027 como valor de utilidad total. Para los sujetos de 36-40 años tiene una utilidad de 2,167 la *primera combinación de utilidades*.

Seguidamente, las personas de 21-25 años, 26-30 años y 36-40 años prefieren la *tercera combinación de utilidades* con un nivel de utilidad total de 1,028, 1,812 y 2,021 respectivamente. Las personas de edad 31-35 años reflejan un nivel de utilidad total de 1,286 por la *segunda combinación de utilidades.* Las personas de 41-45 años prefieren la cuarta combinación de utilidades con 3,082.

En tercer lugar el grupo de edad 21-25 años prefiere la *segunda combinación de utilidades* estableciendo una utilidad de -0,056. Los grupos de edad de 26-30 años, 31-35 años y 36-40 años prefieren la *cuarta combinación de utilidades* con un nivel de utilidad total de 0,532, -0,253 y 0,666 respectivamente.

Por último, la combinación menos preferida para casi todos los grupos es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos, excepto el grupo de edad 36-40 años que estableció la *segunda combinación de utilidades* con -2,833.

3.3 EDUCACIÓN

Se identificaron las preferencias relativas de los participantes según su nivel educativo, siendo estos de nivel *universitario* (Licenciatura) y de nivel *postgrado* (Especialización y/o Maestría).

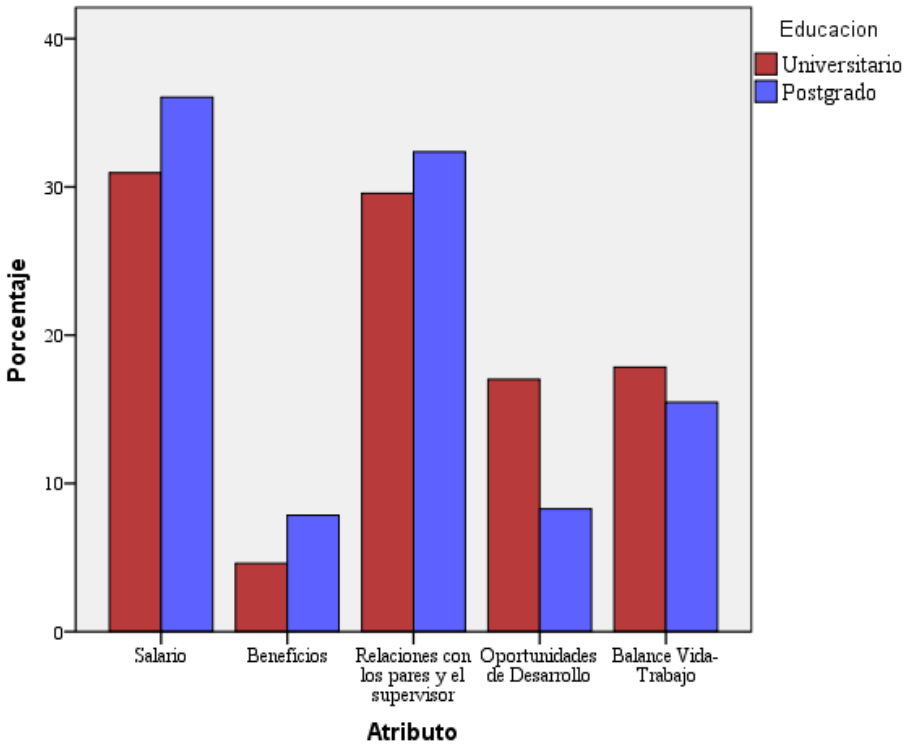

Gráfico 21. Resumen de importancia. EDUCACIÓN

Se observa que el atributo *salario* tiene un gran peso tanto para personas con nivel universitario como para los que han realizado estudios de postgrado. El grupo universitarios, le asignó una importancia de 30,96%; mientras que el grupo con estudios de postgrado le asignó un mayor peso con 36,044%. Seguidamente el atributo *relaciones con los pares y el supervisor* tiene una importancia de 29,570% y 32,360% respectivamente. En tercer lugar el grupo de nivel educativo universitario prefiere un *balance vida-trabajo* con un valor de 17,846%, mientras que el grupo con nivel educativo de postgrado le da un poco menos de importancia con un valor de 15,468%. El atributo *oportunidades de desarrollo* fue la cuarta preferencia para ambos grupos, otorgándole un valor de 17,021% y 8,273% respectivamente. Por último los *beneficios* fueron el atributo menos preferido para los dos grupos, con un valor

de 4,603% para los sujetos con nivel educativo universitario y 7,855% para los sujetos de nivel educativo postgrado.

Tanto los sujetos universitarios como los sujetos de postgrado tuvieron el mismo orden de los atributos, reflejando preferencias similares. Las diferencias se encuentran en que los sujetos universitarios le dieron mayor peso a las *oportunidades de desarrollo* con un 17,021% mientras que los sujetos con postgrado sólo un 8,27%.

Las *recompensas no financieras* tienen mayor peso para ambos que las *recompensas financieras*, siendo un valor de 64,44% para los sujetos de nivel educativo universitario y 56,11% para los sujetos de nivel educativo postgrado. Dentro de las *recompensas no financieras* ambos grupos le dan mayor importancia al atributo *relaciones con los pares y el supervisor*.

A continuación, se visualizan las utilidades proporcionadas por cada uno de los atributos a sus diferentes niveles.

Tabla 39. Utilidad por Atributo. EDUCACION UNIVERSITARIA Y POSTGRADO

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDUCACION UNIVERSITARIA	UTILIDAD EDUCACION POSTGRADO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,471	3,024
	en el promedio del mercado	,301	,125
	20% debajo del promedio del mercado	-2,772	-3,149
Beneficios	Altos	,490	,841
	Medios	-,201	-,504
	Bajos	-,289	-,337
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,961	2,278
	Normales	1,086	,986
	Malas	-3,047	-3,264
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,412	,889
	Medias	,059	-,361
	Bajas	-1,471	-,528
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,598	1,357
	Medio	-,174	-,065
	Bajo	-1,424	-1,292

Tabla 40. Primera combinación de utilidades. EDUCACIÓN

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDUCACION UNIVERSITARIA	UTILIDAD EDUCACION POSTGRADO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,471	3,024
Beneficios	Altos	0,49	0,841
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,047	-3,264
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,471	-0,528
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,424	-1,292
TOTAL		**-2,981**	**-1,219**

Tabla 41. Segunda combinación de utilidades. EDUCACIÓN

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDUCACION UNIVERSITARIA	UTILIDAD EDUCACION POSTGRADO
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,772	-3,149
Beneficios	Bajos	-0,289	-0,337
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,961	2,278
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,412	0,889
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,598	1,357
TOTAL		**1,91**	**1,038**

Tabla 42. Tercera combinación de utilidades. EDUCACIÓN

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDUCACION UNIVERSITARIA	UTILIDAD EDUCACION POSTGRADO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,471	3,024
Beneficios	Bajos	-0,289	-0,337
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	1,961	2,278
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,471	-0,528
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,424	-1,292
TOTAL		**1,248**	**3,145**

Tabla 43. Cuarta combinación de utilidades. EDUCACIÓN

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD EDUCACION UNIVERSITARIA	UTILIDAD EDUCACION POSTGRADO
Salario	en el promedio del mercado	0,301	0,125
Beneficios	Medios	-0,201	-0,504
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,086	0,986
Oportunidades de Desarrollo	Medias	0,059	-0,361
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,174	-0,065
TOTAL		**1,071**	**0,181**

La combinación con mayor utilidad para los sujetos de nivel educativo universitario es la *segunda combinación de utilidades* brindada por las *recompensas financieras* en su nivel más bajo y *las recompensas no financieras* en su nivel más alto con una utilidad de 1,91; mientras que los sujetos de nivel educativo postgrado prefieren la *tercera combinación de utilidades* con un 3,145 deseando un *salario* 20% sobre el promedio del mercado y buenas *relaciones con los pares y el supervisor*, con los demás atributos en sus niveles más bajos.

Seguidamente, para las personas universitarias tiene importancia la *tercera combinación de utilidades con* 1,248 y para las personas con postgrado tiene importancia la *segunda combinación de utilidades* con 1,038.

Ambos grupos prefieren la *cuarta combinación de utilidades* estableciendo una utilidad de 1,071 para las personas universitarias y 0,181 para las personas con postgrado. A pesar de que la utilidad de esta combinación es positiva para los sujetos con postgrado, es baja en comparación con los sujetos universitarios, lo que refleja que las personas universitarias tienen más preferencias por una combinación de atributos donde estos se encuentren en sus niveles medios.

Por último, la combinación menos preferida para ambos grupos es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos.

3.4 ESTADO CIVIL

Se identificaron las preferencias relativas de los sujetos de estado civil *soltero*, de estado civil *casado* y estado civil *divorciado*. De los 55 sujetos participantes, 28 de ellos indicaron ser *solteros*, 21 de ellos son *casados* mientras que 6 indicaron ser *divorciados*.

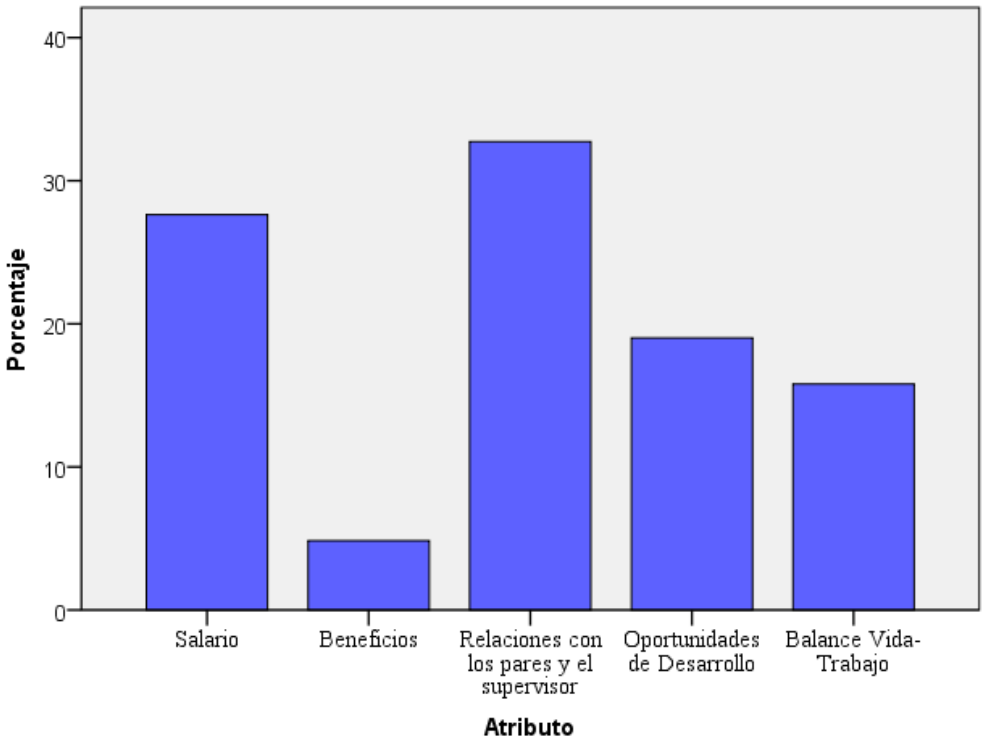

Gráfico 22. Resumen de importancia. SOLTEROS

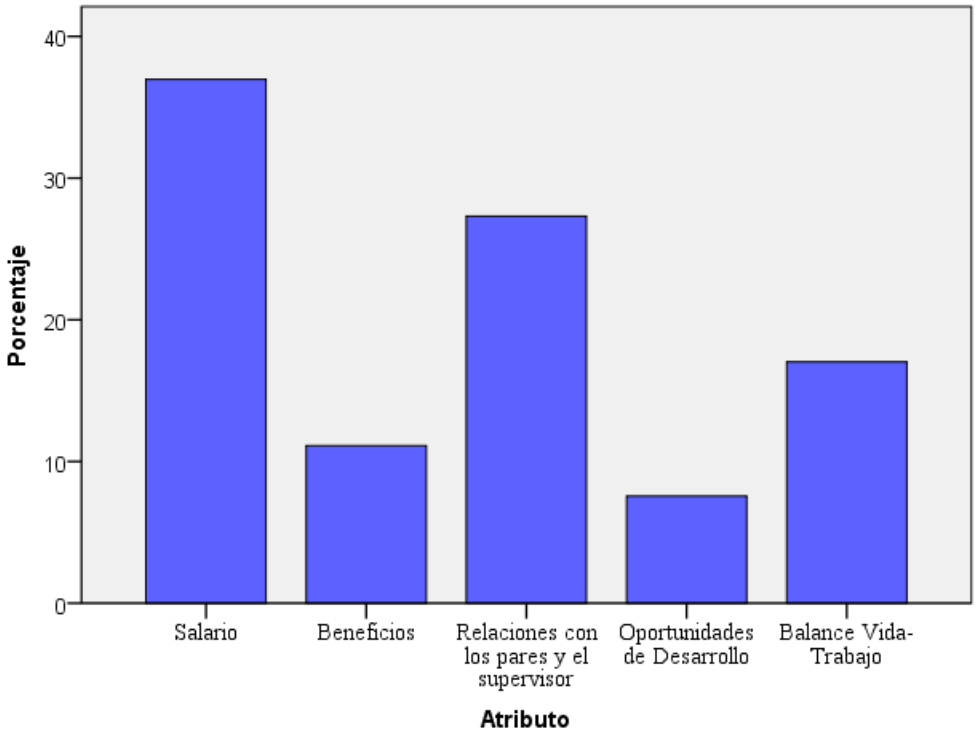

Gráfico 23. Resumen de Importancia. CASADOS

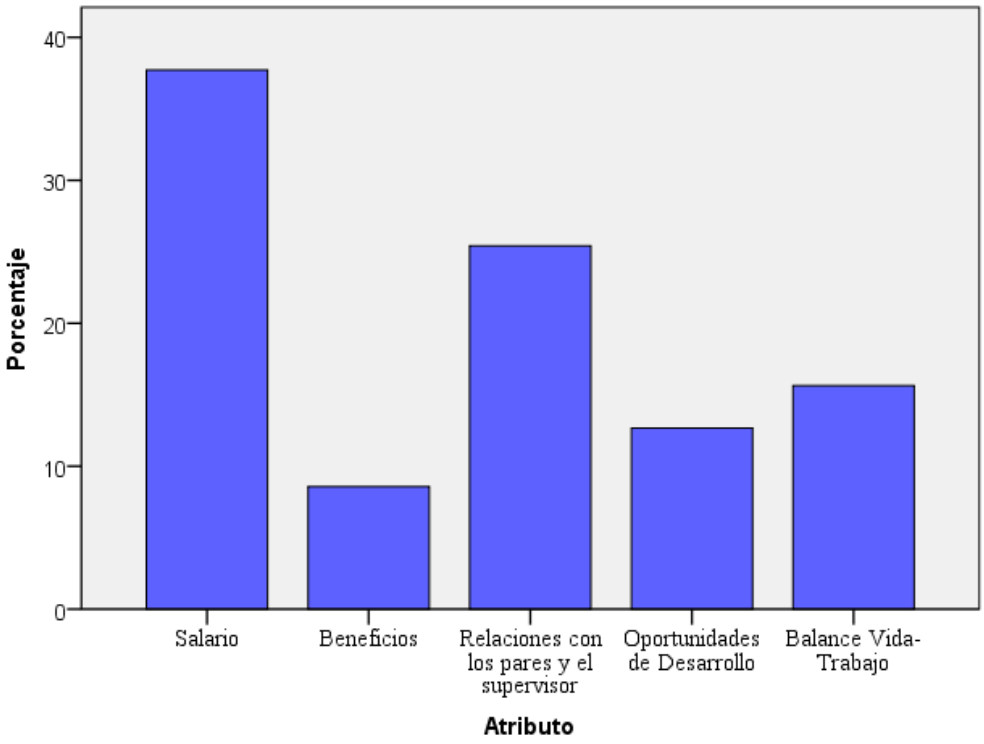

Gráfico 24. Resumen de importancia. DIVORCIADOS

Los sujetos de estado civil casado y divorciado tuvieron como primera preferencia el *salario,* con un peso de 36,52% y 38,34% respectivamente. En cambio los sujetos de estado civil soltero tienen mayor preferencia por *relaciones con los pares y el supervisor* con un valor de 33,43%.

En segundo lugar, las personas solteras tuvieron preferencias por el atributo *salario* con una importancia de 28,351%, mientras que las personas casadas y divorciadas prefirieron el atributo *relaciones con los pares y el supervisor* con un peso de 27,92% y 25,81% respectivamente, diferenciándose de las personas solteras que colocaron el atributo *salario* en primer lugar.

Consecutivamente, se encuentran los sujetos de estado civil soltero quienes le dan mayor importancia a las *oportunidades de desarrollo* con un valor de 18,53% mientras que los sujetos de estado civil casados y sujetos de estado civil divorciado prefieren *balance vida-trabajo* dándole un peso de 17,93% y 15,90% respectivamente. Es de esperarse que las personas casadas y divorciadas prefieran un *balance vida-trabajo* por encima de *oportunidades de desarrollo* ya que al tener una familia se debe dedicar tiempo al hogar, a diferencia de las personas solteras que podrían sacrificar el *balance vida trabajo* por *oportunidades de desarrollo*.

En cuarto lugar, las personas solteras le dan un valor de 12,96% al atributo *balance vida-trabajo* mientras que las personas casadas prefieren *beneficios* con un valor de 10,41% y las personas divorciadas *oportunidades de desarrollo* con un valor de 12,96%.

Por último, los *beneficios* son el atributo menos preferido para los sujetos de estado civil solteros y estado civil divorciados con un valor bajo de 3,51% y 6,97% respectivamente. En cambio para los sujetos de estado civil casados el atributo *oportunidades de desarrollo* es el que menos prefieren, con un valor de 7,20%.

Las *recompensas no financieras* tienen mayor peso para todos, con un valor de 68,13% para los sujetos de estado civil solteros, 53,05% para los sujetos de estado civil casados y 54,68% para los sujetos de estado civil divorciados, dejando en segundo lugar a las *recompensas financieras*.

Dentro de las *recompensas no financieras* todos los grupos le dan mayor importancia al atributo *relaciones con los pares y el supervisor.* A pesar de que las *recompensas no financieras* tienen un gran peso para las personas solteras, las *recompensas financieras* también demuestran ser importantes para las personas casadas y divorciadas con un 46,94% y 45,31% respectivamente. A pesar de que el salario tiene un alto valor de importancia el atributo *beneficios* disminuye el peso de las *recompensas financieras*.

A continuación, se indica la utilidad proporcionada por cada atributo a sus diferentes niveles.

Tabla 44. Utilidad por Atributo. ESTADO CIVIL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SOLTERO	UTILIDAD CASADO	UTILIDAD DIVORCIADO
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,357	2,960	3,222
	en el promedio del mercado	,045	,300	,889
	20% debajo del promedio del mercado	-2,402	-3,260	-4,111
Beneficios	Altos	,381	1,048	,278
	Medios	-,208	-,321	-,806
	Bajos	-,173	-,726	,528
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,244	1,913	1,917
	Normales	1,124	,931	1,104
	Malas	-3,368	-2,843	-3,021
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,577	,714	1,250
	Medias	-,043	-,202	-,021
	Bajas	-1,534	-,512	-1,229
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,452	1,532	1,667
	Medio	-,190	-,010	-,292
	Bajo	-1,262	-1,522	-1,375

Se plantearon las distintas combinaciones de utilidades que se han abordado en este estudio, con el fin de establecer cuál es la más deseable para los sujetos según su *estado civil*.

Tabla 45. Primera combinación de utilidades. ESTADO CIVIL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SOLTEROS	UTILIDAD CASADOS	UTILIDAD DIVORCIADOS
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,357	2,96	3,222
Beneficios	Altos	0,381	1,048	0,278
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,368	-2,843	-3,021
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,534	-0,512	-1,229
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,262	-1,522	-1,375
TOTAL		**-3,426**	**-0,869**	**-2,125**

Tabla 46. Segunda combinación de utilidades. ESTADO CIVIL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SOLTEROS	UTILIDAD CASADOS	UTILIDAD DIVORCIADOS
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,402	-3,26	-4,111
Beneficios	Bajos	-0,173	-0,726	0,528
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,244	1,913	1,917
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,577	0,714	1,25
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,452	1,532	1,667
TOTAL		**2,698**	**0,173**	**1,251**

Tabla 47. Tercera combinación de utilidades. ESTADO CIVIL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SOLTEROS	UTILIDAD CASADOS	UTILIDAD DIVORCIADOS
Salario	20% sobre el promedio del	2,357	2,96	3,222
Beneficios	Bajos	-0,173	-0,726	0,528
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,244	1,913	1,917
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,534	-0,512	-1,229
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,262	-1,522	-1,375
TOTAL		**1,632**	**2,113**	**3,063**

Tabla 48. Cuarta combinación de utilidades. ESTADO CIVIL

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SOLTEROS	UTILIDAD CASADOS	UTILIDAD DIVORCIADOS
Salario	en el promedio del mercado	0,045	0,3	0,889
Beneficios	Medios	-0,208	-0,321	-0,806
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,124	0,931	1,104
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,043	-0,202	-0,021
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,19	-0,01	-0,292
TOTAL		**0,728**	**0,698**	**0,874**

La combinación con mayor utilidad para los sujetos solteros es la *segunda combinación de utilidades* brindada por las *recompensas financieras* en su nivel más bajo y *las recompensas no financieras* en su nivel más alto con una utilidad de 2,698, mientras que los sujetos casados y divorciados prefieren la *tercera combinación de utilidades* con un 2,113 y 3,063 respectivamente, deseando un *salario* 20% sobre el promedio del mercado y buenas *relaciones con los pares y el supervisor*, con los demás atributos en sus niveles más bajos.

Seguidamente, para las personas de estado civil solteros tiene importancia la *tercera combinación de utilidades con* 1,632. Las personas de estado civil casados le dan importancia a la *cuarta combinación de utilidades* con 0,698, mientras que las personas de estado civil divorciados prefieren la *segunda combinación de utilidades* con 1,251.

En tercer lugar, las personas solteras y las personas divorciadas prefirieron la *cuarta combinación de utilidades* estableciendo una utilidad de 0,728 y 0,874 respectivamente. Para las personas casadas fue la *segunda combinación de utilidades* con 0,173.

Por último, la combinación menos preferida para todos los grupos es la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos con una utilidad de -3,426, -0,869 y -2,125, respectivamente.

3.5 CARGA FAMILIAR

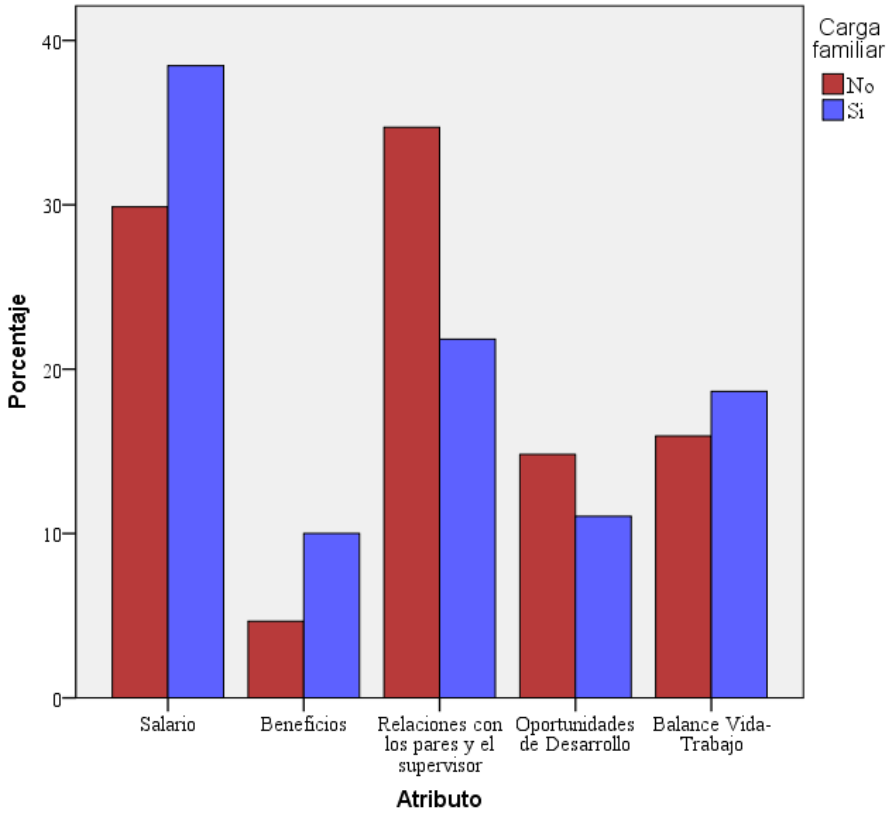

Gráfico 25. Resumen de Importancia. CARGA FAMILIAR

Los sujetos que no tienen carga familiar tuvieron como primera preferencia *relaciones con los pares y el supervisor*, con un peso de 34,71%. En segundo lugar, tuvieron preferencia por el *salario*, con un valor de 29,87%. Seguidamente, tuvieron preferencias por el *balance vida-trabajo* con una importancia de 15,92%. En cuarto lugar tuvieron preferencias por las *oportunidades de desarrollo*, con un peso de 14,81. Finalmente, los *beneficios* fueron el atributo menos preferido para este grupo, con un valor de 4,66%.

Se puede identificar que los sujetos que sí tienen carga familiar, tuvieron mayores preferencias por el *salario*, con una importancia de 38,46%. En segundo lugar prefirieron las *relaciones con los pares y el supervisor*, con un peso de 21,82%. Luego, las preferencias fueron el *balance vida-trabajo* y las *oportunidades de desarrollo*, con una importancia de 18,65% y 11,05%, respectivamente. En último lugar, prefirieron los beneficios, proporcionándoles un peso de 10%.

Los resultados indican que las personas con carga familiar le dan una mayor importancia al *salario, beneficios* y *balance vida-trabajo*, que los sujetos que no tienen carga familiar. En contraparte, las personas sin carga familiar le dieron un mayor peso a las *relaciones con los pares y el supervisor* y a las *oportunidades de desarrollo*. Destaca que los dos (2) atributos preferidos para ambos grupos son el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*. Esto reafirma los resultados obtenidos del *total*.

Los sujetos con carga familiar le dan un peso de 48,46% a las *recompensas financieras*, mientras que aquellos que no poseen carga familiar le atribuyen a este tipo de recompensas un peso de 34,53%.

Sin embargo, a pesar de existir una diferencia en la utilidad que cada grupo le proporciona a los atributos, las *recompensas no financieras* siguen teniendo un peso importante para ambos, siendo de 65,44% para los sujetos que no poseen carga familiar y 51,52% para los sujetos que sí tienen carga familiar.

A continuación, se indica la utilidad proporcionada por cada atributo a sus diferentes niveles.

Tabla 49. Utilidad por atributo. CARGA FAMILIAR

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SIN CARGA FAMILIAR	UTILIDAD CON CARGA FAMILIAR
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,486	3,083
	en el promedio del mercado	,115	,479
	20% debajo del promedio del mercado	-2,601	-3,563
Beneficios	Altos	,446	,991
	Medios	-,348	-,252
	Bajos	-,098	-,738
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,342	1,546
	Normales	1,227	,678
	Malas	-3,570	-2,225
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,302	1,028
	Medias	-,080	-,146
	Bajas	-1,222	-,882
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,473	1,574
	Medio	-,233	,074
	Bajo	-1,240	-1,648

Se plantearon las distintas combinaciones de utilidades, con el objetivo de identificar el conjunto de atributos más deseable.

Tabla 50. Primera combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SIN CARGA FAMILIAR	UTILIDAD CON CARGA FAMILIAR
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,486	3,083
Beneficios	Altos	0,446	0,991
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas	-3,57	-2,225
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,222	-0,882
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,24	-1,648
TOTAL		**-3,10**	**-0,68**

Tabla 51. Segunda combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SIN CARGA FAMILIAR	UTILIDAD CON CARGA FAMILIAR
Salario	20% debajo del promedio del mercado	-2,601	-3,563
Beneficios	Bajos	-0,098	-0,738
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,342	1,546
Oportunidades de Desarrollo	Altas	1,302	1,028
Balance Vida-Trabajo	Alto	1,473	1,574
TOTAL		**2,418**	**-0,153**

Tabla 52. Tercera combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SIN CARGA FAMILIAR	UTILIDAD CON CARGA FAMILIAR
Salario	20% sobre el promedio del mercado	2,486	3,083
Beneficios	Bajos	-0,098	-0,738
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas	2,342	1,546
Oportunidades de Desarrollo	Bajas	-1,222	-0,882
Balance Vida-Trabajo	Bajo	-1,24	-1,648
TOTAL		**2,268**	**1,361**

Tabla 53. Cuarta combinación de utilidades. CARGA FAMILIAR

ATRIBUTO	NIVEL	UTILIDAD SIN CARGA FAMILIAR	UTILIDAD CON CARGA FAMILIAR
Salario	en el promedio del mercado	0,115	0,479
Beneficios	Medios	-0,348	-0,252
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales	1,227	0,678
Oportunidades de Desarrollo	Medias	-0,08	-0,146
Balance Vida-Trabajo	Medio	-0,233	0,074
TOTAL		**0,681**	**0,833**

La combinación con mayor utilidad para los sujetos sin carga familiar es la *segunda combinación de utilidades*, que ofrece *recompensas financieras* en su nivel más bajo y *las recompensas no financieras* en su nivel más alto con una utilidad de 2,418. Los sujetos que poseen carga familiar prefieren *la tercera combinación de utilidades* con 1,361 donde se estudió la combinación de *salario* y *relaciones con los pares y el supervisor* en sus niveles más altos con los demás atributos en sus niveles más bajos

Seguidamente, es más deseable para las personas sin carga familiar la *tercera combinación de utilidades*, lo que se refleja en el nivel de utilidad total con 2,268. En cambio las personas con carga familiar prefieren la *cuarta combinación de utilidades* con 0,833.

Consecutivamente, la *cuarta combinación de utilidades* establece una utilidad de 0,681 para los sujetos sin carga familiar, y la *segunda combinación de utilidades* para los sujetos con carga familiar con una utilidad total de -0,153.

Por último, la combinación menos preferida para ambos grupos vuelve a ser la *primera combinación de utilidades* proporcionada por las *recompensas financieras* en sus niveles más altos y las *recompensas no financieras* en sus niveles más bajos, con una utilidad total de -3,10 y -0,68 respectivamente.

A modo de resumen, se plantean los valores de importancia que cada grupo le dio a los atributos seleccionados para este estudio.

Tabla 54. Valores de Importancia. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

VARIABLE/ ATRIBUTO	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
TOTAL	30,07	10,84	27,59	15,58	15,91	40,91	59,09
Kimberly-Clark	30,19	10,38	28,99	14,90	15,52	40,57	59,43
Nestlé	29,91	11,43	25,78	16,45	16,41	41,34	58,66
Mujeres	32,32	8,09	28,81	11,25	19,53	40,41	59,59
Hombres	33,07	4,66	32,48	16,63	13,13	37,73	62,27
Universitarios	30,96	4,60	29,57	17,02	17,84	35,56	64,44
Postgrado	36,04	7,85	32,36	8,27	15,46	43,89	56,11
21-25 años	36,23	8,38	25,48	7,73	22,15	44,61	55,39
26-30 años	26,46	3,28	36,00	19,64	14,59	29,74	70,26
31-35 años	38,16	6,91	32,07	9,28	13,56	45,07	54,93
36-40 años	50,70	13,29	12,70	5,41	17,88	63,99	36,01
41-45 años	11,39	8,43	31,64	20,25	28,27	19,82	80,18
Soltero	28,35	3,51	33,43	18,53	16,17	31,86	68,14
Casado	36,52	10,41	27,92	7,20	17,93	46,93	53,07
Divorciado	38,34	6,97	25,81	12,96	15,90	45,31	54,69
Sin carga familiar	29,87	4,66	34,71	14,81	15,92	34,53	65,47
Con carga familiar	38,46	10,00	21,82	11,05	18,65	48,46	51,54

El *salario* tiene una importancia de 30,07% para el total de sujetos. Sin embargo, destacan diferencias ante las preferencias de este atributo principalmente entre las edades de 31-35 años (38,6%), 36-40 años (50,70%) y 41-45 años (11,39%). Asimismo, los sujetos casados (36,52%), divorciados (38,34%) y con carga familiar (38,46%), le dan una importancia mayor.

Los *beneficios* son el atributo menos preferido en comparación a los demás atributos. Sin embargo, el grupo que le asigna una mayor importancia es el de sujetos de edades comprendidas entre los 36-40 años (13,29%). El atributo tiene una menor importancia para el grupo de edades comprendidas entre los 26-30 años.

Las *relaciones con los pares y el supervisor* tienen una menor importancia para el grupo de edades comprendidas entre los 36-40 años (12,70%); mientras que representa una importancia mayor para los sujetos de edades entre los 26-30 años (36,00%) y aquellos sin carga familiar *(*34,71%).

Las *oportunidades de desarrollo* tuvieron la mayor importancia para los sujetos de edades entre los 41-45 años (20,25%), y edades entre los 26-30 años (19,64%) y los solteros (18,53%). Tuvo la menor importancia para el grupo de edades comprendidas entre los 36-40 años (5,41%) y para los casados (7,20%).

El *balance vida-trabajo* tuvo una mayor importancia para los sujetos de edades comprendidas entre los 41-45 años (28,27%) y entre los 21-25 años (22,15%). El grupo que le atribuyó una menor importancia fueron los hombres (13,13%) y los sujetos de edades entre 31-35 años (13,56%).

4. CRUCES DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

4.1 SEXO Y EDAD

Mujeres 21-25 Años

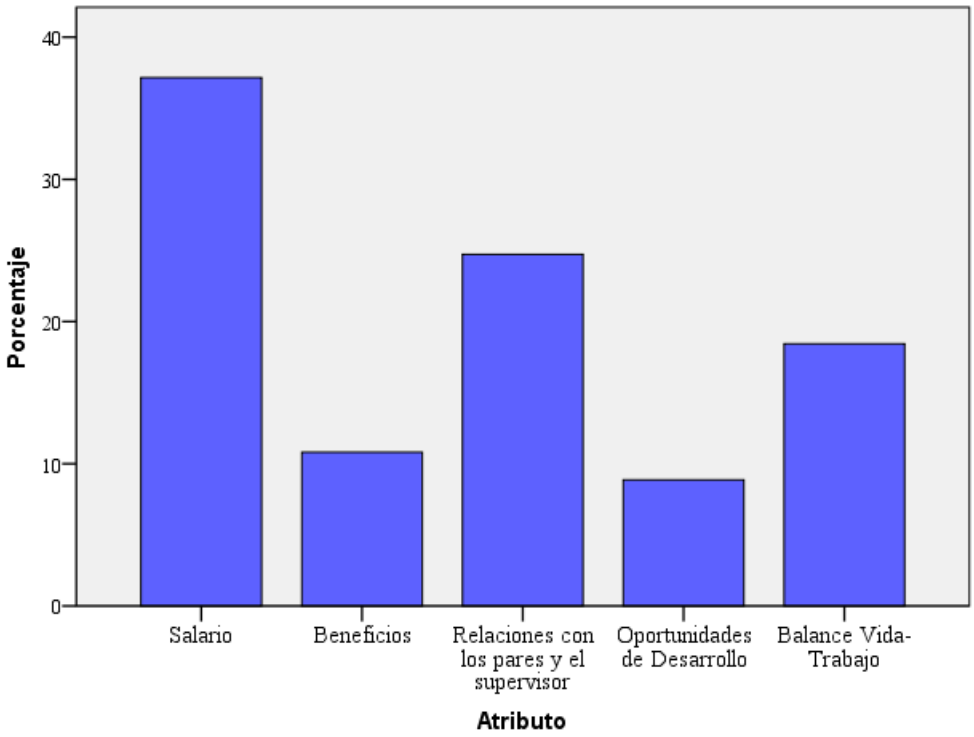

Gráfico 26. Resumen de Importancia. MUJERES 21-25 AÑOS

Este grupo estuvo conformado por siete (7) personas. Las mujeres entre 21-25 años tuvieron las siguientes preferencias en orden de importancia: *salario* (37,15%), *relaciones con los pares y el supervisor* (24,72%), *balance vida-trabajo* (18,44%), *beneficios* (10,80%) y *oportunidades de desarrollo* (8,87%). Los atributos de *salario* y *relaciones con los pares y el supervisor* son los favoritos, y sustentan los resultados obtenidos del total de sujetos.

Este grupo de mujeres le otorga un peso de 47,95% a las *recompensas financieras*, y de 52,05% a las *recompensas no financieras*.

Hombres 21-25 Años

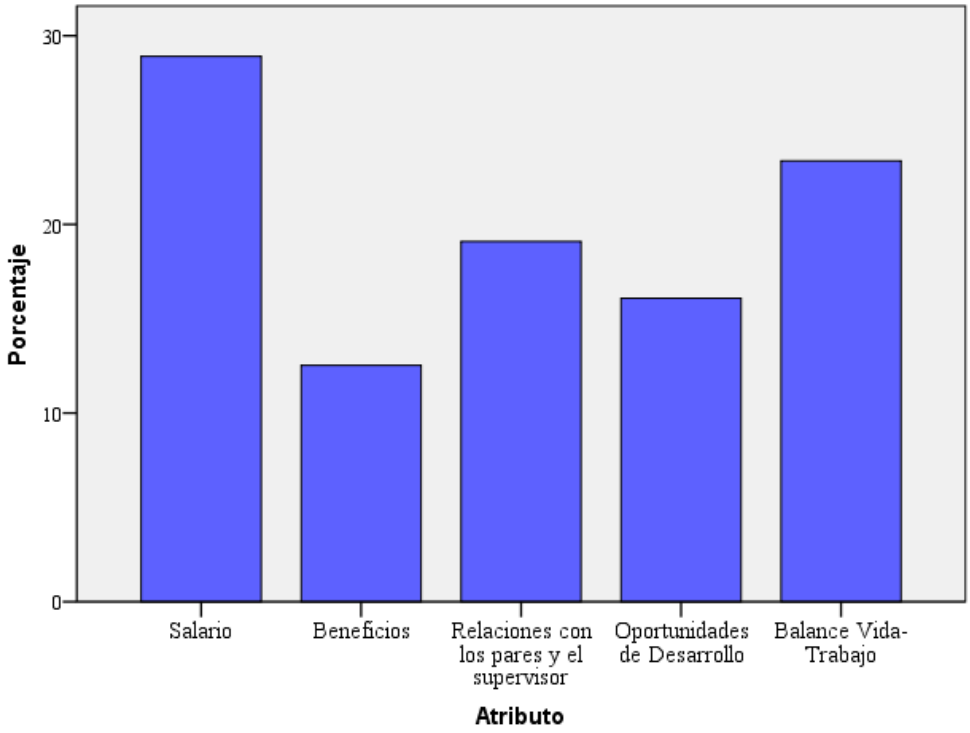

Gráfico 27. Resumen de Importancia. HOMBRES 21-25 AÑOS

Sólo hubo un (1) hombre entre 21-25 años participante en el estudio. Este sujeto tuvo mayores preferencias por el *salario* (28,91%), seguido por el *balance vida-trabajo* (23,36%) y las *relaciones con los pares y el supervisor* (19,09%). Luego presentaron preferencias por las *oportunidades de desarrollo* (16,08%), y en último lugar por los *beneficios* (12,53%).

Resulta de interés observar que los hombres de este grupo de edad le dieron al *salario* un peso mucho menor que las mujeres de su misma edad. Asimismo, los hombres de este grupo de edad tuvieron como segunda preferencia el *balance vida-trabajo*, lo que difiere de los atributos preferidos por el *total* de sujetos, cuyas preferencias fuero el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*.

Este grupo le proporcionó un peso de 41,44% a las *recompensas financieras*, y de 58,56% a las *recompensas no financieras.*

Mujeres 26-30 Años

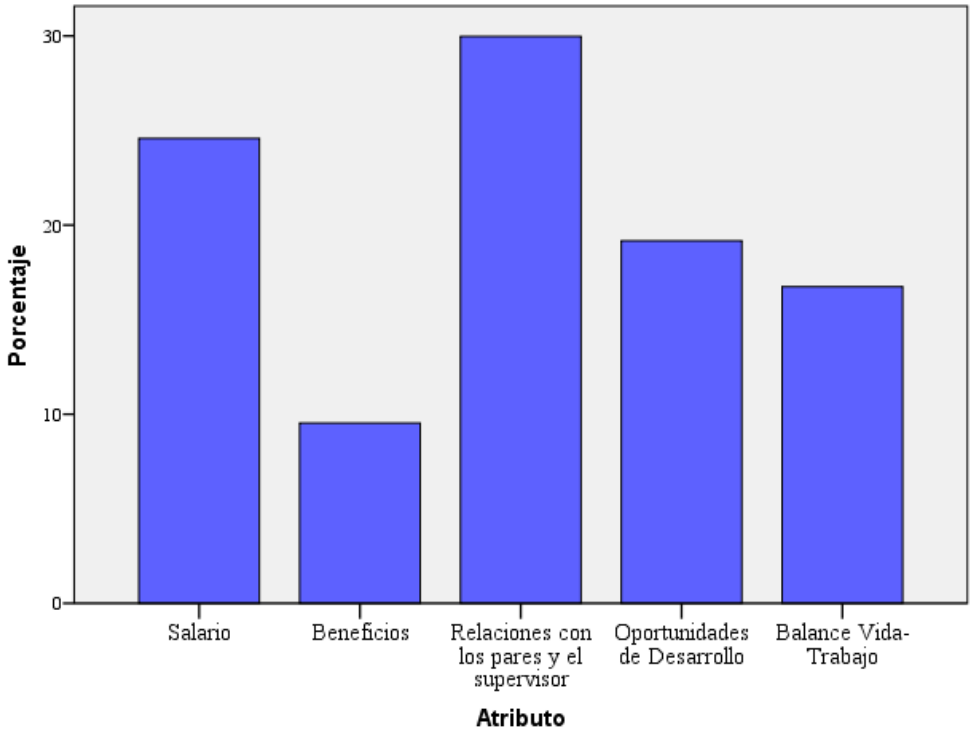

Gráfico 28. Resumen de Importancia. MUJERES 26-30 AÑOS

Este grupo está compuesto por 13 mujeres entre 26 y 30 años de edad. Tuvieron mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (29,97%) y en segundo lugar por el *salario* (24,58%). El tercer y cuarto lugar fue para las *oportunidades de desarrollo* (19,16%) y el *balance vida-trabajo* (16,74%), respectivamente. Finalmente, el atributo con menor peso fueron los *beneficios* (9,53%).

Este grupo le asignó un peso de 34,11% a las *recompensas financieras,* y un peso de 65,89% a las *recompensas no financieras,* lo que difiere con la importancia que le otorgan las mujeres de edades entre 21-25 años.

Hombres 26-30 Años

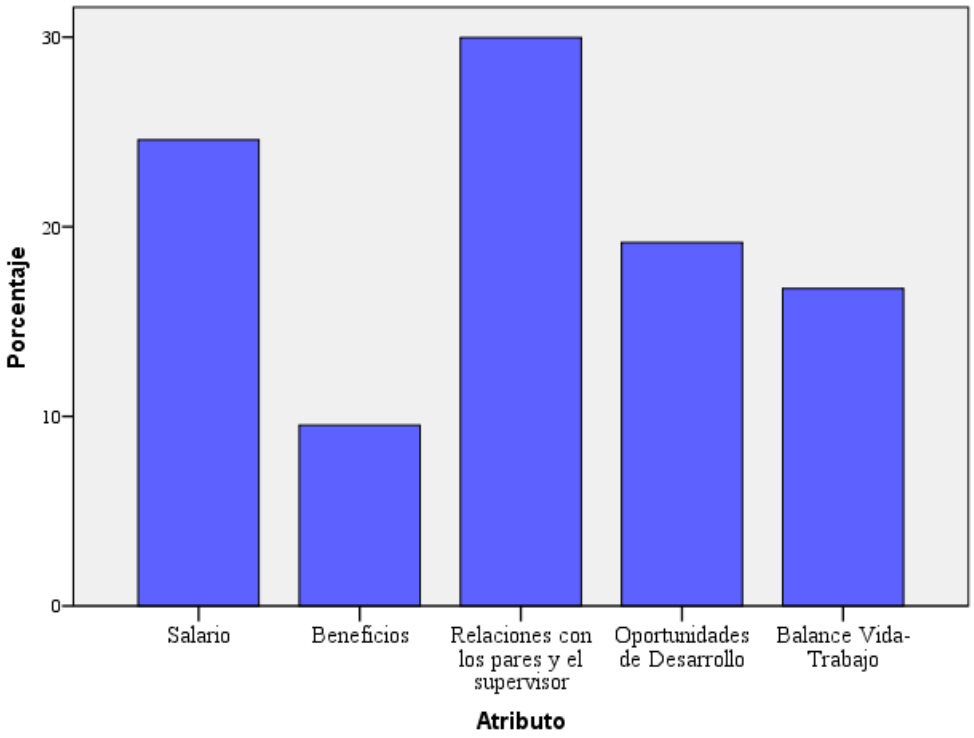

Gráfico 29. Resumen de Importancia. HOMBRES 26-30 AÑOS

Los hombres de edades comprendidas entre los 26-30 años fueron un total de 12. Los resultados obtenidos indican que los integrantes de este grupo tuvieron mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (31,70%) y por el *salario* (23,26%). Seguidamente, prefirieron las *oportunidades de desarrollo* (22,79%), el *balance vida-trabajo* (13,09%) y los *beneficios* (9,14%). Resulta importante destacar que la diferencia de peso entre el *salario* y las *oportunidades de desarrollo* es de sólo 0,47%, y por ende ambos atributos pueden considerarse como igual de importantes.

Este grupo coincide con las mujeres de su misma edad en relación al orden de preferencias ante los atributos, aunque varía ligeramente la magnitud.

Mujeres 31-35 Años

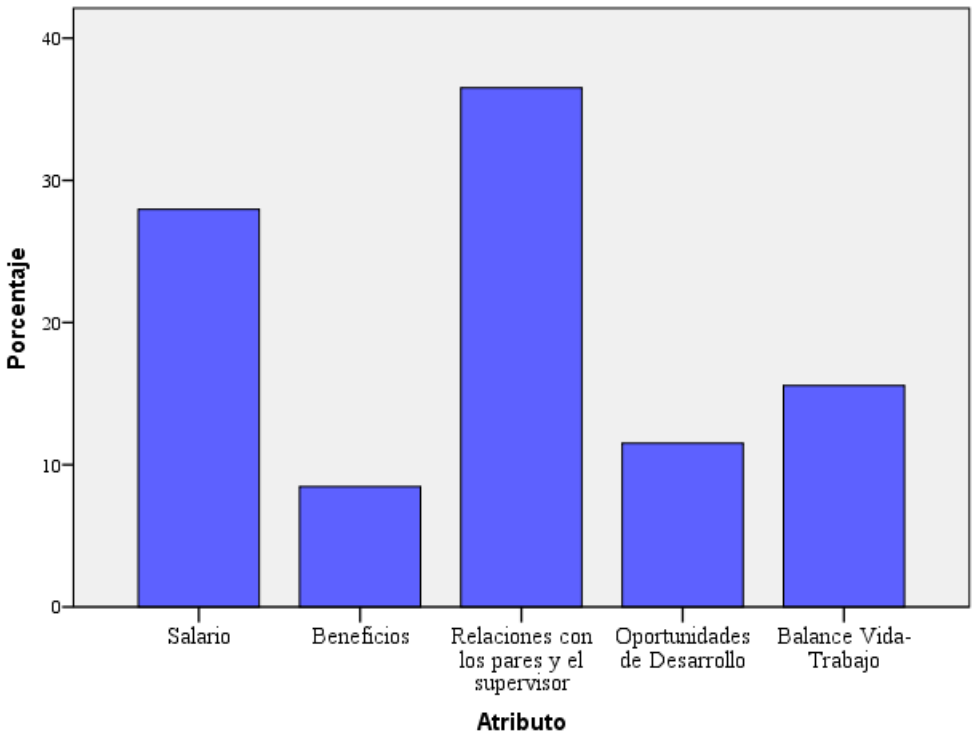

Gráfico 30. Resumen de Importancia. MUJERES 31-35AÑOS

Las mujeres de edades comprendidas entre los 31-35 años fueron un total de cuatro (4), y tuvieron en primer lugar preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (36,50%), y en segundo lugar por el *salario* (27,95%). En tercer lugar tuvieron preferencias por el *balance vida-trabajo* (15,56%), en cuarto lugar por las *oportunidades de desarrollo* (11,51%), y en último lugar por los *beneficios* (8,46%).

Este grupo le dio un mayor valor a las *relaciones con los pares y el supervisor* en comparación con las mujeres de grupos más jóvenes.

Este grupo de mujeres le atribuyó un peso de 36,41% a las *recompensas financieras*, y un peso de 63,59% a las *recompensas no financieras*.

Hombres31-35 Años

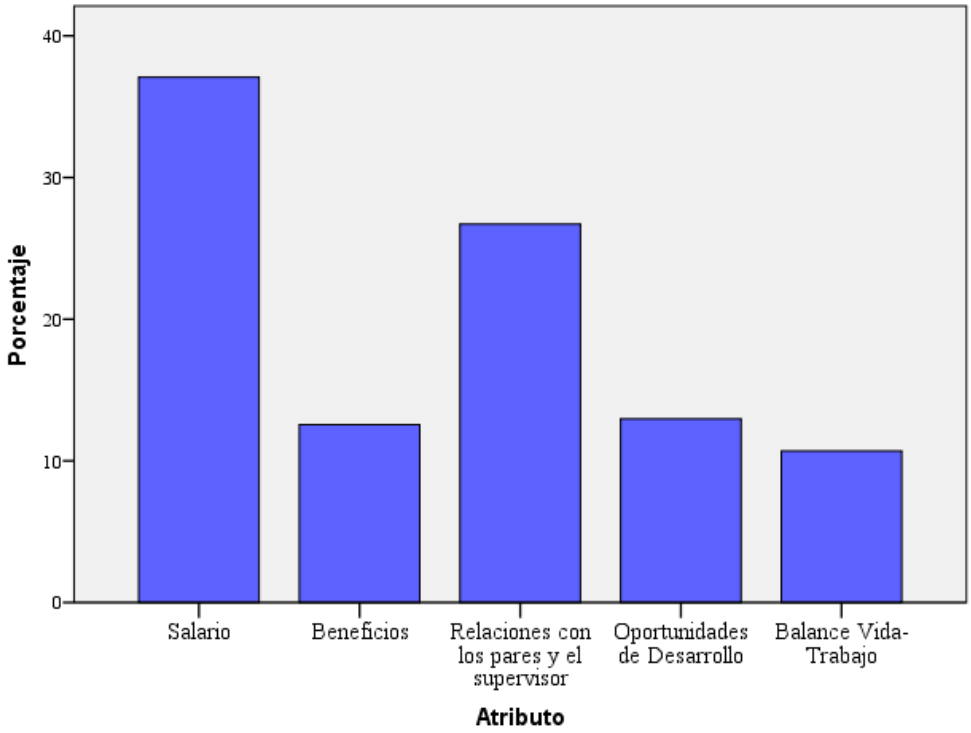

Gráfico 31. Resumen de Importancia. HOMBRES 31-35 AÑOS

Este grupo estuvo conformado por nueve (9) hombres de edades comprendidas entre los 31-35 años. Sus preferencias, en orden de importancia, fueron: *salario* (37,08%), *relaciones con los pares y el supervisor* (26,70%), *oportunidades de desarrollo* (12,95%), *beneficios* (12,55%) y *balance vida-trabajo* (10,69%).

A diferencia de las mujeres de este mismo grupo de edad, los hombres tuvieron mayores preferencias por el *salario*, asignándole un peso similar al que le atribuyeron las mujeres a las *relaciones con los pares y el supervisor*. Destaca que los *beneficios* no estuvieron en el último lugar.

Este grupo le dio una importancia de 49,63% a las *recompensas financieras*, y de 50,37% a las *recompensas no financieras*; teniendo así ambos tipos de recompensas un valor similar.

Mujeres 36-40 Años

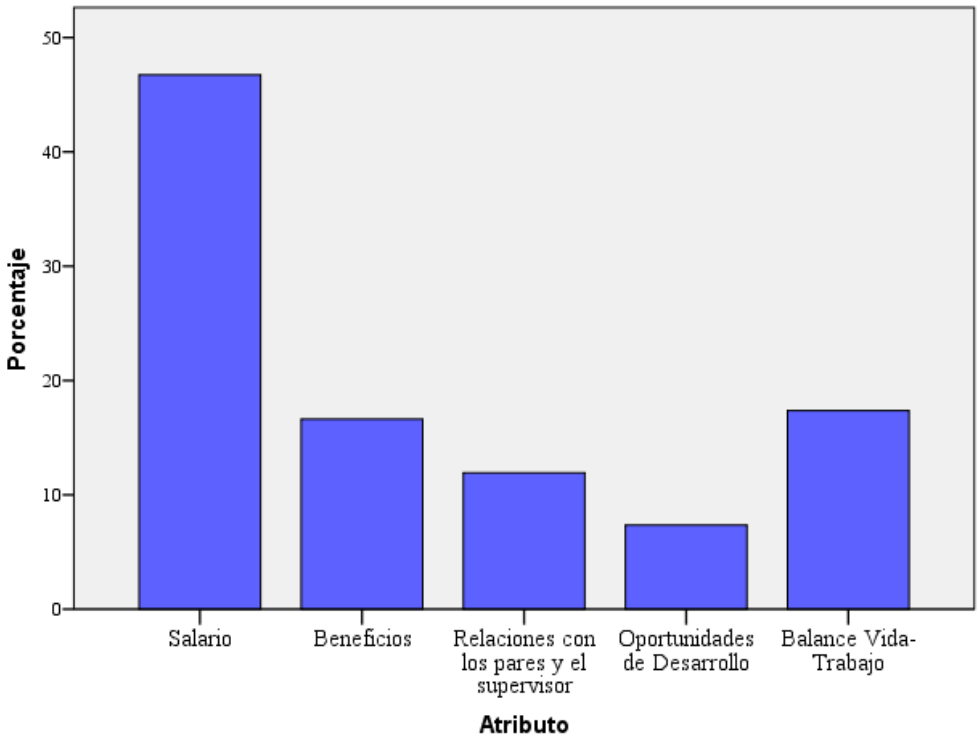

Gráfico 32. Resumen de Importancia. MUJERES 36-40 AÑOS

El total de mujeres de edades comprendidas entre los 36-40 años fue de cinco (5). Estas personas tuvieron como mayor preferencia *el salario* (46,73%), seguido por el *balance vida-trabajo* (17,35%), los *beneficios* (16,62%), *relaciones con los pares y el supervisor* (11,93%) y en último lugar las *oportunidades de desarrollo* (7,35%).

Este grupo de mujeres le da una importancia de 63,35% a las *recompensas financieras* y de 36,65% a las *recompensas no financieras*. En consecuencia, este grupo presenta unas preferencias que difieren de los resultados obtenidos de las preferencias del *total* de sujetos que participaron, de forma que este grupo de edad presenta características que difieren al resto.

Hombres 36-40 Años

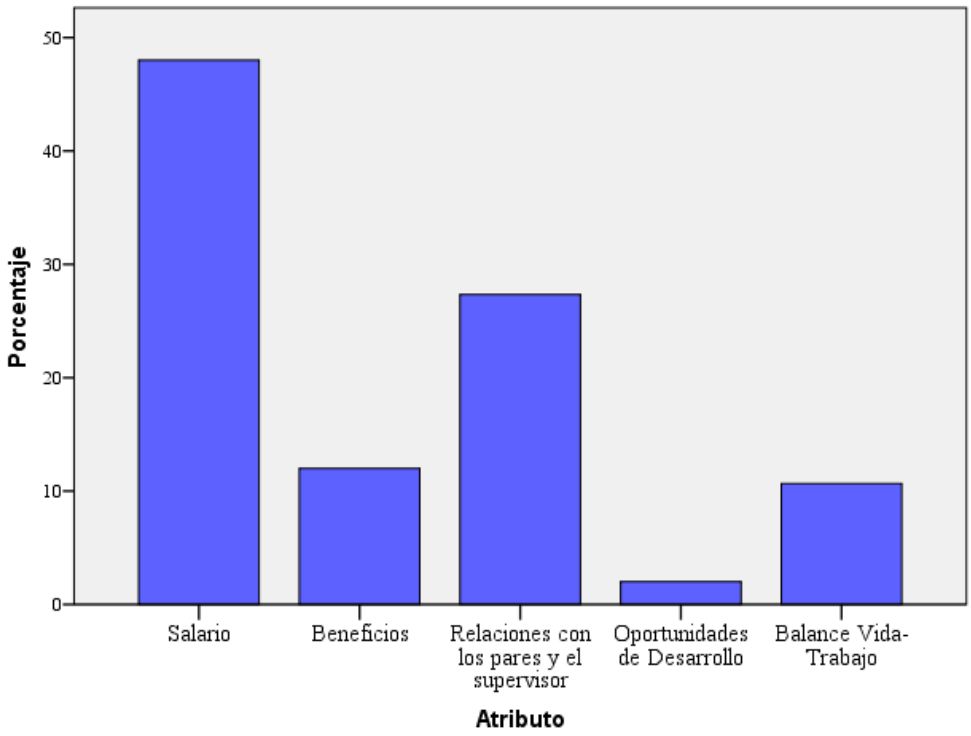

Gráfico 33. Resumen de Importancia. HOMBRES 36-40 AÑOS

Hubo sólo un (1) hombre perteneciente a este grupo de edad, y tuvo las siguientes preferencias por orden de importancia: *salario* (48,00%), *relaciones con los pares y el supervisor* (27,33%), *beneficios* (12,00%), *balance vida-trabajo* (10,66%) y *oportunidades de desarrollo* (2,00%). Si bien un solo individuo no resulta representativo para establecer conclusiones globales, se pueden identificar las preferencias particulares del sujeto, lo que proporciona información de interés para la organización al idear la estrategia de enganche del proceso de selección.

Este sujeto le atribuyó una importancia de 60% a las *recompensas financieras*, y de 40% a las *recompensas no financieras*. Al igual que las mujeres de este grupo de edad, hay mayores preferencias por las *recompensas financieras*, lo que sustenta los resultados obtenidos de las preferencias por grupo de edad.

Mujeres 41-45 Años

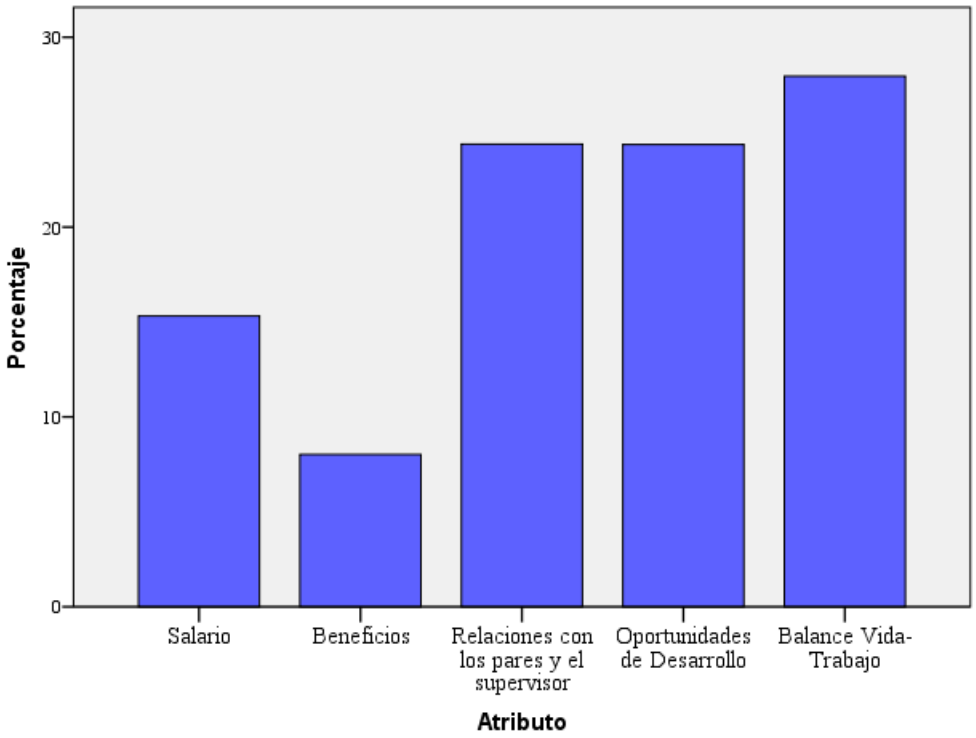

Gráfico 34. Resumen de Importancia. MUJERES 41-45 AÑOS

Las dos (2) mujeres pertenecientes a este grupo de edad presentaron las siguientes preferencias: *balance vida-trabajo* (27,84%), *relaciones con los pares y el supervisor* (24,36%), *oportunidades de desarrollo* (24,25%), *salario* (15,31%) y *beneficios* (8,01%).

Para las mujeres de este grupo de edad, las *recompensas no financieras* tienen una importancia de 76,68% y las *recompensas financieras* una importancia de sólo 23,32%.

Estos resultados reafirman las preferencias obtenidas por grupos de edad, los cuales establecen que a partir de los 40 años de edad las preferencias de los sujetos cambiaron en comparación a los resultados obtenidos del total de sujetos, donde el *salario* representó una alta importancia.

Hombres 41-45 Años

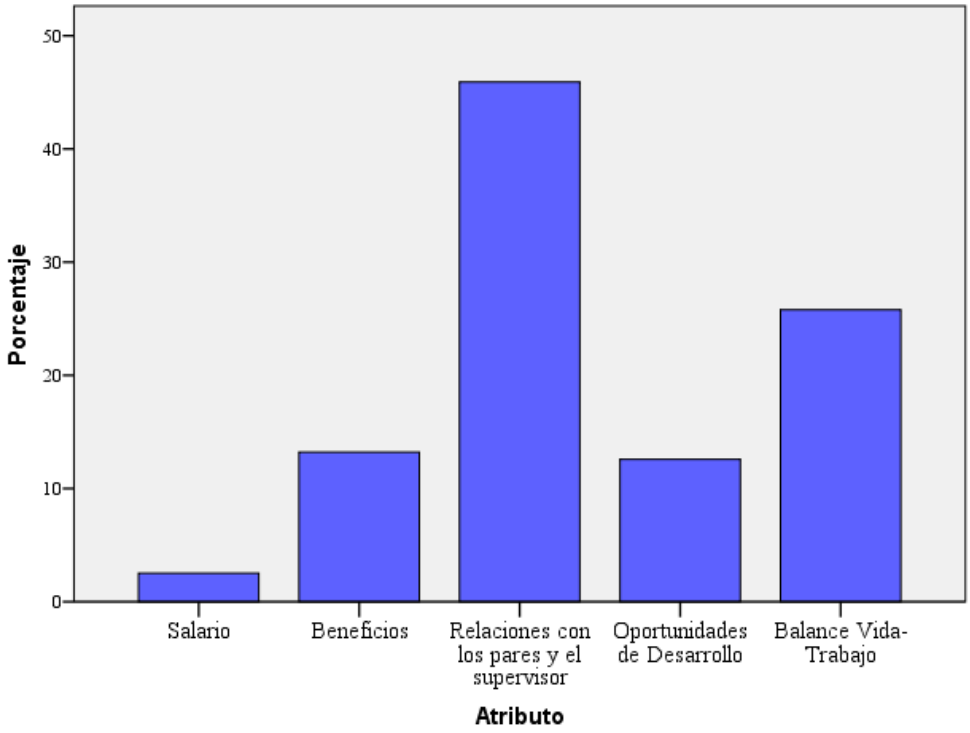

Gráfico 35. Resumen de Importancia. HOMBRES 41-45 AÑOS

Los resultados corresponden a las preferencias de un (1) solo sujeto que pertenece a este grupo. El orden de preferencias ante los atributos fue *las relaciones con los pares y el supervisor* (45,91%), *balance vida-trabajo* (25,78%), *beneficios* (13,20%), *oportunidades de desarrollo* (12,57%) y *salario* (2,51%).

Esta persona le atribuyó a las *recompensas financieras* un peso de 15,71% y a las *recompensas no financieras* un peso de 84,29%. Al igual que las mujeres de este mismo grupo de edad, este sujeto prefirió las *recompensas no financieras*, lo que sustenta los resultados obtenidos por grupo de edad.

A continuación se presenta un resumen de los valores de importancia que cada grupo le asignó a los atributos que se estudiaron.

Tabla 55. Valores de Importancia. SEXO-EDAD

SEXO-EDAD	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
Mujeres 21-25 años	37,15	10,80	24,72	8,87	18,44	47,95	52,05
Hombres 21-25 años	28,91	12,53	19,09	16,08	23,36	41,44	58,56
Mujeres 26-30 años	24,58	9,53	29,97	19,16	16,74	34,11	65,89
Hombres 26-30 años	23,26	9,14	31,70	22,79	13,09	32,40	67,60
Mujeres 31-35 años	27,95	8,46	36,50	11,51	15,56	36,41	63,59
Hombres 31-35 años	37,08	12,55	26,70	12,95	10,69	49,63	50,37
Mujeres 36-40 años	46,73	16,62	11,93	7,35	17,35	63,35	36,65
Hombres 36-40 años	48,00	12,00	27,33	2,00	10,66	60,00	40,00
Mujeres 41-45 años	15,31	8,01	24,36	24,25	27,84	23,32	76,68
Hombres 41-45 años	2,51	13,20	45,91	12,57	25,78	15,71	84,29

A diferencia de los resultados totales, donde el *salario* fue el atributo de mayor importancia, pueden apreciarse variaciones en función de los grupos por sexo-edad. Destacan los hombres y mujeres entre 36-40 años, cuyas preferencias por el *salario* son más altas que el resto de los grupos.

Puede observarse que, a excepción de los grupos entre 21-25 años de edad, a mayor edad hay una mayor preferencia por el *salario* hasta los 40 años. Luego la tendencia disminuye. Es de interés destacar que tanto hombres y mujeres entre 21-25 años presentan valores de importancia que son más altos que aquellos de edades entre 26-30 años.

Igualmente, sigue destacando que los sujetos mayores de 40 años, a pesar de no ser un grupo representativo, tuvieron preferencias radicalmente distintas a los demás grupos.

Las mujeres entre 36-40 años le dieron el mayor valor de importancia a los *beneficios* (16,62%), y quienes le dieron menor valor fueron las mujeres mayores de 40 años (8,01%).

Con respecto a las *relaciones con los pares y el supervisor*, destaca que el hombre mayor de 40 años les dio un valor de importancia de 45,91%, resultado que permite indicar

que hay variaciones particulares según cada individuo en específico, lo que reafirma que es de importancia conocer las preferencias de cada persona.

El grupo que le dio un menor valor de importancia a las *relaciones con los pares y el supervisor* fueron las mujeres de edades comprendidas entre los 26-30 años (11,93%), valor muy distinto al 30,07% atribuido por el *total* de sujetos.

Las *oportunidades de desarrollo* también resultaron muy variables según edad-sexo. La mujer mayor de 40 años le dio una importancia de 24,25%, mientras que los hombres entre 36-40 años le dieron sólo 2%. Para los hombres y mujeres entre 26-30 años resultó un atributo de peso relevante de 22,79% y 19,16%, respectivamente.

El *balance vida-trabajo* tuvo mayor valor para los hombres y mujeres entre 41-45 años, siendo de 25,78% y 27,84%, respectivamente. También tuvo mayor valor para los hombres y mujeres entre 21-25 años, teniendo una importancia de 23,36% y 18,44% respectivamente. Es decir que este atributo fue de relevancia para los dos extremos de grupos de edad.

4.2 SEXO Y CARGA FAMILIAR

Se identificaron las preferencias relativas de los sujetos participantes en el estudio según su sexo y si presentan o no carga familiar. De las 31 mujeres participantes, 20 no presentaron carga familiar y 11 de ellas sí; así como de los 24 hombres participantes, 17 de ellos no indicaron tener carga familiar y los otros 7 sí.

Mujeres Sin Carga Familiar

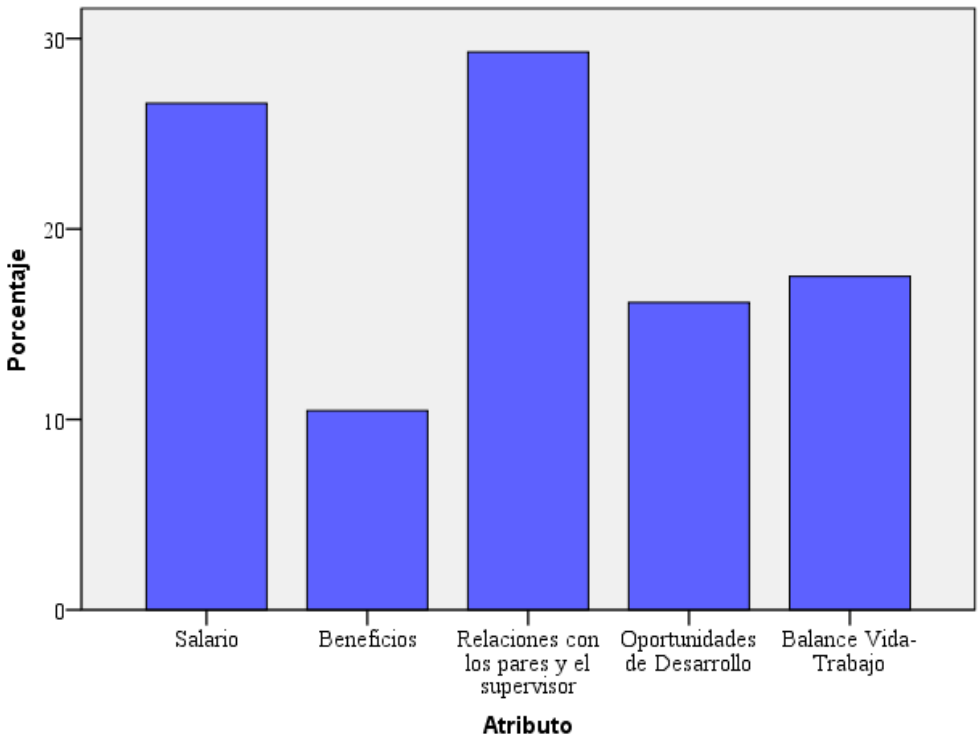

Gráfico 36. Resumen de Importancia. MUJERES SIN CARGA FAMILIAR

Las mujeres que no tienen carga familiar presentaron mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (29,28%) y por el *salario* (26,59%). En tercer lugar prefirieron el *balance vida-trabajo* (17,50%) y en cuarto lugar las *oportunidades de desarrollo* (16,14%). En último lugar, tuvieron preferencias por los *beneficios* (10,46%).

Estos resultados sustentan los obtenidos en el total, donde los atributos preferidos son el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*.

Las mujeres sin carga familiar le asignan a las *recompensas no financieras* un peso de 62,95%, mientras que a las *recompensas financieras* le atribuyen 37,05%.

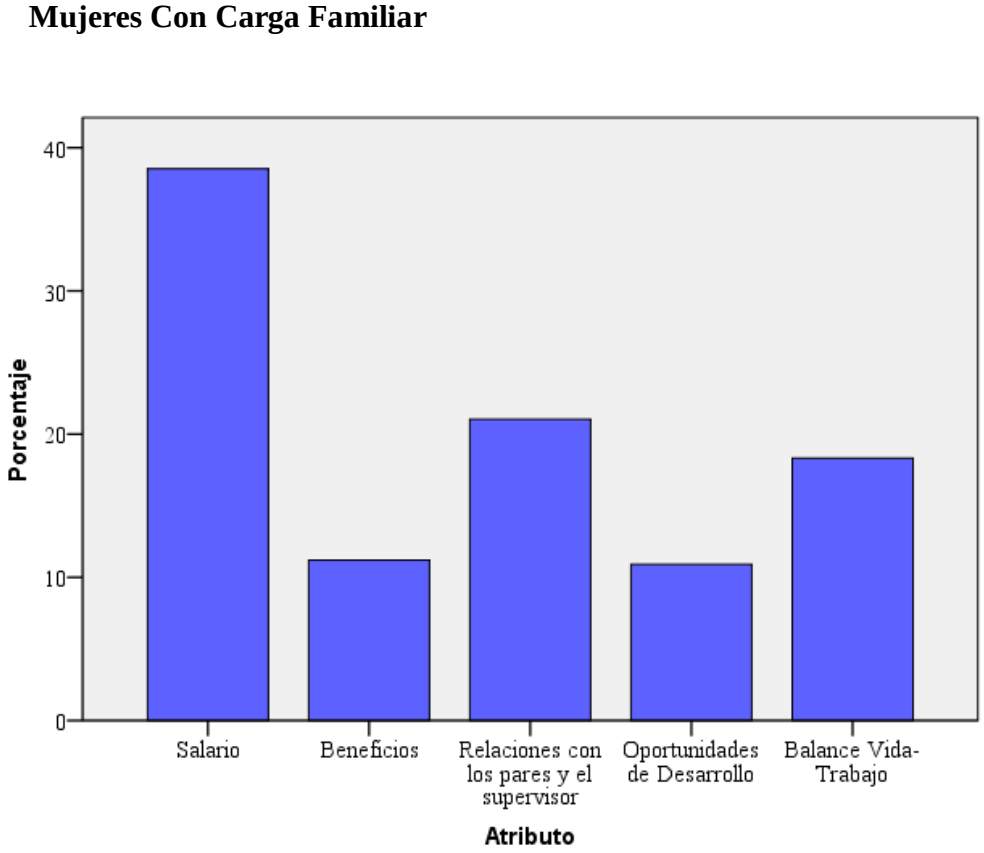

Gráfico 37. Resumen de Importancia. MUJERES CON CARGA FAMILIAR

Las mujeres con carga familiar tuvieron mayores preferencias por el *salario* (37,50%) y por las *relaciones con los pares y el supervisor* (22,07%). Luego, tuvieron preferencias por el *balance vida-trabajo* (20,57%), y por los *beneficios* (10,67%). En último lugar prefirieron las *oportunidades de desarrollo* (9,18%).

Este grupo de mujeres, en comparación a las mujeres que no tienen carga familiar, le proporcionó un peso mayor al *salario* y uno menor a las *oportunidades de desarrollo*. Es decir que las mujeres con carga familiar prefieren dejar a un lado su desarrollo profesional para obtener un mayor ingreso económico, el cual es necesario para brindar un mayor soporte financiero a la familia.

Para este grupo de mujeres, las *recompensas financieras* tienen un peso de 48,17% y las *recompensas no financieras* tienen un peso de 51,83%.

Hombres Sin Carga Familiar

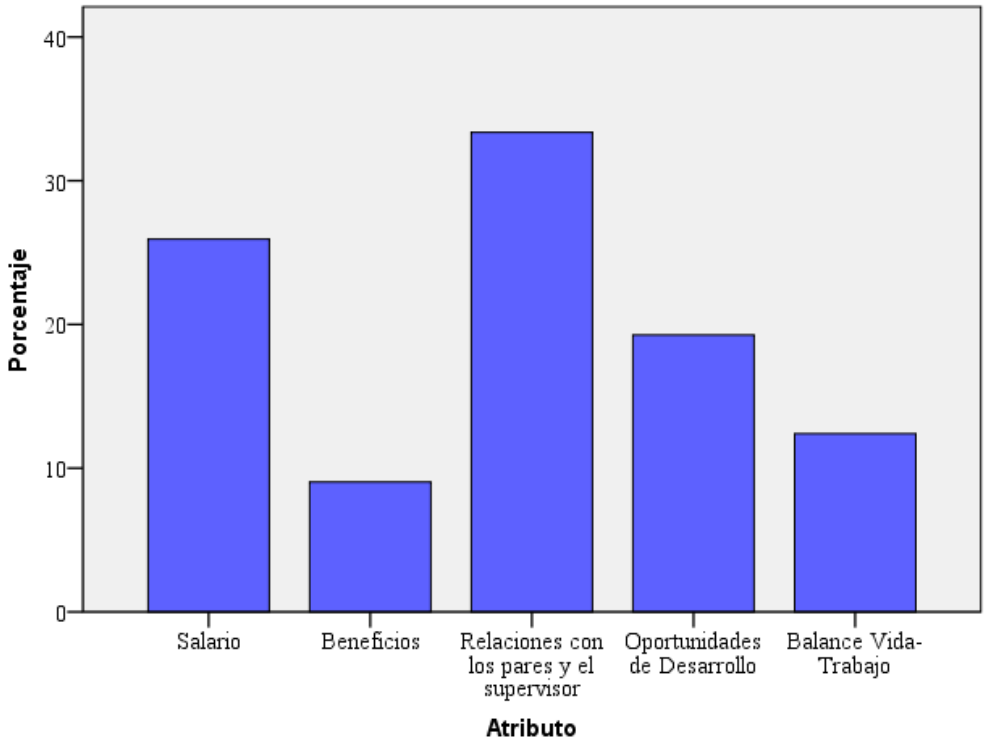

Gráfico 38. Resumen de Importancia. HOMBRES SIN CARGA FAMILIAR

Los hombres que no tienen carga familiar, presentaron mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (32,69%) y el *salario* (26,52%). A diferencia de las mujeres que no tienen carga familiar, los hombres le dan mayores preferencias a las *oportunidades de desarrollo* (18,60%). Luego, las preferencias se inclinan hacia el *balance vida-trabajo* (13,06%) y en último lugar por los *beneficios* (9,12%).

Para los hombres sin carga familiar las *recompensas financieras* tienen un peso de 35,64%, y las *recompensas no financieras* tienen un peso de 64,36%. Puede establecerse que le asignan un peso similar al que le atribuyen las mujeres que tampoco presentan carga familiar.

Hombres Con Carga Familiar

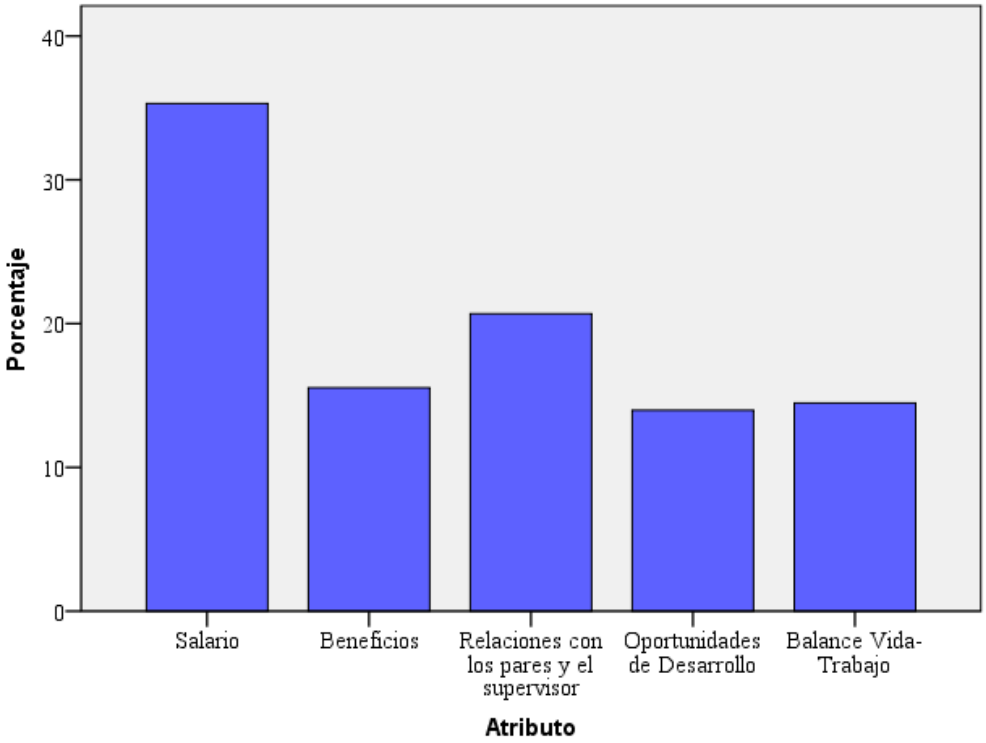

Gráfico 39. Resumen de Importancia. HOMBRES CON CARGA FAMILIAR

Los hombres con carga familiar tuvieron las siguientes preferencias por orden de importancia: *salario* (35,31%), *relaciones con los pares y el supervisor* (20,68), *beneficios* (15,53%), *balance vida-trabajo* (14,48%) y *oportunidades de desarrollo* (13,98%).

Este grupo de hombres le atribuyó a las *recompensas financieras* un peso de 50,84% y a las *recompensas no financieras* 49,16%. Esto indica que este grupo atribuye a las *recompensas financieras* una importancia mayor al *total* de los sujetos de estudio, cuya importancia otorgada a este tipo de recompensas fue sólo de 40,91%.

Esto puede explicarse ya que los hombres con carga familiar deben suministrar ingresos económicos para mantener a su familia, al igual que las mujeres que también presentan carga familiar.

Tanto los hombres como las mujeres con carga familiar prefirieron en menor medida a las *oportunidades de desarrollo*; prefiriendo así un escenario donde tengan buenos ingresos sin un futuro profesional ligeramente garantizado, como el que pudiera proporcionar un contrato por tiempo indeterminado.

Otro aspecto a considerar, es que tanto los hombres como las mujeres con carga familiar pudieran sentir menores preferencias por unas *altas oportunidades de desarrollo* ya que implicarían posibles traslados al exterior, y esta situación puede resultar engorrosa para la dinámica familiar. Esto sustenta el hecho que aquellas personas casadas tienen menores preferencias por las *oportunidades de desarrollo* (7,20%), mientras que los solteros le dan mayor importancia a este atributo (18,53%) (Ver p. 97).

A continuación, se presentan los valores de importancia que cada sexo le dio a los atributos según su carga familiar.

Tabla 56. Valores de Importancia. SEXO-CARGA FAMILIAR

SEXO-CARGA FAMILIAR	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
Mujeres sin carga familiar	26,59	10,46	29,28	16,14	17,50	37,05	62,95
Mujeres con carga familiar	37,50	10,67	22,07	9,18	20,57	48,17	51,83
Hombres sin carga familiar	26,52	9,12	32,69	18,60	13,06	35,64	64,36
Hombres con carga familiar	35,31	15,53	20,68	13,98	14,48	50,84	49,16

Se establece que la *carga familiar* se relaciona con las preferencias de ambos sexos ante el *salario.* Cuando hay *carga familiar*, hay mayores preferencias por las *recompensas financieras*. Los hombres con carga familiar le dieron, además, una mayor importancia a los *beneficios* (15,53%). En consecuencia, para los sujetos con *carga familiar* las *recompensas financieras* tienen un valor similar a las *recompensas no financieras.*

Adicionalmente, resalta que el hecho de poseer *carga familiar* disminuye el valor de importancia otorgado a las *oportunidades de desarrollo*, por lo tanto estos sujetos prefieren un escenario con *salario* alto y un contrato por tiempo determinado/poco adiestramiento, a un escenario donde las *recompensas financieras* sean menores pero tengan un contrato por tiempo indeterminado y la posibilidad de trasladarse a otro país.

Las mujeres con carga familiar le dieron un valor de importancia de 20,57% al *balance vida-trabajo*, valor que se encuentra por encima del peso atribuido por el *total* de sujetos a este mismo atributo (15,91%).

4.3 ESTADO CIVIL Y CARGA FAMILIAR

Solteros Sin Carga Familiar

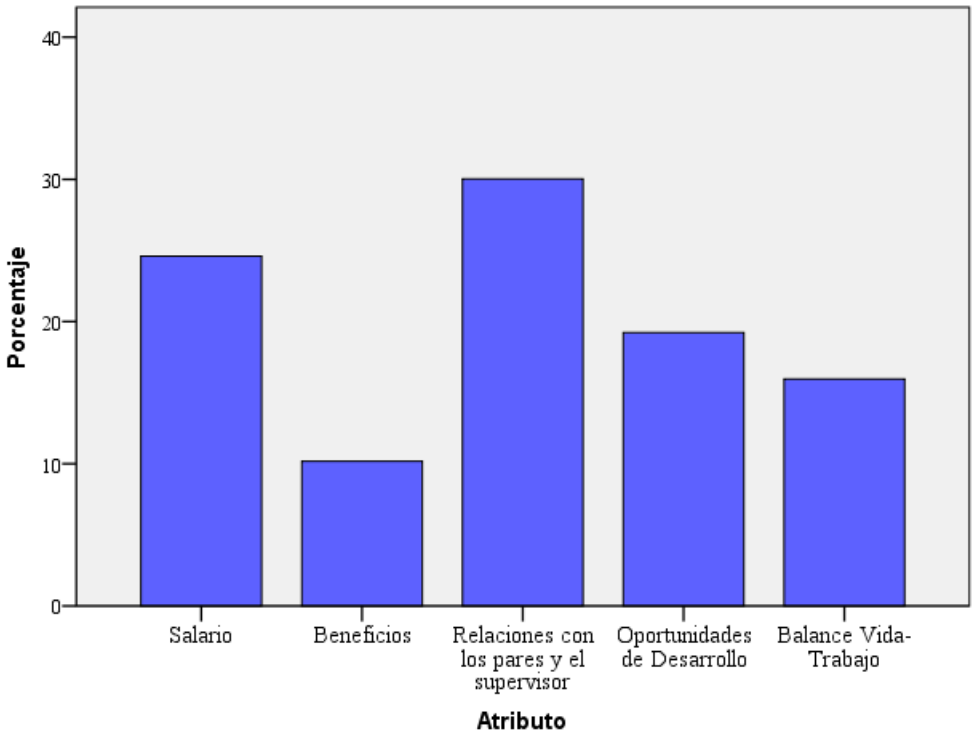

Gráfico 40. Resumen de Importancia. SOLTEROS SIN CARGA FAMILIAR

Los sujetos que son solteros y no presentan carga familiar son un total de 25 participantes, y tuvieron mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (30,03%) y el *salario* (24,60%). Seguidamente, tuvieron preferencias por las *oportunidades de desarrollo* (19,22%), el *balance vida-trabajo* (15,95%) y los *beneficios* (10,17%).

Para este grupo las *recompensas financieras* presentan un peso de 34,77%, y las *recompensas no financieras* una importancia de 65,23%.

Solteros Con Carga Familiar

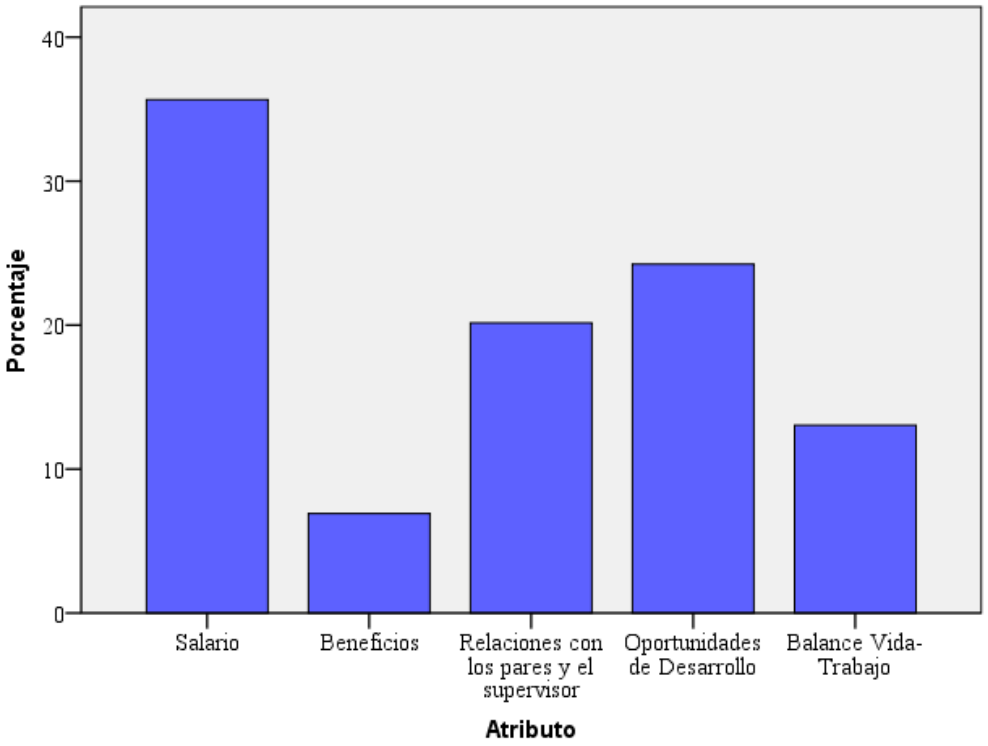

Gráfico 41. Resumen de Importancia. SOLTEROS CON CARGA FAMILIAR

Este grupo, conformado por tres (3) personas, tuvo las siguientes preferencias en orden de importancia: *salario* (35,65%), *oportunidades de desarrollo* (24,23%), *relaciones con los pares y el supervisor* (20,15%), *balance vida-trabajo* (13,04%) y *beneficios* (6,90%).

La importancia asignada a las *recompensas financieras* es de 42,55%, y a las *recompensas no financieras* es de 57,45%.

Casados Sin Carga Familiar

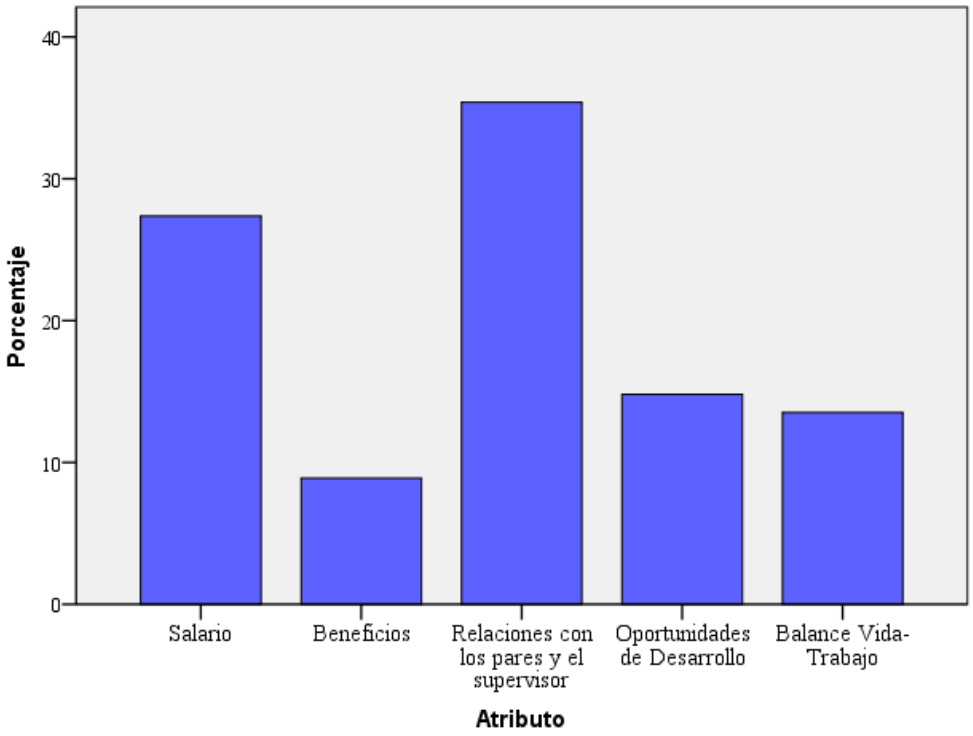

Gráfico 42. Resumen de Importancia. CASADOS SIN CARGA FAMILIAR

Los sujetos casados y sin carga familiar son un total de ocho (8) personas. Prefirieron en primer lugar las *relaciones con los pares y el supervisor* (35,39%), y en segundo lugar el *salario* (27,37%). Después le dieron importancia a las *oportunidades de desarrollo* (14,80%), al *balance vida-trabajo* (13,53%) y a los *beneficios* (8,89%).

El peso que le atribuyen a las *recompensas financieras* es de 36,26%, mientras que la importancia dada a las *recompensas no financieras* es de 63,74%.

Casados Con Carga Familiar

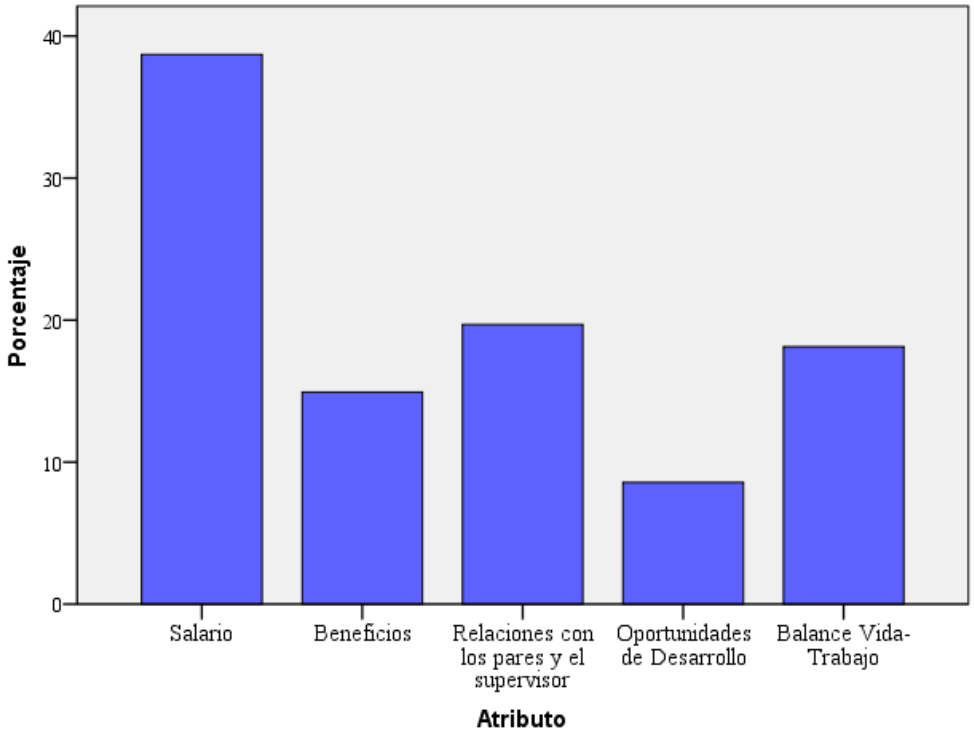

Gráfico 43. Resumen de Importancia. CASADOS CON CARGA FAMILIAR

Los 13 sujetos de estudio que pertenecen al grupo de casados con carga familiar presentaron una mayor preferencia por el *salario* (38,63%). Luego, sus preferencias fueron las *relaciones con los pares y el supervisor* (19,68%), el *balance vida-trabajo* (18,12%), los *beneficios* (14,92%) y las *oportunidades de desarrollo* (8,56%).

Para este grupo de personas las *recompensas financieras* tienen un peso de 53,55%, y las *recompensas no financieras* presentan un peso de 46,45%.

Este grupo presentó una mayor preferencia por el *salario* que aquellas personas casadas sin carga familiar. Igualmente, prefirieron más el *balance vida-trabajo*, lo que puede deberse al deseo de compartir más tiempo con sus hijos.

Divorciados Sin Carga Familiar

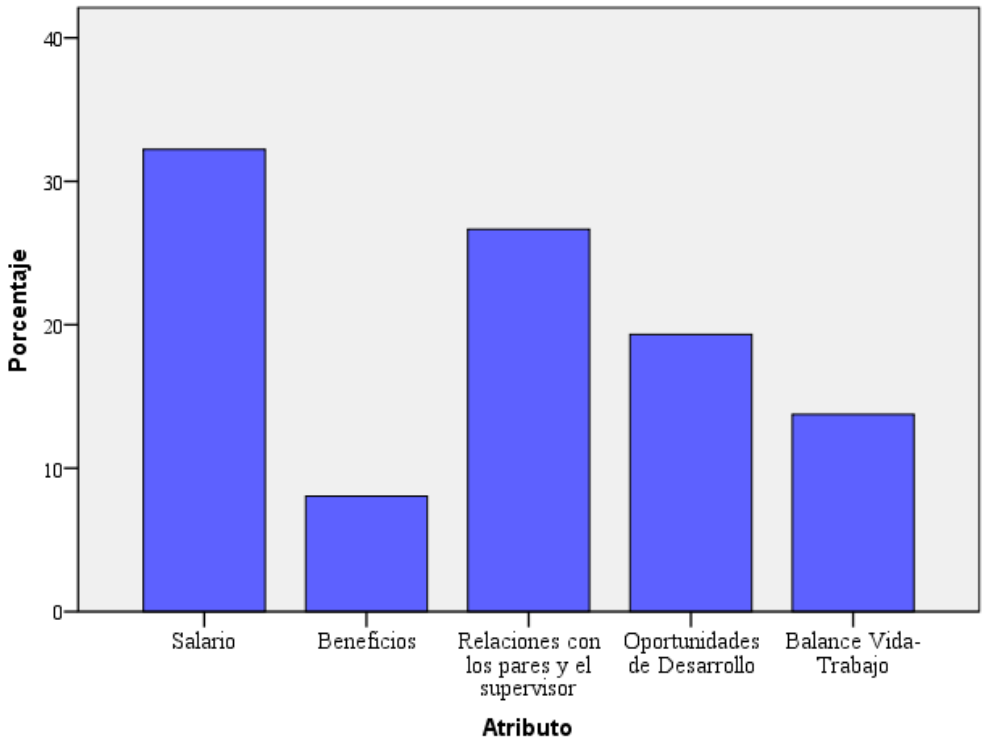

Gráfico 44. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS SIN CARGA FAMILIAR

Este grupo de tres (3) personas presentó las siguientes preferencias: *salario* (32,22%), *relaciones con los pares y el supervisor* (26,65%), *oportunidades de desarrollo* (19,32%), *balance vida-trabajo* (13,74%) y *beneficios* (8,05%).

El valor que este grupo le da a las *recompensas financieras* es de 40,27%; y a las *recompensas no financieras* una importancia de 59,73%.

Divorciados Con Carga Familiar

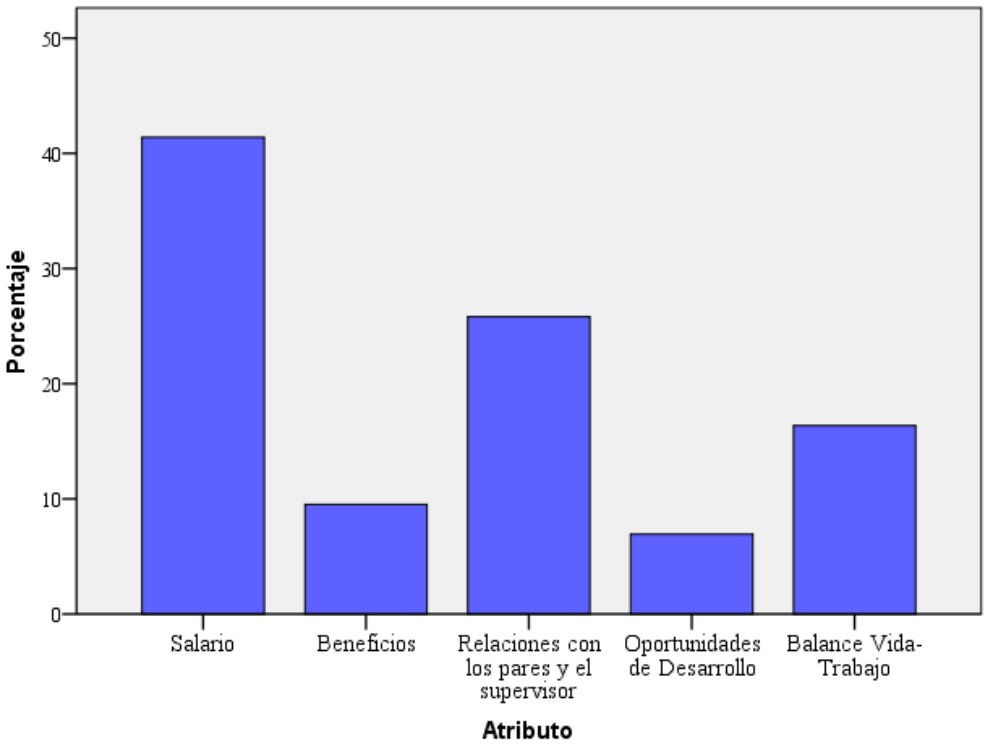

Gráfico 45. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS CON CARGA FAMILIAR

Este grupo está conformado por tres (3) personas. El atributo más importante para estas personas fue el *salario* (41,38%). En segundo lugar fueron las *relaciones con los pares y el supervisor* (25,80%), seguido por el *balance vida-trabajo* (16,36%), los *beneficios* (9,52%) y las *oportunidades de desarrollo* (6,92%).

Para este grupo de sujetos las *recompensas financieras* tuvieron una importancia de 50,9%. Las *recompensas no financieras* representaron una importancia de 49,1%, es decir que ambos tipos de recompensas extrínsecas son igual de importantes.

A continuación se presentan los valores de importancia que cada grupo le dio a los atributos estudiados.

Tabla 57. Valores de importancia. ESTADO CIVIL-CARGA FAMILIAR

ESTADO CIVIL- CARGA FAMILIAR	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
Solteros sin carga familiar	24,60	10,17	30,03	19,22	15,95	34,77	65,23
Solteros con carga familiar	35,65	6,90	20,15	24,23	13,04	42,55	57,45
Casados sin carga familiar	27,37	8,89	35,39	14,80	13,53	36,26	63,74
Casados con carga familiar	38,63	14,92	19,68	8,56	18,12	53,55	46,45
Divorciados sin carga familiar	32,22	8,05	26,65	19,32	13,74	40,27	59,73
Divorciados con carga familiar	41,38	9,52	25,80	6,92	16,36	50,90	49,10

La presencia de *carga familiar* se relaciona con las preferencias ante el *salario*, teniendo este atributo una mayor importancia cuando los sujetos tienen hijos; lo que reafirma los resultados obtenidos al analizar sexo-carga familiar.

Los *beneficios* tuvieron un valor de importancia de 14,92% para las personas casadas con carga familiar, lo que supera en 4,08% al valor proporcionado a este atributo por el *total.*

Los solteros y casados sin carga familiar le dieron una mayor importancia a las relaciones con los pares y el supervisor, de 30,03% y 35,39%, respectivamente. Sólo los divorciados sin carga familiar le dieron a este atributo un valor similar al que le dieron los divorciados con carga familiar, de 26,65% y 25,80%, respectivamente.

Los sujetos que tienen carga familiar tienen menores preferencias por las *oportunidades de desarrollo*, excepto los que están solteros: estos presentan un valor de importancia de 24,23%, lo que supera en 8,65% a los valores de importancia ante este atributo del *total* (15,58%).

Los casados con carga familiar fueron el grupo que presentó un mayor valor ante el *balance vida-trabajo* (18,12%), y el que presentó un menor valor de importancia ante este atributo fueron los solteros con carga familiar (13,04%).

Los sujetos casados con carga familiar le atribuyen un mayor valor a las *recompensas financieras* (53,55%) que a las *recompensas no financieras*. Lo mismo ocurre con las personas divorciadas con carga familiar, que le otorgan un valor de 50,90% a las *recompensas financieras*. No obstante, a pesar de asignarle un mayor valor de importancia a las *recompensas financieras, las recompensas no financieras* siguen representando un gran peso.

4.4 ESTADO CIVIL Y EDAD

Solteros 21-25 Años

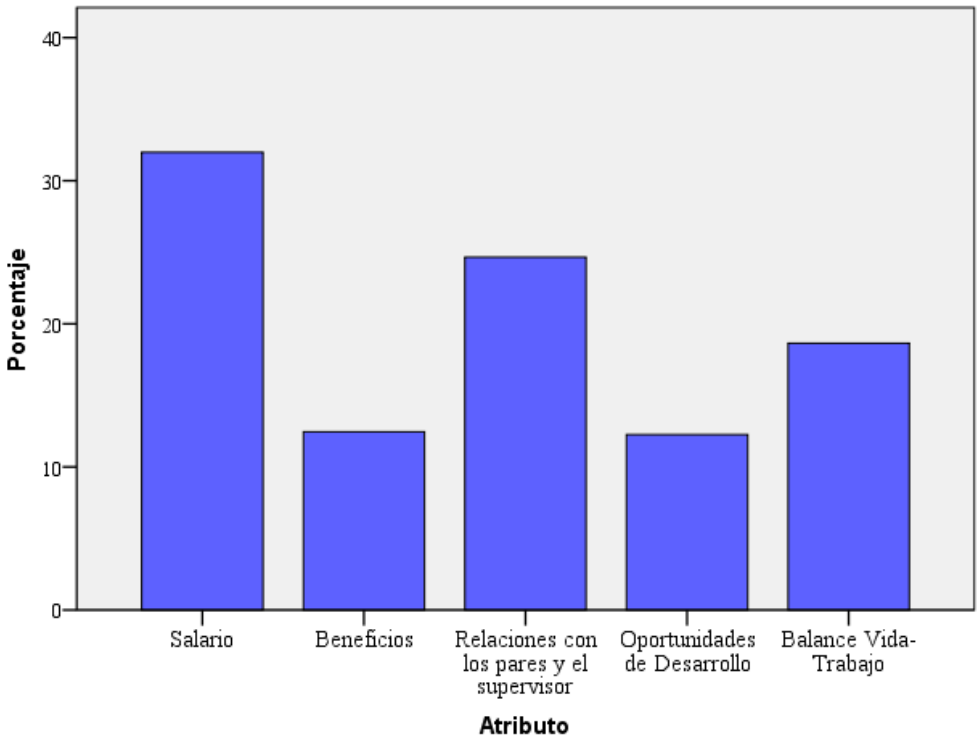

Gráfico 46. Resumen de Importancia. SOLTEROS ENTRE 21-25 AÑOS

Este grupo se conformó por seis (6) personas, y los resultados globales de sus preferencias son: *salario* (31,99%), *relaciones con los pares y el supervisor* (24,65%), *balance vida-trabajo* (18,64%), *beneficios* (12,44%), *oportunidades de desarrollo* (12,25%).

Las *recompensas financieras* representaron un peso de 44,43%, mientras que las *recompensas no financieras* tuvieron una importancia de 55,57%.

Casados 21-25 Años

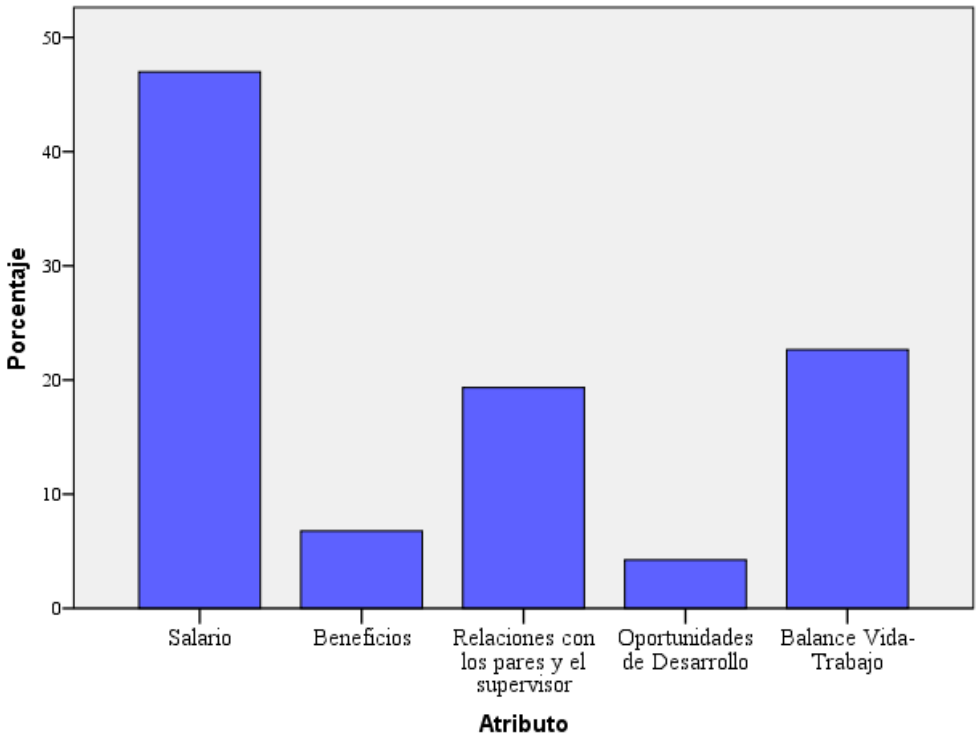

Gráfico 47. Resumen de Importancia. CASADOS ENTRE 21-25 AÑOS

Las preferencias de los individuos que se encuentran casados y tienen entre 21-25 años de edad, tuvieron las siguientes preferencias: *salario* (46,97%), *balance vida-trabajo* (22,65%), *relaciones con los pares y el supervisor* (19,33%), *beneficios* (6,77%) y *oportunidades de desarrollo* (4,24%).

Este grupo le dio una importancia de 53,74% a las *recompensas financieras*; mientras que este mismo grupo le dio un peso de 46,26% a las *recompensas no financieras*. Es uno de los grupos de estudio que más importancia le asignó a las *recompensas financieras.*

Este grupo está conformado por sólo dos (2) sujetos. Sin embargo ambos tuvieron preferencias relativas similares. Adicionalmente, una (1) de estas personas tiene carga familiar.

Solteros 26-30 Años

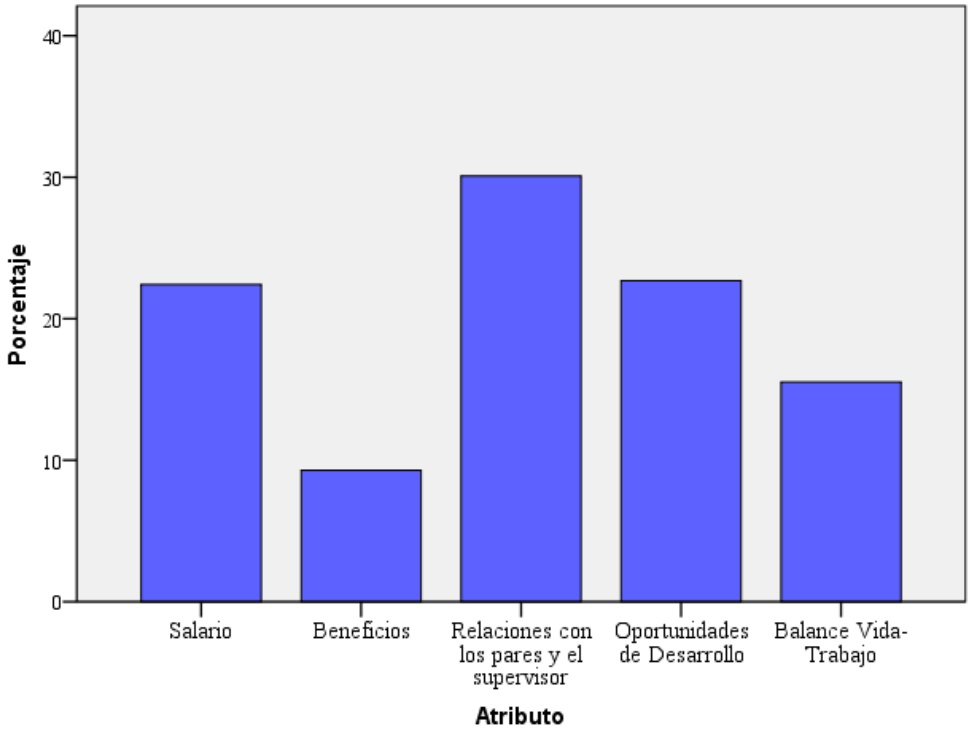

Gráfico 48. Resumen de Importancia. SOLTEROS 26-30 AÑOS

Este grupo está conformado por 18 personas. Presentaron las siguientes preferencias: en primer lugar prefirieron las *relaciones con los pares y el supervisor* (30,08%), seguido por las *oportunidades de desarrollo* (22,68%), y el *salario* (22,42%). Luego tuvieron preferencias por el *balance vida-trabajo* (15,52%) y en último lugar por los *beneficios* (9,29%).

Destaca que tanto el *salario* como las *oportunidades de desarrollo* presentan un valor de importancia muy similar para este grupo.

Casados 26-30 Años

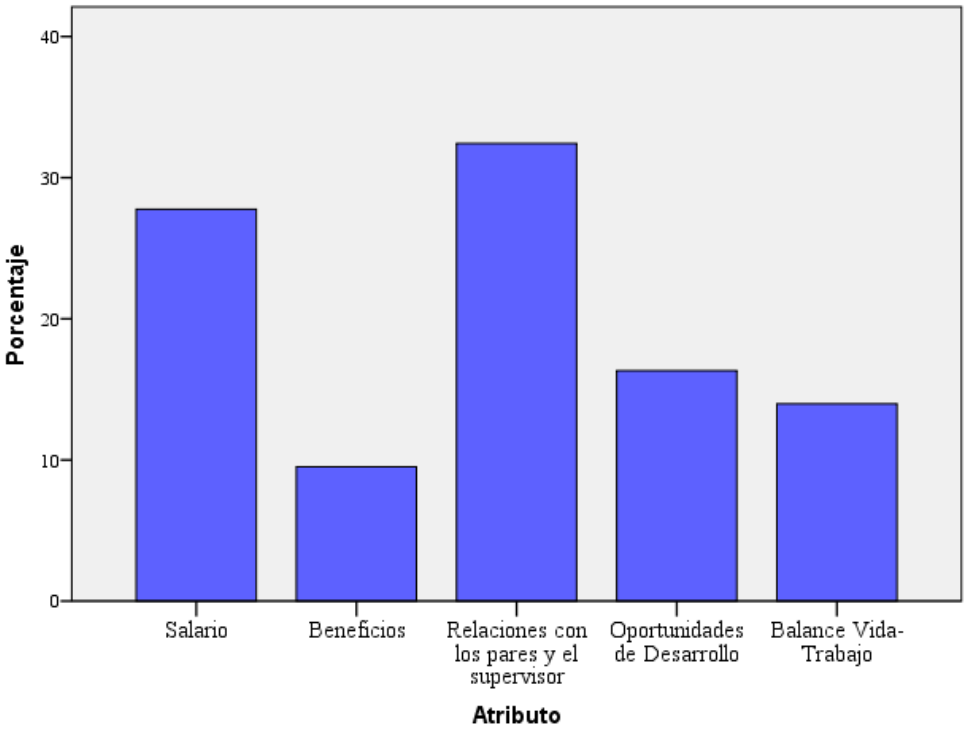

Gráfico 49. Resumen de Importancia. CASADOS 26-30 AÑOS

El total de personas que conforma este grupo es de siete (7). Las preferencias de estos sujetos fueron en orden de importancia: *relaciones con los pares y el supervisor* (32,42%), *salario* (27,76%), *oportunidades de desarrollo* (16,33%), *balance vida-trabajo* (13,97%) y los *beneficios* (9,50%).

Para este grupo de sujetos, las *recompensas financieras* tuvieron una importancia de 37,26%, y las *recompensas no financieras* proporcionaron un peso de 62,74%.

Solteros 31-35 Años

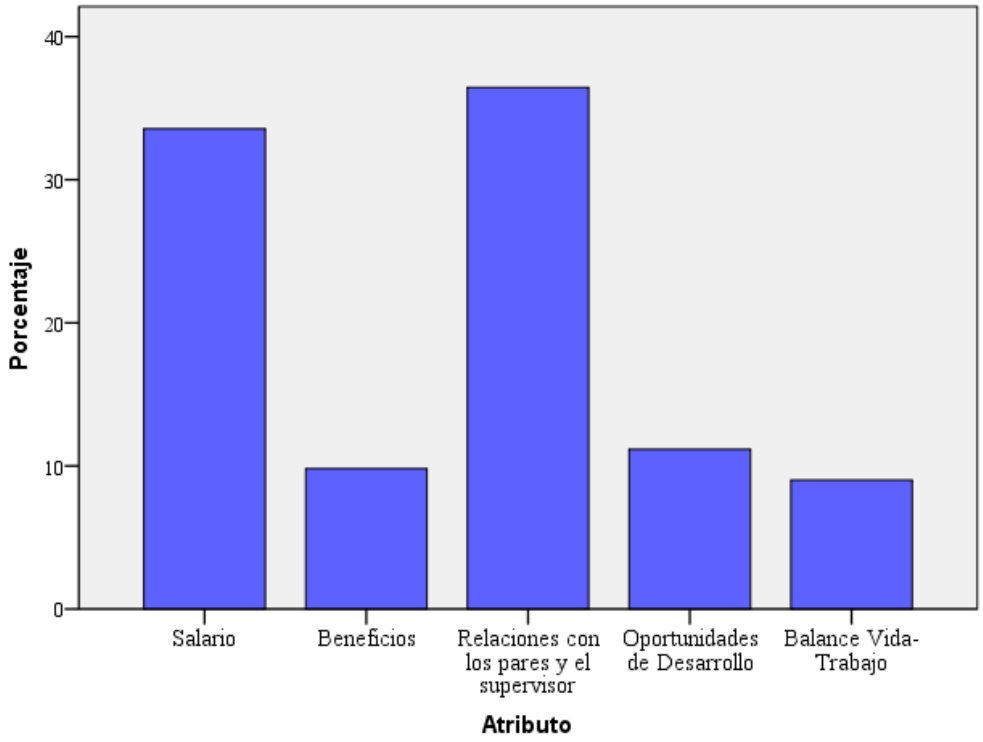

Gráfico 50. Resumen de Importancia. SOLTEROS 31-35 AÑOS

Este grupo integrado por tres (3) sujetos tuvo mayores preferencias por las *relaciones con los pares y el supervisor* (36,45%) y el *salario* (33,56%). Luego, el tercer atributo preferido fueron las *oportunidades de desarrollo* (11,15%), seguido por los *beneficios* (9,81%) y en último lugar el *balance vida-trabajo* (9,01%).

Los sujetos de este grupo le dan una importancia de 43,07% a las *recompensas financieras*, y de 56,93% a las *recompensas no financieras*.

Casados 31-35 Años

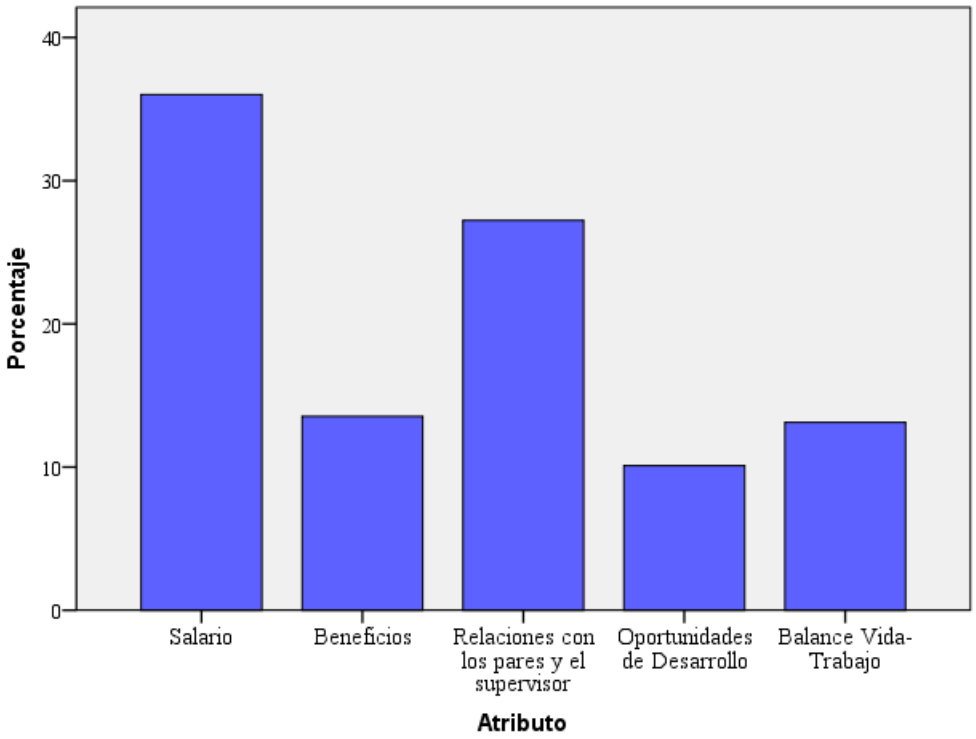

Gráfico 51. Resumen de Importancia. CASADOS 31-35 AÑOS

Este grupo tuvo un total de siete (7) personas. Las preferencias ante los atributos, en orden de importancia, fueron: el *salario* (36,01%), seguido por las *relaciones con los pares y el supervisor* (27,23%), *beneficios* (13,54%), *balance vida-trabajo* (13,11%) y *oportunidades de desarrollo* (10,09%).

Las *recompensas financieras* tienen una importancia de 49,55%, y las *recompensas no financieras* tienen una importancia de 50,45%. En consecuencia, este grupo le da el mismo valor a ambos tipos de recompensas.

Divorciados 31-35 Años

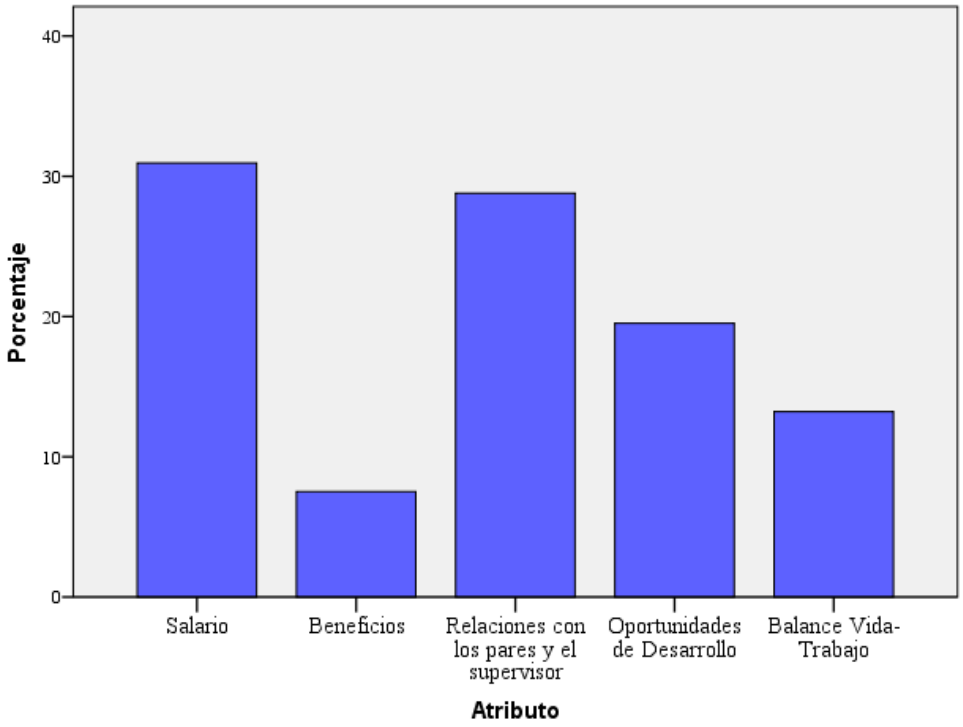

Gráfico 52. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS 31-35 AÑOS

Este grupo está conformado por tres (3) sujetos. En orden de importancia, el grupo prefirió: el *salario* (30,94%), las *relaciones con los pares y el supervisor* (28,79%), las *oportunidades de desarrollo* (19,52%), el *balance vida-trabajo* (13,21%), y los *beneficios* (7,51%).

Los divorciados de edades comprendidas entre los 31-35 años le dan una importancia de 38,45% a las *recompensas financieras*, y una importancia de 61,55% a las *recompensas no financieras.*

Casados 36-40 Años

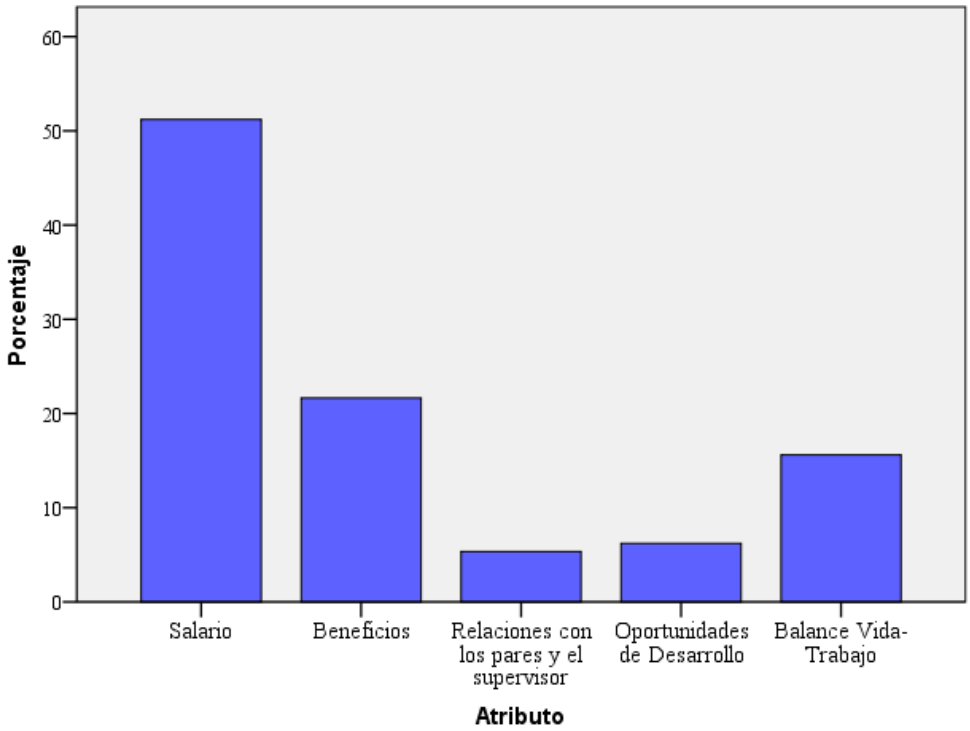

Gráfico 53. Resumen de Importancia. CASADOS 36-40 AÑOS

Este grupo tuvo las siguientes preferencias en orden de importancia: *salario* (51,21%), *beneficios* (21,64%), *balance vida-trabajo* (15,59%), *oportunidades de desarrollo* (6,20%) y *relaciones con los pares y el supervisor* (5,33%).

Las tres (3) personas de este grupo son mujeres y tienen hijos. Esto puede explicar las muy altas preferencias por las *recompensas financieras* (72,85%), contra la importancia atribuida a las *recompensas no financieras* (27,15%).

Si bien el número de personas no es representativo para establecer conclusiones definitivas, resulta de interés evaluar la situación de estas personas.

Divorciados 36-40 Años

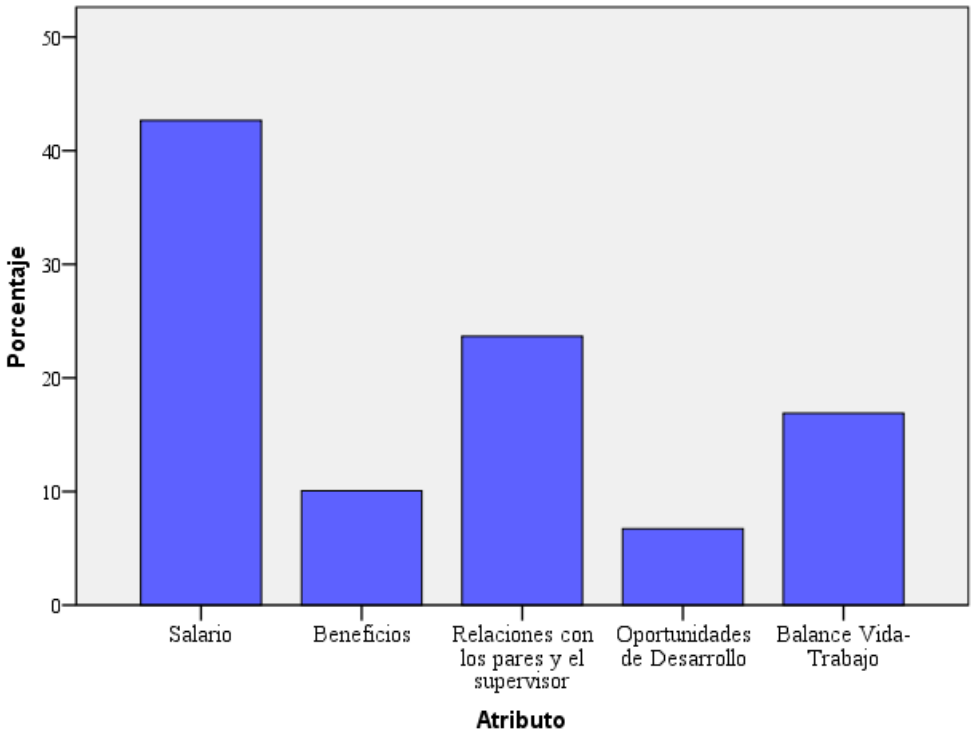

Gráfico 54. Resumen de Importancia. DIVORCIADOS 36-40 AÑOS

Este grupo está conformado por tres (3) sujetos. En primer lugar los sujetos le dieron una mayor importancia al *salario* (42,66%). Luego le dieron importancia las *relaciones con los pares y el supervisor* (23,65%), al *balance vida-trabajo* (16,88%), a los *beneficios* (10,06%) y a las *oportunidades de desarrollo* (6,72%), respectivamente.

Este conjunto de personas le da una mayor importancia a *las recompensas financieras* (52,72%), que a las *recompensas no financieras* (47,28%).

Solteros 41-45 Años

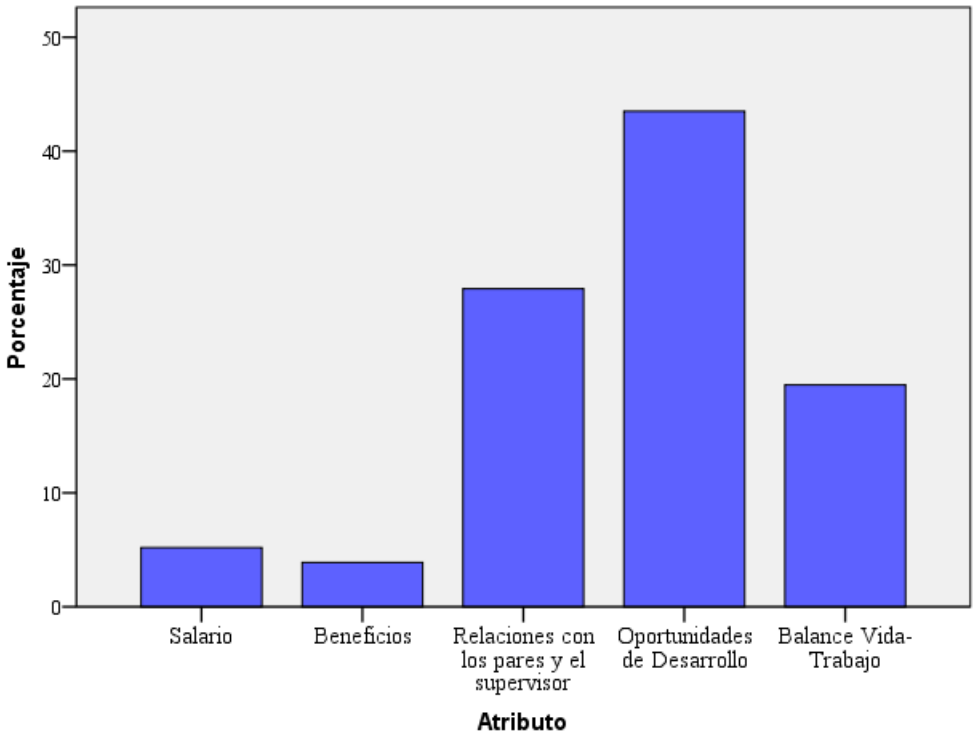

Gráfico 55. Resumen de Importancia. SOLTEROS 41-45 AÑOS

Estos resultados corresponden a una (1) sola persona. Sin embargo, sus preferencias fueron muy distintas a las de aquellas personas casadas. En primer lugar tuvo preferencias por las *oportunidades de desarrollo* (43,50%), en segundo lugar por las *relaciones con los pares y el supervisor* (27,92%), seguido por el *balance vida-trabajo* (19,48%). Los atributos que menos prefirió fueron el *salario* (5,19%) y los *beneficios* (3,89%).

Esta persona le atribuyó un peso de 9,08% a las *recompensas financieras*, y de 90,92% a las *recompensas no financieras*.

Casados 41-45 Años

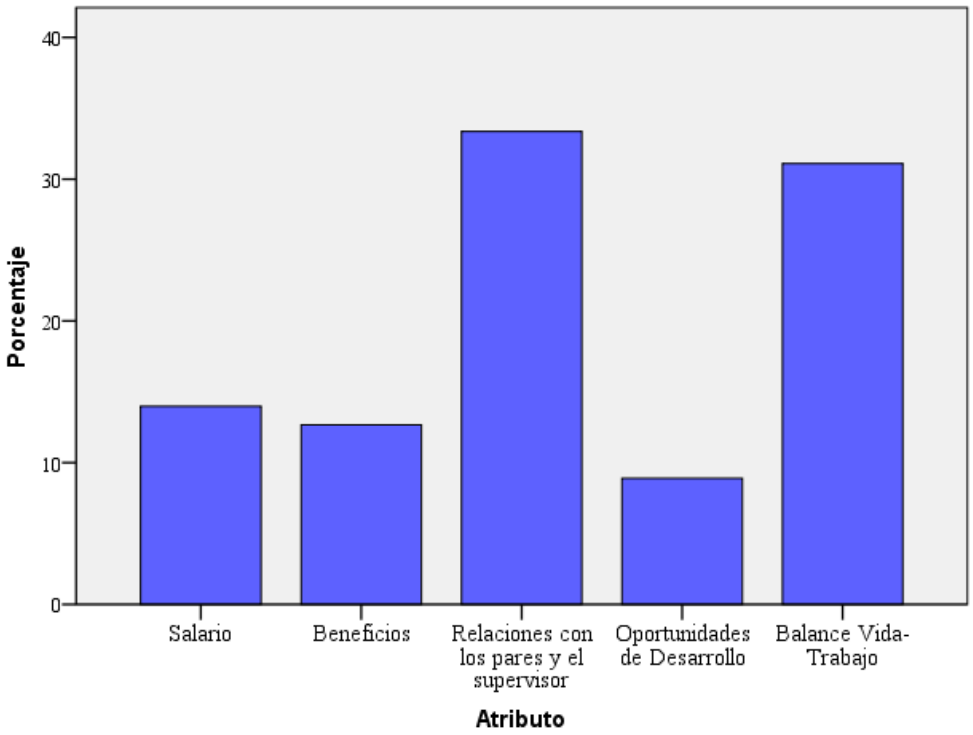

Gráfico 56. Resumen de Importancia. CASADOS 41-45 AÑOS

Este grupo está conformado por sólo dos (2) sujetos. Sus preferencias fueron, en orden de importancia: *relaciones con los pares y el supervisor* (33,36%), *balance vida-trabajo* (31,10%), *salario* (13,97%), *beneficios* (12,67%) y *oportunidades de desarrollo* (8,89%). Para este grupo, la importancia de las *recompensas financieras* fue de 26,64%, y las *recompensas no financieras* tuvieron un peso de 73,36%.

Al igual que las personas solteras de la misma edad, tuvieron menores preferencias por las *recompensas financieras,* y mayores preferencias por las *recompensas no financieras.* La diferencia del peso atribuido a estos tipos de recompensas es grande en comparación a los demás grupos.

A continuación se presentan los valores de importancia de cada grupo según su estado civil y edad.

Tabla 58. Valores de importancia. ESTADO CIVIL-EDAD

ESTADO CIVIL-EDAD	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
Solteros 21-25 años	31,99	12,44	24,65	12,25	18,64	44,43	55,57
Casados 21-25 años	46,97	6,77	19,33	4,24	22,65	53,74	46,26
Solteros 26-30 años	22,42	9,29	30,08	22,68	15,52	31,71	68,29
Casados 26-30 años	27,76	9,50	32,42	16,33	13,97	37,26	62,74
Solteros 31-35 años	33,56	9,81	36,45	11,15	9,01	43,37	56,63
Casados 31-35 años	36,01	13,54	27,23	10,09	13,11	49,55	50,45
Divorciados 31-35 años	30,94	7,51	28,79	19,52	13,21	38,45	61,55
Casados 36-40 años	51,21	21,64	5,33	6,20	15,59	72,85	27,15
Divorciados 36-40 años	42,66	10,06	23,65	6,72	16,88	52,72	47,28
Solteros 41-45 años	5,19	3,89	27,92	43,50	19,48	9,08	90,92
Casados 41-45 años	13,97	12,67	33,26	8,89	31,10	26,64	73,36

El grupo que le da un mayor valor de importancia al *salario* son los casados entre 36-40 años (51,21%), los casados entre 21-25 años (46,97%) y los divorciados entre 36-40 años de edad (42,66%). Estos resultados sustentan los obtenidos por grupo de edad. Destaca que las personas casadas entre 36-40 años prefirieron los *beneficios* en 21,64%, lo que corresponde al mayor peso asignado a este atributo por todos los grupos estudiados.

Las *relaciones con los pares y el supervisor* no presentan grandes variaciones, excepto para los casados entre los 36-40 años de edad, que le asignaron un peso de sólo 5,33%.

Las *oportunidades de desarrollo* variaron según cada grupo. Los casados entre 21-25 años le dieron la menor importancia (4,24%), mientras que el sujeto soltero entre 41-45 años le dio 43,50%. Sin embargo, estas cifras corresponden a pocos sujetos: la mayoría de los sujetos en el estudio tienen entre 26 y 35 años. Los solteros de edades comprendidas entre los 31-35 años son los que le dan un menor valor de importancia al *balance vida-trabajo* (9,01%).

Se evidencia que hay una relación entre el *estado civil* y las *preferencias relativas*: los *casados* tienen mayores preferencias sobre las *recompensas financieras*, que los *solteros*. Igualmente, se aprecia que los *solteros* tienen mayores preferencias por las *oportunidades de desarrollo*, que los *casados*.

4.5 EDUCACION Y CARGA FAMILIAR

Universitarios Sin Carga Familiar

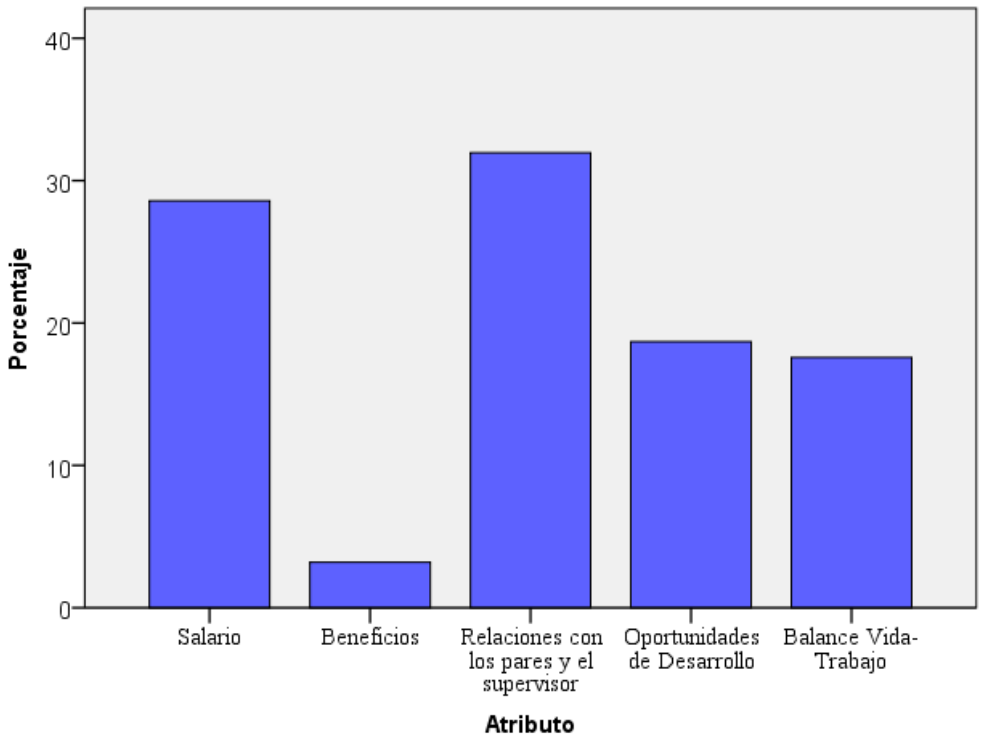

Gráfico 57. Resumen de importancia. UNIVERSITARIOS SIN CARGA FAMILIAR

El grupo de individuos universitarios, sin carga familiar, le dio un mayor de importancia a las *relaciones con los pares y el supervisor* (31,95%), seguido por el *salario* (28,58%). Consecutivamente, le dieron valor a las *oportunidades de desarrollo* (18,68%), y al *balance vida-trabajo* (17,57%). En último lugar prefirieron los *beneficios* (3,19%).

Para este grupo las *recompensas financieras* presentan un valor de 31,77%, mientras que las *recompensas no financieras* presentan una importancia de 68,23%.

Universitarios Con Carga Familiar

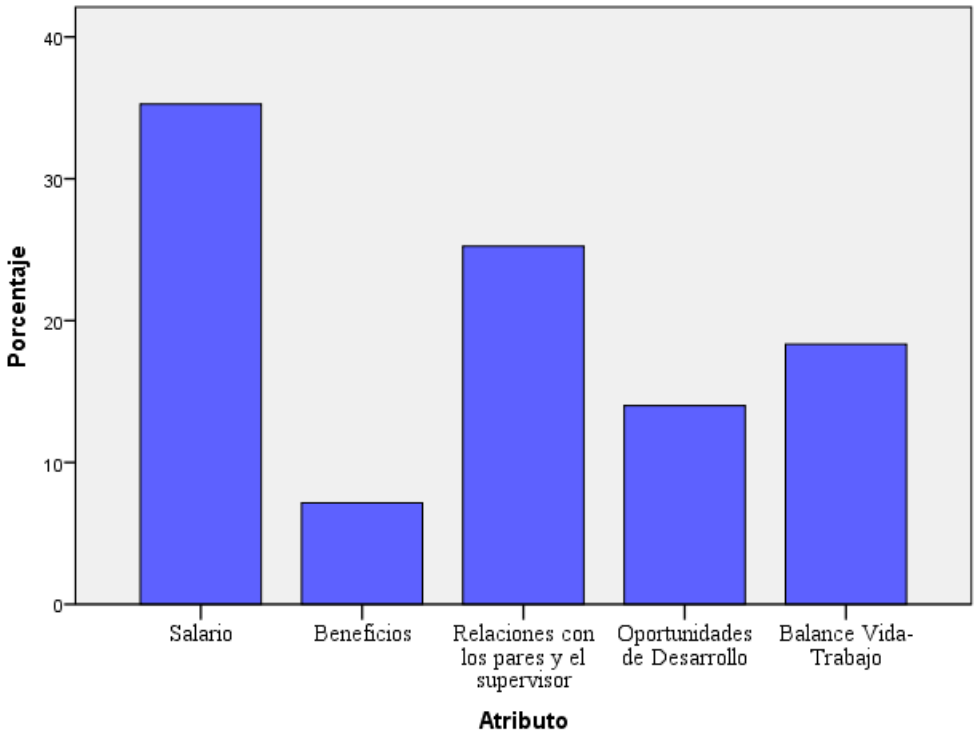

Gráfico 58. Resumen de Importancia. UNIVERSITARIOS CON CARGA FAMILIAR

Este grupo tuvo mayores preferencias por el *salario* (35,26%), a diferencia de los universitarios sin carga familiar que atribuyeron el primer lugar a las *relaciones con los pares y el supervisor*. En segundo lugar, le dieron mayor valor a las *relaciones con los pares y el supervisor* (25,24%). En tercer y cuarto lugar, prefirieron el *balance vida-trabajo* (18,33%) y las *oportunidades de desarrollo* (13,99%), respectivamente. Finalmente, prefirieron los *beneficios* (7,15%).

Este grupo le otorgó un peso de 42,41% a las *recompensas financieras,* y de 57,59% a las *recompensas no financieras.*

Postgrado Sin Carga Familiar

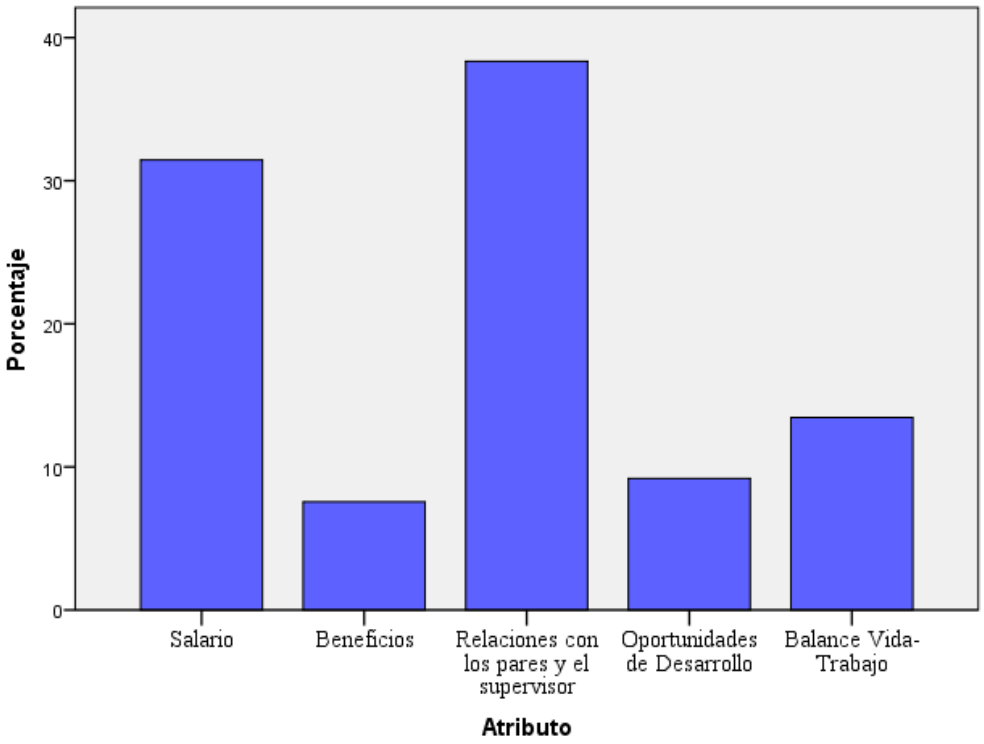

Gráfico 59. Resumen de importancia. POSTGRADO SIN CARGA FAMILIAR

Este grupo de sujetos tuvo en primer lugar preferencias por *las relaciones con los pares y el supervisor* (38,34%). En segundo lugar, prefirieron el *salario* (31,45%). Seguidamente, le dieron valor al *balance vida-trabajo* (13,45%). En cuarto lugar, le dieron importancia a las *oportunidades de desarrollo* (9,19%). En último lugar, tuvieron preferencias por los *beneficios* (7,56%).

Los sujetos de este grupo le dieron un peso de 39,01% a las *recompensas financieras*, y de 60,99% a las *recompensas no financieras*; teniendo valores similares a los resultados del *total*.

Postgrado Con Carga Familiar

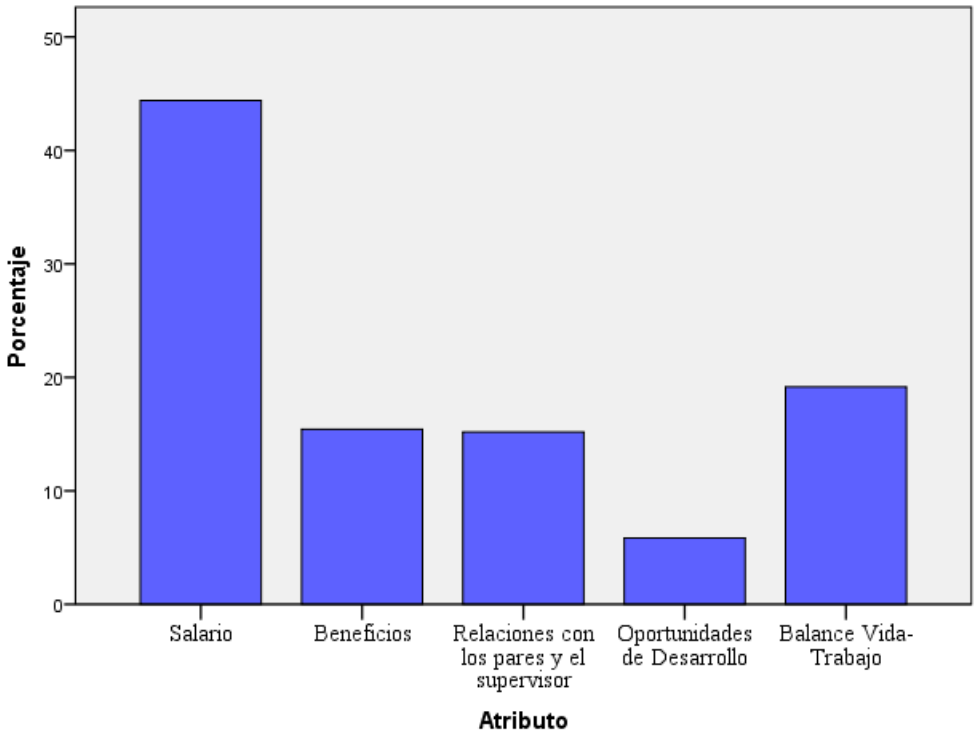

Gráfico 60. Resumen de importancia. POSTGRADO CON CARGA FAMILIAR

El grupo de los sujetos con nivel educativo de postgrado y que poseen carga familiar, tuvo en primer lugar preferencias por el *salario* (44,39%). En segundo lugar, le atribuyeron valor al *balance vida-trabajo* (19,15%). Consecutivamente, prefirieron los *beneficios* (15,42%) y las *relaciones con los pares y el supervisor* (15,18%). Finalmente, le dieron la menor importancia a las *oportunidades de desarrollo* (5,84%).

Este grupo le dio un valor de importancia de 59,81% a las *recompensas financieras*, y de 40,19% a las *recompensas no financieras*.

A continuación se presentan los valores de importancia que cada grupo le dio a los atributos estudiados.

Tabla 59. Valores de importancia. EDUCACION-CARGA FAMILIAR

EDUCACION - CARGA FAMILIAR	Salario	Beneficios	Relaciones con los pares y el supervisor	Oportunidades de desarrollo	Balance Vida-Trabajo	Recompensas financieras	Recompensas no financieras
Universitario sin carga familiar	28,58	3,19	31,95	18,68	17,57	31,77	68,23
Universitario con carga familiar	35,26	7,15	25,24	13,99	18,33	42,41	57,59
Postgrado sin carga familiar	31,45	7,56	38,34	9,19	13,45	39,01	60,99
Postgrado con carga familiar	44,39	15,42	15,18	5,84	19,15	59,81	40,19

Se puede identificar que aquellos sujetos que presentan carga familiar tienen como primera preferencia el *salario*, destacando que aquellos con estudios de postgrado prefieren este atributo en mayor magnitud (44,39%).

Los *beneficios* fueron los menos preferidos para todos los grupos, excepto aquellos con estudios de postgrado con carga familiar (15,42%), que prefirieron este atributo con un valor mayor al resultado del *total*, de 10,84%.

Las *relaciones con los pares y el supervisor* fueron de gran importancia para todos los grupos, excepto para aquellos con postgrado y carga familiar, que le asignaron sólo un 15,18% de importancia.

Los sujetos con estudios de postgrado prefirieron las *oportunidades de desarrollo* en menor medida que aquellos que sólo estudiaron el nivel universitario.

Puede observarse que todos los grupos prefieren *recompensas no financieras* que *recompensas financieras*, con excepción de las personas con postgrado y carga familiar.

Se identifica una relación entre la *carga familiar* y las preferencias relativas: cuando hay *carga familiar* hay mayores preferencias por las *recompensas financieras*. Igualmente, a mayor *educación* hay mayores preferencias por el *salario*; así como a mayor *educación* hay menores preferencias por las *oportunidades de desarrollo*.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Este estudio tuvo como objetivo general identificar las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo en dos empresas del sector consumo masivo. Este objetivo pudo lograrse en la medida que se cubrieron los objetivos específicos planteados. Se logró identificar las preferencias relativas del total de candidatos, así como las preferencias relativas según las variables sociodemográficas: *sexo, edad, educación, estado civil* y *carga familiar*. Adicionalmente, se describió la relación de estas variables con las preferencias relativas, lo que permitió responder la interrogante planteada con mayor profundidad.

Para la realización de este estudio se utilizó el análisis conjunto. Puede establecerse que este tipo de análisis es de gran utilidad, ya que permite detectar las preferencias de cada persona/grupo ante los atributos/objetos que se deseen. Esta herramienta presenta la ventaja de permitir una elección libre de los atributos que se quieren estudiar. Para esta investigación, los atributos que se estudiaron fueron seleccionados en función del marco teórico, estudios anteriores y de las recompensas ofrecidas por las empresas.

Otra de las mayores ventajas del análisis conjunto es que permite estudiar las preferencias relativas de forma individual. En consecuencia, se pueden ofrecer recompensas acorde a las características individuales de cada persona, ya que las motivaciones y expectativas son únicas en cada individuo. Esto resulta de importancia ya que, si bien pueden establecerse relaciones entre las preferencias y las variables sociodemográficas, pudiera ocurrir que un candidato en específico no responda ante la tendencia de su grupo, teniendo preferencias relativas distintas a lo normal. Responder ante preferencias individuales concretas

puede ser de gran ayuda, sobre todo cuando se trata de cargos con perfiles muy sofisticados y cuyos candidatos son difíciles de conseguir en el mercado laboral.

En este estudio pudo lograrse establecer el tipo de perfil buscado por las empresas participantes. El perfil de los candidatos buscados suele ser:

- Personas entre 26 y 35 años de edad,
- Con estudios universitarios culminados, preferiblemente con estudios de postgrado y
- Conocimientos del idioma inglés (por ser multinacionales de origen anglosajón o empresas globales que lo ameritan en sus comunicaciones internas o viabilidad de colocaciones internacionales).
- Adicionalmente, deben de poseer los conocimientos y competencias necesarias para encajar en el puesto y en la cultura de cada empresa.

Sin embargo, estos perfiles son cada vez más difíciles de conseguir en el mercado laboral venezolano, por lo que las empresas pudieran terminar "compitiendo" por el talento. Por ende, las empresas deben desarrollar las mejores estrategias para atraer y retener a sus trabajadores: conocer sus preferencias con anticipación representa una gran ventaja.

Con respecto a los resultados totales, que responden al objetivo general, se concluye que las mayores preferencias relativas se dan ante el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*. No obstante, ello no indica que los demás atributos no sean importantes para los sujetos participantes: sí lo son, sólo que en menor medida (al menos para estos participantes).

Destaca que los *beneficios* fueron el atributo menos preferido. Esta baja importancia puede deberse a que las personas prefieren tener ingresos económicos disponibles para gastarlos en lo que deseen, a diferencia de los *beneficios*, que son montos asignados para servicios específicos. Los *beneficios* como las pólizas de seguro, HCM, bonos de alimentación y demás montos económicos asignados sólo cubren ciertas necesidades concretas, y los montos no pueden destinarse a otros gastos. En cambio, el *salario* implica dinero disponible para afrontar cualquier tipo de gasto, lo cual es de importancia en la situación económica actual, caracterizada por una alta inflación y escasez de bienes. Seguidamente, puede inferirse

que la satisfacción proporcionada por los beneficios mínimos establecido por la nueva ley de trabajo (L.O.T.T.T) cubren las necesidades de las personas en una mayor medida que la ley anterior (L.O.T); por lo cual las personas pueden presentar mayor satisfacción ante este mínimo establecido, dándole así mayor importancia a otros atributos.

Con respecto a las preferencias según las variables sociodemográficas estudiadas, que responden ante los objetivos específicos planteados, se concluye que los dos atributos con mayor preferencia para todos los grupos son el *salario* y las *relaciones con los pares y el supervisor*. Las *recompensas no financieras* tuvieron mayor peso, exceptuando en el grupo de edad de 36 a 40 años, que le dio mayor importancia a las *recompensas financieras*.

Se concluye que tanto para hombres como mujeres el orden de preferencia de los atributos fue el mismo. No obstante no ocurrió lo mismo al comparar según la *educación* ya que las personas con nivel *universitario* prefirieron mayores *oportunidades de desarrollo* que las personas con *postgrado* y ello es así, por cuánto su proceso formativo no ha finalizado, al menos profesional o personalmente no ha concluido de manera formal.

En los grupos de edad se observaron mayores diferencias en sus preferencias. En cuatro (4) de los cinco (5) grupos de edad, los atributos que corresponden a *recompensas no financieras* tuvieron un mayor valor que las *recompensas financieras*, siendo así las que proporcionan mayor satisfacción a las personas. Al mismo tiempo se pudo establecer que a mayor edad (a partir de los 26 años), mayores preferencias por el *salario* y menores preferencias por las *oportunidades de desarrollo*, hasta los 40 años. A partir de los 40 años hubo grandes diferencias en relación a las preferencias. Sin embargo, las personas de esta edad fueron una minoría en el estudio, por lo que no pueden establecerse conclusiones definitivas sobre ese grupo de edad. También se identificó que tanto *hombres y mujeres entre 21-25 años* presentaron valores de importancia ante el *salario* que son más altos que aquellos de edades entre 26-30 años. Esto pudiera deberse a que el grupo más joven está probablemente iniciándose en el mercado laboral y un salario alto puede resultarles más atractivo para iniciarse en un nuevo empleo.

Los resultados de esta investigación permitieron establecer que la situación familiar se relaciona con las preferencias, siendo un factor que debe tomarse en consideración al ofrecer

recompensas: a mayores vínculos familiares, mayores preferencias por las *recompensas financieras*. Esto se evidencia a que los *casados* prefieren más *salario* que los *solteros*; y aquellos con *carga familiar* prefieren más *salario* independientemente de su *sexo* y *estado civil*. La posible causa se debe a que las personas con vínculos familiares tienen mayores gastos económicos, por lo que requieren de una mayor renta para responder ante sus necesidades y las de sus familiares.

Adicionalmente, se identificó que los *beneficios* tuvieron mayor valor para las personas *casadas con carga familiar* y para los *casados entre 36-40 años* (todos en este grupo presentaron a su vez *carga familiar*). Estas mayores preferencias por los *beneficios* pudieran deberse a que los miembros del núcleo familiar (cónyuge e hijos) son incluidos en las coberturas de los seguros de varios de los *beneficios,* tal como el H.C.M y el Seguro de Vida, beneficiándolos directamente.

Al evaluar las variables *estado civil-carga familiar*, se establece que los *solteros con carga familiar* le dieron mayor importancia al *salario,* en comparación a los *solteros sin carga familiar*. Por otra parte, los *solteros con carga familiar* tienen mayores preferencias por las *oportunidades de desarrollo* que los *casados*, lo que pudiera deberse a que pueden aceptar traslados a otras áreas geográficas con mayor facilidad, a diferencia de las personas casadas que deben tomar decisiones en función de su pareja. Sólo los *casados con carga familiar* y los *divorciados con carga familiar* prefirieron las *recompensas financieras* que las *recompensas no financieras.*

En referencia a la *educación*, se logró establecer que a mayor nivel educativo, mayores preferencias por el *salario* y menores preferencias por las *oportunidades de desarrollo*. Adicionalmente, al estudiar el cruce de las variables *educación-carga familiar* se determinó que todos los grupos prefieren *recompensas no financieras* que *recompensas financieras,* con excepción de las personas con *postgrado y carga familiar*.

De forma global, se concluye que si bien existen variantes ante las preferencias según las características sociodemográficas de las personas, el valor dado a las *recompensas no financieras* es en general de gran peso, siendo normalmente de 50% o más.

Estos resultados permiten evaluar si las empresas responden ante las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo ante las recompensas ofrecidas. Primero, se establece que la situación económica actual no permite a las empresas responder eficientemente ante el atributo *salario*: aunque ambas empresas ofrecen *salarios* por encima del promedio en el mercado laboral (lo que puede causar cierta satisfacción), los montos devengados pueden ser percibidos como insuficientes para contrapesar la inflación. Asimismo, indexar los salarios al verdadero costo de vida no es una opción. Debido a las dificultades que presenta ofrecer *recompensas financieras*, es necesario que las empresas se enfoquen en ofrecer excelentes *recompensas no financieras*, sobre todo en las vinculadas con unas buenas *relaciones con el supervisor y los pares*, ya que estas causan un gran nivel de satisfacción.

Seguidamente, es de interés destacar que las empresas participantes en el estudio se caracterizan de forma *oficial* por ser lugares con excelente clima organizacional, pero ello no indica que en la realidad sean así. Se debe recordar que las empresas poseen una cultura real y una cultura ideal[1]. En consecuencia, las empresas deben analizar la profundidad de la brecha entre estos dos tipos de cultura, ya que ella impacta en la manera como se relacionan las personas en su día a día, incluyendo la comunicación, el reconocimiento, así como en normas que pueden vincularse con la flexibilidad del horario y el *balance vida-trabajo*.

Con la realización de esta investigación se evidencia que es importante conocer las preferencias de los candidatos a puestos de trabajo, ya que así las empresas pueden cumplir con sus expectativas, fortaleciéndose el contrato psicológico; lo que impacta positivamente en la motivación y por ende en la productividad.

A partir de esta investigación, las empresas pueden ampliar su visión sobre el proceso de selección: se hace indudable la necesidad de evaluar mediante algún mecanismo qué expectativas tienen los candidatos al aspirar a un puesto de trabajo. Se debe reconocer que el análisis conjunto es una técnica que requiere de ciertos conocimientos para poderse llevar a cabo, por lo que las empresas pueden verse en la dificultad de aplicarlo en sus futuros procesos de selección si no disponen de alguien capacitado sobre esta herramienta. Con este

[1] Gelles & Levine (2006), definen la cultura ideal como las normas y valores a los que las personas se adhieren abierta y formalmente, mientras que la cultura real consiste en normas y valores que las personas no pueden admitir abierta o formalmente pero las practican.

estudio se invita a los integrantes de las unidades de Recursos Humanos a conocer del análisis conjunto, con la esperanza de que puedan aplicarlo. En caso de no ser posible, el hecho de adquirir conciencia en sí sobre la importancia del conocimiento de las preferencias ante las recompensas, presenta ya una ventaja: a partir de ello se pueden desarrollar otros mecanismos para identificar qué buscan las personas cuando aspiran a colaborar en la organización.

Sin duda alguna, con el desarrollo de esta investigación se espera que las organizaciones empiecen a darle mayor relevancia a las expectativas y motivaciones de los candidatos que participan en sus procesos de selección, y con ello se espere que las organizaciones vayan integrando la práctica de conocer sus preferencias relativas. Con ello, obtendrían resultados válidos para los sujetos en específico que participan, ya que los datos obtenidos en este estudio no son generalizables para otros contextos y personas (aunque sí brindan información de valor para el momento de realización de este trabajo).

A modo de cierre, este estudio permitió explorar todo un nuevo campo en el área de Recursos Humanos, que se vincula simultáneamente con los procesos de *reclutamiento y selección* y de *compensación*. Este vínculo a su vez permite establecer, desde el punto de vista académico, que los subsistemas de las Relaciones Industriales se encuentran altamente integrados; por ello este Trabajo de Grado es para optar a la Licenciatura en Relaciones Industriales, sin ninguna de las *Menciones* que ofrece la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

2. RECOMENDACIONES

A partir de la realización de este estudio se establecen una serie de recomendaciones. A las empresas participantes se les recomienda:

- Analizar las *oportunidades de desarrollo* que pueden ofrecerse, de manera que lo ofertado en el proceso de selección se practique realmente como fue propuesto. Igualmente, se recomienda evaluar si el tipo de contrato ofrecido responde realmente a las preferencias ante este atributo.
- Fortalecer las *relaciones con los pares y el supervisor*, minimizando la brecha entre la cultura ideal y la cultura real.

- Triangular la información obtenida de las preferencias relativas mediante el análisis conjunto con otras herramientas como la entrevista, con la finalidad de reafirmar los datos obtenidos de la ordenación de tarjetas.

Finalmente, en relación a investigaciones posteriores, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Con respecto al problema en sí se recomienda hacer estudios de preferencias relativas utilizando el análisis conjunto con otros atributos de compensación. Igualmente, se recomienda hacer estudios profundizando sobre cada dimensión de compensación en particular, por ejemplo investigar sólo elementos del clima organizacional, o identificar las preferencias ante tipos específicos de beneficios.
- Se recomienda buscar con mucha antelación las empresas para realizar el estudio ya que el acceso a ellas puede consumir tiempo, así como plantearles los beneficios del estudio.
- Se recomienda realizar futuros estudios donde se comparen las preferencias relativas de los candidatos a puestos de trabajo de los distintos tipos de nómina, es decir de los cargos ejecutivos, administrativos y obreros.
- Se recomienda aplicar el estudio para los procesos de selección internos, es decir para los casos de ascensos, promociones, traslados o cualquier movimiento transversal, con el objetivo de ofrecer las recompensas más acertadas.
- Se recomienda hacer estudios de preferencias relativas en base a variables personales, tal como el tipo de personalidad o la situación familiar particular, y no sólo con variables sociodemográficas.
- Se recomienda hacer un estudio donde se evalúe la eficacia de las estrategias de enganche usadas por la empresa en base al conocimiento de las preferencias relativas. Para ello se debe establecer si hay diferencias significativas en la cantidad de ofertas aceptadas inicialmente entre un grupo que haya sido captado considerando sus preferencias y otro que no. Luego de un tiempo, se debe medir si hay diferencias significativas entre el grado de satisfacción de los grupos.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, R. (1994). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS.* Ediciones Díaz de Santos. España.

Alvira, F. (1996). *Diseños de Investigación Social: criterios operativos*. 2° Edición. Editorial Alianza. Madrid.

Banco Central de Venezuela. (2013). *Índice Nacional de Precios al Consumidor*. Recuperado el día 15 de Septiembre de 2013 de: http://www.bcv.org.ve/

Becerra, G. & Merlos, G. (2005). *Preferencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de los empleados con base al análisis conjunto.* Trabajo de Grado para optar al título de Lic. En Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bonilla, J. & Urquijo, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo, Manual para la gestión de sueldos y salarios*. 1era Edición. Publicaciones UCAB. Caracas.

Braña, T., Boubeta, A. & Valera, J. (1997). *Identificación de las actitudes de los consumidores mediante el análisis conjunto*. En IV Simposio de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Universidad de Murcia. España.

Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales.* Editorial Trillas. España.

Cabrera, J. & Davies, D. (2009). *Preferencias relativas, compensación total y diversidad generacional en la zona metropolitana de Caracas.* Trabajo de Grado para optar al título de Lic. En Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Castellan, J. & Siegel, S. (2007). *Estadística no paramétrica: aplicada a las ciencias de la conducta.*4ta Edición. México.

Cea, M. (1998). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social.* Editorial Síntesis. España.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* 3era Edición. Mac Graw Hill. México.

Corbeta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación social*. Edición revisada. Mc Graw Gil. España.

Curós, M., Díaz, C., Oltra, V. & Rodríguez-Serrano, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. 1era Edición. Editorial UOC. España.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: un enfoque situacional*. 1era Edición en español. Editorial Pearson Prentice-Hall. España

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ava Edición en español. Editorial Pearson Prentice-Hall. México

Díaz F., Fuertes, F., Martín, M. & Montalbán, P. (2004). *Psicología de las Organizaciones.* 1era Edición. Editorial UOC. España.

Dolan, S., Schuller, R. & Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. España

Dowling, P., Welch, D. & Shuler, R. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Third Edition. South –Western College Publishing. Canada.

Gates, R. & McDaniels, C. (2005). *Investigación de Mercados.* 6ta Edición. Editorial Thomson. México.

Gelles, R. & Levine, A. (2006). *Sociología*. 6ta Edición. Editorial McGraw Gill. México.

Giancola, F. (2012). *It Depends on How You Ask Them: Determining Employee Reward Preferences.* Benefits Magazine Web Exclusive. Vol 49. Nº4, April 2012. Recuperado el día 28 de Octubre de 2012 de: http://www.ifebp.org/pdf/webexclusive/12apr.pdf

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 1era Edición. Editorial Brujas. Argentina.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2005) *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta. Edición en Español. Pearson Prentice-Hall. México.

Great Place to Work. (2013).*¿Qué es un excelente lugar de trabajo?*. Recuperado el día 16 de Junio de 2013 de: http://www.greatplacetowork.es/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo

Hernández, S., R.; Fernández, C., C; Baptista, L., P. (2010). *Metodología de la Investigación.* 4ta. Edición. Colombia.

IBM. (2010). *Manual del usuario del sistema básico de IBM Statistics 19.* Recuperado el día 2 de Octubre de 2012 de: http://www.szit.bme.hu/~kela/SPSSStatistics%20(E)/Documentation/Spanish/Manuals/IBM%20SPSS%20Statistics%2019%20Core%20System%20User's%20Guide.pdf

Kimberly-Clark Venezuela. (2013). KC *en el Mundo.* Recuperado el día 22 de Junio de 2013 en http://kimberly-clark.empleate.com/conf/kimberly clark.empleate.com/ datos_empresas/ la_ corporacion.php

Levy, J. & Varela, J. (2005). *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales.* Editorial Pearson Prentice-Hall. Colombia

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercado: Un enfoque práctico.* 4ta Edición. Editorial Prentice-Hall. México.

Morris, C. & Maisto, A. (2005). *Psicología*. Duodécima Edición. Editorial Pearson Prentice-Hall. México.

Nalbantian, H. & Tenenbaum, P. (2012). *Strategic Management of human capital in the energy sector*. Recuperado el día 28 de Octubre de 2012 de: http://uk.marsh.com/Portals/18/Documents/Human%20Capital_Mercer.pdf

Nebot, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas.* Fundación Confemetal. España.

Nicholson, W. (2007). *Teoría Microeconómica: principios básicos y aplicaciones.* 9na Edición Cegage Learning. México.

Nestlé. (2013). *Políticas de Recursos Humanos de Nestlé.* Consultado en línea el día 15 de Julio de 2013 de: http://www.nestle.com.ve/asset-library/documents/politicasderrhh.pdf

Novotorova, N. (2007). *A Conjoint Analysis of Consumer Preferences for Product Attributes: the case of Illinois apples.* Trabajo de grado para optar al título de Dr. of Philosophy in Agriculture and Consumer Economics en la Universidad de Illinois en Urban Champaing.

Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2001). *Microeconomía.* 5ta Edición. Editorial Pearson Prentice-Hall. España.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española.* 22da Edición. Recuperado de: http://www.rae.es/rae.html

Robbins, S. (2004). *Conducta Organizacional*. Editorial Pearson. México.

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. 3era Edición. Pearson Prentice-Hall. México.

Staff of the Corporate Executive Board. (2009*). Keeping Employees Engaged While Reducing Benefit.* Recuperado el día 28 de Octubre de 2012 de: http://www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca20090821_556497.htm

Urquijo, J.I. (2005). *La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos.* IIES-UCAB. Venezuela

Venezuela. *Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras*. Promulgada en el mes de Mayo de 2012.

Walters, C. (2011). *Taking a closer look at benefits: the Wegmans way*. Rochester Business Journal. Recuperado en Octubre de: http://www.hrworks-inc.com/topics-in-hr/articles/3-benefits-administration-articles/350-taking-a-closer-look-at-benefits-the-wegmans-way

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Prentice-Hall. Colombia

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El siguiente instrumento conforma parte de un Trabajo de Grado para obtener el título de Lic. En Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Con este estudio se busca identificar qué elementos son los que representan una mayor importancia para usted en el cargo al que está aspirando. Los resultados serán utilizados con un fin académico y para aportar datos de interés a la empresa.

Nombre:_____ **Sexo**_____ **Edad**_____

Cargo al que aspira: _____ **Nivel Educativo (graduado)**_____

Estado Civil _____ **N° de hijos**_____

Junto a este instructivo, se presentan dieciséis (16) tarjetas donde se reflejan distintas combinaciones de cinco (5) elementos que son tomados en cuenta por las personas al aspirar a un nuevo empleo. Estos elementos son: "Salario", "Beneficios", "Relaciones con los pares y el supervisor", "Oportunidades de desarrollo" y "Balance vida-trabajo". Cada elemento se presentará en tres niveles diferentes.

1) SALARIO
- **20% por encima del mercado**: remuneración quincenal/mensual 20% por encima del promedio del mercado. Utilidades y Bono Vacacional muy por encima del límite legal.
-**En el promedio del mercado**: remuneración quincenal/mensual en el promedio del mercado. Utilidades y Bono Vacacional por encima del límite legal.
-**20% por debajo del promedio del mercado**: remuneración quincenal/mensual 20% por debajo del promedio del mercado. Utilidades y Bono Vacacional mínimos del límite legal.

2) **BENEFICIOS**
-Altos: Muy por encima de los beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T
-Medios: Por encima de los beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T
Bajos: Sólo beneficios mínimos prescritos por la L.O.T.T.T

3) RELACIONES CON LOS PARES Y EL SUPERVISOR
Buenas: Comunicación muy frecuente con los compañeros y el supervisor. Ambiente muy amigable. Ser reconocido frecuentemente por el supervisor
Medias: Comunicación algo frecuente con los compañeros y el supervisor. Ambiente amigable. Reconocimiento eventual por el supervisor.
Malas: Muy baja frecuencia de comunicación con los compañeros y el supervisor. Ambiente poco amigable. Muy poco reconocimiento por el supervisor.

4) OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
Altas: Contrato por tiempo indeterminado. Ascensos o traslados en menos de un (1) año. Frecuente adiestramiento.
Medias: Contrato por tiempo indeterminado. Ascensos o traslados luego de un (1) año. Adiestramiento eventual.
Bajas: Contrato por tiempo determinado. Poco o ningún adiestramiento.

5) BALANCE VIDA-TRABAJO
Alto: Horario flexible de cuatro (4) horas a la semana.
Medio: Horario flexible de dos (2) horas a la semana.
Bajo: Horario flexible de cero (0) horas a la semana.

Usted debe organizar las tarjetas según sus preferencias, colocando de primera la tarjeta que tenga la combinación de elementos que más le guste, y en último lugar la tarjeta que llame menos su atención. Para organizar las tarjetas pregúntese ¿Qué aspecto es el más importante para mí en este trabajo al que estoy aspirando? ¿Cuáles serían las combinaciones de elementos más deseables?

Muchas gracias por su tiempo.

1	
Salario	En el Promedio del Mercado
Beneficios	Medios
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales
Oportunidades de desarrollo	Medias
Balance Vida-Trabajo	Alto

2	
Salario	En el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Bajo

3	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Medios
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Medio

4	
Salario	20% Por debajo del Promedio del Mercado
Beneficios	Bajos
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas
Oportunidades de desarrollo	Bajas
Balance Vida-Trabajo	Alto

5	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Alto

6	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales
Oportunidades de desarrollo	Bajas
Balance Vida-Trabajo	Alto

7	
Salario	20% Por debajo del Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Bajo

8	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Bajos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Medias
Balance Vida-Trabajo	Bajo

9	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Bajos
Relaciones con los pares y el supervisor	Normales
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Medio

10	
Salario	En el Promedio del Mercado
Beneficios	Bajos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Alto

11	
Salario	20% por Debajo del Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Medias
Balance Vida-Trabajo	Medio

12	
Salario	En el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Bajas
Balance Vida-Trabajo	Medio

13	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Malas
Oportunidades de desarrollo	Medias
Balance Vida-Trabajo	Alto

14	
Salario	20% por Debajo del Promedio del Mercado
Beneficios	Medios
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Alto

15	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Buenos
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Altas
Balance Vida-Trabajo	Alto

16	
Salario	20% Sobre el Promedio del Mercado
Beneficios	Medios
Relaciones con los pares y el supervisor	Buenas
Oportunidades de desarrollo	Bajas
Balance Vida-Trabajo	Bajo

ANEXO B

BASE DE DATOS

N	Empresa	Sexo	Educación	Estado civil	Hijos	Edad	Ordenación de tarjetas (más a menos preferida)															
1	1	M	3	1	0	30	15	9	10	14	7	5	8	1	11	16	12	6	2	3	13	4
2	1	F	3	3	2	32	5	15	10	9	14	1	6	12	16	8	11	7	3	2	13	4
3	1	F	2	1	0	27	5	15	8	10	14	11	9	1	7	6	13	3	2	4	12	16
4	2	F	2	1	0	29	15	5	14	10	11	12	9	1	7	13	16	8	3	6	4	2
5	2	F	2	1	0	21	5	15	6	13	3	16	8	12	1	2	10	14	7	11	9	4
6	2	F	2	1	0	24	1	15	5	6	12	8	16	13	10	9	11	2	3	14	7	4
7	2	F	2	1	1	27	5	15	6	16	8	9	12	10	1	14	7	11	2	13	3	4
8	2	F	2	1	0	26	15	5	9	8	6	10	3	19	1	12	7	16	11	13	2	4
9	2	F	2	1	0	26	5	15	9	1	13	14	10	7	3	2	6	8	12	11	16	4
10	2	F	2	1	0	28	5	15	6	16	9	8	12	1	10	14	11	7	13	3	2	4
11	1	F	2	2	0	28	15	5	1	8	9	10	14	7	12	16	6	11	13	3	2	4
12	1	F	2	2	1	23	1	10	12	2	15	5	9	6	8	16	13	3	11	14	7	4
13	2	F	2	2	0	30	15	5	11	9	13	8	16	14	3	6	1	10	2	12	7	4
14	1	M	2	1	0	26	15	5	6	1	10	16	13	9	3	8	14	7	12	2	11	4
15	1	F	3	2	0	32	15	5	6	12	8	10	16	11	9	1	14	7	3	2	13	4
16	1	F	3	3	0	36	15	5	6	1	10	8	9	12	13	3	2	16	14	7	11	4
17	2	F	2	1	1	25	15	5	8	6	3	16	13	9	1	12	2	10	11	14	4	7
18	2	M	2	1	0	26	15	5	11	9	1	7	10	14	16	3	2	13	12	4	8	6
19	2	M	2	2	2	43	5	15	14	10	11	12	6	1	9	16	7	8	3	13	2	4
20	2	F	2	2	0	23	15	5	6	1	10	12	9	8	3	13	14	4	11	16	7	2
21	2	F	2	2	2	35	5	15	10	12	6	16	8	1	14	11	7	9	3	13	2	4
22	2	F	2	1	0	25	15	5	1	9	6	10	14	12	11	13	8	7	16	3	2	4
23	2	F	3	2	2	37	5	15	13	6	3	16	9	8	1	12	10	2	11	7	14	4
24	1	M	3	2	0	27	15	5	10	14	9	7	8	1	11	16	12	6	2	3	13	4
25	1	F	3	1	0	25	15	5	10	14	12	11	9	16	6	8	1	7	3	2	13	4
26	1	M	3	2	0	31	5	15	8	16	9	6	12	10	1	3	13	14	11	7	2	4
27	1	F	3	1	0	29	5	15	10	6	14	11	12	9	8	16	1	7	3	13	2	4
28	1	M	2	1	0	28	15	5	6	10	1	16	13	9	3	8	14	7	12	2	4	11
29	1	M	3	1	0	32	15	5	9	16	8	6	10	14	1	3	7	11	12	13	2	4
30	1	M	3	1	0	33	15	5	6	12	8	10	16	11	9	1	14	7	3	2	13	4
31	1	M	2	3	2	40	5	15	6	8	9	16	13	12	10	3	1	11	14	7	2	4
32	1	M	2	1	0	30	5	15	16	9	10	7	8	1	6	12	11	2	13	14	3	4
33	1	M	2	2	1	31	15	5	9	8	10	6	14	7	3	12	2	13	11	1	16	4
34	1	M	2	1	0	26	5	15	9	10	8	14	6	1	16	12	3	7	13	11	2	4
35	1	F	2	2	1	29	5	15	6	1	10	9	16	14	12	11	13	8	7	3	4	2
36	1	M	2	1	0	28	5	15	1	9	10	8	3	13	7	14	12	11	6	16	2	4
37	1	M	3	1	0	25	15	5	9	10	13	11	8	3	1	6	12	14	7	16	4	2
38	1	F	2	2	1	33	15	5	6	13	9	3	8	16	10	1	12	11	14	7	2	4
39	1	M	2	1	0	28	15	5	11	9	1	7	10	14	3	16	2	13	12	8	4	6
40	1	M	2	2	1	32	5	15	6	1	9	13	3	12	10	8	14	16	11	2	4	7

N	Empresa	Sexo	Educación	Estado civil	Hijos	Edad	Ordenación de tarjetas (más a menos preferida)															
41	1	M	3	1	0	31	5	15	6	9	8	16	10	12	3	13	1	14	11	2	7	4
42	1	F	3	3	0	36	15	5	6	1	10	8	9	12	13	3	2	16	14	7	11	4
43	1	F	3	1	0	29	15	5	8	6	13	16	3	9	1	2	12	10	11	14	7	4
44	1	M	2	3	0	33	5	15	8	9	6	16	10	12	1	13	3	14	11	7	2	4
45	1	M	3	2	1	34	5	15	13	6	3	16	12	2	9	8	1	11	10	7	14	4
46	1	F	3	2	1	38	5	15	6	13	3	9	12	1	8	10	16	2	14	11	7	4
47	2	F	2	1	0	27	5	15	10	3	14	9	1	2	12	6	8	16	13	11	4	7
48	2	F	2	2	1	36	5	15	6	13	3	2	12	16	1	9	8	10	7	11	14	4
49	2	M	2	1	0	26	15	5	8	9	16	6	10	12	1	14	3	2	11	7	13	4
50	2	F	3	2	0	30	15	5	16	6	13	12	1	9	8	14	11	10	7	2	3	4
51	2	F	3	2	1	41	5	15	1	6	10	12	13	9	3	14	11	16	8	7	4	2
52	2	F	2	1	1	44	5	15	1	14	10	9	8	11	7	3	13	2	12	6	16	4
53	2	M	2	3	1	32	5	15	9	10	8	3	2	1	13	14	11	16	6	12	7	4
54	2	M	3	2	1	29	5	15	6	16	8	13	9	3	12	2	1	10	7	14	11	4
55	2	M	3	2	0	28	5	15	6	16	9	8	12	1	10	14	11	7	13	3	2	4

LEYENDA

Empresa

1. Kimberly-Clark Venezuela
2. Nestlé Venezuela

Sexo

F. Femenino
M. Masculino

Educación

2. Universitario
3. Postgrado

Estado civil

1. Soltero
2. Casado
3. Divorciado

Carga familiar

0. No
1. Sí