



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)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)

Título:

RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW Y
LAS PREFERENCIAS RELATIVAS RESPECTO A LOS TIPOS DE
RECOMPENSAS

Realizado por:

MARÍA VERÓNICA MARTÍNEZ B CI: 20.130.614

Profesor guía:

EDUARDO QUEVEDO PEÑUELA CI: 13.887.025

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



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

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW Y LAS
PREFERENCIAS RELATIVAS RESPECTO A LOS TIPOS DE RECOMPENSAS**

Tesista:

MARÍA VERÓNICA MARTÍNEZ B

Tutor:

EDUARDO QUEVEDO

Caracas, Septiembre del 2014

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA TEORÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW Y LAS PREFERENCIAS RELATIVAS RESPECTO A LOS TIPOS DE RECOMPENSAS
TUTOR	Eduardo Quevedo
AUTOR(ES)	María Verónica Martínez
ÁREA	Relaciones Industriales
NÚMERO DE PÁGINAS	202
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Modelo de Compensación Total de Urquijo, Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva
TIPO DE DISEÑO	No Experimental Transaccional
POBLACIÓN	Dos empresas del sector Hotelero ubicadas en el área Metropolitana de Caracas
TIPO DE MUESTREO	De tipo probabilístico, Estratificada

MUESTRA	Todas aquellas personas pertenecientes a la nómina fija de las organizaciones del Sector Hotelero; 146 sujetos en total.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores cuyo nivel organizacional fuera Obrero, Administrativo, Supervisor y Gerente, pertenecientes a la nómina fija de las organizaciones seleccionadas
VARIABLES	Tipos de Recompensas, Jerarquía de Necesidades según Maslow
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Tarjetas basadas en un diseño ortogonal generadas por el Análisis Conjunto; Encuesta.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Hoy en día las organizaciones se encuentran en un punto donde los intereses y necesidades de sus empleados son de vital importancia para poder aplicar técnicas de atracción, retención y motivación del talento humano. En este sentido, conocer las preferencias que éstos tienen con respecto a sus recompensas es la clave para determinar en que sentido se dirigen sus verdaderas necesidades. Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo determinar las semejanzas correspondientes entre la satisfacción de necesidades según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, y las preferencias relativas respecto a las recompensas financieras y no financieras que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos. De esta manera, será utilizada la técnica de Análisis Conjunto para medir las preferencias relativas de los sujetos con respecto las recompensas financieras y no financieras. Consta de dos grandes variables: las preferencias relativas hacia las recompensas y las necesidades de los empleados. Dicha investigación, de tipo Descriptiva y enmarcada en un diseño No Experimental Transaccional, se desarrollará en campo mediante entrevistas al personal encargado de recursos humanos y la aplicación del instrumento metodológico a los empleados que fuesen integrantes de la muestra seleccionada, durante el período 2013-2014 en organizaciones del sector Hotelero en el área metropolitana de Caracas. De esta manera se analizará por medio de técnicas cuantitativas los datos

	correspondientes a las variables.
--	-----------------------------------

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su amor, apoyo, fuerza y confianza.

A mi padre, por su amor y sabios consejos.

A Eduardo Quevedo, por creer en el proyecto y brindarme su valiosa asesoría.

A Raiff Hazanow, por su apoyo incondicional, paciencia, dedicación y buenas ideas que lograron hacer de este proyecto la mejor aventura.

A mis amigas que me brindaron sus consejos y apoyo durante la elaboración del proyecto.

A las empresas y trabajadores que con su tiempo colaboraron para la realización de su estudio.

A todas aquellas personas que con su granito de arena, hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

A todos,

“Gracias Totales”

DEDICATORIA

A ti, soñador, que con pequeñas cosas logras grandes diferencias.

“Los problemas económicos no se resuelven con dinero, se resuelven con imaginación”
Anthony Robbins

INDICE DE CONTENIDO

TRABAJO DE GRADO.....	i
LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES	i
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
CAPÍTULO III	25
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	25
2.1 Objetivo General:.....	25
2.2 Objetivos específicos:	25
Esquema del Marco Teórico.....	26
CAPÍTULO III	27
MARCO TEORICO	27
B.- Satisfacción Laboral.....	30
C.- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow	31
D.- Compensación.....	34
E.- Análisis Conjunto.....	45
E.1.- Origen.....	45
CAPITULO IV	50
MARCO CONTEXTUAL.....	50
CAPITULO V.....	52
MARCO METODOLÓGICO	52
A.- Tipo de Investigación	52
B.- Diseño de la Investigación	53
C.- Unidad de análisis	54
D- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	64
F.- VARIABLES.....	70

Cuadro de Operacionalización de las Variables:	73
CAPÍTULO VI	77
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
CAPITULO VII.....	174
CONCLUSIONES.....	174
RECOMENDACIONES	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
ANEXOS	186

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: distribución Muestra Ideal	57
Tabla 2: distribución de la muestra ideal por jerarquía organizacional en la empresa A	57
Tabla 3: distribución de la muestra ideal por jerarquía organizacional en la empresa B.	58
Tabla 4: Distribución de porcentaje de respuesta de la empresa A	59
Tabla 5: Distribución de porcentaje de respuesta de la empresa B	59
Tabla 6: Distribución de la muestra final por Género	59
Tabla 7: Distribución de la muestra final por Edad	60
Tabla 8: Distribución de la muestra final por Estado Civil	60
Tabla 9: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo	60
Tabla 10: Distribución de la muestra final Nivel Organizacional	61
Tabla 11: Distribución de la muestra por género de la empresa A	61
Tabla 12: Distribución de la muestra final por Edad de la empresa A	61
Tabla 13: Distribución de la muestra final por Estado Civil de la empresa A	62
Tabla 14: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo de la empresa A	62
Tabla 15: Distribución de la muestra final por Nivel Organizacional de la empresa A	62
Tabla 16: Distribución de la muestra por género de la empresa B	63
Tabla 17: Distribución de la muestra final por Edad de la empresa B	63
Tabla 18: Distribución de la muestra final por Estado Civil de la empresa B	63
Tabla 19: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo de la empresa B	64
Tabla 20: Distribución de la muestra final por Nivel Organizacional de la empresa B	64
Tabla 21: Tabla de Relación entre los tipos de Recompensas y la jerarquía de Necesidades ..	69
Tabla 22: Operacionalización de las variables	73
Tabla 23: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas	78
Tabla 24: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas GENERO MASCULINO	81
Tabla 25: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas GENERO FEMENINO	83
Tabla 26: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas SOLTEROS	84
Tabla 27: : Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas CASADOS	86
Tabla 28]: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas DIVORCIADOS	88
Tabla 29: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 18 y 25 años	89
Tabla 30: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 26 y 45 años	90

Tabla 31: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 46 y 55 años.....	92
Tabla 32: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 55 años.....	93
Tabla 33: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas BACHILLER.....	95
Tabla 34: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas PROFESIONAL	97
Tabla 35: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas ESPECIALIZACIÓN	99
Tabla 36: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas OBREROS.....	101
Tabla 37: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, MUJERES	103
Tabla 38: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, HOMBRES.....	104
Tabla 39: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 18-25	106
Tabla 40: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 26-45	107
Tabla 41: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 46-55	109
Tabla 42: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES MAYORES DE 55	111
Tabla 43: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, SOLTEROS.....	112
Tabla 44: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, CASADOS	114
Tabla 45: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, DIVORCIADOS	115
Tabla 46: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas personal Obrero, Nivel Educativo BACHILLER.....	117
Tabla 47: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas personal Obrero, Nivel Educativo PROFESIONAL	118
Tabla 48: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas ADMINISTRATIVO.....	120
Tabla 49: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, MUJERES	122
Tabla 50: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, HOMBRES.....	123

Tabla 51: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 18-25	125
Tabla 52: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 26-45	127
Tabla 53: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 46-55	128
Tabla 54: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, MAYORES DE 55	130
Tabla 55: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, SOLTEROS	131
Tabla 56: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, CASADOS	133
Tabla 57: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, DIVORCIADOS.....	134
Tabla 58: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, BACHILLER.....	136
Tabla 59: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, PROFESIONALES	137
Tabla 60: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, ESPECIALIZACIÓN	139
Tabla 61: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, SUPERVISORES	141
Tabla 62: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, MUJERES.....	143
Tabla 63: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, HOMBRES	145
Tabla 64: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDADES ENTRE 26-45 AÑOS.....	147
Tabla 65: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDADES ENTRE 46-55 AÑOS.....	148
Tabla 66: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, MAYORES DE 55 AÑOS.....	150
Tabla 67: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, SOLTEROS	151
Tabla 68: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, CASADOS	153
Tabla 69: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, DIVORCIADOS	154
Tabla 70: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDUCACION PROFESIONAL	156

Tabla 71: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, con ESPECIALIZACION.....	157
Tabla 72: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, GERENCIAL.....	159
Tabla 73: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, MUJERES.	161
Tabla 74: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, HOMBRES	162
Tabla 75: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, SOLTEROS	164
Tabla 76: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, CASADOS	164
Tabla 77: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, PROFESIONALES.....	167
Tabla 78: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, con ESPECIALIZACIÓN.....	169
Tabla 79: Tabla resumen de los resultados porcentuales obtenidos por cada atributo de la Empresa A	172
Tabla 80: Tabla resumen de los resultados porcentuales obtenidos por cada atributo de la Empresa B.....	173

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Resumen de Importancia TOTAL	79
Gráfica 2: Resumen de Importancia HOMBRES TOTAL	81
Gráfica 3: Resumen de Importancia MUJERES TOTAL	83
Gráfica 4: Resumen de Importancia SOLTEROS TOTAL	85
Gráfica 5: Resumen de Importancia CASADOS TOTAL	86
Gráfica 6: Resumen de Importancia DIVORCIADOS TOTAL	88
Gráfica 7: Resumen de Importancia 18-25 AÑOS TOTAL	90
Gráfica 8: Resumen de Importancia 26-45 AÑOS TOTAL	91
Gráfica 9: Resumen de Importancia 46-55 AÑOS TOTAL	93
Gráfica 10: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS TOTAL	94
Gráfica 11: Resumen de Importancia BACHILLER TOTAL	96
Gráfica 12: Resumen de Importancia PROFESIONAL TOTAL	97
Gráfica 13: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN TOTAL	99
Gráfica 14: Resumen de Importancia OBRERO	101
Gráfica 15: Resumen de Importancia MUJERES- OBRERO	103
Gráfica 16: Resumen de Importancia HOMBRES - OBRERO	105
Gráfica 17: Resumen de Importancia EDADES 18-25 - OBRERO	106
Gráfica 18: Resumen de Importancia EDADES 26-45 - OBRERO	108
Gráfica 19: Resumen de Importancia EDADES 46-55 - OBRERO	109
Gráfica 20: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS - OBRERO	111
Gráfica 21: Resumen de Importancia SOLTEROS - OBRERO	113
Gráfica 22: Resumen de Importancia CASADOS - OBRERO	114
Gráfica 23: Resumen de Importancia DIVORCIADOS - OBRERO	116
Gráfica 24: Resumen de Importancia BACHILLER - OBRERO	117
Gráfica 25: Resumen de Importancia PROFESIONAL - OBRERO	119
Gráfica 26: Resumen de Importancia ADMINISTRATIVO	120
Gráfica 27: Resumen de Importancia MUJERES – ADMINISTRATIVO	122
Gráfica 28: Resumen de Importancia HOMBRES – ADMINISTRATIVO	124
Gráfica 29: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 18-25 – ADMINISTRATIVO	126
Gráfica 30: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 26-45 – ADMINISTRATIVO	127
Gráfica 31: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 46-55 – ADMINISTRATIVO	129
Gráfica 32: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 – ADMINISTRATIVO	130
Gráfica 33: Resumen de Importancia SOLTEROS – ADMINISTRATIVO	132
Gráfica 34: Resumen de Importancia CASADOS – ADMINISTRATIVO	133
Gráfica 35: Resumen de Importancia DIVORCIADOS – ADMINISTRATIVO	135
Gráfica 36: Resumen de Importancia BACHILLER – ADMINISTRATIVO	136
Gráfica 37: Resumen de Importancia PROFESIONAL – ADMINISTRATIVO	138
Gráfica 38: Resumen de Importancia ESPECIALIZACION – ADMINISTRATIVO	139
Gráfica 39: Resumen de Importancia TOTAL SUPERVISORES	141

Gráfica 40: Resumen de Importancia MUJERES - SUPERVISORES	144
Gráfica 41: Resumen de Importancia HOMBRES - SUPERVISORES	145
Gráfica 42: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 26-45 AÑOS - SUPERVISORES	147
Gráfica 43: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 46-55 AÑOS - SUPERVISORES	149
Gráfica 44: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS - SUPERVISORES	150
Gráfica 45: Resumen de Importancia SOLTEROS- SUPERVISORES	152
Gráfica 46: Resumen de Importancia CASADOS- SUPERVISORES	153
Gráfica 47: Resumen de Importancia DIVORCIADOS - SUPERVISORES	155
Gráfica 48: Resumen de Importancia PROFESIONALES - SUPERVISORES	156
Gráfica 49: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN - SUPERVISORES.....	158
Gráfica 50: Resumen de Importancia TOTAL GERENTES.....	159
Gráfica 51: Resumen de Importancia MUJERES – GERENTES	161
Gráfica 52: Resumen de Importancia HOMBRES – GERENTES	163
Gráfica 53: Resumen de Importancia SOLTEROS – GERENTES	165
Gráfica 54: Resumen de Importancia CASADOS – GERENTES	165
Gráfica 55: Resumen de Importancia PROFESIONALES – GERENTES	167
Gráfica 56: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN – GERENTES.....	169
Gráfica 57: Resumen de importancia Total MAYORES DE 45 AÑOS, CASADOS, NIVEL ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO.....	171

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones se encuentran en un punto donde los intereses y necesidades de sus empleados son de vital importancia para poder aplicar técnicas de atracción, retención y motivación del talento humano. En este sentido, conocer las preferencias que éstos tienen con respecto a sus recompensas es la clave para determinar en qué sentido se dirigen sus verdaderas necesidades. Es por esto que la presente investigación tiene como objetivo determinar las semejanzas correspondientes entre la satisfacción de necesidades según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, y las preferencias relativas respecto a las recompensas financieras y no financieras que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos. De esta manera, será utilizada la técnica de Análisis Conjunto para medir las preferencias relativas de los sujetos con respecto a las recompensas financieras y no financieras. Consta de dos grandes variables: las preferencias relativas hacia las recompensas y las necesidades de los empleados. Dicha investigación, de tipo Descriptiva y enmarcada en un diseño No Experimental Transaccional, se desarrollará en campo mediante entrevistas al personal encargado de recursos humanos y la aplicación del instrumento metodológico a los empleados que fuesen integrantes de la muestra seleccionada, durante el período 2013-2014 en organizaciones del sector Hotelero en el área metropolitana de Caracas. De esta manera se analizará por medio de técnicas cuantitativas los datos correspondientes a las variables.

Palabras Claves: preferencias relativas, recompensas financieras, recompensas no financieras, Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, jerarquía organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día se encuentran en un marco contextual socio-económico sujeto a la constante anomia, y un marco interno basado en las necesidades de los empleados que los obligan a establecer y mejorar los mecanismos de compensación para la optimización del talento y compromiso de los empleados. Por lo tanto, el hecho de que las organizaciones estén prestando mayor atención a la reducción de costos ha sido detonante para orientar los sistemas de compensación hacia el uso de aspectos intangibles en las recompensas, por lo que el aspecto de compensación total manejado hoy en día en las empresas incluyen tanto recompensas financieras como recompensas no financieras.

Sin embargo, no es tarea fácil diseñar y mantener un sistema de compensación para cada uno de los empleados, ya que a su vez, éstos no pretenden recibir únicamente recompensas monetarias sino que buscan además satisfacer necesidades de desarrollo, flexibilidad de horario, reconocimiento, buenas relaciones laborales, entre otros. En este sentido, la satisfacción de las necesidades podría explicar la preferencia que tenga el individuo hacia cierto tipo de recompensa, la cual está marcada por la conducta de la persona. Por lo cual, para esta investigación se toma en cuenta las contribuciones de Maslow en su Teoría la Jerarquía de las Necesidades, la cual abarca las necesidades Fisiológicas, necesidades de Seguridad, necesidades de Pertenencia, necesidades de Estima y necesidades de Autorrealización.

Esta investigación centra su foco en la problemática que se ha ido generando en las organizaciones acerca de tener que hacer una reducción en sus costos debido a la situación económica del país y a su vez lograr la retención y optimización del desempeño de sus trabajadores. El fin último de las organizaciones es el logro de los objetivos a través del capital humano que la compone, por lo que uno de los fines de esta investigación es conocer las bases de la satisfacción de necesidades y lograr encontrar su relación con las preferencias hacia ciertos tipos de recompensas, de esta manera aportar conocimientos y las herramientas para la optimización en la toma de decisiones asociadas a la gestión de la compensación total.

En este contexto, se presenta a continuación una investigación de de tipo Descriptiva, enmarcada en un diseño No Experimental Transaccional. Se desarrolla en campo mediante

entrevistas al personal encargado de recursos humanos y la aplicación del instrumento metodológico, por medio de la técnica de Análisis Conjunto, a los empleados integrantes de la muestra seleccionada los cuales fueron sometidos a la valoración de una serie de atributos sobre el objeto de estudio. Por lo que se pretenderá obtener las preferencias relativas de los empleados con respecto a los distintos tipos de recompensas y relacionarlas con la Teoría de la Jerarquía de Necesidades según Maslow.

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

1. Planteamiento del problema de investigación, precisando antecedentes, definiendo variables intervinientes y el enfoque de la investigación.
2. Objetivos: en este capítulo se expondrán los objetivos planteados (generales y específicos), bajo los cuales se desarrollará la investigación.
3. Marco Teórico: su desarrollo tiene como objetivos aportar conceptos necesarios para la comprensión de la temática tratada en la investigación, así como también proporcionar las bases teóricas sobre las cuales se sustenta el estudio
4. Marco Referencial: este capítulo procede a dar una breve introducción de las empresas seleccionadas para el estudio.
5. Marco Metodológico: contiene el tipo de estudio y el diseño de la investigación. Incluye la tipología del instrumento de investigación y las técnicas de análisis que serán empleadas. Por último se incluye el cuadro de operacionalización de variables.
6. Presentación y análisis de resultados: se presentan los resultados obtenidos así como también los resultados derivados del cruce entre las variables
7. Conclusiones: se darán a conocer las conclusiones finales y globales generadas luego de analizar los resultados obtenidos durante la investigación
8. Recomendaciones: se presentarán una serie de sugerencias tanto para las empresas como para futuras investigaciones.
9. Referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, el departamento de recursos humanos representa la base en la que una organización fundamenta el desarrollo de su capital humano, convirtiéndolo así en uno de los factores determinantes para lograr la productividad. Mínguez define su función como “el desarrollo de una aplicación uniforme de criterios, política e instrumentos de gestión en el contexto social de la empresa, con el objetivo de contribuir al logro de la optimización de los recursos humanos” (Mínguez, 2005, p.26). De esta manera, se puede establecer uno de los factores determinantes en su objetivo, el cual es poder establecer y mantener una alta relación entre los objetivos de la organización y los intereses y necesidades de sus trabajadores.

Lograr encontrar la manera en que los trabajadores se sientan constantemente satisfechos es una de las tareas que compete a éste departamento. Puesto que, atraer, retener y mantener motivados a los empleados se ha convertido en la base de todo recurso humano de una empresa, por lo que se ha llegado a conocer que uno de los elementos utilizados para tal tarea, es el otorgar la debida compensación y los beneficios a los trabajadores, de manera que logren sentirse motivados hacia el logro de sus objetivos. En este sentido, Frederick Taylor propuso en su llamado Modelo Taylorista, un énfasis en el salario como elemento primordial para incentivar al empleado en su desempeño laboral, es decir, un salario a destajo y todo lo que conlleve a disminuir los costos, a la eficacia y eficiencia, fortaleciendo las ventajas competitivas, y logrando de esta manera un mejor rendimiento del mismo. (Gil, 2012)

Cabe recalcar que desde sus principios, el trabajo ha representado el medio de obtener una fuente de ingreso que permite a los seres humanos satisfacer sus necesidades

básicas. Sin embargo, a medida que ha ido evolucionando el sistema laboral, los aspectos no monetarios vistos involucrados en el ámbito de trabajo van tomando importancia en la vida del trabajador, llegando hasta el punto en que este aspecto determine la preferencia del individuo por una empresa u otra.

Además, hay que tomar en cuenta la regularidad del caso en que, por factores económicos, sociales y políticos, los recursos financieros de la empresa son limitados, por lo que se ven obligados a buscar alternativas de compensación que reduzcan sus costos y a su vez mantengan un recurso humano motivado y satisfecho. Por lo cual, Elton Mayo (1927- 1932) con la Teoría de las Relaciones Humanas de la Empresa, llega a la conclusión de que los individuos son motivados no sólo por incentivos económicos, sino también por otros de carácter distinto: sociales y psicológicos.

En este orden de ideas, se ha logrado establecer ciertos tipos de recompensas, como las recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas. La primera de ellas, 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 y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante” (Urquijo, Bonilla & García, 2003, p. 25).

Por otra parte, se encuentran las compensaciones extrínsecas, las cuales “... tienen una relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el que fue realizado...” (Urquijo, et al., 2003, p. 26). A su vez, este tipo de recompensa se pueden encontrar dos clasificaciones: las Recompensas Extrínsecas No Financieras, las cuales “incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2006, p.25); por otra parte, se define a las Recompensas Financieras como aquellas que “implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso de *gerenciar capital humano*, que se centra en atraer, mantener y

motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización” (Urquijo, et al., 2003, p.26).

De hecho, la legislación laboral venezolana retoma de alguna manera lo relativo a los tipos de recompensas mencionados. A tal efecto, la Ley Orgánica del Trabajo, para los Trabajadores y las Trabajadoras, indica que la remuneración comprende a las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, trabajo nocturno, alimentación, entre otras.

Hoy en día el avance en el tema de la compensación ha incorporado varias variables analíticas que permitan evaluar la importancia de éstas como variables motivadoras. En este sentido, un artículo realizado por la Comisión de Compensaciones (s.f), expresa sobre la llamada *Compensación Emocional*, lo cual se refiere a “aquel salario intangible que es considerado como un valor agregado en sí mismo. Los beneficios que caben aquí, son entonces en pos de una mejora en la calidad de vida del empleado”. Según la Lic. Lourdes Sánchez de la Vega, el beneficio económico como retribución al empleado es importante pero no hace la diferencia, por lo que se debe tomar en consideración los beneficios morales y sociales; entre esos beneficios logra identificar: la formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, planificación de la carrera profesional, oportunidades de ascenso y promoción, flexibilidad, libertad, seguridad, y retos profesionales.

Compensa Capital Humano, consultora especializada en recursos humanos, realizó un estudio, cuyos objetivos eran dimensionar el nivel de penetración de las políticas relacionadas con la retribución emocional, mostrar la fuerza de incentivación en términos de atracción y retención de las políticas relacionadas con la retribución emocional y poner de manifiesto una estimación de la apreciación económica de las políticas relaciones con la Retribución Emocional. Se realizó una encuesta abierta a través de linkelind, donde participaron cerca de 600 personas, la mayoría del grupo Compensación y Beneficio. Como criterios de segmentación, se tomaron estudios tipo: Hombre vs. Mujer, generación Baby Room, generación X, generación Y. En este sentido, se concluyó que la valoración económica total que reciben las doce políticas de la Retribución Emocional analizadas es

de 23.000€, lo que equivale a un 50% de incremento del salario promedio, Asimismo, también se desprende que la Retribución Emocional es un factor decisivo a la hora de elegir un trabajo. Las políticas analizadas en esta encuesta fueron: horario flexible, días de vacaciones adicionales, permisos adicionales, programas de reconocimiento, ayuda para hijos, plan de compensación flexible, formación y desarrollo, actividades vinculadas a la salud y políticas sociales. (Mariarp, 2012).

A pesar de que se puede tener una cierta idea de cuales aspectos podrían formar parte del llamado Salario Emocional, hoy en día resulta un gran desafío identificarlos ya que depende de los valores individuales de cada persona, por lo que es importante que la empresa sea consciente de lo que implica individualmente para cada empleado su lugar de trabajo, además es imprescindible que el trabajador pueda sentirse afianzado con los objetivos, valores y políticas de la organización. Por lo que, la *Compensación Emocional* constituye un factor clave en la satisfacción del empleado y por lo tanto en la realización de los objetivos de la empresa.

De igual manera, estas definiciones y su importancia en la relación organización-empleado, se pueden apreciar de una mejor manera en estudios cuyas investigaciones recaen en explicar la influencia de estas recompensas en el desempeño y motivación de los trabajadores. De éstas investigaciones se pueden destacar dos, “*El desempeño y las recompensas: una vía hacia la satisfacción*” (1982) por Botbol y Hernández; y “*Las recompensas extrínsecas e intrínsecas y la satisfacción de los empleados*” (1999) por Gomez, A y Manuitt, A. Estas investigaciones tienden a tener una particular característica: defienden la propuesta de que va de parte de recursos humanos establecer un plan estratégico integral donde se busque mejorar la calidad de vida de los empleados dentro de la organización, haciendo énfasis en las recompensas como un sistema de motivación.

Si bien, tradicionalmente el mecanismo utilizado por las organizaciones para medir la satisfacción de sus empleados se basa en encuestas o cuestionarios que describen un perfil motivacional de los individuos. Dicha evaluación permite apreciar la manera en cómo los diferentes empleados de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo. No obstante, estos mecanismos determinan las preferencias absolutas de los

empleados, y por consiguiente, no permiten que los sujetos establezcan niveles de “importancia relativa” para cada una de las recompensas.

Por lo que, es posible mediante la Técnica de Análisis de Conjunto, estimar la satisfacción de los empleados con respecto a las diferentes compensaciones que reciben, pero de manera relativa, es decir, la decisión que tiene el individuo de establecer y seleccionar alternativas sobre un conjunto de variables, las cuales ordenará según sus necesidades. El objetivo de esta técnica es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados. Su principal aplicación es medir los intercambios que los entrevistados hacen entre diferentes atributos o niveles al momento de seleccionar el tipo de recompensa. (Curry, 1997)

Inicialmente, la incorporación de ésta técnica fue hecha por Wilkie y Pessemier (1973), cuyo principal enfoque fue aplicarla en el ámbito del mercadeo. Asimismo, con el análisis conjunto se abordan los modelos multi-atributo para analizar el proceso de elección del consumidor. Estos modelos (multi-atributo) pretenden explicar de qué manera los consumidores forman sus preferencias ante los productos y servicios, y se basan en el principio de que la percepción de los consumidores influye sobre esas preferencias. (Ferreira, 2011, p. 22)

La incorporación de esta técnica al ámbito organizacional, fue realizada anteriormente por Becerra Gabriela y Hernández Victoria en su investigación “*Preferencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de empleados, con base en el análisis conjunto*” (2005), en el cual aplicaron un diseño descriptivo y transversal en base a un análisis conjunto, donde obteniendo datos significativos sobre las preferencias relativas que los trabajadores del sector tecnológico le otorgan a las recompensas, determinando a su vez, los beneficios otorgados por las empresas y en qué medida son valorados por los empleados, aplicando así el análisis conjunto al estudio del impacto de la compensación y beneficios, enfocados en el área de Recursos Humanos.

“Es posible afirmar que los resultados obtenidos proporcionan un indicador de aplicabilidad y validez de la técnica Análisis Conjunto en áreas como Recursos Humanos,

permitiendo a los administradores de las organizaciones determinar las preferencias relativas hacia los diferentes tipos de recompensas” (Becerra y Hernandez, 2005, p. 199)

Sin embargo, cabe destacar que las necesidades no son las mismas para todos los individuos y por ende, no todos pueden ser satisfechos con las mismas recompensas, por lo que las empresas deberán tratar de satisfacer a la generalidad de los empleados. Es decir, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de individuo a otro (Chiavenato, 1994, p.82-83). Es por ende que se tomará en cuenta los distintos niveles jerárquicos de la organización para determinar sus preferencias relativas en el ámbito de las recompensas.

En esta investigación se entenderá por niveles jerárquicos a la posición de un empleado dentro de la organización que se basa en el grado de especialización que posea, tomando en cuenta que su ubicación dentro de la organización también dependerá de la naturaleza del negocio. Hasta el momento, no existen varios niveles jerárquicos definidos que caractericen el organigrama general de las organizaciones, por lo que la unidad de análisis estará caracterizada por los cargos de Alta Gerencia, Supervisores, cargos Administrativos, y Obreros. De esta manera, se logrará establecer una clara definición acerca de la individualidad en cuanto a preferencias de compensación respecta, basándose en que aquellas preferencias generalmente varían entre los niveles jerárquicos de la organización.

Pero, por qué se puede establecer una preferencia salarial. En tal sentido, la satisfacción de necesidades podría explicar el patrón de preferencia, lo cual esta marcado por la conducta individual de la persona. Las contribuciones de Maslow en su libro “La Teoría de la Motivación Humana”, ayudan a identificar y diferenciar las necesidades que competen al individuo en su proceso de desarrollo. Esto lo logra a través de la clasificación por niveles de las diferentes necesidades humanas a través de categorías establecidas según la importancia que tienen para la persona que la contiene. Entre esa clasificación se encuentra (La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, s.f):

- 1) **Necesidades Fisiológicas:** se asocia con las necesidades de alimentarse, dormir, el deseo sexual, el comportamiento maternal, entre otras.

- 2) **Necesidades de seguridad:** incluye una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Entre ellas se encuentran sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, tener protección y la necesidad de dependencia.
- 3) **Necesidades sociales o de pertenencias:** dentro de ella se encuentran las necesidades de mantener una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, necesidad de un ambiente familiar, necesidad de vivir en un vecindario familiar, y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
- 4) **Necesidades de estima:** Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto en sí mismo, a la estimación propia y a la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.
- 5) **Necesidad de autorrealización:** este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento

Hay sin embargo otras teorías que pueden explicar las motivaciones del empleados en su área organizacional, tales como la Teoría de Mc Gregor (Teoría Y Teoría X), Teoría de la Equidad de Stacy Adams la cual afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y de esta manera evalúa si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia, Teoría de McClelland, cuya teoría se enfoca básicamente en tres tipos de motivación: Logro, Poder y Afiliación. (Gross, 2009)

Sin embargo, este proyecto se apoyará en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow, ya que comprende como supuesto principal que sólo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja en el comportamiento de la persona; es decir, para que existan las necesidades sociales o de pertenencias se tienen que haber satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda. En palabras de Maslow “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus

amigos con su valor y habilidades, sino, mas bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, s.f).

No obstante, algunas investigaciones han demostrado lo que puede parecer una cierta discrepancia con dicha afirmación. Tal es el caso de Cabrera J. y Davis D. con su proyecto “Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la zona metropolitana de Caracas”, cuyo objetivo fue determinar los elementos de la compensación total preferidos en función a la diversidad generacional en empresas pertenecientes al sector Retail, ubicadas en la zona metropolitana de Caracas. Esta investigación de tipo Exploratorio- Descriptiva fue desarrollada en campo mediante entrevistas, encuestas, y la aplicación de la técnica de análisis conjunto. En este sentido se logró determinar que los sujetos que conformaron la muestra total, presentaron un comportamiento similar en cuanto a sus preferencias, siendo el atributo Compensación el más preferido. En términos mas detallados, las Generaciones Baby Boomers, X y Y le otorgaron mayor importancia a las compensaciones directas, siendo la generación Millenium la única que se diferencia del resto, prefiriendo el atributo Beneficio.

Por lo que tomando en cuenta el principio de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, se podría realmente decir que los individuos clasificados de acuerdo a su edad, pertenecientes a la generación Baby Boomers, generación X y generación Y, no poseen una situación económica cómoda? O según Maslow, es posible que tres generaciones con características sociodemográficas distintas no tengan satisfechas sus necesidades básicas?

Dentro de este orden de ideas, se plantea entonces la interrogante: **¿Existe alguna relación entre la satisfacción de necesidades según Maslow, y las preferencias relativas que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos, respecto a las recompensas financieras y no financieras?**

Sobre las bases de las ideas expuestas, la presente investigación se basará en descubrir las preferencias relativas que le otorgan los empleados a los atributos de las recompensas financieras y no financieras, con base en el Análisis Conjunto, y además poder determinar la utilidad (“utilities”) que le dan a los niveles de dichos atributos. Asimismo, se

hará una comparación de éstas preferencias entre tres niveles jerárquicos de la organización, Alta Gerencia, personal Administrativo y personal Obrero, para así, de acuerdo a las preferencias resultado de los tres niveles, poder relacionarla con la Teoría de las Jerarquías de las Necesidades según Maslow, de manera que se pueda comprobar la aplicación de esta teoría a nivel organizacional.

Si bien, los principios correspondientes a la Teoría de Maslow afirman que cualquier individuo que haya satisfecho sus necesidades básicas comenzará a darle importancia a otros tipos de necesidades que corresponden a un nivel más personal y menos material, cabría preguntarse si bajo el contexto socio económico por el que atraviesa el país, ésta teoría cobraría vigencia en las organizaciones y sus empleados.

El tema a desarrollar, ofrece a las organizaciones, y en especial al departamento de Recursos Humanos, ciertos datos que ayudarían a impactar de manera más eficaz en la implementación de las políticas de compensación y beneficios, lo que podría presumir un incremento de la satisfacción de los empleados, logrando así una mayor productividad de la organización. Además, la relación que se pueda establecer con respecto a la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, coopera con el departamento de RRHH a establecer sistemas motivadores que se orienten a la cobertura de las necesidades de los trabajadores.

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre la satisfacción de necesidades según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, y las preferencias relativas que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos, respecto a las recompensas financieras y no financieras

2.2 Objetivos específicos:

- Determinar a través del Análisis Conjunto, la preferencia relativa que tienen las recompensas financieras y no financieras según los niveles jerárquicos (Alta Gerencia, personal Administrativo, personal Obrero)
- Determinar a través del Análisis Conjunto, los “utilities” obtenidos por cada uno de los niveles de los atributos en la muestra total.
- Definir la jerarquía de satisfacción de necesidades según la Teoría de Maslow
- Comparar las relaciones existentes entre la Jerarquía de satisfacción de Necesidades según Maslow, y las preferencias relativas a las recompensas financieras y no financieras otorgada por los trabajadores de acuerdo a los distintos niveles jerárquicos, para determinar sus semejanzas.

Esquema del Marco Teórico

1. Antecedentes
2. Satisfacción Laboral
3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow
 - Jerarquía de las Necesidades
 - Supuestos de la Teoría
4. Compensación
 - Definiciones de la Compensación
 - Recompensas Intrínsecas
 - Recompensas Extrínsecas
 - Recompensas Extrínsecas no financieras
 - Recompensas Extrínsecas financieras
 - Diferencia entre Remuneración, Sueldo, Salario.
 - Modelos de Compensación Total
 - Factores que determinan la compensación.
 - Objetivos del sistema de compensación
 - Retos que enfrenta el sistema de compensación.
5. Análisis Conjunto.
 - Origen
 - Concepto
 - Tipología
 - Ordenación por tarjeta

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

A.- Antecedentes

A.1- Trabajo de grado sobre el Paquete de Beneficios deseado de acuerdo al perfil de características personales y composición y Composición familiar del empleado, realizado por Márquez I. y Morett M. de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello en octubre de 2003.

Debido a la estructura económica del país caracterizada por su inestabilidad, las empresas se han visto en la necesidad de imponer nuevos planes de beneficios para compensar la caída del poder adquisitivo y la mejorar la calidad de vida de los empleados. Por lo tanto, dicha investigación tuvo como objetivo conocer los paquetes de beneficios deseados de acuerdo a los perfiles de características personales y la composición familiar de los empleados basándose en un constructo propio de la variable Ciclo de Vida Familiar, a partir de los modelos de Duvall (1957), de Kostler (2001) y Moen y otros (1999).

Con un tipo de estudio exploratorio-descriptivo y un diseño de investigación no experimental transeccional, se realizó una recolección de datos mediante un cuestionario a los empleados y una entrevista estructurada al encargado del departamento de compensación y beneficios en las empresas privadas de los sectores telecomunicaciones y banca, ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

Se pudo concluir que los empleados tienden a seleccionar sistemáticamente ciertos beneficios relacionados con las características personales, de carácter demográfico y laboral y composición familiar que los definen.

Partiendo de lo anterior, una de las características que determinó la escogencia de ciertos beneficios fue la tendencia de hijos, ya que aquellos empleados que tenían hijos que dependen de ellos desearon beneficios que le permitieran velar por el cuidado, esparcimiento y educación de ellos, a diferencia de los empleados menores de cincuenta (50) años que no tienen hijos los cuales estuvieron interesados por beneficios de disfrute personal mediante el pago de estudio para post-grado, a fin de mejorar su formación profesional y humana.

Por otro lado, mientras mas edad tuviera el empleado podría interesarse por una póliza de HCM exceso, mientras que los más jóvenes desearon una póliza de seguro básica.

En este sentido, se logró obtener que de la muestra total de sujetos los beneficios de mayor preferencia fueron: el seguro HCM básico para empleado y seguro HCM básico familiar directo, Préstamos para adquisición de vivienda, Planes de Ahorro y el Plan de Jubilación/Pensión, los cuales están orientados a satisfacer necesidades de seguridad para la protección y salud y necesidades básicas de vivienda.

A.2- Trabajo de grado sobre las preferencias relativas financieras y no financieras de los empleados, con base al Análisis Conjunto, realizado por Becerra G. y Merlos V. de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello en octubre de 2005.

Hoy en día, las organizaciones ofrecen a sus trabajadores diversas recompensas por su labor realizadas. Por lo que, la investigación realizada por Becerra y Hernández, está dirigida hacia la posibilidad que tienen los trabajadores de otorgar diferentes ponderaciones a sus preferencias por las recompensas. Agregan, que a nivel personal, existe la posibilidad de producirse un conflicto entre lo que los trabajadores desean y buscan realmente, es decir, las llamadas *Preferencias Absolutas* (“queremos lo mejor de todo”) versus las *Preferencias Relativas* que refleja lo que los individuos desean y esperan tomando en cuenta las limitaciones de la empresa. (Becerra y Merlos, 2005).

Esta investigación tuvo como propósito determinar las preferencias relativas que los trabajadores le asignan a las Recompensas Financieras vs. las No Financieras de cuatro empresas pertenecientes al Sector Tecnológico en Venezuela.

El proyecto se basó en la técnica del Análisis Conjunto, la cual busca determinar la importancia relativa que los empleados le otorgan a los atributos sobresalientes, de las recompensas financieras y no financieras, así como la utilidad que le dan a los niveles de dicho atributo, todo lo anterior realizado mediante el *Diseño Ortogonal*. Como variables principales determinaron: las recompensas extrínsecas financieras y las no financieras, de las cuales se derivan cinco atributos: Compensación, Seguridad en el Trabajo, Relaciones con el Supervisor, Oportunidades de Crecimiento y Oportunidades de Trabajo e el Exterior. Además consta de cinco variables “personales”: Nivel Jerárquico, Sexo, Estado Civil, Edad y Antigüedad en la organización (Becerra y Merlos, 2005).

Los resultados arrojaron una mayor preferencia relativa hacia el atributo Compensación (30,89%), lo que quiere decir, que prefieren tener mejores sueldos y salarios; sin embargo las recompensas no financieras obtuvieron el porcentaje restante (69,11%), dirigiéndose en mayor parte al atributo buenas Relaciones con el Supervisor.

A.3- Trabajo de grado sobre las Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la zona metropolitana de Caracas, realizado por Becerra G. y Merlos V. de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello en octubre de 2009.

Dentro de las organizaciones confluyen distintos grupos generacionales, cada uno con necesidades básicas y expectativas diferentes, y por ende se deben plantear estrategias para su atracción, motivación y retención del talento humano. Es por ende que dicha investigación tuvo como objetivo determinar los elementos de la compensación total preferidos en función de la diversidad generacional en empresas pertenecientes al sector Retail ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.

Con un enfoque basado en el esquema de World at Work, fue utilizada la técnica de análisis conjunto para medir la preferencia relativa de los sujetos con respecto a los elementos de Compensación Total. La investigación fue de tipo Exploratorio-Descriptiva, y se desarrolló

en campo mediante entrevistas y aplicación del instrumento metodológico a la muestra seleccionada, en la cual se prestó especial atención a las generaciones: *Baby Boomers*, generación *X*, generación *Y* y generación *Millenium*.

En este sentido, se logró obtener que la muestra total de sujetos se inclinó a darle mayor importancia al atributo Compensación, mientras que el atributo menos preferido fue el de Desarrollo y Oportunidades de Carrera. En cuanto a la variable de Diversidad Generacional, se determinó que para la generación *Baby Boomers* el atributo más importante es el de Compensación, seguido de Reconocimiento y Desempeño, Balance Vida-Trabajo, Beneficios y Desarrollo y Oportunidades de Carrera.

Por su parte, la generación *X* le otorgó la mayor importancia al atributo Compensación, seguido de los atributos Reconocimiento y Desempeño, Beneficios, Balance Vida-Trabajo y Desarrollo y Oportunidades de Carrera. Asimismo, la generación *Y* obtuvo el mismo resultado que la generación *X*.

Por otro lado, la generación *Millenium* le dieron mayor preferencia al atributo Beneficios, seguido de los atributos Compensación, Reconocimiento y Desempeño, Balance Vida-Trabajo y por último desarrollo y oportunidades de carrera.

B.- Satisfacción Laboral

Según Becerra & Hernández (2005), se refiere a la actitud que asume el empleado respecto a su trabajo, por lo que se entiende que un trabajador satisfecho con sus funciones dentro de la empresa adopta actitudes positivas hacia el mismo y viceversa.

Una de las teorías más influyentes en el área de satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada ***Teoría de los dos factores o Teoría Bifactorial***, cuya relevancia recae en la idea de que la satisfacción de los seres humanos recae en dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales.

- Factores Higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, tales como: salario, beneficios, condiciones físicas y ambientales, políticas de la empresa, etc. Estos factores son los considerados normalmente por la empresa para

lograr la motivación de los trabajadores y constituyen el contexto del cargo. Su presencia no logra aumentar la satisfacción de los trabajadores de forma sustancial; sin embargo, cuando son precarios producen insatisfacción.

- Factores Motivacionales: se relacionan con el contenido del cargo, sus funciones y tareas, es decir, constituyen la delegación de responsabilidades, libertad de decidir, ampliación y enriquecimiento del cargo, ascensos, etc. Dichos factores generan una satisfacción duradera y un aumento de la productividad; cuando son óptimos elevan la satisfacción y cuando son precarios generan pérdida de satisfacción.

“Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional (Chiavenato, 1994, p. 56). En términos generales, la teoría señala que hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto, que si no se encuentran presentes producen insatisfacción a los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores no se ven forzosamente motivados si dichas condiciones están presentes.

Por otra parte, se puede decir que la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral del trabajador. Es por esto, que Becerra y Hernández (2005) afirman que la actitud de un empleado está determinada por las características de su puesto, y por la percepción que tiene el empleado de cómo deberían ser. Generalmente los tres factores que afectan estas percepciones: sus Necesidades, sus Valores y sus Rasgos personales.

C.- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, fundador y uno de los principales exponentes de la psicología humanista, con su libro “Teoría de la Motivación Humana” (1943), contribuye con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, en donde logra ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene, en este sentido, cuando las necesidades básicas se ven satisfechas, los seres humanos van desarrollando necesidades y

deseos mas altos. (La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, s.f):

En la base de esta jerarquía se encuentran las **necesidades fisiológicas**, estas necesidades están asociadas con la supervivencia del organismo, lo cual se asocia con ciertas necesidades como son las de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada, también se encuentran el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Siguiendo con la jerarquía se encuentran (La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, s.f):

- **Necesidades de Seguridad:** incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden de seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían, sentirse seguros, tener estabilidad, necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. En varias ocasiones estas necesidades se expresan a través del miedo, como lo son: miedo a lo desconocido, miedo al caos, miedo a la ambigüedad, el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable a las circunstancias.
- **Necesidades sociales o de pertenencia:** dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un ambiente familiar, necesidad de comprensión, necesidad de consideración. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad.
- **Necesidades de Estima:** son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En

cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- **Necesidades de Autorealización:** La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.



Figura N° 1: Representación gráfica de la Jerarquía de las Necesidades Humanas

Supuestos de la Teoría (La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, s.f):

- Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja, en el comportamiento de la persona, es decir; cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar.

- b) No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores.
- c) Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo. La necesidad que en determinado momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla.
- d) Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado.
- e) Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- f) Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

D.- Compensación

D.1 Concepto

En el momento que un trabajador cumple con los objetivos determinados que le exige su cargo, recibe una retribución por el trabajo hecho, que comúnmente se conoce como las remuneraciones que le otorga la organización a sus trabajadores.

Se puede entender a la remuneración como “el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2008, p.25). Sin embargo, dependerá de la participación o contribución que haga el empleado para el logro de los

objetivos de la organización, que reciba una remuneración, compensación o recompensa; lo que podría llamarse en pocas palabras como *Compensación Total*.

La compensación adopta diferentes significados, entre los cuales encontramos el de Morales y Velandia (1999) que emplean el término *sistema salarial o de compensaciones* y lo definen como un “conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación” constituido por salarios, prestaciones legales, sociales y beneficios.

Werther y Davis (1999) señalan que el término *compensación* puede ser considerado como una gratificación recibida por los empleados a cambio de su labor.

Según Urquijo & Bonilla (2008), se establecen dos grandes tipos de compensación: las intrínsecas y las extrínsecas

➤ **Compensaciones Intrínsecas**

“No depende de los planes o programas de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento y desarrollo personal.” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2008)

Botbol & Hernández (1982) afirman que dentro de este tipo de compensación se pueden considerar los sentimientos de logro, sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias, asimismo están desarrolladas con la autoestima y las oportunidades que el rol de la organización otorga para la expresión de las habilidades y talento propio.

➤ **Recompensas Extrínsecas**

“... tienen relación con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2008, p.28)

Estas pueden ser divididas en: recompensas extrínsecas financieras y recompensas extrínsecas no financieras. Las cuales van a servir de base para el presente estudio.

I. Recompensas Extrínsecas no financieras

Son de carácter estimulante para el trabajador. “... Incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2008, p.28), entre otros.

A pesar de ello, es importante destacar que para implementar un sistema de recompensas hay que tomar en cuenta lo realmente deseable para un empleado, y que la individualidad de cada persona recae en la motivación de cada quien para el logro de los objetivos, por lo que lo codiciado para un empleado puede ser superfluo para otro. Dentro de ello, Becerra & Hernández (2005) destacan las siguientes:

✓ **Relaciones con los supervisores**

“Se refiere a las relaciones laborales y/o conductas, que engloba sentimientos de ayuda, comunicación y cordialidad que el empleado puede experimentar con las personas de mayor jerarquía dentro de su ambiente de trabajo.” (Becerra & Hernández, 2005)

✓ **Cultura y clima organizacional**

La cultura organizacional se puede definir como “un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones” (Chiavenato, 1994).

En este sentido, Katz y Kahn utilizan este concepto para caracterizar el funcionamiento y la estructura de las mismas organizaciones; además identificándola con el clima organizacional que “...refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal, manifestándose en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes” (Vargas, 2007)

✓ **Oportunidades de crecimiento**

Es el proceso que consiste en brindarle apoyo al personal en su desarrollo profesional, enfocándose en la educación del trabajador, pudiéndole garantizar una promoción de su cargo, un crecimiento profesional o un estímulo para su productividad y desempeño. (Becerra & Hernández, 2005)

✓ **Entrenamiento**

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

✓ **Formación profesional**

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

✓ **Oportunidades de trabajo en el exterior**

Dependiendo de las cualidades, destrezas y desenvolvimiento que haya demostrado un empleado, el supervisor las considerará necesarias para poder desarrollar y sacar adelante un puesto de trabajo en una subsidiaria de la empresa ubicada en otro país.

✓ **Seguridad en el trabajo**

En este proyecto se referirá a la estabilidad laboral que goza el trabajador en una empresa.

Lo anteriormente planteado, también se puede considerar parte de lo que hoy en día también es conocido como *Salario Emocional*, lo cual es una de las vertientes que han salido referente a este tipo de compensación, la Comisión de Compensaciones en su artículo *La Compensación Integral. Impacto del Salario Emocional*, la define como el “salario intangible que es considerado como un valor agregado en sí mismo”, los beneficios que se demuestran en este tipo de salario son es pos de la mejora en la calidad de vida del empleado. Lo que se reconoce actualmente como generación “Y”, hace una revaluación de lo que al ámbito laboral en años anteriores se refiere, las generaciones más jóvenes requieren salarios más competitivos, respuestas rápidas de sus empleadores, balance vida personal y laboral, crecimiento de corto plazo y planes de carrera definidos y ejecutables.

II. Recompensas Extrínsecas Financieras

“... implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso *gerenciar capital humano*... Se pueden dividir en directas e indirectas.” (Urquijo, et al. 2003)

II.a- Recompensas Extrínsecas Financieras Directas

“... agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado” (Urquijo, et al. 2003). Dentro de esta categoría se encuentran el sueldo, las primas, comisiones, las asignaciones en efectivo y los incentivos por inventarios.

II.b- Recompensas Extrínsecas Financieras Indirectas

“... agrupan a todos aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de *beneficios* (públicos o privados) para los empleados” (Urquijo, et al. 2003). Este tipo de recompensa se clasifica en: programas de protección, pagos por tiempo no trabajado y, servicios y donaciones a los empleados.

D.2- Diferencia entre Remuneración, Sueldo, Salario

De acuerdo a las ideas expuestas, en muchos casos se suele confundir los conceptos de Remuneración, Sueldo y Salario.

En primer lugar, la remuneración, como ha sido mencionado anteriormente, tiene como principal función la productividad del trabajador, por lo que se refleja en un pago total por la prestación de los servicios del empleado. En este sentido, se entenderá a la remuneración desde la siguiente perspectiva

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

Por otra parte, los términos *suelo* y *salario* han sido utilizados como conceptos similares, sobretudo en la vida cotidiana del mundo laboral. Sin embargo, cabe destacar que *salario* es utilizado con más frecuencia para la remuneración que se le otorga para aquellas personas que realizan trabajos manuales u operativos; mientras que el *suelo* es referido a la remuneración mensual o quincenal que reciben los empleados de oficina, profesionales y gerenciales. (Hurtado, 2012)

Según su valor, el salario el salario puede ser clasificado como nominal y real. El salario nominal es referido a la remuneración en dinero, recibida por el trabajador en un momento determinado, como consecuencia de la prestación de sus servicios. Por su parte, el salario real representa todos aquellos bienes que el empleado puede adquirir con la cantidad de dinero correspondiente al poder adquisitivo (Urquijo, et al., 2003)

D.3- Factores que determinan la Compensación

Entendiendo los conceptos básicos mencionados anteriormente, Urquijo, Bpnilla y García (2003) indican la necesidad de que las empresas tomen en cuenta los factores externos que influyen en la determinación de la compensación. Dichos factores los describen como:

- *Grado de desarrollo del país y situación económica:* constantemente los niveles salariales de una empresa son directamente proporcionales al grado de desarrollo de un país.
- *Grado de desarrollo de la empresa y situación económica:* el buen funcionamiento y productividad de la empresa va a determinar en gran medida, su capacidad de pago.
- *Oferta y Demanda:* la oferta y la demanda presente en el trabajo va a determinar los niveles salariales y la compensación total ofrecida a los empleados.
- *Inflación:* los altos índices inflacionarios disminuyen el valor del salario real, el cual debe incrementar de manera proporcional al aumento del costo de la vida.

D.4- Objetivos del sistema de compensación

Según Werther & Davis (1999) “encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran

medida el objeto del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor”. De manera tal, que Recursos Humanos debe darse la labor de aplicar una adecuada retribución, ya que si un empleado se siente bien remunerado, aspectos como la productividad y la calidad del entorno laboral se pueden ver afectados, lo que se traduce generalmente en un incremento del desempeño y eficiencias en la retención de la fuerza laboral por parte de la empresa

En esta línea de ideas, los autores Dolan y Schuller (2003) presentan la importancia del establecimiento de objetivos del sistema retributivo:

- **Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo:** es necesario garantizar que el sueldo sea atractivo, suficiente y correspondiente con el puesto de trabajo
- **Retener a los buenos empleados:** la retribución debe evitar la fuga de talentos y cumplir con los principios de equidad interna y competitividad externa
- **Motivar a los empleados:** vinculando la retribución al rendimiento y alcance de objetivos organizacionales
- **Facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización:** los sistemas retributivos deberán estar diseñados y ajustados de forma coherente con las estrategias organizacionales.
- **Lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos del personal:** el costo de la retribución debe ser controlado y adecuado a las posibilidades de la organización y su presupuesto

D.5- Modelos de Compensación Total

Los modelos de compensación total esquematizan y ayudan a comprender la composición de la retribución percibida por el empleado, por medio de un análisis integrado de recursos humanos y sus estrategias. (Cabrera & Davis, 2009)

Con el objeto de obtener una visión amplia del asunto, a continuación se presentan los diferentes modelos de compensación total.

D.5.1- Modelo de WorldatWork

Este modelo representa cinco elementos que en su conjunto componen la estrategia de compensación total, la cual a su vez se encuentra inmersa en un contexto ambiental y organizacional dentro de los que coexisten diversos mecanismos y estrategias de recursos

humanos. Los elementos integrantes del paquete de compensación total, se presentan a continuación:

- **Compensación:** consta del pago proveído por la organización a sus empleados por los servicios que éstos prestan, en función del tiempo, esfuerzo y habilidades que cada uno de ellos posea. La compensación comprende el pago base, el pago variable, pago de incentivo a corto plazo y pago de incentivo a largo plazo.
- **Beneficios:** son aquellos programas que las organizaciones utilizan para suplementar la compensación en efectivo que el empleado recibe. Los beneficios están enfocados hacia la protección del empleado y su grupo familiar de posibles riesgos financieros y pueden ser categorizados en: beneficios como seguro social, beneficios como seguro grupal, beneficios y pagos por períodos de tiempo no trabajados.
- **Balance vida-trabajo:** aquellas prácticas, políticas, programas y filosofías organizacionales que le permiten al empleado cumplir sus objetivos y alcanzar el éxito en los diferentes ámbitos de su vida, tanto personal como profesionalmente. Según el modelo, existen siete categorías de apoyo organizacional para alcanzar un adecuado balance vida-trabajo:
 - ✓ Flexibilidad en el lugar de trabajo
 - ✓ Tiempo de descanso remunerado
 - ✓ Salud
 - ✓ Importancia del grupo familiar
 - ✓ Apoyo financiero
 - ✓ Involucramiento con la comunidad
 - ✓ Involucramiento con la gerencia o dirección
- **Desempeño y Reconocimiento:**
 - a) **Desempeño:** tanto de equipo como individual, conforma un elemento clave para el alcance de objetivos propuestos y el éxito organizacional. En una primera fase, las expectativas en cuanto al desempeño son establecidas en base

a las metas organizacionales que deben cumplirse; a cada nivel, los planes de acción y metas deben estar establecidos de manera clara, para que el desempeño cumpla las expectativas planteadas en función de las habilidades y capacidades de cada empleado.

b) Reconocimiento: es aquel que otorga especial atención y reforzamiento a acciones, esfuerzos, comportamiento o desempeño de los empleados. Estas contribuciones son parte de la motivación intrínseca individual y pueden ir desde reconocimientos verbales hasta certificados o cenas.

- **Desarrollo y Oportunidades de Carrera:** esta área se enfoca en la motivación y compromiso de la fuerza laboral por medio de la planificación de carrera y búsqueda de mejorar las habilidades y talentos individuales. En este sentido, tanto la organización como empleado se benefician.

D.5.2- Modelo de Compensación Total de Urquijo, Bonilla y García

Este modelo basa la Compensación total en dos grandes dimensiones: la compensación intrínseca y la compensación extrínseca

- La **Compensación Intrínseca** es el tipo de compensación que depende de la percepción del empleado sobre su trabajo, en este sentido, el trabajador se siente compensado por realizar un trabajo que le gusta, que le resulte interesante o que contribuya a su crecimiento y desarrollo. La compensación intrínseca no depende de los planes de compensación formales que establece la organización, sino más bien de las necesidades que tengan los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. (Urquijo, et al., 2003, p.27)
- La **Compensación Extrínseca** es aquella que está relacionada directamente con el trabajo que el empleado realiza y el ambiente en el cual es realizado. En este sentido, se divide en financieras y no financieras.
 - I. La compensación extrínseca financiera puede implicar aquellos costos monetarios que son resultado de los pago a los empleados por las horas trabajadas (Directa), y por otro lado implica los costos financieros derivados

del otorgamiento de beneficios (Indirecta) tales como programas de protección, pagos por tiempo no trabajado, entre otros.

- II. La compensación extrínseca no financiera implica todo lo relacionado con el clima laboral y el reconocimiento al trabajador. Puede implicar desde un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros y con el supervisor, hasta una palmadita en las espaldas del supervisor al trabajador en el momento indicado.

D.5.3- Modelo de Milkovich & Newman

Milkovich y Newman (1999) definen la compensación total como “todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo”.

En este sentido, los autores presentan un modelo que incluye retribuciones directas o en efectivo e indirectas o en beneficios. Por las retribuciones directas se encuentran el salario base, ajustes por costo de vida e incentivo ligado al desempeño. Por otro lado, las retribuciones indirectas están conformadas por beneficios: programas de protección, salario por tiempo no trabajado y servicios al empleado.

A continuación se presenta una visión sobre la compensación total desarrollada por estos autores.

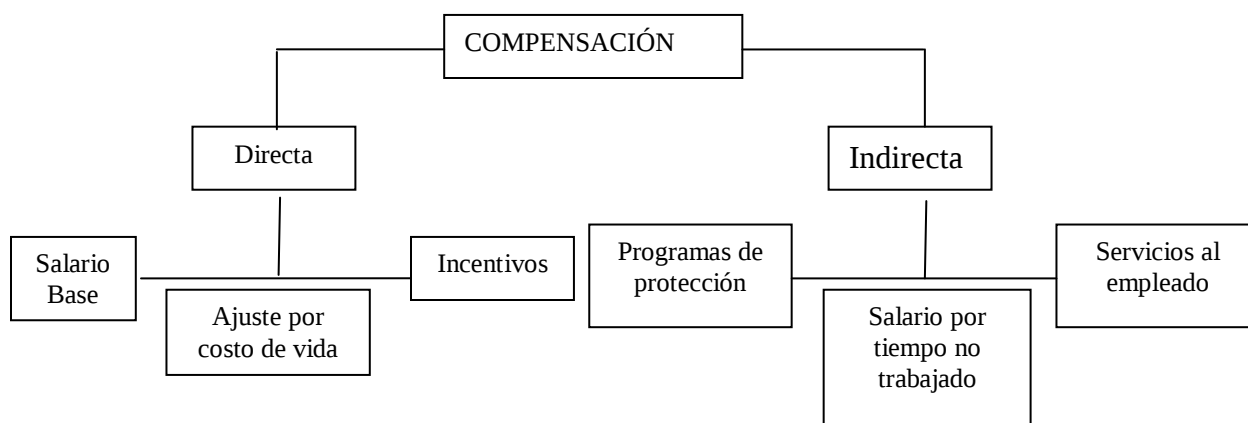


Figura 2: (fuente Milkovich y Newman, 1990) Esquema de Compensación Milkovich y Newman

D.6- Retos que enfrenta el sistema de Compensación

Uno de los retos que las empresas afrontan hoy en día son los beneficios flexibles, debido a que no son concebidos como diferenciadores, ya que como expone Laura Cohen (2006) “... generalmente no responden a las necesidades de los empleados y su grupo familiar, sino que siguen la tendencia del mercado”. De esta manera las necesidades pueden verse insatisfechas por los beneficios otorgados a los trabajadores. Por lo tanto, la misma autora sostiene que la implementación de un programa de beneficios flexibles puede responder a las distintas necesidades de las personas, tener mayor control de costos a largo plazo, apoyar el cambio cultural y reconocer la diversidad.

En este orden de ideas, Werther & Davis (2000) determinan ciertos retos a los que se enfrenta la organización cuando establecen los niveles de pagos:

- A. Productividad:** los niveles de producción de la empresa van a determinar en cierta forma los niveles de pago y las utilidades a repartir.
- B. Presión Sindical:** cuando la fuerza laboral se encuentra organizada en sindicatos, entra en juego la capacidad de negociación con los trabajadores, los cuales siempre buscan reivindicaciones salariales y mejoras de los beneficios.
- C. Políticas internas de sueldos y salarios:** cada organización se guía por un marco normativo que determina el cómo proceder al momento de establecer las escalas salariales y los beneficios
- D. Cambios inducidos por la tecnología:** la nueva tecnología provoca que las fuerzas del mercado adquieran un valor diferente cada vez que se producen los cambios. Se encarecen ciertas habilidades y muchas otras se deprecian.
- E. Disposiciones gubernamentales en materia laboral**

E.- Análisis Conjunto

E.1.- Origen

Para 1973, Wilkie & Pessemier abordan los modelos multi-atributo para analizar el proceso de elección del consumidor. Estos modelos (multi-atributo) pretenden explicar de qué manera los consumidores forman sus preferencias ante los productos y servicios, basándose en el principio de que la percepción de los consumidores influye sobre esas preferencias. Por lo tanto, las preferencias resultan de la forma en que los consumidores toman conocimiento y evalúan los atributos que configuran un producto o servicio. Estos modelos se basan en dos (2) marcos teóricos principales (Ferreira, 2011):

- Teoría Económica de la Elección del Consumidor (Lancaster, 1966, 1971; Ratchford, 1975), cuya principal premisa es que la búsqueda concreta de productos/servicios depende de la percepción y evaluación de los atributos del producto como un todo (Ferreira, 2011)
- Psicología del Modelo de las Expectativas-Valor proveniente de Rosenberg (1956) y Fishbein (1967) Así, los modelos multi-atributo se presentan como un punto de partida para explicar los valores y necesidades de los sujetos, los cuales determinan las preferencias de los consumidores. (Ferreira, 2011)

En este sentido, Ferreira (2011) explica que existen dos principales aproximaciones (o modelos) que intentan explicar las preferencias de los consumidores:

a) *Modelos Multi-atributo*: postulan que cada atributo posee una determinada importancia y es un estímulo por sí mismo y, el atractivo o nivel de preferencia global de un objeto se explica a partir de los atributos. Por lo tanto, las preferencias serán el resultado del efecto conjunto de los niveles de atributos que constituyen un producto. El objetivo del Análisis Conjunto es estimar el valor o utilidad subjetiva asociada a cada característica particular (nivel de atributo) de un producto o servicio. (2011)

b) *Modelos Compensatorios* (Fishbein & Ajzen, 1975): están vinculados con los modelos Multi-atributo y parten del presupuesto de que los distintos niveles de atributo pueden

compensarse unos con otros, haciendo posible la existencia de diferentes productos con una utilidad global (atractivo) semejante para los consumidores. Esto se debe a que los distintos niveles de atributo de un objeto actúan conjuntamente en la mente del consumidor. El algoritmo Conjoint se representa del siguiente modo (2011):

La utilidad corresponderá al valor que el individuo atribuya a un producto a través de la combinación de factores (atributos), de modo que ese valor sea el máximo para la elección realizada dentro del conjunto de opciones (1985, cp. Ferreira, 2011)

En ese sentido, Ferreira (2011), explica que existen dos estrategias que intentar explicar las preferencias de los sujetos:

- *La Estrategia Composicional* que consiste en preguntar a los sujetos cuál es la importancia de cada atributo (preferencias expresadas). Se pretende estimar la utilidad global de diversas configuraciones de un producto o servicio; e implica el uso de las habituales escalas de Likert (de 1 a 5; 1 a 7; 0 a 10). La principal crítica es que se le presentan al sujeto experimental algunos atributos que no valora o considera en las decisiones habituales de compra. Por ejemplo: Modelos de Actitud Lineal Compensatoria (de Expectativa-Valor). Existe interés en predecir el comportamiento en las compras reales.
- *La Estrategia de Descomposición* que recurre a una tarea de ordenamiento de estímulos (reales o simulados a través de perfiles completos), resultando en una estrategia de mayor realismo o validez ecológica. Es precisamente en este ámbito que surge el Análisis Conjunto como metodología que estima los parámetros o utilidades parciales asociadas a cada nivel de atributo. Abarca las preferencias de los consumidores y se centra en la importancia de la configuración de los niveles de atributo en la evaluación final de un producto.

E.2.- Concepto

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

personas entrevistadas una serie de combinaciones de niveles de atributos los cuales deben escoger u ordenar en términos de su preferencia o aceptación; lo que trae como resultado niveles de preferencia establecidos, ya sea consciente o inconscientemente por el entrevistado, los cuales son determinados por el investigador. (Becerra & Hernández, 2005)

Un estudio realizado por Bajaj A. (1998), describe al análisis conjunto como aquella metodología en donde los resultados de los niveles de la variable independiente son determinados por la variable dependiente y como consecuencia se adoptan ciertas decisiones de acuerdo a la influencia de variable independiente sobre la dependiente. En este sentido, Bajaj destaca dos objetivos fundamentales de esta metodología: determinar las contribuciones de un conjunto de variables predictoras y sus niveles relacionados con la variable dependiente; y establecer un modelo predictivo para nuevas combinaciones de valores tomadas de las variables predictoras

E.3.- Tipología

Comúnmente, esta técnica es utilizada para estudios de Mercadeo. Sin embargo, la reciente investigación de Becerra y Hernández, demuestra el Análisis conjunto puede ser utilizado para estudios referente al Recurso Humano de una Organización.

Dentro del análisis conjunto existen varias tipologías, por lo que se tomarán en cuenta las dos más habituales, que son el *Adaptativo* y el de *Ordenado de tarjetas*.

3.a.- Análisis Conjunto Adaptativo

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

3.b.- La Ordenación por Tarjetas

Se pide a los entrevistados que evalúen una serie de conceptos, los cuales se encuentran, cada uno, escritos en tarjetas. Dependiendo del número de atributos incluidos en el estudio, dependerá el número de tarjetas y la cantidad de información en cada una de ellas. Lo ideal es que se utilicen entre cinco (5) y nueve (9) atributos.

En cuanto al análisis de datos,

...el investigador debe decidir si los datos se analizarán a nivel de entrevistado individual o de conjunto. A nivel individual los datos de cada entrevistado se analizan por separado. Si se va a realizar un análisis en el nivel de conjunto, debe desarrollarse algún procedimiento para agrupar a los entrevistados. (Malhotra, 1997, p.175)

Dentro de esta tipología, cabe destacar que el número total de casos necesarios para representar todas las posibles combinaciones de niveles de factor, puede generar demasiados perfiles a clasificar. Por esta razón, muchos estudios conjuntos usan sólo un pequeño subconjunto de todas las combinaciones posibles, llamado *serie ortogonal*. (Malhotra, 1997)

La técnica Ortogonal “genera subconjuntos de diseños factoriales ortogonales de efectos principales, sin estar limitada a factores de dos niveles” (Hernández y Becerra, 2005). Como indica Malhotra (1997), en ella se especifica la lista de variables, las características de atributos de dichas variables son descritas en términos de sus factores o niveles. Una vez hecha la definición se establece el número de tarjetas deseado para el plan (con el número mínimo de combinaciones deseado) generando así las tarjetas a repartir. Por lo tanto, el *Orthoplan* produce una serie ortogonal de combinaciones de atributos que reduce radicalmente el número de preguntas que deben formularse para así obtener la suficiente información que permita un análisis completo.

En este contexto, Ferreira (2011) explica, que existen cuatro principales factores relativos al Análisis Conjunto:

a) Características del Objeto: un objeto puede descomponerse en una serie de características o atributos;

b) Utilidades Parciales: cada característica concreta aporta valor al objeto (*Utilities*). Conociendo el valor o utilidad parcial asociada a cada característica, es posible estimar el atractivo o utilidad global de un objeto, como la suma de las utilidades parciales;

c) Preferencias: la utilidad global de un objeto debe servir para explicar la preferencia que se podrá tener por éste;

d) Comportamiento: aunque no siempre se compre el producto que más gusta, las preferencias se convierten en un bien predictivo del comportamiento. Por lo tanto, si se consigue explicar las preferencias de los consumidores, se explica una parte importante de los comportamientos de consumo.

Mediante el Análisis Conjunto el investigador podrá:

- Definir el producto/ modelo/ servicio/ idea cuyos atributos se adapten mejor a las necesidades de los consumidores
- Definir en que medida contribuye cada atributo a la construcción del producto/ modelo/ servicio/ idea.
- Utilizar los juicios o preferencias de los encuestados para predecir el producto/ modelo/ servicio/ idea compuestos de diferentes conjuntos de características o atributos.
- Identificar producto/ modelo/ servicio/ idea potenciales para el desarrollo de la toma de decisiones asertivas y mejor adaptación de las necesidades del consumidor.

Según Bajaj (1998), la utilización de esta metodología permite la construcción de un modelo de decisión mucho más realista y confiable para un grupo de individuos, porque hace que los sujetos evalúen el producto como un todo, es así como se forma el modelo de decisión individual.

CAPITULO IV

MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se presenta una breve información relativa a las empresas que colaboraron con la realización del presente estudio con el propósito de situar al lector en el contexto bajo el cual se desarrolló el mismo. Cabe destacar, que ambos casos pertenecen a empresas del sector Hotelero, las cuales cuentan con una reconocida trayectoria y reconocimiento a nivel nacional. Con relación a ello se señalará lo que son actualmente las empresas seleccionadas, comprendiendo el número de empleados que posee, alcance geográfico en Venezuela y otros datos de interés.

- **Empresa A**

Empresa transnacional especializada en ofrecer servicio hotelero. Hotel emblemático 5 estrellas con variedad de servicios que se garantizan en los diferentes tipos de habitaciones. Fue fundada en 1946, la cadena cuenta con más de 110 Hoteles alrededor del mundo. Esta empresa inició operaciones en Venezuela en 1953, ubicando su sede principal en el municipio Baruta del Área Metropolitana de Caracas, en la cual laboran hoy en día alrededor de 155 empleados. Además posee hotel en Maracaibo, Puerto la Cruz y Puerto Ordaz.

Esta organización, desde su departamento de Recursos Humanos trabaja en componer las distintas formas de compensación integrando tanto las recompensas financieras como las no financieras, teniendo en cuenta la motivación de los empleados y tratando de cumplir sus necesidades.

- **EMPRESA B**

Empresa transnacional dedicada a ofrecer servicio hotelero en Venezuela desde 1962, fecha en la cual se instalaron en Caracas para ofrecer un servicio 5 estrellas a todos sus clientes. Se caracteriza por ser un hotel que recibe huéspedes para fines de negocios en la capital, más que para fines turísticos. Se ubica en el municipio Baruta del Área Metropolitana de Caracas la cual es su única sede en Venezuela.

Esta organización cuenta con alrededor de 130 empleados cuyos objetivos van orientados a la comodidad y satisfacción del huésped durante su estadía en el Hotel. Mientras que Recursos Humanos buscan satisfacer las necesidades del capital humano tratando de integrar variables intangibles con las compensaciones monetarias. Tratan de basar su sistema de compensación en las variables que componen el Modelo de compensación total de WorldatWork.

CAPITULO V

MARCO METODOLÓGICO

A.- Tipo de Investigación

La presente investigación tiene como objetivo determinar las semejanzas correspondientes entre la satisfacción de necesidades según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, y las preferencias relativas respecto a las recompensas financieras y no financieras que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos. De acuerdo a esta proposición, el estudio es de tipo Descriptivo, la cuál "...tiene como propósito exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características" (Hurtado, 2012, p. 109)

Según Carlos Sabino (1992), las investigaciones de tipo descriptivo son aquellas que dejan ver claramente el comportamiento de los fenómenos en estudio arrojando información sistemática y comparable. En este sentido, el tipo de estudio es Descriptivo, por la naturaleza de su investigación, debido a que es idóneo para visualizar y detallar el objeto de investigación que va a ser puesto en análisis.

Por otra parte, es importante recalcar que el tipo de investigación a realizar posee un enfoque cuantitativo, ya que se pretende dar respuesta al fenómeno social estudiado por medio de la recolección, medición y análisis estadístico de los datos que se obtendrán.

De acuerdo a este tipo de investigación y aplicando lo planteado por Hurtado (2012), los resultados se pueden obtener en tres niveles.

1. *Un nivel elemental.* En donde se pretende lograr una clasificación de las preferencias relativas y la utilidad (“utilities”), que le dan los empleados a las recompensas financieras y no financieras. De este mismo modo, clasificarlas de acuerdo a tres niveles jerárquicos: Alta Gerencia, personal Administrativo, personal Obrero.
2. *Un nivel sofisticado.* Para este punto, se va a poner en relación la Teoría de la Jerarquía de Necesidades según Maslow, con respecto a las preferencias obtenidas por niveles jerárquicos. De esta manera se logrará obtener una descripción más detallada del fenómeno a estudiar.
3. *Un nivel comparativo.* Se compararán los resultados en los diferentes niveles jerárquicos para ver el patrón de correspondencia entre sus preferencias y la jerarquía de Maslow.

B.- Diseño de la Investigación

Ya teniendo en claro el tipo de diseño con el que se va a trabajar, se debe precisar dónde y cuándo se va a recopilar la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de este modo se puede dar, de una manera mas eficiente, respuesta a la pregunta de investigación. (Hurtado 2012).

Debido a que la información se va a obtener de los empleados de la organización, son *fuentes vivas o directas*, y que además se recolectará en su *ambiente natural*, siendo éste su lugar de trabajo; este estudio, por ende, corresponde al Diseño de Campo.

En cuanto al aspecto temporal, este proyecto se inclina hacia la investigación de las preferencias relativas, que en la actualidad, le otorgan los empleados a las recompensas financieras y no financieras, y su relación con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow;. Por lo tanto, se realizará una investigación de tipo No Experimental-Transversal, es decir, no habrá manipulación de las variables, y se estudiará el fenómeno en la actualidad y en un único momento del tiempo, de acuerdo a la clasificación de Hurtado (2012).

Por otro lado, referente a la amplitud y organización de los datos, el proyecto está centrado en un evento único, dirigido hacia la relación de la Teoría de la Jerarquía de las necesidades según Maslow y su relación con las preferencias relativas de los empleados hacia las recompensas financieras y no financieras. Por lo que el estudio corresponde a un diseño bi-variable, referente a las preferencias relativas y la satisfacción de necesidades (Hurtado 2012).

C.- Unidad de análisis

1.- Población

El conjunto de todos los elementos considerados en la presente investigación pertenece a todos aquellos trabajadores correspondientes a una nómina fija asociados a los niveles jerárquicos que posea la empresa, específicamente Obreros, cargos Administrativos y la Alta Gerencia que laboren en una organización del área Metropolitana de Caracas, y a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo con los objetivos propuestos, será estudiada la población conformada por empresas del sector Hotelero, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Cabe mencionar que la escogencia del sector hotelero se fundamentó en que dichas empresas poseen una clara jerarquización de los niveles organizacionales, por lo que definir la muestra en base a su pirámide organizacional es de mayor facilidad y mejor claridad para cumplir con los objetivos de la investigación.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la población será escogida debido a que para la investigación se buscará medir las preferencias relativas de los trabajadores respecto a las recompensas financieras y no financieras, además de obtener información acerca de las prácticas de compensación que se llevan a cabo en la organización, con la ayuda de las personas encargadas del Recurso Humano de la empresa.

Las empresas en las cuales se aplicará el instrumento serán seleccionadas por muestreo no probabilístico de tipo estratégica, ya que dichas empresas serán seleccionadas por conveniencia, y en base a la accesibilidad que se tenga de la información requerida, tiempo

disponible, estabilidad y reconocimiento. Por lo que el número de empresas seleccionadas esta determinada principalmente por la accesibilidad que se tenga a la información.

Es importante resaltar, que el propósito del estudio no es realizar inferencias que arrojen conclusiones generales para todo el sector, lo que se busca es determinar las preferencias hacia los distintos tipos de recompensas, de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización, y de esta manera relacionar los resultados con la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

2.- Muestra

Para algunos casos de investigación, “la población es tan grande e inaccesible que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad de seleccionar una muestra” (Hurtado, 2012, p. 148).

Por ende, se entiende como muestra al número elegido de tamaño reducido de la población en el que se puede aplicar unos criterios que permiten el análisis y generalización de resultados. (Cobertta, 2003)

El tipo de muestreo corresponde con la investigación de tipo probabilístico, el cual se entiende como el “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández, Fernández & Baptista 2003), por lo que cada individuo perteneciente a la población conformada por los empleados fijos de la Zona Metropolitana de Caracas del grupo de empresas seleccionadas, tendrá la misma posibilidad de ser escogido para participar en la investigación.

Dentro del muestreo probabilístico, se trabajará con el tipo Estratificada, entendiéndose como el “subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández, Fernández & Baptista 2003). Dicha clasificación, según Sabino (2000) “... supone que el universo pueda desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí”. Como criterio de estratificación del universo poblacional, se tomará en cuenta el cargo y jerarquía organizacional que posee cada individuo dentro de la empresa, lo que permitirá establecer universos particulares por cada uno de los estratos.

Para efectos de la investigación, la selección de los individuos dentro de cada estrato se realizará por la técnica aleatoria simple, el cual, según Vivanco, M. (2005) se caracteriza porque la selección se realiza de un listado de la población asignándole igual probabilidad a cada elemento. Además, cada individuo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

El tamaño de la muestra será calculada mediante la fórmula de poblaciones finitas (Sierra-Bravo, 1991)

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

P= probabilidad de éxito

z= nivel de confianza

Q= probabilidad de fracaso

N= tamaño de la población

e= nivel de error

Teniendo en cuenta la fórmula anterior, se procede a calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (270) * (0,5) * (0,5)}{((0,05)^2 * (270 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 159$$

El tamaño de la muestra de trabajadores entre el grupo de empresas seleccionadas fue de 159 personas.

Luego de haber determinado el tamaño de la muestra total, se procedió a calcular el tamaño de la muestra para cada estrato, conformadas por las distintas jerarquías organizacionales (Gerencia, Supervisores, Administrativo, Obrero) de cada una de las empresas. Para el cálculo del coeficiente de la estratificación de la muestra se utilizó la fórmula (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) : f_h = fracción de estrato

n = tamaño de la muestra total

N = tamaño de la población

$$fn = \frac{n}{N}$$

Sustituyendo los valores en la misma el coeficiente:

$$fn = \frac{159}{270}$$

$$fn = 0,5889$$

Posteriormente para el cálculo de muestra de personas por empresa, se procedió a multiplicar el coeficiente por cada grupo de sujetos que conformaban las empresas (ver tabla 1):

Tabla 1: distribución Muestra Ideal

Empresa	Número de Trabajadores	n/N	Muestra Ideal
A	123	0,5889	72
B	147	0,5889	87
TOTAL	270		159

En este sentido, se procedió a determinar el número de personas por jerarquía organizacional (personal obrero, personal administrativo, supervisores y alta gerencia) que deberían conformar la muestra en cada una de las empresas. Para ello se aplicó el mismo coeficiente de la tabla anterior; obteniendo como resultado la siguiente distribución:

Tabla 2: distribución de la muestra ideal por jerarquía organizacional en la empresa A

Jerarquía Organizacional	Número de trabajadores	n/N	Muestra Ideal
Obrero	60	0,5889	35
Administrativo	37	0,5889	22
Supervisor	17	0,5889	10
Gerencial	9	0,5889	5
TOTAL	123		72

Tabla 3: distribución de la muestra ideal por jerarquía organizacional en la empresa B.

Jerarquía Organizacional	Número de trabajadores	n/N	Muestra Ideal
Obrero	68	0,5889	41
Administrativo	40	0,5889	24
Supervisor	28	0,5889	16
Gerencial	11	0,5889	6
TOTAL	147		87

Durante el proceso de la aplicación del instrumento, se obtuvo que de la empresa A se pudo recolectar el 86% de la muestra ideal, y con respecto a la empresa B, se recolectó el 97% de la muestra correspondiente. En este sentido, el 14% y 3% restante de los sujetos de la empresa A y B respectivamente, son presentados como valores o mortalidad de la población, debido a que dichos sujetos no quisieron responder la encuesta, no estuvieron disponibles o no respondieron durante el tiempo estimado; por lo tanto, si se calcula la muestra total de la misma se obtuvo el 92% de las encuestas contestadas.

En base a lo anteriormente expuesto, la muestra final de sujetos estuvo conformada por 146 sujetos; de los cuales la Empresa A se obtuvo 62 respuestas, y de la Empresa B 84 personas respondieron la encuesta

Descripción de la muestra

La muestra final estuvo conformada por 146 sujetos, de los cuales a continuación se presenta la distribución por jerarquía organizacional que se obtuvo en cada empresa. (ver tabla 4 y 5)

Tabla 4: Distribución de porcentaje de respuesta de la empresa A

Jerarquía Organizacional	Número de trabajadores	Porcentaje de respuesta (%)
Obrero	22	35
Administrativo	23	37
Supervisor	12	19
Gerencial	5	8
TOTAL	62	100

Tabla 5: Distribución de porcentaje de respuesta de la empresa B

Jerarquía Organizacional	Número de trabajadores	Porcentaje de respuesta (%)
Obrero	27	32
Administrativo	35	42
Supervisor	14	17
Gerencial	8	10
TOTAL	84	100

Las tablas que se presentan a continuación representan la distribución demográfica de la muestra final.

Tabla 6: Distribución de la muestra final por Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	82	56,2
Masculino	64	43,8
Total	146	100,0

Tabla 7: Distribución de la muestra final por Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	36	25
26-45	80	55
46-55	9	6
56...	21	14
Total	146	100

Tabla 8: Distribución de la muestra final por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	102	69,9
Casado	33	22,6
Divorciado	11	7,5
Total	146	100,0

Tabla 9: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	62	42,5
Tsu/Univ	65	44,5
Especialización	19	13,0
Total	146	100,0

Tabla 10: Distribución de la muestra final Nivel Organizacional

Nivel Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Obrero	49	33,6
Administrativo	59	40,4
Supervisor	25	17,1
Gerencial	13	8,9
Total	146	100,0

Tabla 11: Distribución de la muestra por género de la empresa A

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	35	56,5
Masculino	27	43,5
Total	62	100,0

Tabla 12: Distribución de la muestra final por Edad de la empresa A

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	14	22,6
26-35	34	54,8
46-55	4	6,5
55...	10	16,1
Total	62	100,0

Tabla 13: Distribución de la muestra final por Estado Civil de la empresa A

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	43	69,4
Casado	14	22,6
Divorciado	5	8,1
Total	62	100,0

Tabla 14: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo de la empresa A

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	27	43,5
Tsu/Univ	28	45,2
Especialización	7	11,3
Total	62	100,0

Tabla 15: Distribución de la muestra final por Nivel Organizacional de la empresa A

Nivel Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Obrero	22	35,5
Administrativo	24	38,7
Supervisor	11	17,7
Gerencial	5	8,1
Total	62	100,0

Tabla 16: Distribución de la muestra por género de la empresa B

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	47	56,0
Masculino	37	44,0
Total	84	100,0

Tabla 17: Distribución de la muestra final por Edad de la empresa B

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	22	26,2
26-45	46	54,7
46-55	5	6,0
55...	11	13,1
Total	84	100,0

Tabla 18: Distribución de la muestra final por Estado Civil de la empresa B

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	59	70,2
Casado	19	22,6
Divorciado	6	7,1
Total	84	100,0

Tabla 19: Distribución de la muestra final por Nivel Educativo de la empresa B

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	35	41,7
Tsu/Univ	37	44,0
Especialización	12	14,3
Total	84	100,0

Tabla 20: Distribución de la muestra final por Nivel Organizacional de la empresa B

Nivel Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Obrero	27	32,1
Administrativo	35	41,7
Supervisor	14	16,7
Gerencial	8	9,5
Total	84	100,0

D- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el inicio de la investigación se requerirá de una entrevista con el personal encargado del Recurso Humano de la organización, para poder adquirir información referente a los diferentes tipos de recompensas otorgadas por la empresa. Definiendo de esta manera la entrevista como “una confrontación interpersonal, en la cual, una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación” (Kelinger, 1985 cp. Pérez, sf.)

Seguidamente, se procederá a la aplicación del la Técnica de Análisis Conjunto, de diseño ortogonal, tomando como alternativa la llamada serie ortogonal, la cual constituye un

subconjunto de todas las combinaciones posibles, lo que permite a los sujetos juzgar de manera significativa los atributos que se plantearán, resultados de la entrevista preliminar. Este tipo de diseño se aplicará ya que el número de perfiles resultantes de todas las combinaciones posibles de los niveles, podría resultar demasiado grande como para que los encuestados las clasifiquen con sentido, por esta razón se utilizará un subconjunto de todos los perfiles posibles. (Becerra y Hernández, 2005)

Esta técnica permitirá conocer las preferencias relativas que le otorgan los empleados a las recompensas financieras y no financieras.

Para la elaboración de las tarjetas, la técnica de análisis conjunto exige una serie de atributos y niveles para cada uno de ellos que describan un perfil, en este caso, aquellas recompensas financieras y no financieras otorgadas por la empresa a sus empleados. Para esta técnica, como es mencionado en el marco teórico, es conveniente utilizar entre cinco (5) y nueve (9) atributos, por lo que el número seleccionado para este estudio es del límite inferior a este supuesto, además de que cinco (5) atributos corresponde al número de jerarquía de necesidades según Maslow. Por lo tanto, con el diseño ortogonal se generaron dieciséis (16) tarjetas, cantidad que permitió la ordenación de las mismas por los trabajadores en un tiempo aproximado de 15 mnts, el cual comprendió la ordenación de las tarjetas correspondiente a las Recompensas y la ordenación de las tarjetas correspondiente a las Necesidades.

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

Tarjetas de Recompensas

- Compensación (es todo lo tangible o dinero en físico que otorga la organización a cambio del servicio prestado; se determinaron los niveles teniendo en cuenta los incrementos promedios del mercado y la situación económica del país)

1. 30% sobre el promedio del mercado
2. En el promedio del mercado
3. 30% bajo el promedio del mercado

- Estabilidad en el trabajo (tiempo con el cual el empleado cuenta con una estabilidad laboral)

1. Estabilidad en el trabajo durante 2 años
2. Estabilidad en el trabajo durante 6 meses

- Relaciones con el supervisor (referencia a los niveles de comunicación y trato con el supervisor)
 1. Relaciones mejores de lo esperado
 2. Relaciones dentro de lo esperado
 3. Relaciones por debajo de lo esperado
- Reconocimiento (frecuencia con la cual es reconocido el desempeño y el logro de los objetivos dentro del cargo y de la organización)
 1. Reconocimiento frecuente
 2. Reconocimiento poco frecuente
 3. Reconocimiento nada frecuente
- Autonomía (grado en el cual el empleado tiene posibilidades de tomar sus propias decisiones respecto al trabajo en la organización)
 1. Tomar decisiones sin consultar
 2. Consultar algunas decisiones
 3. No poder tomar decisiones

Tarjetas de Necesidades

- Ingresos (ingresos monetarios)
 1. Ingresos altos
 2. Ingresos medios
 3. Ingresos bajos
- Protección (protección personal la cual incluye tanto seguridad física como seguridad laboral)
 1. Alta protección
 2. Protección media
 3. Baja protección
- Aceptación de otros (aceptación de los pares, compañeros de vida, de superiores, entre otros, en cuanto a relaciones interpersonales)
 1. Alta aceptación
 2. Poca aceptación
 3. Ninguna aceptación

- Reconocimiento (frecuencia con la cual es reconocido el desempeño y el logro de los objetivos dentro del cargo y de la organización)

1. Reconocimiento frecuente
2. Reconocimiento poco frecuente
3. Reconocimiento nada frecuente

- Éxito (grado en que la persona ha logrado todas sus metas y se siente satisfecho con todos los planos de su vida personal)

1. Altamente exitoso
2. Nada exitoso

Cabe destacar que los atributos de las *Tarjetas de Necesidades* fueron escogidos basándose en una relación de lo que la organización pueda otorgar al empleado para satisfacer los niveles de necesidades establecidas por Maslow.

En este sentido, para el primer nivel de necesidades definidas como Necesidades Fisiológicas, se estableció que los ingresos es la manera más común en que la organización pueda contribuir a satisfacer dichas necesidades, ya que necesidades básicas como por ejemplo la alimentación, actividades completas, de dormir, entre otras, en cierto sentido con los ingresos la persona tiene la libertad de comprar alimentos, tener un lugar cómodo para descansar, pagar actividades físicas o recreativas que le ayuden a regularse tales como el gimnasio, clases de yoga u otras clases que por lo general son pagas. Es importante resaltar que se tomó en cuenta que pueden existir otros beneficios organizacionales como los cesta tickets, lugares de “break” o de descanso, comedores, entre otras, que pueden lograr satisfacer estas necesidades fisiológicas; sin embargo la manera en la cual se pudo englobar la cobertura de este nivel de necesidad en un solo atributo fue a través de los niveles de ingresos.

Del mismo modo, para los siguientes niveles de necesidades se escogieron atributos que englobaran la manera en cómo éstas pueden ser satisfechas a través de la organización.

Prueba Piloto

Con el propósito de validar la elección de los atributos, se procedió a la aplicación de una prueba piloto, la cual sirvió como ensayo preliminar y como herramienta detectora, en caso de que las hubiera de fallas con relación al instrumento metodológico.

La prueba piloto fue aplicada a 30 personas pertenecientes a la población de estudio, lo que equivaldría a quince (15) personas por empresa, de los cuatro niveles jerárquicos (obrero, administrativo, supervisor, gerencial). El objetivo era constatar si las personas entendían las instrucciones y si se procedía de manera correcta a la ordenación de la tarjeta.

El coeficiente R de Pearson fue la herramienta numérica que permitió confirmar la validez del instrumento de recolección de datos. Al obtener un coeficiente de R de Pearson = 0.968 para las tarjetas de Recompensas, y un coeficiente de R de Pearson = 0.994 para las tarjetas de Necesidades, se pudo confirmar que las personas a las que se les aplicó el instrumento lo entendieron consistentemente y que además las variables están asociadas estadísticamente, siendo éstas dependientes entre sí.

Cabe destacar que las pocas modificaciones que se hicieron al instrumento de recolección no fueron de mayor importancia. Mas que todo, se realizaron mejoras en la presentación del diseño y la presentación de las instrucciones dadas a los encuestados.

E.- TÉCNICA DE ANÁLISIS

El *Análisis de Conjunto o Conjoint*, se basa en la determinación de combinaciones de una serie de atributos que son valorados por los encuestados de acuerdo a su preferencia a los atributos individuales o a las características del objeto a investigar. Los atributos serán escogidos y ordenados por los entrevistados, basándose en la aceptación del mismo, entendiéndose que es el individuo quien decide cuáles características son importantes o no. En este sentido se le pedirá al sujeto que ordene los perfiles desde el más preferido al menos preferido, por consiguiente se registrará en la base de datos el número de perfil que aparece primero, el número de perfil que aparece segundo y así sucesivamente.

El instrumento fue aplicado a los sujetos en su lugar de trabajo, estando presente la tesista para dar las instrucciones, aclarar dudas al respecto y recaudar la información concerniente a las características de la unidad de análisis: sexo, edad, estado civil, nivel organizacional, nivel de ingresos y nivel educativo (ver anexo 1). Asimismo, se brindó un trato cortés y respetuoso para garantizar la obtención de información confiable y precisa

Para este estudio se aplicarán dos Conjoint, el primero para determinar las preferencias relativas de los empleados hacia los distintos tipos de recompensas, y el segundo para

determinar la importancia relativa del sujeto de acuerdo a sus necesidades, tomando en cuenta para este último la Jerarquía de Necesidades propuesta por Maslow.

Posteriormente, para analizar los resultados, se procederá a relacionar los dos Conjoint tomando en cuenta las características de la muestra. Por ende, se procedió a realizar un cuadro de índole organizacional, que relaciona tanto los tipos de necesidades como los tipos de recompensas. Este cuadro fue consultado con expertos en la materia, de manera que se obtuviera la mejor relación posible. A continuación se presenta una tabla que explica el equivalente de las recompensas otorgadas por las empresas asociadas a los niveles de la jerarquía de necesidades de Maslow:

Tabla 21: Tabla de Relación entre los tipos de Recompensas y la jerarquía de Necesidades

JERARQUÍA DE MASLOW	RECOMPENSAS EN LA ORGANIZACIÓN
Necesidades Fisiológicas: alimentación, homeostasis.	Recompensas extrínsecas financieras: sueldos y salarios
Necesidades de Seguridad: seguridad física, de empleo, de salud.	Recompensas extrínsecas no financieras: estabilidad laboral, seguridad física en el trabajo.
Necesidades de Afiliación: amistad, afecto.	Recompensas extrínsecas no financieras: cultura y clima laboral, relaciones con los supervisores, balance vida-trabajo.
Necesidades de Reconocimiento: auto reconocimiento, confianza, respeto, éxito	Recompensas extrínsecas no financieras: oportunidades de ascenso, formación profesional, oportunidades de trabajo en el exterior.
Necesidad de Autorrealización: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicio, aceptación de hechos, resolución de problemas.	Recompensas Intrínsecas: el trabajo les resulta agradable, sensación de logro, expresión de habilidades y talento propio dentro de la organización

F.- VARIABLES

Las variables que son de estudio para esta investigación son: Preferencias relativas de Compensación y Necesidades del personal, las cuales a su vez se miden directamente a través de dimensiones

- Preferencias Relativas de Compensación: Recompensas extrínsecas financieras, Recompensas extrínsecas no financieras y Recompensas intrínsecas.
- Necesidades del personal: Necesidades fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidades de pertenencia, Necesidades de estima, Necesidades de Autorealización.

Definición de las Variables

1. Definición conceptual de la variable “Preferencias Relativas de Compensación”

Según Cabrera & Davis (2009), las preferencias relativas se basan en una combinación de elementos preferidos que a cambio de otros elementos satisfagan determinadas necesidades del individuo

Se puede entender como Compensación, a “el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios” (José I, Urquijo & Josué Bonilla, 2008, p.25).

Por ende, las preferencias relativas de compensación se refieren a las preferencias de una combinación de elementos conformados por las remuneraciones financieras y no financieras que se le otorga al individuo y que cumpla con la satisfacción de las necesidades del mismo.

1.1 Definición operacional de la variable “Preferencias Relativas de Compensación”

Esta variable se mide a través de las siguientes dimensiones:

- ✓ *Recompensas Extrínsecas Financieras*: implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso gerenciar capital humano. Se pueden dividir en directas e indirectas. Esta dimensión se medirá a través del atributo Compensación

- ✓ *Recompensas Extrínsecas No Financieras*: son de carácter estimulante para el trabajador. Incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Para esta investigación se van a tomar en cuenta la seguridad laboral, el clima organizacional y el reconocimiento.
- ✓ *Recompensas Intrínsecas*: no depende de los planes o programas de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesantes y que contribuyen con su crecimiento y desarrollo personal. Esta dimensión se medirá a través de la Autonomía que tiene el sujeto para tomar sus propias decisiones en la organización.

2. Definición conceptual de la variable “Necesidades del Personal”

Hace referencia a la actitud que asume el empleado respecto a su trabajo, por lo que se entiende que un trabajador satisfecho dentro de la empresa adopta actitudes positivas hacia el mismo.

2.1 Definición operacional de la variable “Necesidades del Personal”

Dicha variable se divide de acuerdo a la jerarquía de necesidades según Maslow:

- ✓ *Necesidades Fisiológicas*: están asociadas con la supervivencia del organismo, lo cual se asocia con ciertas necesidades como son las de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada, entre otras.
- ✓ *Necesidades de Seguridad*: dentro de estas necesidades se encontrarían, sentirse seguros, tener estabilidad, necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.
- ✓ *Necesidades de Afiliación*: dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; las necesidades de una relación íntima con

otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, entre otras.

- ✓ *Necesidades de reconocimiento:* se destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.
- ✓ *Necesidad de autorrealización:* comprende la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización.

Cuadro de Operacionalización de las Variables:

Tabla 22: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVEL DE ATRIBUTO
(A) Preferencias Relativas de Compensación	Se define como las preferencias por aquellos elementos que conforman los pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios	Recompensas Extrínsecas Financieras	Directas: se refieren a los costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por los resultados obtenidos	1-Sueldos o salarios 2- Utilidades 3- Prestaciones 4-Pago por vacaciones 5- Pagos de horas extras 6- Bonificaciones fijas 7- Bono nocturno	Compensación	1. 30% sobre el promedio del mercado.
			Indirectas: abarcan todos los costos financieros generados por la concesión de beneficios para los empleados	1- Pago por tiempo no trabajado 2- Días feriados 3- Planes de retiro 4- Planes de ahorro 5- Indemnizaciones		2. En el promedio del mercado 3. 30% bajo el promedio del mercado
		Recompensas Extrínsecas No Financieras	Seguridad en el empleo	1- Contrato por tiempo determinado 2- Contrato por tiempo indeterminado.	Estabilidad en el trabajo	1. Tengo estabilidad en mi trabajo durante 2 años 2. Tengo estabilidad en mi trabajo durante 6 meses.

			Clima Organizacional	1-Niveles de comunicación y trato con compañeros y supervisores 2- Espacio físico del lugar de trabajo.	Relaciones con el supervisor	1. Mejores de lo esperado 2. Dentro de lo esperado 3. Por debajo de los esperado
			Reconocimiento	1- Status 2- Reconocimiento	Reconocimiento	1. Reconocimiento frecuente 2. Reconocimiento poco frecuente 3. Reconocimiento nada frecuente
		Recompensas Intrínsecas	Libertad de creación-disentir	1- Creatividad 2- Espontaneidad 3- Resolución de problemas	Autonomía	1. Tomar decisiones sin consultar 2. Consultar algunas decisiones 3. No tomar decisiones

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENCIÓN	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ATRIBUTO	NIVEL DE ATRIBUTO
(B) Necesidades del Personal	Se define como la actitud que asume el empleado respecto a su trabajo, por lo que se entiende que un trabajador satisfecho dentro de la empresa adopta actitudes positivas hacia el mismo.	Necesidades Fisiológicas	----	----	Ingresos	1. Ingresos altos 2- Ingresos medios 3- Ingresos bajos.
		Necesidades de Seguridad	----	----	Protección	1. Alta protección 2- Protección media 3. Baja protección.
		Necesidades de Pertenencia	---	----	Aceptación de otros	1. Alta aceptación 2. Poca aceptación. 3. Ninguna aceptación.
		Necesidades de Estima	----	----	Reconocimiento	1. Reconocimiento frecuente. 2. Reconocimiento poco frecuente. 3. Reconocimiento nada frecuente
		Necesidad de Autorrealización	----	----	Éxito	1. Altamente exitoso. 2. Nada exitoso

Viabilidad

Tomando en cuenta que el objetivo general de la investigación es determinar las semejanzas correspondientes entre la satisfacción de necesidades según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, y las preferencias relativas respecto a las recompensas financieras y no financieras que le otorgan los empleados de una organización, de acuerdo a sus distintos niveles jerárquicos, la utilización de recursos metodológicos, documentales y de tiempo se harán necesarios para la culminación del proyecto. Se dispone de la suficiente información documental sobre las variables a ser estudiadas, así como también de la accesibilidad a las organizaciones del sector Hotelero que puedan ser seleccionadas para la muestra, en cuanto a disponibilidad se refiere. Por otra parte, el intervalo de tiempo disponible es suficiente para llevar a cabo la investigación y cumplir con el objetivo planteado.

Consideraciones éticas

Este proyecto se realizará con fines académicos. Para dicha investigación se asegurará la objetividad y confiabilidad de los resultados que se obtengan, ya que se seguirá de forma rigurosa la metodología descrita. Asimismo, se tomará de suma importancia mantener la confidencialidad y el anonimato de las personas que participen en el estudio. De esta manera se podrá lograr un proyecto integral.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los sujetos de la muestra seleccionada en empresas pertenecientes al sector hotelero. Estos resultados estarán acompañados por gráficos y tablas con el propósito de darle respuesta a la pregunta de investigación.

Vale aclarar que las cifras que conciernen a la importancia, determinaron la preferencia relativa que los individuos le otorgaron a cada atributo. Además, para cada uno de estos atributos, se calcularon los pesos relativos en porcentajes para una mayor comprensión del análisis.

A los fines de la investigación, se presenta inicialmente el análisis de la data general, es decir, aquella que pertenece al grupo de empresas que participaron en el estudio, dándole relevancia al estudio de la relación entre las preferencias de los tipos de recompensas y los niveles de necesidades en que se encuentra el empleado por nivel organizacional. Seguidamente, se presenta los análisis por cada una de las empresas, en la cual simultáneamente serán analizadas con las características de la unidad de análisis, tal como lo son, sexo, edad, estado civil, grado de instrucción y nivel de ingresos.

Análisis General

A continuación se presenta los resultados obtenidos mediante el proceso de recolección de datos de la muestra total, siendo ésta 146 sujetos seleccionados aleatoriamente.

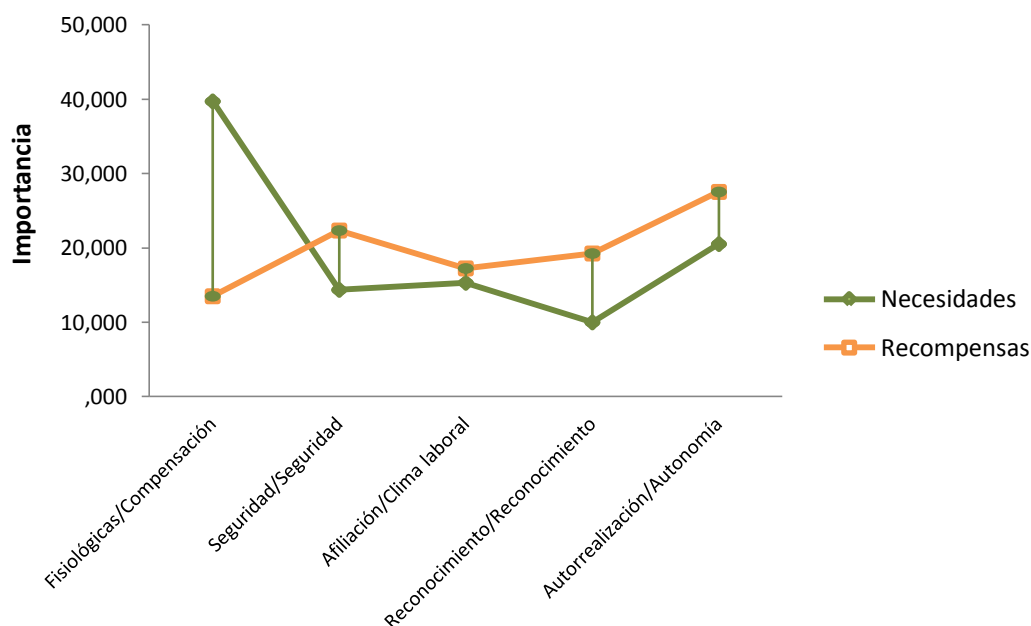
Tabla 23: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,549	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,699
	Medios	-,106		En el promedio del mercado	-,500
	Bajos	-2,443		30% bajo el promedio del mercado	-,198
Seguridad	Alta	1,038	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,991
	Media	-,270		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,991
	Baja	-,768	Clima	Mejores de lo esperado	,751
Afiliación	Alta	1,148		Dentro de lo esperado	,028
	Poca	-,372		Por debajo de lo esperado	-,779
	Ninguna	-,777	Reconocimiento	Frecuente	1,053
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,809		Poco frecuente	-,396
	Reconocimiento poco frecuente	-,362		Nada Frecuente	-,656
	Reconocimiento nada frecuente	-,447	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,886
Autorealización	Altamente exitoso	1,290		Consultar algunas decisiones	,671
	Nada exitoso	-1,290		No poder tomar decisiones	-1,557
Σ^2		0.992	Σ^2		0.970

En la tabla XX se detallan los atributos que conforman el presente estudio en cuanto a los tipos de Recompensas: compensación, seguridad, clima laboral, reconocimiento y autonomía. Dichos atributos están compuestos de niveles asociados a valores de utilidad o utility; los cuales vienen dados por el otorgamiento de preferencia al nivel de cada atributo por cada individuo. Es decir, mientras más positivo sea el valor del utility, más preferido será; mientras más negativo, menos preferido será.

De igual manera, en dicha tabla se presentan a continuación la tabla de utilities que conforman los atributos de la jerarquía de Necesidades en dicho estudio, los cuales está conformado por los siguientes niveles: ingresos, seguridad, aceptación, reconocimiento y éxito. Las cuales equivaldrían a su relación con los tipos de recompensas

Gráfica 1: Resumen de Importancia TOTAL



Los resultados obtenidos de la muestra total (ver gráfica 1) arroja que los sujetos tienen preferencia hacia el atributo Autonomía en cuanto a los tipos de recompensas con un valor de 27,56% ; mientras que sus necesidades se reflejan en obtener mayores ingresos cuya importancia obtiene un valor de 39,75%. Estas cifras señalan que la muestra se inclina por una preferencia hacia la autonomía en el área laboral, aunque sus necesidades se encuentren en obtener mayores ingresos. El segundo atributo en cuanto a los tipos recompensas preferido por la muestra es el de la Estabilidad Laboral con un valor de 22,37% ; en cuanto a sus necesidades la muestra busca obtener el Éxito con un valor de 20,55%, observando que en ésta última existe una mayor diferencia porcentual con respecto a la necesidad con mayor importancia, los Ingresos; mientras que en los tipos de recompensas se puede tomar en cuenta que para los sujetos forma parte importante dentro de su compensación obtener una estabilidad laboral mientras gozan de autonomía en la organización, esto se refleja en una diferencia de 5,19%.

En tercer lugar, se observa que la muestra tiene una preferencia al atributo Reconocimiento con un valor de 19,28%; mientras que en tercer lugar le da importancia a la Aceptación de Otros con un valor del 15,33%. Por su parte, en cuarto y quinto lugar de

preferencia en cuanto a los tipos de recompensas se encuentra las Relaciones con el Supervisor y la Compensación, cuyos valores son representados en 17,27% y 13,57% respectivamente; asimismo, la muestra arroja como últimos lugares de preferencia en cuanto a las necesidades a la Seguridad y el Reconocimiento con valores de 14,38% y 10% respectivamente. Por lo que se deduce que los sujetos.

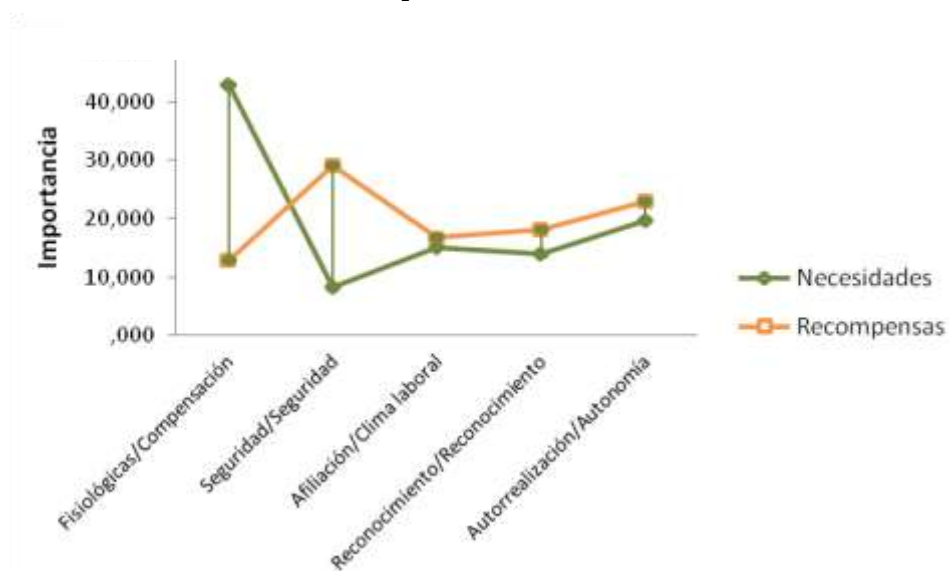
Por lo que se deduce que los sujetos a pesar de estar necesitando mayores ingresos o estén en la búsqueda del éxito personal, preferirían en estos momentos obtener de la organización un mayor nivel de autonomía y estabilidad laboral; al igual que no le dan mayor importancia a las relaciones con el supervisor ya que no se encuentran en la necesidad de obtener la aceptación de otras personas; asimismo, aunque no se encuentren enfocados en la necesidad del reconocimiento no les molestaría obtenerlo dentro de su entorno laboral.

Cabe resaltar que los coeficientes de determinación, los cuales arrojaron valores altos, indica que los datos son congruentes entre sí además de ser confiables, siendo así para los tipos de recompensas un valor de 0.970; y para la jerarquía de las necesidades un valor de 0.992.

Tabla 24: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas GÉNERO MASCULINO

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,664	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,611
	Medios	-,244		En el promedio del mercado	-,222
	Bajos	-2,420		30% bajo el promedio del mercado	-,389
Seguridad	Alta	,531	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,127
	Media	-,074		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,127
	Baja	-,457	Clima	Mejores de lo esperado	,536
Afilación	Alta	1,013		Dentro de lo esperado	,226
	Poca	-,239		Por debajo de lo esperado	-,762
	Ninguna	-,774	Reconocimiento	Frecuente	,864
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,870		Poco frecuente	-,322
	Reconocimiento poco frecuente	-,794		Nada Frecuente	-,542
	Reconocimiento nada frecuente	-,076	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,281
Autorrealización	Altamente exitoso	1,164		Consultar algunas decisiones	,749
	Nada exitoso	-1,164		No poder tomar decisiones	-1,030
Σ^2		,987	Σ^2		,946

Gráfica 2: Resumen de Importancia HOMBRES TOTAL



La muestra total de sujetos masculinos le da mayor importancia al atributo de recompensa Seguridad, otorgándole un valor de 29,13%; por su parte, en cuanto a las necesidades, el atributo de mayor preferencia es la Fisiológica con un valor de 42,89%. Dichas

preferencias son evidenciadas en la tabla 24 , donde el valor Utility para la Seguridad es de 1.127 y para la necesidad Fisiológica es de 2.664, siendo éstas las mayores cifras de utilidad obtenidas para cada atributo.

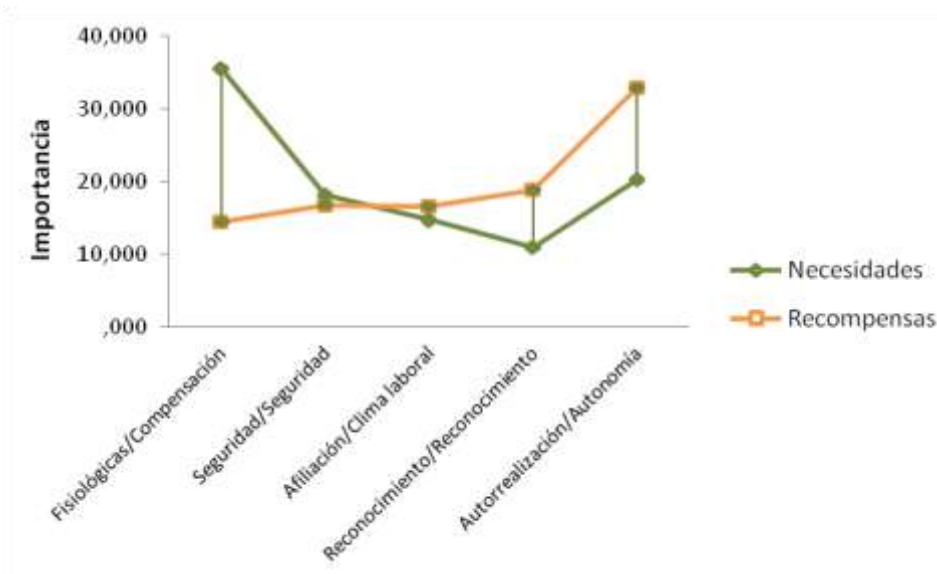
Con un valor de 22,99%, el segundo lugar de preferencia para este género en cuanto al tipo de recompensa es la Autonomía; respecto a las necesidades, la Autorealización ocupa el segundo lugar con un valor de 19,64% de preferencia, teniendo esta última una mayor diferencia porcentual con respecto al atributo Fisiológico, lo que se deduce que la muestra masculina le otorga una gran importancia en cuanto a sus necesidades a los ingresos monetarios. El tercer y cuarto lugar de los tipos de recompensas corresponde al Reconocimiento y al Clima laboral, con un valor de preferencia de 18,17% y 16,77% respectivamente; por otro lado, respecto a las necesidades del género masculino, el tercer y cuarto lugar lo otorgaron a los atributos Afiliación y Reconocimiento con los valores de 15,07% y 14,04% respectivamente.

Por último, el atributo menos preferido para este género respecto a las recompensas es la Compensación con un valor de preferencia de 12,92%; y en cuanto a las necesidades, el de menos importancia es el atributo Seguridad con un valor de 8,33%.

Tabla 25: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas GÉNERO FEMENINO

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,447	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,774
	Medios	,016		En el promedio del mercado	-,739
	Bajos	-2,463		30% bajo el promedio del mercado	-,035
Seguridad	Alta	1,482	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,875
	Media	-,441		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,875
	Baja	-1,041	Clima	Mejores de lo esperado	,936
Afiliación	Alta	1,267		Dentro de lo esperado	-,141
	Poca	-,483		Por debajo de lo esperado	-,795
	Ninguna	-,779	Reconocimiento	Frecuente	1,214
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,756		Poco frecuente	-,461
	Reconocimiento poco frecuente	,018		Nada Frecuente	-,754
	Reconocimiento nada frecuente	-,773	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,405
Autorrealización	Altamente exitoso	1,401		Consultar algunas decisiones	,605
	Nada exitoso	-1,401		No poder tomar decisiones	-2,010
Σ^2		,988	Σ^2		,958

Gráfica 3: Resumen de Importancia MUJERES TOTAL



Con respecto a la muestra total del género Femenino, con un valor de 32,90% se obtuvo una mayor preferencia en el atributo Autonomía en cuanto a los tipos de recompensas. En cuanto a las necesidades, se evidencia una mayor preferencia al atributo Fisiológico con

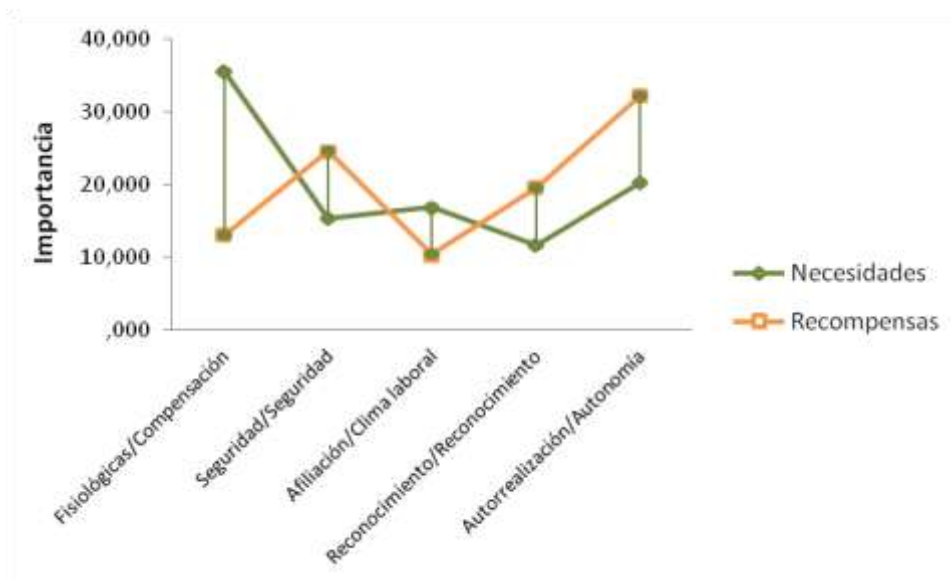
valor de 35,56%. En segundo lugar, las mujeres enfatizaron su preferencia de los tipos de recompensas por el atributo Reconocimiento con un valor de 18,96%; por su parte, la necesidad de Autorrealización obtuvo también el segundo lugar con un valor de preferencia de 20,28%.

En tercer y cuarto lugar, con respecto al tipo de recompensa, el género femenino le otorgó unos valores de preferencia de 16,87% y 16,67% a los atributos Clima laboral y Seguridad respectivamente; referente a las necesidades, el tercer lugar lo obtuvo el atributo Seguridad con un valor de 18,26% y el cuarto lugar se atribuye con un valor de preferencia de 14,81% a la Afiliación. Por último, en cuanto a las recompensas se le otorgó al atributo compensación el nivel mas bajo con un valor de 14,57%; mientras que al atributo Reconocimiento respecto a las necesidades, obtuvo el último lugar con un valor de 11,07%.

Tabla 26: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas SOLTEROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,349	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,688
	Medios	-,219		En el promedio del mercado	-,453
	Bajos	-2,130		30% bajo el promedio del mercado	-,235
Seguridad	Alta	1,048	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,070
	Media	-,149		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,070
	Baja	-,859	Clima	Méjor de lo esperado	,494
Afiliación	Alta	1,247		Dentro de lo esperado	-,083
	Poca	-,360		Por debajo de lo esperado	-,411
	Ninguna	-,887	Reconocimiento	Frecuente	1,093
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,971		Poco frecuente	-,608
	Reconocimiento poco frecuente	-,504		Nada Frecuente	-,485
	Reconocimiento nada frecuente	-,467	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,998
Autorrealización	Altamente exitoso	1,284		Consultar algunas decisiones	,799
	Nada exitoso	-1,284		No poder tomar decisiones	-1,797
Σ^2		,990	Σ^2		,968

Gráfica 4: Resumen de Importancia SOLTEROS TOTAL



Ahora bien, los sujetos de estado civil Solteros pertenecientes a la muestra total, como primer lugar de preferencia en cuanto a las recompensas obtienen que el atributo Autonomía cuentan con un valor de 32,19%, mientras que en las necesidades los sujetos le otorgan mayor preferencia a los Ingresos con un valor del 35,54%. En este sentido, la muestra describe en segundo lugar a la Seguridad con un valor de preferencia de 24,64% , por su parte, con un 20,36% se observa que el atributo Autorrealización obtiene el segundo lugar en cuanto a las necesidades.

En tercer y cuarto lugar, los sujetos le dan mayor importancia a las recompensas de Reconocimiento y Compensación con un valor de 19,58% y 13,14% respectivamente; asimismo, en cuanto a las necesidades se observa que el tercer y cuarto lugar se le otorga a los atributos Afiliación con un valor de 16,93% y a la Seguridad con un valor de 15,45%. Por último, el atributo menos preferido con respecto a las recompensas es el Clima Laboral con un valor de 10,43%; al igual que le dan menos importancia en cuanto al atributo de necesidades al Reconocimiento con un valor de 11,70%.

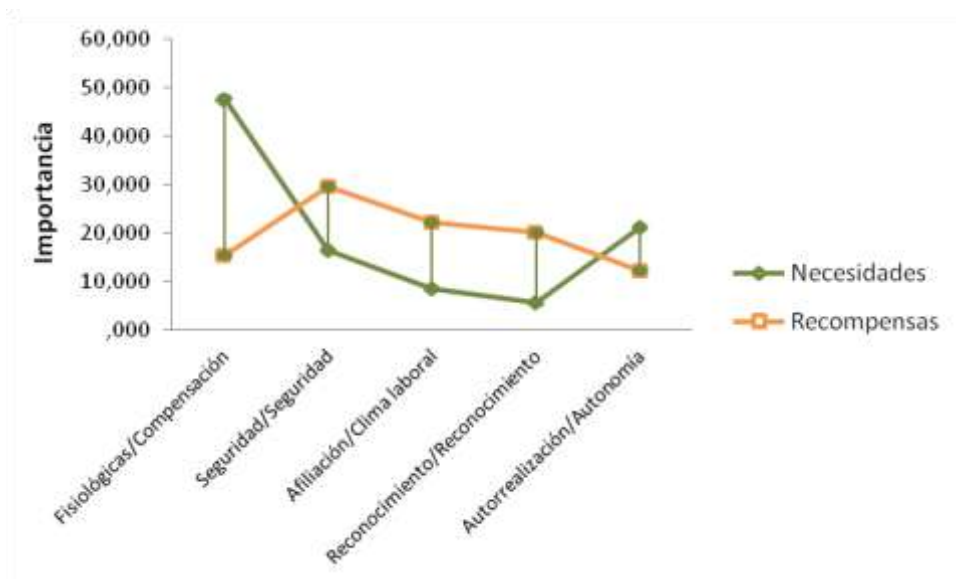
Se denota que existe una diferencia porcentual del 4,35% entre la importancia a los Ingresos monetarios y la Autonomía en el lugar de trabajo. Siendo así estos dos los más preferidos por las personas en casi un mismo rango de importancia. Al igual que existe una

variación mínima entre el tercer y cuarto lugar de los tipos de recompensas, teniendo éstas casi el mismo nivel de importancia para los sujetos.

Tabla 27: : Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas CASADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,056	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,944
	Medios	-,009		En el promedio del mercado	-,514
	Bajos	-3,047		30% bajo el promedio del mercado	-,431
Seguridad	Alta	1,278	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,394
	Medio	-,446		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,394
	Baja	-,832	Clima	Mejores de lo esperado	1,005
Afiliación	Alta	,667		Dentro de lo esperado	,085
	Poca	-,227		Por debajo de lo esperado	-1,090
	Ninguna	-,439	Reconocimiento	Frecuente	1,081
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,409		Poco frecuente	-,253
	Reconocimiento poco frecuente	-,302		Nada Frecuente	-,828
	Reconocimiento nada frecuente	-,128	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,379
Autorrealización	Altamente exitoso	1,367		Consultar algunas decisiones	,360
	Nada exitoso	-1,367		No poder tomar decisiones	-,769
Σ^2		,986	Σ^2		,951

Gráfica 5: Resumen de Importancia CASADOS TOTAL



Por otro lado, los sujetos pertenecientes al estado civil Casado le otorgan una mayor importancia en cuanto a los tipos de recompensas, al atributo Seguridad con un valor de 28,63%; por otro lado, se observa una gran preferencia hacia las necesidades de tipo Fisiológicas representadas con los Ingresos monetarios, con un valor de 47,73%. Es decir casi la mitad de la muestra perteneciente a un estado civil Casado necesita en estos momentos obtener mayores ingresos monetarios, en lo que se denota una diferencia del 19,1% en cuanto al valor de preferencia respecto al atributo de recompensa Autonomía. Se presume que este hecho puede deberse a la responsabilidad que tienen las personas casadas por aportar dinero al hogar y poder estar en un nivel respetable económicamente con respecto a su pareja; así como también obtener seguridad en cuanto a la estabilidad laboral.

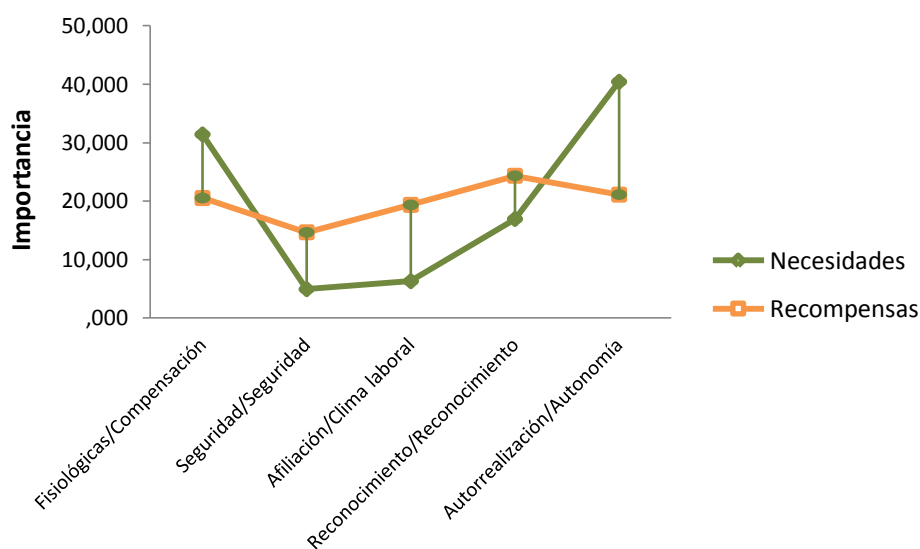
En segundo lugar, los sujetos le otorgan un valor de preferencia de 22,26% al atributo Clima Laboral en cuanto a los tipos de recompensas, mientras que a la jerarquía de necesidades, la autorrealización ocupa este lugar con un valor de 21,39%. En tercer lugar, la muestra obtuvo como preferencia en cuanto a los tipos de recompensa al atributo Reconocimiento con un valor de 20,29%, por su parte, el atributo Seguridad se denota en este tercer lugar con un valor de preferencia de 16,50%.

En cuarto y quinto lugar, con respecto a los tipos de recompensas se observa los atributos Compensación y Autonomía con un valor de 15,49% y 12,31% respectivamente; en cuanto a las necesidades, se denota con unos valores de 8,65% y 5,71% a los atributos Afiliación y Reconocimiento, obteniendo así el último lugar en cuanto a las recompensas.

Tabla 28]: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas DIVORCIADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,712	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,045
	Medios	,564		En el promedio del mercado	-,830
	Bajos	-3,277		30% bajo el promedio del mercado	,784
Seguridad	Alta	,227	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-,830
	Media	-,761		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	,830
	Baja	,534	Clima	Mejores de lo esperado	2,000
Afilación	Alta	1,758		Dentro de lo esperado	,727
	Poca	-,902		Por debajo de lo esperado	-2,727
	Ninguna	-,856	Reconocimiento	Frecuente	,652
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,576		Poco frecuente	,822
	Reconocimiento poco frecuente	,667		Nada Frecuente	-1,473
	Reconocimiento nada frecuente	-1,242	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,530
Autorrealización	Altamente exitoso	1,114		Consultar algunas decisiones	,519
	Nada exitoso	-1,114		No poder tomar decisiones	-2,049
Σ^2		,961	Σ^2		,977

Gráfica 6: Resumen de Importancia DIVORCIADOS TOTAL



Respecto a la muestra cuto estado civil es Divorciado, predominó en el tipo de recompensas el atributo Clima Laboral con un valor de 34,07%; por su parte, en cuanto a las necesidades, los sujetos presentaron una mayor preferencia hacia las necesidades Fisiológicas con un valor de 42,53%. Posiblemente, se deba a que, a pesar de los sujetos necesitan obtener

ingresos cada vez mayores, las personas divorciadas buscan crear afecto y buenas relaciones dentro del área laboral.

En segundo lugar, la muestra de sujetos le otorga preferencia al atributo Autonomía en cuanto a los tipos de recompensas con un valor de 25,79%; mientras que en las necesidades, la muestra le otorga mayor importancia a la necesidad de Afiliación con un valor de preferencia de 18,88%. Siguiendo el orden de ideas, en tercer lugar, los sujetos buscan obtener el Reconocimiento como un tipo de recompensa otorgándole un valor a éste del 16,54%; por su parte las personas divorciadas otorgan como tercer lugar de importancia a la necesidad de Autorrealización con un valor de 15,18%. Asimismo, en cuarto lugar se observa que la muestra le otorga un valor de 11,95% al atributo Seguridad con respecto a los tipos de recompensas, mientras que en cuanto a las necesidades le otorgan un valor de preferencia de 13,55% al atributo Reconocimiento.

Por último, la recompensa menor preferida por los sujetos en la Compensación obteniendo así un valor de 11,63%; de igual manera, en cuanto a las necesidades, el atributo Seguridad ocupa el quinto lugar con un valor de 9,2%.

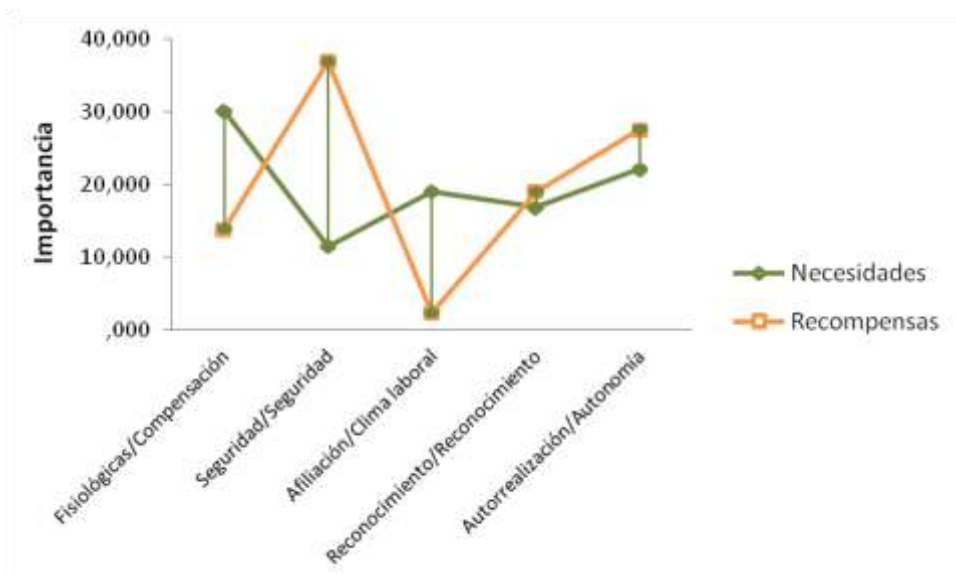
Tabla 29: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 18 y 25 años

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,121	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,910
	Medios	,152		En el promedio del mercado	-,408
	Bajos	-2,273		30% bajo el promedio del mercado	-,502
Seguridad	Alta	,455	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,870
	Media	,614		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,870
	Baja	-1,068	Clima	Mejores de lo esperado	,132
Afiliación	Alta	1,414		Dentro de lo esperado	-,019
	Poca	-,048		Por debajo de lo esperado	-,113
	Ninguna	-1,366	Reconocimiento	Frecuente	1,125
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,525		Poco frecuente	-,323
	Reconocimiento poco frecuente	-,937		Nada Frecuente	-,802
	Reconocimiento nada frecuente	-,588	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,764
Autorrealización	Altamente exitoso	1,614		Consultar algunas decisiones	1,014
	Nada exitoso	-1,614		No poder tomar decisiones	-1,778
Σ^2		,986	Σ^2		,946

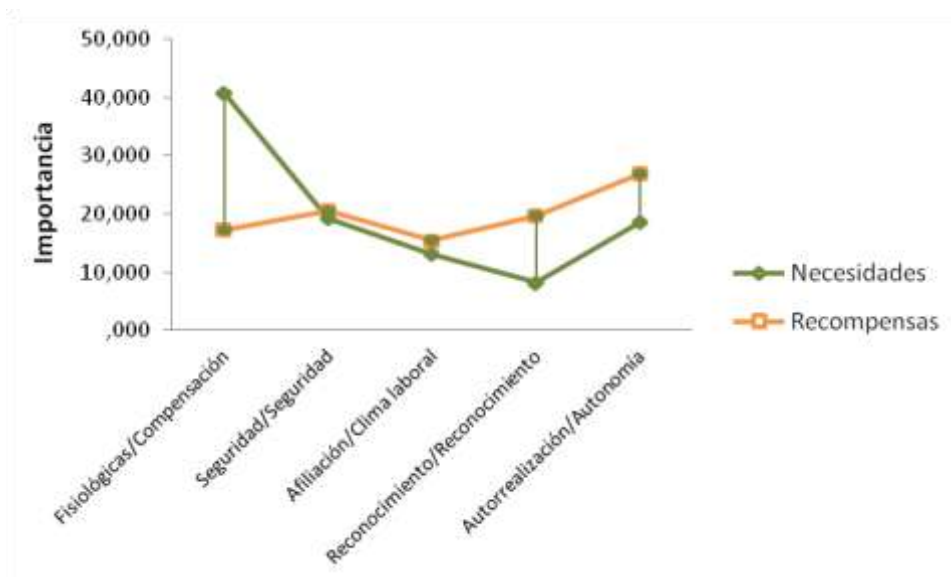
Tabla 30: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 26 y 45 años

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,691	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,686
	Medios	-,543		En el promedio del mercado	-,793
	Bajos	-2,148		30% bajo el promedio del mercado	,107
Seguridad	Alta	1,385	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,886
	Media	-,485		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,886
	Baja	-,900	Clima	Mejores de lo esperado	,686
Afiliación	Alta	,973		Dentro de lo esperado	-,046
	Poca	-,385		Por debajo de lo esperado	-,639
	Ninguna	-,583	Reconocimiento	Frecuente	1,013
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,637		Poco frecuente	-,686
	Reconocimiento poco frecuente	-,341		Nada Frecuente	-,327
	Reconocimiento nada frecuente	-,297	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,848
Autorrealización	Altamente exitoso	1,103		Consultar algunas decisiones	,613
	Nada exitoso	-1,103		No poder tomar decisiones	-1,461
Σ^2		,986	Σ^2		,929

Gráfica 7: Resumen de Importancia 18-25 AÑOS TOTAL



Gráfica 8: Resumen de Importancia 26-45 AÑOS TOTAL



Las gráficas XX (18-25) y ZZ (26-45) presentan las preferencias relativas de los sujetos de la muestra total de edades comprendidas entre 18 y 25 años, y edades entre 26 y 45 años. Se puede apreciar que la tendencia entre ambos es parecida en ciertas cosas. Esto se puede deber a que a pesar de la edad, ambos grupos pertenecen a la población económicamente activa por lo que sus necesidades, sobretodo tomando en cuenta la situación económica actual del país, pueden llegar a ser las misma . Por su lado, el grupo que comprende las edades entre 18 y 25 años le otorgan el primer, segundo y tercer lugar en cuanto a las recompensas a los atributos Seguridad (36,97%), Autonomía (27,6%) y Reconocimiento (19,05%) respectivamente; los dos últimos atributos menos preferidos corresponden a Compensación (13,95%) y Clima laboral con 2,42%. Por su parte, en cuanto a las necesidades de los empleados, la muestra con edades comprendidas entre 18 y 25 años, tuvieron una inclinación hacia el atributo Fisiológico (30,20%), seguido de Autorrealización (22,18%), Afiliación (19,11%), siendo las menos preferidas el Reconocimiento (16,92%) y la Seguridad (11,56%).

Por su parte, en la muestra que comprende las edades entre 26 y 45 años predominó en cuanto a la preferencia por un tipo de recompensa el atributo Autonomía con un valor de 26,89%, seguido de Seguridad (20,64%), Reconocimiento (19,78%) y Compensación (17,23%), siendo de esta manera el atributo menos preferido el Clima laboral con un valor de

15,43%; asimismo, en cuanto a la jerarquía de necesidades, la Fisiológica obtuvo la mayor preferencia con un valor de 40,77%, quedando en segundo, tercer y cuarto lugar los atributos Seguridad (19,25%), Autorrealización (18,58%), Afiliación (13,14%), quedando como menos preferido el atributo Reconocimiento con un valor de 8,24%.

Puede observarse que tanto el los sujetos de edades comprendidas entre 18 y 25 años, como los sujetos con edades entre 26 y 45 años tienen como primeras preferencias en cuanto a los tipos de recompensas las No financieras inclinándose ambas partes por los atributos Seguridad, Reconocimiento y Autonomía; de la misma manera ambos grupos de edades tienen como prioridad las Necesidades Fisiológicas

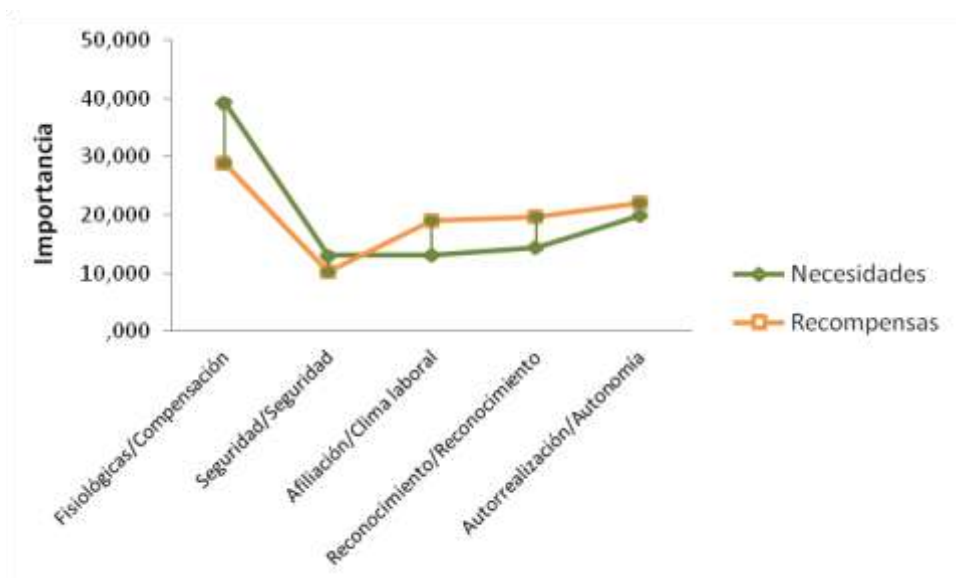
Tabla 31: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 46 y 55 años

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,759	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,521
	Medios	1,801		En el promedio del mercado	1,755
	Bajos	-3,560		30% bajo el promedio del mercado	-2,276
Seguridad	Alta	1,000	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,719
	Media	-,778		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,719
	Baja	-,222	Clima	Mejores de lo esperado	,521
Afiliación	Alta	1,130		Dentro de lo esperado	1,068
	Poca	-,662		Por debajo de lo esperado	-1,589
	Ninguna	-,468	Reconocimiento	Frecuente	1,708
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,741		Poco frecuente	-1,042
	Reconocimiento poco frecuente	,491		Nada Frecuente	-,667
	Reconocimiento nada frecuente	-1,231	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,479
Autorrealización	Altamente exitoso	1,361		Consultar algunas decisiones	1,786
	Nada exitoso	-1,361		No poder tomar decisiones	-1,307
Σ^2		,970	Σ^2		,939

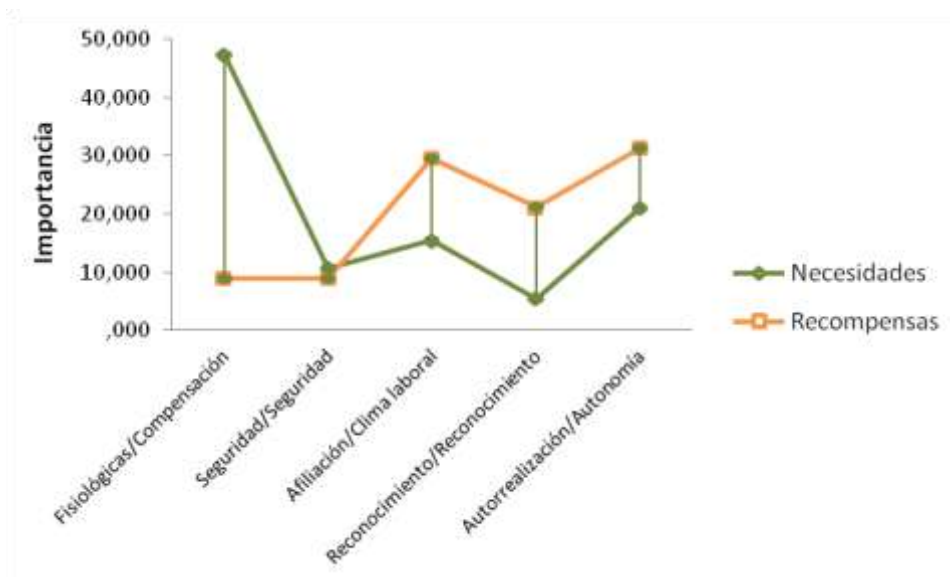
Tabla 32: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas de Edades entre 55 años

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,056	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,301
	Medios	,216		En el promedio del mercado	-,322
	Bajos	-3,272		30% bajo el promedio del mercado	,021
Seguridad	Alta	,746	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,132
	Media	-,683		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,132
	Baja	-,063	Clima	Mejores de lo esperado	,507
Afilación	Alta	1,357		Dentro de lo esperado	,171
	Poca	-,708		Por debajo de lo esperado	-,677
	Ninguna	-,649	Reconocimiento	Frecuente	,912
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,317		Poco frecuente	-,032
	Reconocimiento poco frecuente	,103		Nada Frecuente	-,880
	Reconocimiento nada frecuente	-,421	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,807
Autorrealización	Altamente exitoso	1,411		Consultar algunas decisiones	,682
	Nada exitoso	-1,411		No poder tomar decisiones	-1,489
Σ^2		,995	Σ^2		,870

Gráfica 9: Resumen de Importancia 46-55 AÑOS TOTAL



Gráfica 10: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS TOTAL



Los sujetos pertenecientes a la muestra de edades comprendidas entre los 46 y 55 años otorgaron mayor importancia en cuanto al tipo de recompensa al atributo Compensación con un valor de 28,85% (ver gráfica 9) lo cual difiere de los grupos de edades anteriores y de la muestra cuyas edades son mayores a 55 años, cuya importancia en cuanto a las recompensas recae en el atributo Autonomía (31,33%); mientras que en la importancia hacia cierto tipo de necesidades, los sujetos con edades entre 45 y 55 años le dan mayor relevancia a las necesidades Fisiológicas (39,34%) al igual que los sujetos mayores de 55 años cuyo valor en el atributo Fisiológica es de 47,28%. Esto induce a pensar que puede que la situación económica promueve la necesidad de mayores ingresos, sin embargo a la hora de desarrollarse en una organización, los sujetos con edades entre 46 y 55 años los cuales se inclinan a pertenecer a la generación X, son personas en búsqueda de mantener su estilo y calidad de vida el cual han logrado a través del trabajo, por lo que la compensación bajo la esfera económica del país forma parte importante en su búsqueda de la recompensa ideal; por otra parte, los sujetos mayores de 55 años, se puede deducir que tienden a ser *Workaholic* por lo que es normal que busquen obtener el mayor nivel de autonomía en su lugar de trabajo.

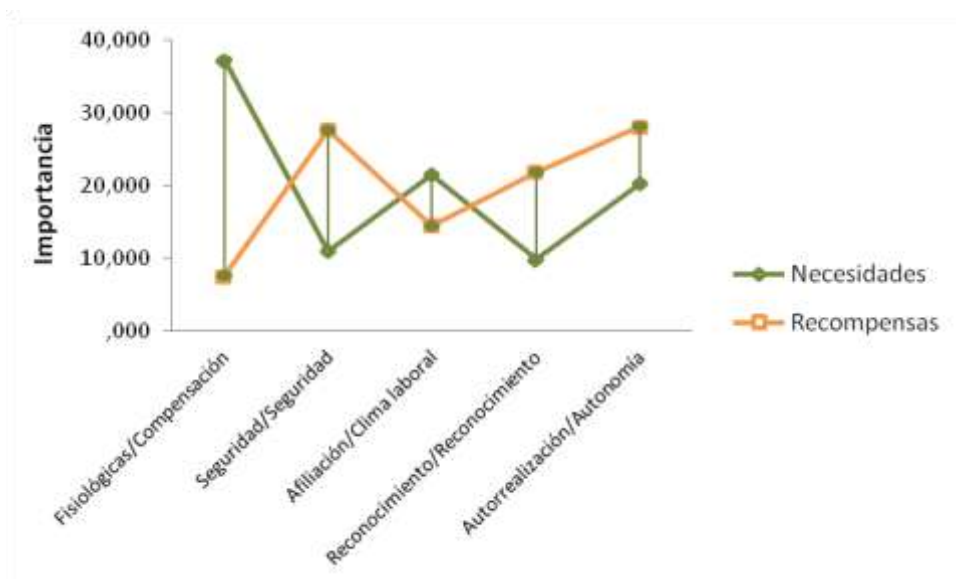
Seguidamente, en cuanto a los tipos de recompensas, los sujetos con edades entre 46 y 55 años prefirieron en segundo, tercer y cuarto lugar los atributos Autonomía (22,14%), Reconocimiento (19,68%) y Clima (19%); en cuanto a las necesidades se obtuvo en segundo, tercer y cuarto lugar los atributos Autorrealización (19,98%), Reconocimiento (14,47%) y

Afiliación (13,15%), teniendo de último lugar al atributo Seguridad con un valor de 10,29%. Asimismo, los sujetos mayores de 55 años, de acuerdo a los tipos de recompensas, arrojaron en segundo y tercer lugar los atributos Clima Laboral (29,60%) y Reconocimiento (21,16%), obteniendo como los menos preferidos a los atributos a las Compensaciones y Seguridad, ambos con un valor porcentual igual a 8,95%. Por otro lado, en cuanto a las necesidades, los sujetos mayores de 55 años obtuvieron en segundo, tercer y cuarto lugar los atributos Autorrealización (21,08%), Afiliación (15,43%) y Seguridad (10,67%), siendo de esta manera el atributo menos preferido el Reconocimiento con un valor de 5,51%

Tabla 33: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas BACHILLER

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,307	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,301
	Medios	-,099		En el promedio del mercado	-,322
	Bajos	-2,208		30% bajo el promedio del mercado	,021
Seguridad	Alta	,798	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,132
	Media	-,261		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,132
	Baja	-,537	Clima	Méjores de lo esperado	,507
Afiliación	Alta	1,404		Dentro de lo esperado	,171
	Poca	-,197		Por debajo de lo esperado	-,677
	Ninguna	-1,206	Reconocimiento	Frecuente	,912
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,555		Poco frecuente	-,082
	Reconocimiento poco frecuente	,129		Nada Frecuente	-,880
	Reconocimiento nada frecuente	-,664	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,807
Autorrealización	Altamente exitoso	1,232		Consultar algunas decisiones	,682
	Nada exitoso	-1,232		No poder tomar decisiones	-1,489
Σ^2		,995	Σ^2		,870

Gráfica 11: Resumen de Importancia BACHILLER TOTAL



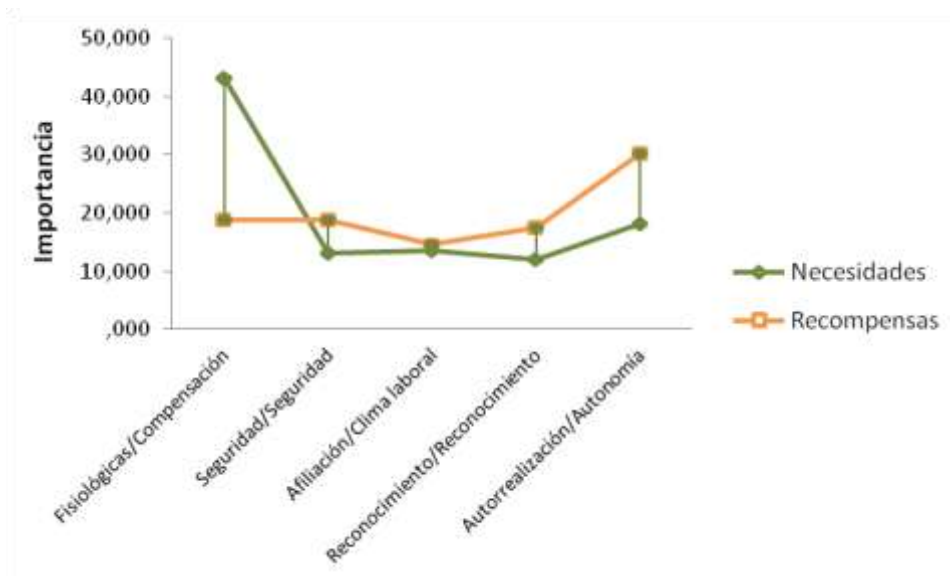
En los sujetos pertenecientes a la muestra que poseen un nivel educativo de Bachiller, predominó el atributo Autonomía en cuanto a los tipos de recompensa con un valor de 28,14%; por su parte el atributo con más importancia en cuanto a las necesidades fue las necesidades Fisiológicas con un valor de 37,24%. En segundo, tercer y cuarto lugar, se obtuvo en cuanto a los tipos de recompensas los atributos Afiliación (21,52%), Autorrealización (20,32%) y Seguridad (11,01%) respectivamente; mientras que en cuanto a la jerarquía de necesidades, en segundo, tercer y cuarto lugar están ubicados los atributos Seguridad (27,75%), Reconocimiento (21,95%) y Clima laboral (14,50%) respectivamente. Esto se puede deber a que los sujetos cuyos estudios llegan hasta el bachiller e inmediatamente buscan trabajar lo pueden hacer por necesidad de obtener mayores ingresos, sin embargo, las personas que toman este tipo de decisión, de no continuar con unos estudios superiores, puede que estén acostumbrados a hacer las cosas “a su manera”, por lo que resalta para ellos el nivel de autonomía que puedan tener en la organización, al igual que tener una estabilidad laboral en donde puedan desarrollar dicha autonomía.

Por último, el atributo menos preferido en cuanto a las recompensas es la Compensación obteniendo un valor de 7,63%; mientras que en las necesidades, el atributo Reconocimiento (9,89%) obtuvo el menor valor.

Tabla 34: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas PROFESIONAL

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,423	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,278
	Medios	-,333		En el promedio del mercado	-,751
	Bajos	-3,091		30% bajo el promedio del mercado	-,526
Seguridad	Alta	1,074	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,010
	Media	-,170		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,010
	Baja	-,904	Clima	Mejores de lo esperado	,867
Afilación	Alta	1,104		Dentro de lo esperado	-,167
	Poca	-,167		Por debajo de lo esperado	-,700
	Ninguna	-,937	Reconocimiento	Frecuente	1,078
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,178		Poco frecuente	-,814
	Reconocimiento poco frecuente	-,628		Nada Frecuente	-,264
	Reconocimiento nada frecuente	-,550	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,219
Autorrealización	Altamente exitoso	1,367		Consultar algunas decisiones	,809
	Nada exitoso	-1,367		No poder tomar decisiones	-2,028
Σ^2		,984	Σ^2		,951

Gráfica 12: Resumen de Importancia PROFESIONAL TOTAL



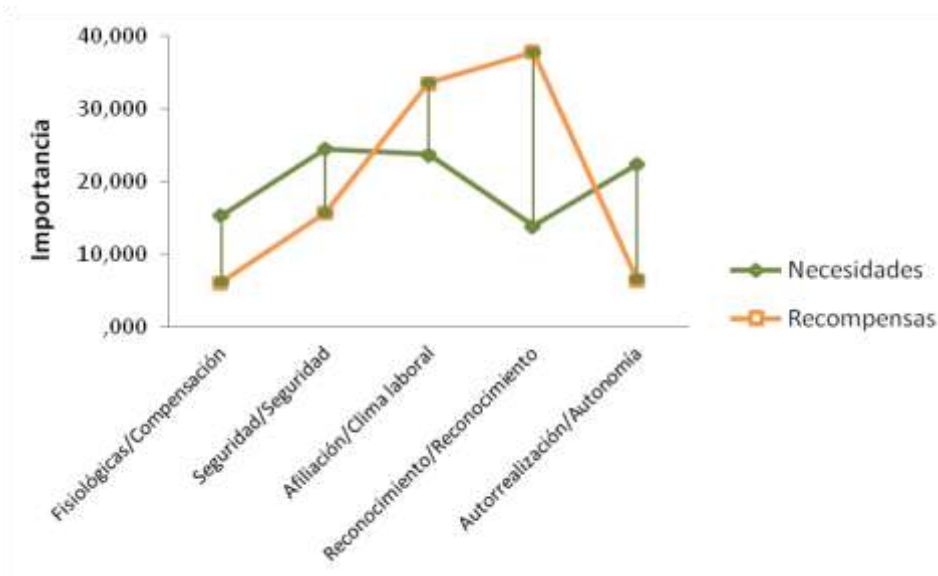
Los sujetos pertenecientes a la muestra cuyo nivel educativo es Profesional, es decir, TSU o Licenciatura, arrojaron una preferencia en cuanto a los tipos de recompensas al atributo Autonomía con un valor de 30,18%; mientras que el atributo más preferido en cuanto a las necesidades es el Fisiológico con un valor de preferencia de 43,22%. En segundo, tercer y cuarto lugar para los tipos de recompensa, se obtuvieron los atributos Compensación, Seguridad y Reconocimiento con unos valores de preferencia de 18,86%, 18,78% y 17,58% respectivamente. Por su parte, respecto a los tipos de necesidades, en segundo lugar se obtuvo la Autorrealización con 18,13% de valor preferencial, la Afiliación con 13,54% en tercer lugar, y en cuarto lugar el atributo Seguridad con un 13,12%. Con estos resultados, es de suponer que las personas que tienen un nivel profesional aunque dentro de sus necesidades se encuentren obtener mayores ingresos, dentro de la organización le otorgan importancia a la libertad de tomar sus propias decisiones al igual que le dan preferencia a las recompensas monetarias altas (ver cuadro n° 33).

Por último, los atributos menos preferidos fueron para el Clima laboral (14,56%) y el Reconocimiento (11,97%) en cuanto a las recompensas y las necesidades respectivamente.

Tabla 35: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas ESPECIALIZACIÓN

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	,465	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,061
	Medios	,603		En el promedio del mercado	-,186
	Bajos	-1,068		30% bajo el promedio del mercado	,248
Seguridad	Alta	1,640	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,563
	Media	-,616		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,553
	Baja	-1,024	Clima	Mejores de lo esperado	1,044
Afilación	Alta	,526		Dentro de lo esperado	,261
	Poca	-1,563		Por debajo de lo esperado	-1,305
	Ninguna	1,026	Reconocimiento	Frecuente	1,351
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,447		Poco frecuente	-,057
	Reconocimiento poco frecuente	-,980		Nada Frecuente	-1,294
	Reconocimiento nada frecuente	,533	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,044
Autorrealización	Altamente exitoso	1,217		Consultar algunas decisiones	,208
	Nada exitoso	-1,217		No poder tomar decisiones	-,252
Σ^2		,929	Σ^2		,990

Gráfica 13: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN TOTAL



Los sujetos que pertenecen a la muestra cuyo nivel educativo llega a la Especialización, prefieren en cuanto a las recompensas el atributo Reconocimiento con un valor de 37,81%, por su parte dan mayor preferencia a la necesidad de Seguridad con un

valor de 24,53%. Esto se puede deber a que las personas cuyos estudios han llegado tan lejos buscan obtener un reconocimiento de ello por parte de sus supervisores y de sus pares dentro del área organizacional; además de tener la necesidad de sentirse con plena seguridad de que su especialización hacia algún estudio los lleve a cumplir sus objetivos.

En segundo, tercer y cuarto lugar, se encuentra como atributos de recompensas el Clima laboral (33,58%), la Seguridad con 15,80%, y la Autonomía con un valor preferencial de 6,58%. Por su parte, respecto a los tipos de necesidades, los sujetos le otorgaron en segundo lugar de preferencia a la Afiliación (23,74%), en tercer lugar a la Autorrealización (22,41%) y en tercer lugar al atributo Fisiológico con un valor de 15,38%. Cabe destacar que en segundo lugar de preferencia existe una clara relación entre el tipo de recompensa que busca, tener un buen clima laboral, y las necesidades en la que los sujetos se encuentran, la necesidad de Afiliación.

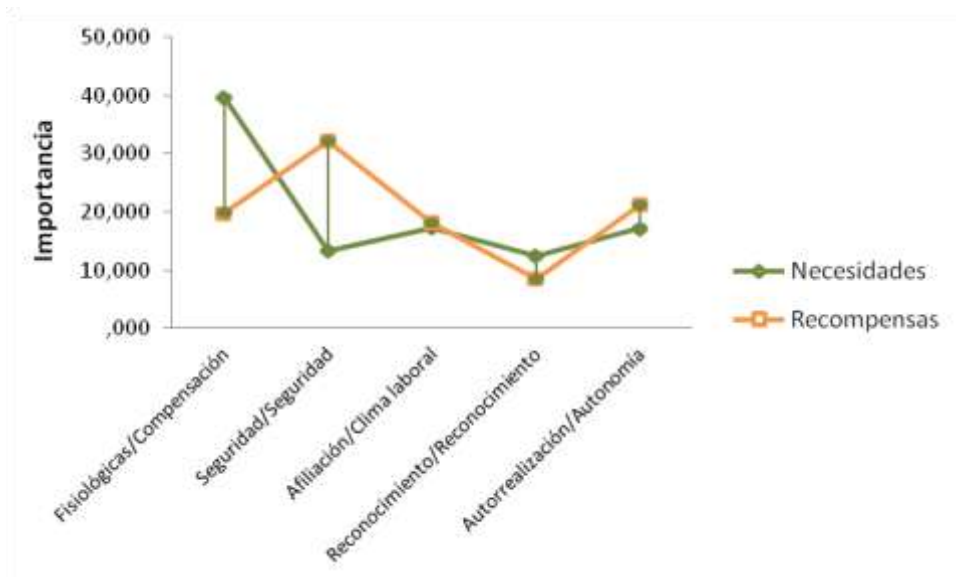
En último lugar, como atributo menos preferido en cuanto a la recompensa se encuentra la Compensación con un valor de (6,20%), mientras que en cuanto a las necesidades el atributo con menor importancia es el Reconocimiento con un valor de 13,93%. Este fenómeno puede darse debido a que las personas cuyos estudios han llegado a una especialización le dan mayor importancia al Reconocimiento dentro de su área laboral, que es donde un título de ese nivel puede significar un mayor status dentro de la empresa pero no necesariamente con las personas con las cuales conviven fuera de la organización, además, dicho nivel de estudios tiende a ubicar a la persona en la organización en un cierto nivel donde obtengan unos ingresos mayores, por lo que le restan cierta importancia a la necesidad de tener ingresos mayores, porque ya de hecho, los están percibiendo.

OBRERO

Tabla 36: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas OBREROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,922	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,008
	Medios	-,328		En el promedio del mercado	-,352
	Bajos	-2,594		30% bajo el promedio del mercado	-,657
Seguridad	Alta	,965	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,351
	Media	-,078		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,351
	Baja	-,887	Clima	Mejores de lo esperado	,878
Afilación	Alta	1,184		Dentro de lo esperado	-,232
	Poca	,051		Por debajo de lo esperado	-,646
	Ninguna	-1,236	Reconocimiento	Frecuente	,390
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,915		Poco frecuente	-,061
	Reconocimiento poco frecuente	-,824		Nada Frecuente	-,329
	Reconocimiento nada frecuente	-,090	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,211
Autorrealización	Altamente exitoso	1,197		Consultar algunas decisiones	,785
	Nada exitoso	-1,197		No poder tomar decisiones	-,996
Σ^2		,990	Σ^2		,874

Gráfica 14: Resumen de Importancia OBRERO



Los resultados que arrojaron los sujetos que pertenecen a un nivel Obrero dentro de la organización, acerca de las preferencias relativas hacia los tipos de recompensas, arrojaron que el atributo de mayor importancia es la seguridad con un 32,19%; por su parte, en cuanto a la jerarquía de necesidades, la muestra del nivel obrero le da mayor importancia a la necesidad Fisiológica con un valor de preferencia de 39,62%. Esto puede significar que la persona necesita obtener mayores ingresos, y para ello busca obtener por parte de la organización una estabilidad laboral de por lo menos 2 años (ver tabla n° 35), lo cual le pueda garantizar seguir percibiendo ingresos por un período de tiempo sumado a los aumentos que dicha organización pueda generar.

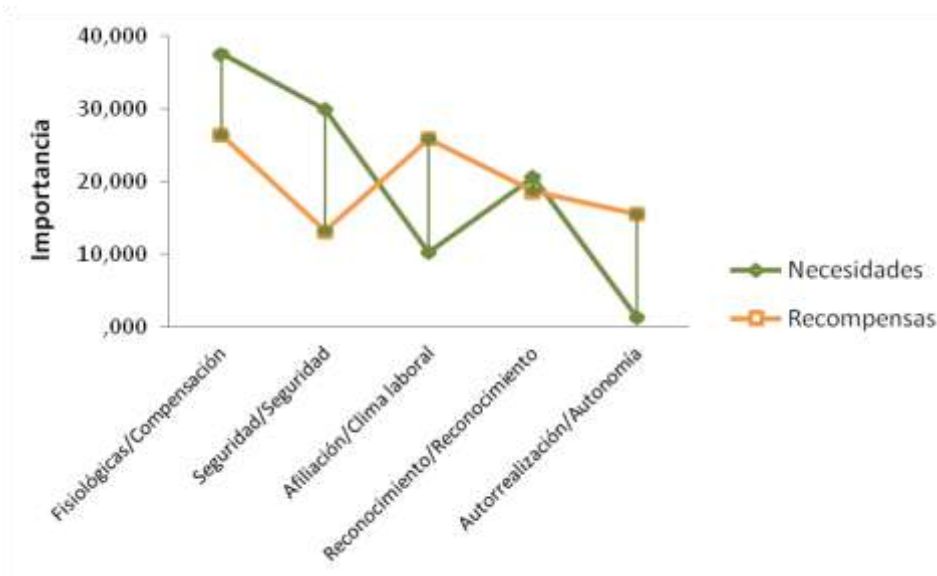
En segundo lugar, le dan preferencia respecto a las recompensas al atributo Autonomía (21,22%), mientras que en cuanto a las necesidades buscan obtener un grado de Afiliación (17,38%). En tercer lugar, referente a los tipos de recompensas, los sujetos prefieren las Compensaciones (19,84%), y por su parte le dan importancia de las necesidades al atributo Autorrealización con un valor de 17,19%. En cuarto lugar, las personas les gustaría obtener un buen Clima laboral (18,16%) respecto a sus tipos de recompensas; mientras que por el lado de las necesidades, le dan importancia a la Seguridad (13,29%),

Por último, el atributo menos preferido en cuanto a las recompensas es el Reconocimiento con un valor de 8,57%, al igual que en la jerarquía de necesidades cuyo atributo de menor valor es el Reconocimiento con 12,49%. Estos últimos atributos demuestran una relación entre lo que el trabajador quiere y lo que necesita, es decir, ya que en estos momentos no necesita o no busca tener Reconocimientos, entonces no espera recibir Reconocimientos por parte de la organización, sólo con un valor diferencial de 3,92%.

Tabla 37: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, MUJERES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,611	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,000
	Medios	1,319		En el promedio del mercado	-3,250
	Bajos	-2,931		30% bajo el promedio del mercado	2,250
Seguridad	Alta	2,278	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,347		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	-.931	Clima	Mejores de lo esperado	3,167
Afinación	Alta	.556		Dentro de lo esperado	-.998
	Poca	.139		Por debajo de lo esperado	-2,208
	Ninguna	-.694	Reconocimiento	Frecuente	-1,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-.333		Poco frecuente	2,375
	Reconocimiento poco frecuente	1,417		Nada Frecuente	-.875
	Reconocimiento nada frecuente	-1,083	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,667
Autorrealización	Altamente exitoso	.083		Consultar algunas decisiones	-.083
	Nada exitoso	-.083		No poder tomar decisiones	-1,583
Σ^2		.857	Σ^2		.881

Gráfica 15: Resumen de Importancia MUJERES- OBRERO



Las mujeres pertenecientes al nivel organizacional Obrero, tienen como preferencia el atributo Compensación en cuanto a los tipos de recompensas con un valor de 26,50%, asimismo le dan mayor importancia a las necesidades Fisiológicas con un valor de 37,58%. En

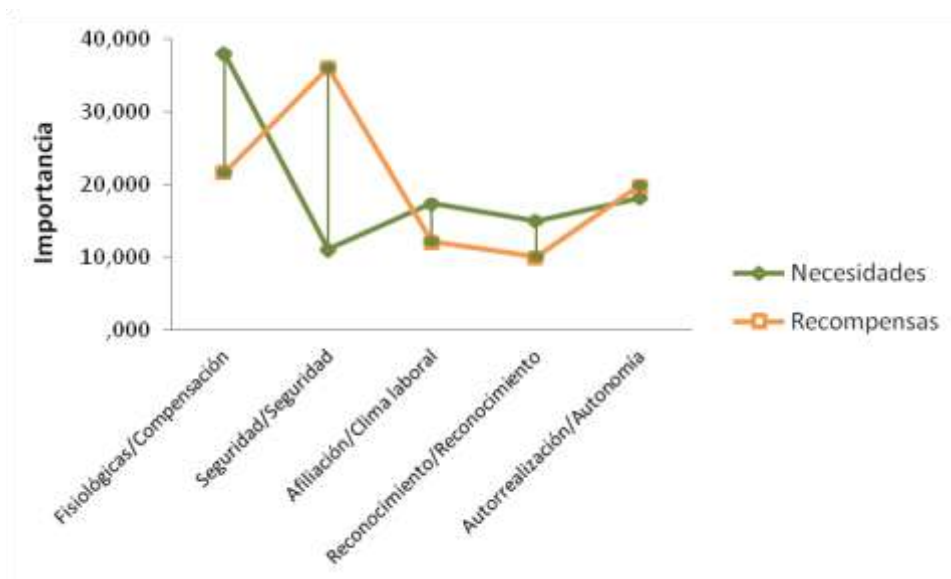
segundo tercer y cuarto lugar, le otorgan preferencia a los atributos de recompensas Clima laboral (25,90%), Reconocimiento (18,67%) y Autonomía con 15,66% respectivamente: mientras que respecto a las necesidades dichos lugares recaen en los atributos Seguridad (30%), Reconocimiento (20,69%) y Afiliación con 10,34%. Por último, le dan menor preferencia al atributo de recompensa Seguridad laboral con un valor de 13,25%; mientras que en las necesidades le otorgan menor importancia a la Autorrealización con 1,37%.

Cabe mencionar los atributos que están directamente relacionados en cuanto a su nivel de preferencia respecto a las recompensas y necesidades, los cuales se destacan la Compensación y necesidades Fisiológicas en primer lugar, y el Reconocimiento laboral y la necesidad de Reconocimiento en tercer lugar.

Tabla 38: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, HOMBRES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,114	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,009
	Medios	-,569		En el promedio del mercado	-,034
	Bajos	-2,545		30% bajo el promedio del mercado	-,971
Seguridad	Alta	,772	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,645
	Media	,108		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,645
	Baja	-,880	Clima	Mejores de lo esperado	,631
Afiliación	Alta	1,276		Dentro de lo esperado	-,153
	Poca	,039		Por debajo de lo esperado	-,477
	Ninguna	-1,315	Reconocimiento	Frecuente	,595
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,098		Poco frecuente	-,324
	Reconocimiento poco frecuente	-1,152		Nada Frecuente	-,270
	Reconocimiento nada frecuente	,055	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,054
Autorrealización	Altamente exitoso	1,360		Consultar algunas decisiones	,878
	Nada exitoso	-1,360		No poder tomar decisiones	-,932
Σ^2		,990	Σ^2		,907

Gráfica 16: Resumen de Importancia HOMBRES - OBRERO



Los hombres pertenecientes al nivel organizacional obrero, tienen como primer lugar de preferencia en cuanto a los tipos de recompensas el atributo Compensación con un valor de 26,50%, asimismo, le dan mayor importancia a las necesidades Fisiológicas con un valor preferencial de 37,58%.

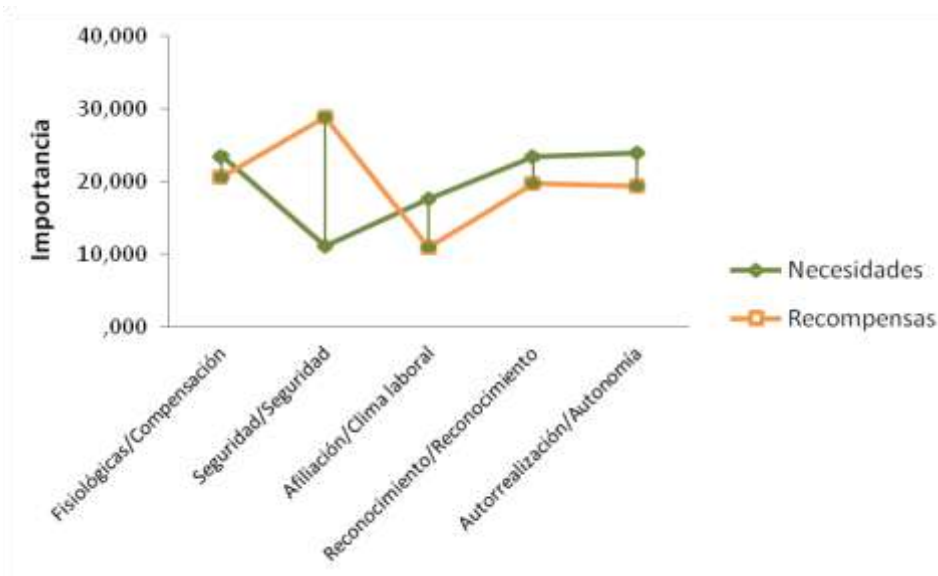
En segundo, tercer y cuarto lugar, respecto a los tipos de recompensas, arrojaron los atributos Clima laboral (25,90%), Reconocimiento (18,67%) y Autonomía con 15,66%; por su parte, dichos lugares son ocupados por las necesidades de tipo Seguridad (30%), Reconocimiento (20,69%) y Afiliación (10,34%). Por último, el atributo menos preferido respecto a las recompensas es la Seguridad con un valor de 13,25%; mientras que en cuanto a los niveles de necesidades el de menor importancia es el de Autorrealización con apenas un valor de 1,37%.

Es importante destacar la relación en cuanto lugares de preferencia que tuvieron la recompensa Compensación y la necesidad Fisiológica en primer lugar, y el Reconocimiento en tercer lugar tanto en el tipo de recompensas como en tipo de necesidad con un valor diferencial de solo 2,02%.

Tabla 39: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 18-25

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,152	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,324
	Medios	-360		En el promedio del mercado	-100
	Bajos	-1,792		30% bajo el promedio del mercado	-1,225
Seguridad	Alta	,720	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,785
	Media	,430		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,785
	Baja	-1,150	Clima	Mejores de lo esperado	,787
Afilación	Alta	1,356		Dentro de lo esperado	-,206
	Poca	,248		Por debajo de lo esperado	-,581
	Ninguna	-1,604	Reconocimiento	Frecuente	1,444
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	2,182		Poco frecuente	-,444
	Reconocimiento poco frecuente	-1,750		Nada Frecuente	-1,000
	Reconocimiento nada frecuente	-,432	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,574
Autorrealización	Altamente exitoso	2,011		Consultar algunas decisiones	,907
	Nada exitoso	-2,011		No poder tomar decisiones	-1,481
Σ^2		,992	Σ^2		,959

Gráfica 17: Resumen de Importancia EDADES 18-25 - OBRERO



En cuanto a los sujetos con edades comprendidas entre 18 y 25 años del nivel Obrero, sus preferencias relativas respecto a los tipos de recompensas, van inclinadas a el atributo Seguridad Laboral (28,97%) y por su parte le dan mayor importancia en cuanto a sus necesidades al atributo Autorrealización (24,04%). En este mismo orden de ideas, en segundo, tercer y cuarto lugar para las preferencias hacia los tipos de recompensas, los sujetos

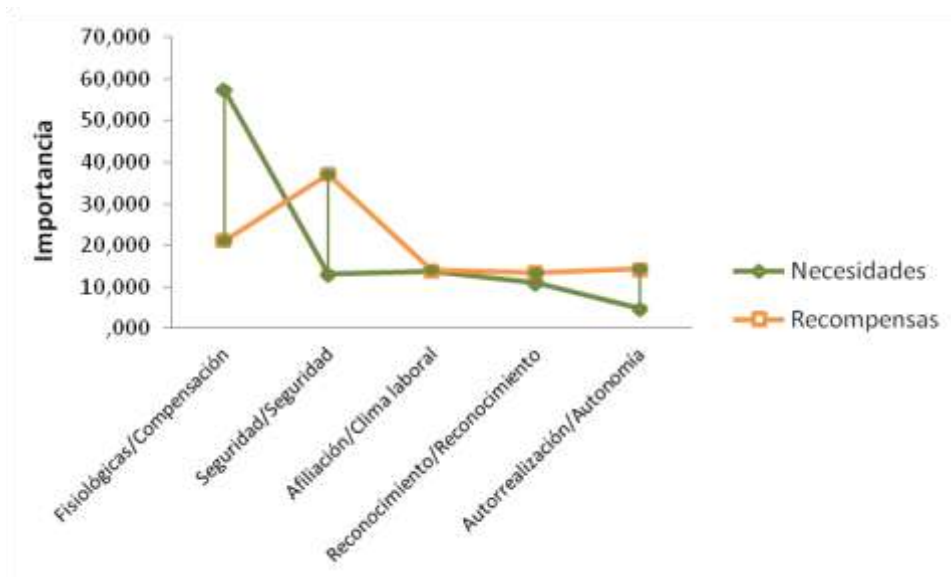
obtuvieron al atributo Compensación (20,68%), Reconocimiento (19,82%) y Autonomía (19,31%) respectivamente. Por otro lado, los sujetos le dieron en segundo, tercer y cuarto lugar de importancia a las necesidades Fisiológicas (23,57%), Reconocimiento (23,50%) y Afiliación con un valor de 17,69%.

Por último, el atributo menos preferido por los sujetos en cuanto a los tipos de recompensas es el Clima Laboral con un valor de 11,10%, mientras que el de menos importancia en cuanto a sus necesidades es la Seguridad con un valor de 11,17%. Vale observar que existe una relación entre los tipos de recompensas preferidos en cuanto a la Compensación y Reconocimiento y las necesidades ya que ocupan en conjunto el segundo y tercer lugar con las necesidades Fisiológicas y de Reconocimiento; esto quiere decir que al buscar estos tipos de recompensas es porque realmente lo están necesitando en ese momento.

Tabla 40: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 26-45

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	4,200	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,456
	Medios	-1,183		En el promedio del mercado	-1,019
	Bajos	-3,017		30% bajo el promedio del mercado	,564
Seguridad	Alta	,967	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,383
	Medía	-,292		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,383
	Baja	-,675	Clima	Méjor de lo esperado	,567
Afiliación	Alta	,967		Dentro de lo esperado	-,475
	Poca	-,192		Por debajo de lo esperado	-,092
	Ninguna	-,775	Reconocimiento	Frecuente	-,311
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,022		Poco frecuente	-,344
	Reconocimiento poco frecuente	-,672		Nada Frecuente	,656
	Reconocimiento nada frecuente	,694	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,289
Autorealización	Altamente exitoso	,300		Consultar algunas decisiones	,678
	Nada exitoso	-,300		No poder tomar decisiones	-,389
r^2		,963	r^2		,719

Gráfica 18: Resumen de Importancia EDADES 26-45 - OBRERO



Los sujetos del Nivel Obrero cuyas edades se ubican entre los 26 y 45 años, arrojaron como principal necesidad el atributo Fisiológico con un gran valor de 57,42%; sin embargo, le otorgaron mayor valor de preferencia en cuanto a las recompensas al atributo Seguridad (37,09%).

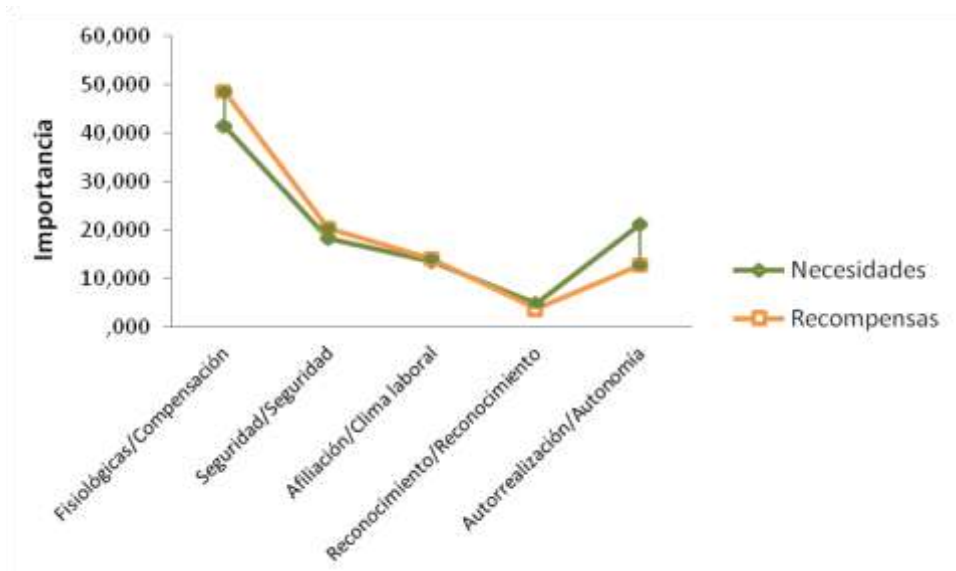
En segundo lugar, respecto a las recompensas los sujetos arrojaron el atributo Compensación (21,22%); y le dieron importancia a la necesidad de seguridad con un valor de 13,06%. Siguiendo en este orden de ideas, en tercer y cuarto lugar se obtuvo respecto a las recompensas los atributos Autonomía (14,30%) y Clima laboral (13,96%) respectivamente; al igual que en las necesidades se obtuvo de tercer y cuarto lugar a las de tipo Afiliación (13,85%) y Reconocimiento (10,87%).

Por último lugar, en cuanto a las recompensas el Reconocimiento fue el menos preferido con un valor de 13,40%, mientras que en las necesidades el que obtuvo el último lugar fue el atributo Autorrealización con 4,77%.

Tabla 41: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES ENTRE 46-55

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,056	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,456
	Medios	1,431		En el promedio del mercado	-1,019
	Bajos	-3,486		30% bajo el promedio del mercado	,564
Seguridad	Alta	1,500	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,383
	Media	-,542		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,383
	Baja	-,958	Clima	Mejores de lo esperado	,567
Afilación	Alta	1,111		Dentro de lo esperado	-,475
	Poca	-,389		Por debajo de lo esperado	-,092
	Ninguna	-,722	Reconocimiento	Frecuente	-,311
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,222		Poco frecuente	-,344
	Reconocimiento poco frecuente	-,222		Nada Frecuente	,666
	Reconocimiento nada frecuente	,444	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,289
Autorrealización	Altamente exitoso	1,417		Consultar algunas decisiones	,678
	Nada exitoso	-1,417		No poder tomar decisiones	-,389
Σ^2		971	Σ^2		944

Gráfica 19: Resumen de Importancia EDADES 45-55 - OBRERO



Los sujetos de la muestra pertenecientes al nivel obrero cuyas edades están comprendidas entre los 46 y 55 años, tienen como mayor preferencia en cuanto a las recompensas el atributo Compensación con un valor de 48,71%; además, en cuanto a las

necesidades le dan el primer nivel de importancia los del tipo Fisiológico (41,56%). Esto quiere decir, que el tipo de recompensa que prefieren estos sujetos se relaciona directamente con el tipo de necesidad que tiene con solo una diferencia porcentual de 7,15% en cuanto a valor preferencial.

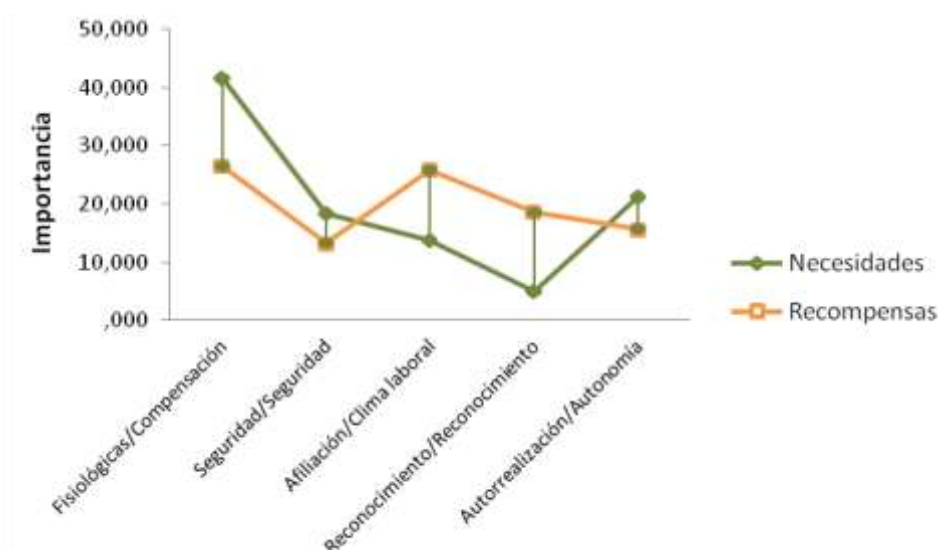
En segundo, tercer y cuarto lugar los sujetos arrojaron respecto a los tipos de recompensas los atributos Seguridad (20,51%), Clima laboral (14,10%) y Autonomía con 12,82%. Por su parte en cuanto a las necesidades, en segundo, tercer y cuarto lugar se obtuvo a las necesidades de tipo Autorrealización (21,25%), Seguridad (18,43%) y Afiliación con 13,57%. A pesar de que no hay una relación en cuanto al nivel de preferencia entre las necesidades y las recompensas hay que destacar la diferencia porcentual entre ambos valores; por ejemplo, la diferencia porcentual entre el clima laboral y la necesidad de afiliación es de sólo 0,53%; la diferencia entre el tipo de recompensa Seguridad, medido en cuanto a la estabilidad laboral (ver cuadro XX), y la necesidad de Seguridad, existe una pequeña diferencia porcentual de 2,08%.

En último lugar de preferencia en cuanto a los tipos de recompensas, es el Reconocimiento con un valor de 3,84%; asimismo, el atributo con menor importancia de necesidad es el Reconocimiento con un valor de 5%.

Tabla 42: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, en EDADES MAYORES DE 55

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,667	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,000
	Medios	,417		En el promedio del mercado	-3,250
	Bajos	-4,083		30% bajo el promedio del mercado	2,250
Seguridad	Alta	1,500	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,375		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	-,125	Clima	Mejores de lo esperado	3,167
Afilación	Alta	1,167		Dentro de lo esperado	-,958
	Poca	,542		Por debajo de lo esperado	-2,208
	Ninguna	-1,708	Reconocimiento	Frecuente	-1,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,833		Poco frecuente	2,375
	Reconocimiento poco frecuente	2,792		Nada Frecuente	-,875
	Reconocimiento nada frecuente	-1,958	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,667
Autorrealización	Altamente exitoso	-,250		Consultar algunas decisiones	-,083
	Nada exitoso	,250		No poder tomar decisiones	-1,583
Σ^2		,874	Σ^2		,881

Gráfica 20: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS - OBRERO



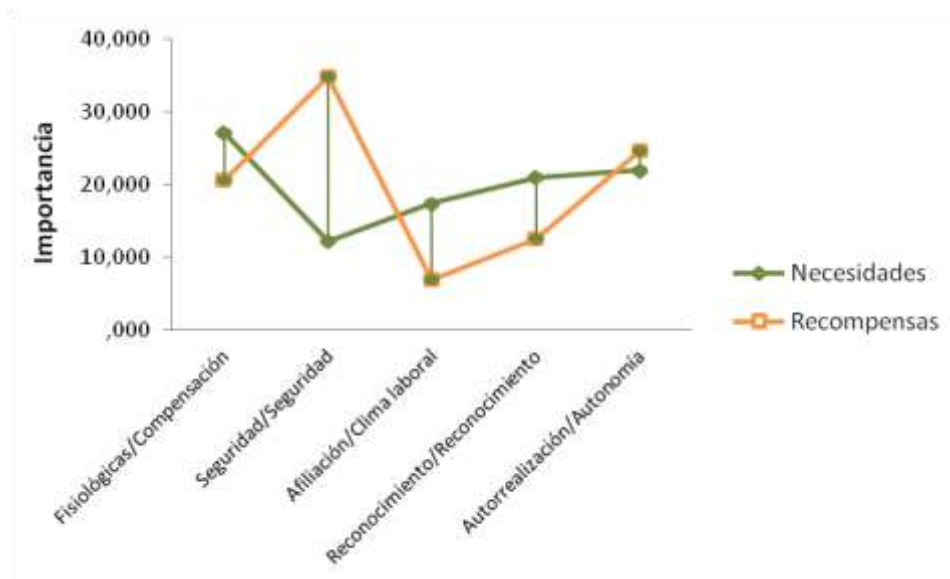
En cuanto a los sujetos que comprenden una edad mayor a 55 años, arrojaron como atributo de mayor importancia la necesidad de tipo Fisiológica (41,33%), por lo que prefirieron en primer lugar el atributo Compensación (26,50%) en cuanto a los tipos de recompensas. Lo que destaca una relación entre lo que estos sujetos necesitan y a lo que dan mayor preferencia en cuanto a las recompensas.

En segundo lugar, respecto a las recompensas, los sujetos prefieren las relacionadas al Clima laboral con un valor de 25,90%; mientras que en cuanto a las necesidades le dan importancia al Reconocimiento (25,33%). En tercer y cuarto lugar, se obtuvo por el lado de las recompensas al Reconocimiento (18,67%) y a la Autonomía (15,66%); mientras que en las necesidades, se le dio lugar a la Afiliación y la Seguridad, ambas con un valor de 15,33% cada una. Por último, el atributo menos preferido de las recompensas fue la Seguridad con un valor de 13,25%; mientras que en las necesidades el de menor importancia es la Autorrealización con un bajo valor de 2,66%.

Tabla 43: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, SOLTEROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,344	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,140
	Medios	-,503		En el promedio del mercado	,035
	Bajos	-1,841		30% bajo el promedio del mercado	-1,175
Seguridad	Alta	,941	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,945
	Media	,017		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,945
	Baja	-,958	Clima	Mejores de lo esperado	,480
Afiliación	Alta	1,306		Dentro de lo esperado	-,300
	Poca	,077		Por debajo de lo esperado	-,180
	Ninguna	-1,383	Reconocimiento	Frecuente	,860
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,591		Poco frecuente	-,555
	Reconocimiento poco frecuente	-1,651		Nada Frecuente	-,305
	Reconocimiento nada frecuente	,059	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,293
Autorrealización	Altamente exitoso	1,694		Consultar algunas decisiones	1,233
	Nada exitoso	-1,694		No poder tomar decisiones	-1,527
r^2		,991	r^2		,944

Gráfica 21: Resumen de Importancia SOLTEROS - OBRERO



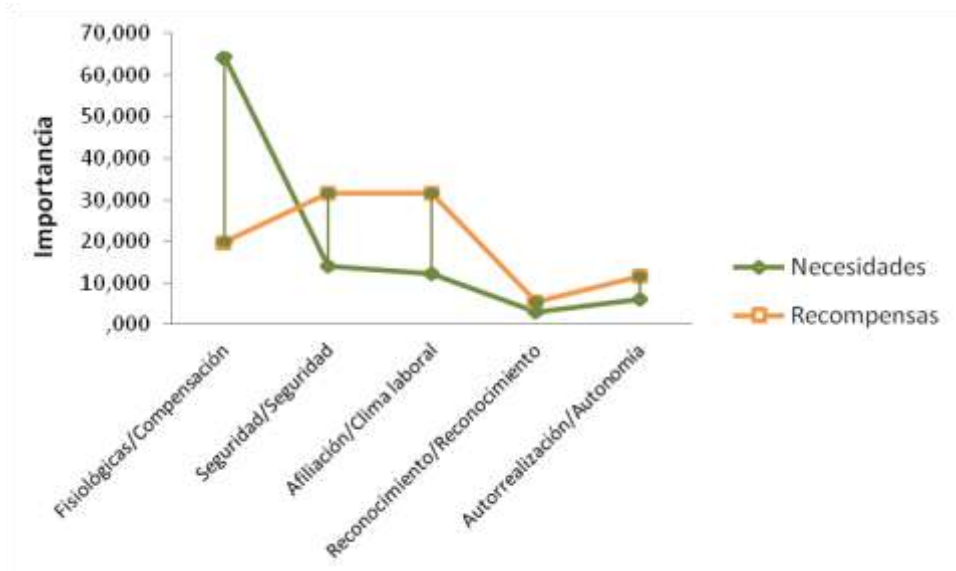
Los solteros que pertenecen al nivel organizacional Obrero, arrojaron en primer lugar de preferencia en cuanto a las recompensas el atributo Seguridad con un valor de 34,85%; por su parte, respecto a las necesidades, el atributo de más importancia es el Fisiológico con un valor de 27,17%. En segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia de los tipos de recompensas, los sujetos escogieron los atributos Autonomía (24,73%), Compensación (20,74%) y Reconocimiento (12,67%) respectivamente; en dichos lugares también se ubicaron las necesidades de tipo Autorrealización (21,99%), Reconocimiento (21,04%) y Afiliación (17,46%) respectivamente.

En último lugar, el atributo menos preferido por los sujetos respecto a sus recompensas es el Clima laboral con un valor de 6,98%; mientras que el de menor importancia para las necesidades es la Seguridad con un valor de 12,33%. Aunque en este caso no se reconoce ninguna relación directa entre las necesidades y los tipos de recompensas que el sujeto pueda preferir, cabe destacar el poco grado de diferenciación entre el atributo de recompensas Autonomía y el atributo de necesidades Autorrealización con una diferencia porcentual de 2,74%; al igual que la diferencia porcentual entre el primer atributo con mayor preferencia y el segundo atributo de las necesidades, Fisiológico y Autorrealización respectivamente, es de 5,18%; por lo que ambas necesidades forman parte importante de los sujetos.

Tabla 44: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, CASADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	4,167	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,736
	Medios	-,125		En el promedio del mercado	-,191
	Bajos	-4,042		30% bajo el promedio del mercado	-,545
Seguridad	Alta	,847	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,021
	Media	,108		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,021
	Baja	-,955	Clima	Mejores de lo esperado	,944
Afilación	Alta	,875		Dentro de lo esperado	,153
	Poca	-,177		Por debajo de lo esperado	-1,097
	Ninguna	-,698	Reconocimiento	Frecuente	,042
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,250		Poco frecuente	,156
	Reconocimiento poco frecuente	,104		Nada Frecuente	-,198
	Reconocimiento nada frecuente	,146	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,444
Autorrealización	Altamente exitoso	,396		Consultar algunas decisiones	,139
	Nada exitoso	-,396		No poder tomar decisiones	,306
Σ^2		,970	Σ^2		,744

Gráfica 22: Resumen de Importancia CASADOS - OBRERO



Los sujetos casados pertenecientes al nivel organizacional Obrero, obtuvieron en primer y segundo lugar de preferencia con respecto a las recompensas a los atributos Clima laboral y Seguridad, ambos con un valor de 31,56% cada uno; por su parte, en cuanto a los

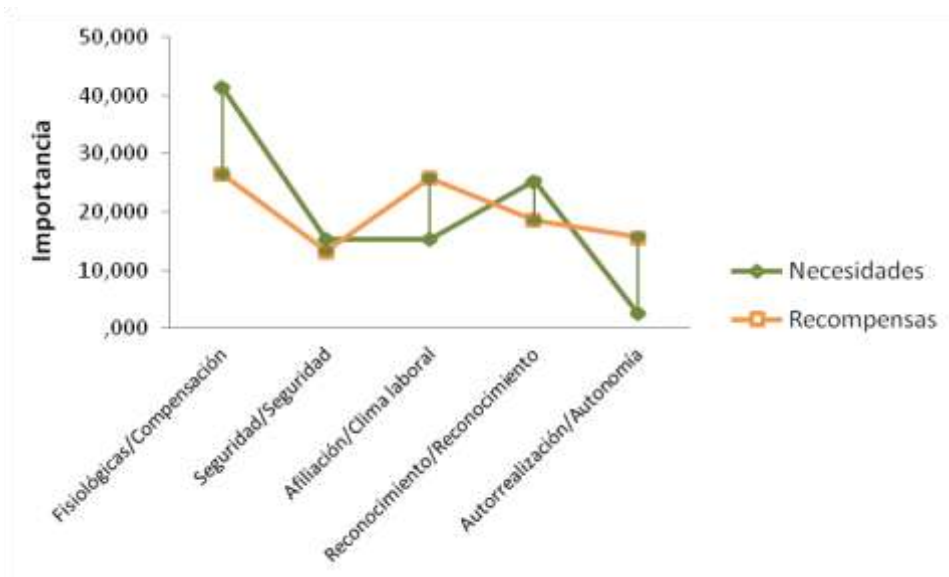
niveles de necesidades, en primer lugar la muestra tuvo como preferencia el atributo Fisiológico con un valor de 64,27% y en segundo lugar al atributo Seguridad con 14,11%. Esto indica que lo sujetos aunque estén en la necesidad de percibir ingresos mas altos, buscan tener en la organización una estabilidad laboral y un buen clima organizacional, que puede deberse a que por su condición de casado le dan mayor importancia a la estabilidad laboral debido a que ello repercute en la estabilidad de su hogar, además de la importancia que le da a las relaciones con su supervisor ya que ello formarán parte de que quieran seguir permaneciendo en la misma organización.

En tercer y cuarto lugar, lo sujetos le otorgan preferencia en cuanto a sus recompensas a los atributos Compensación (19,80%) y Autonomía (11,59%); por su parte, dichos lugares son ocupado en la parte de necesidades por los atributos Afiliación y Autorrealización con unos valores porcentuales de 12,31% y 6,19% respectivamente. De quinto lugar, el atributo menos preferido en cuanto a las recompensas y a las necesidades es el Reconocimiento con un valor en la recompensa de 5,47% y en las necesidades de 3,10% respectivamente.

Tabla 45: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Obrero, DIVORCIADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,667	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,000
	Medios	,417		En el promedio del mercado	-3,250
	Bajos	-4,083		30% bajo el promedio del mercado	2,250
Seguridad	Alta	1,500	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,375		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	-,125	Clima	Mejores de lo esperado	3,167
Afiliación	Alta	1,167		Dentro de lo esperado	-,958
	Poca	,542		Por debajo de lo esperado	-2,208
	Ninguna	-1,708	Reconocimiento	Frecuente	-1,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,833		Poco frecuente	2,375
	Reconocimiento poco frecuente	2,792		Nada Frecuente	-,875
	Reconocimiento nada frecuente	-1,958	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,667
Autorrealización	Altamente exitoso	-,250		Consultar algunas decisiones	-,083
	Nada exitoso	,250		No poder tomar decisiones	-1,583
Σ^2		,874	Σ^2		,881

Gráfica 23: Resumen de Importancia DIVORCIADOS - OBRERO



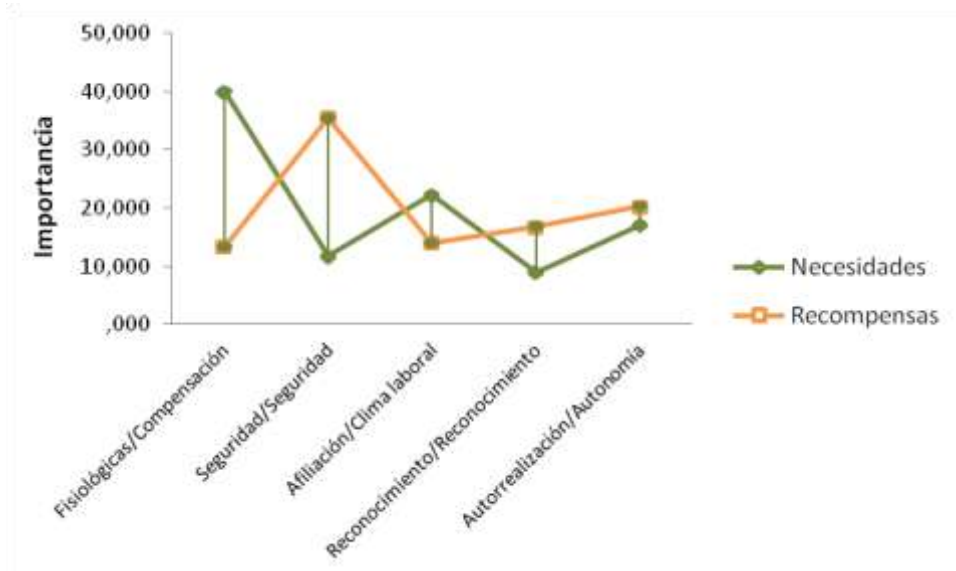
Los sujetos divorciados pertenecientes al nivel organizacional Obrero, arrojaron en primer y segundo lugar de preferencia en cuanto a las recompensas, los atributos Compensación y Clima laboral con unos valores de 26,50% y 25,90% respectivamente; asimismo, en primer y segundo lugar respecto a las necesidades, se obtuvieron los atributos Fisiológicos y Reconocimiento con valores de 41,33% y 25,33%. En este sentido, tanto las recompensas y las necesidades están relacionados directamente con cuanto a su nivel de importancia, es decir, los sujetos divorciados necesitan mayores ingresos por lo tanto buscan obtener mejores compensaciones monetarias en la empresa. Esto se puede deber, en primer lugar debido a la situación económica del país en el cual las personas que no cuentan con una pareja estable que ayude económicamente con los gastos del hogar o personales, buscan obtener mayores ingresos para sustentarse

En tercer, cuarto y quinto lugar, los sujetos casados, arrojaron en cuanto a los tipos de recompensas, preferencias hacia los atributos Reconocimiento (18,67%), Autonomía (15,66%), y Seguridad (13,25%); por su parte, en cuanto a las necesidades, el tercer, cuarto y quinto lugar lo obtuvieron los atributos Afiliación (15,33%) Seguridad (15,33%) y Autorrealización con 2,66%.

Tabla 46: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas personal Obrero, Nivel Educativo BACHILLER

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,641	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,682
	Medios	-,013		En el promedio del mercado	-,420
	Bajos	-2,628		30% bajo el promedio del mercado	-,261
Seguridad	Alta	,923	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,462
	Media	-,301		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,462
	Baja	-,622	Clima	Mejores de lo esperado	,662
Afilación	Alta	1,342		Dentro de lo esperado	-,176
	Poca	,246		Por debajo de lo esperado	-,486
	Ninguna	-1,988	Reconocimiento	Frecuente	,606
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,722		Poco frecuente	,167
	Reconocimiento poco frecuente	-,460		Nada Frecuente	-,773
	Reconocimiento nada frecuente	-,262	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,202
Autorrealización	Altamente exitoso	1,128		Consultar algunas decisiones	,732
	Nada exitoso	-1,128		No poder tomar decisiones	-,934
Σ^2		,988	Σ^2		,836

Gráfica 24: Resumen de Importancia BACHILLER - OBRERO



Los sujetos que poseen un nivel educativo de bachiller pertenecientes al nivel organizacional Obrero, tiene como preferencia en primer y segundo lugar, respecto a las

recompensas, los atributos de Seguridad (35,57%) y Autonomía con un valor de 20,27%; mientras que en las necesidades, en primero y segundo lugar, se encuentra con atributos Fisiológicos y de Afiliación con unos valores de 39,97% y 22,22% respectivamente.

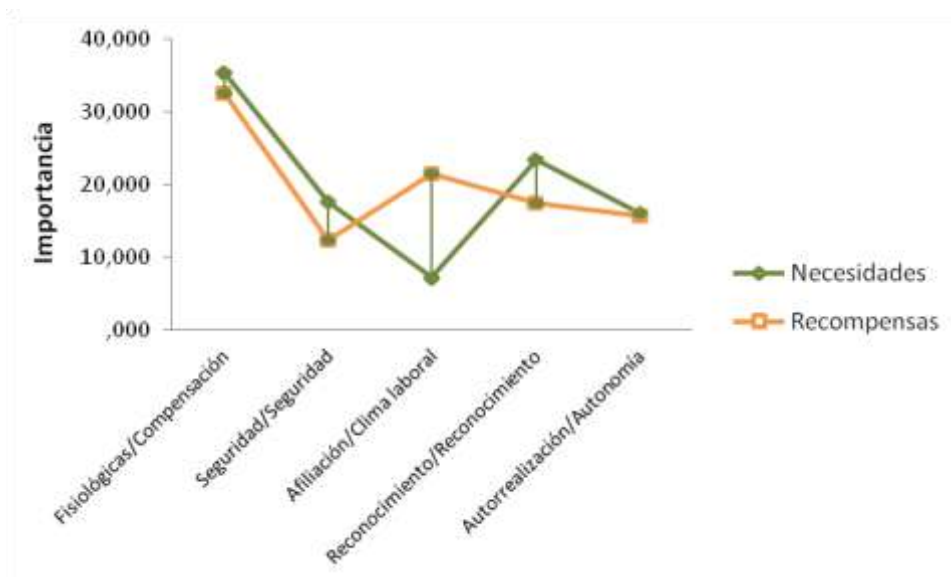
En tercer y cuarto lugar, en cuanto a las tipos de recompensas los sujetos le dieron preferencia a los atributos Reconocimiento (16,77%) y Clima aboral (13,96%), dejando como el menos preferido a las Compensaciones con un valor de 13,41%. Por su arte, respecto a las necesidades, en tercer y cuarto lugar, le otorgaron preferencia a los atributos Autorrealización y Seguridad con unos valores de 17,11% y 11,71% respectivamente, dejando así como el de menos importancia al atributo Reconocimiento con un valor de 8,97%.

Tabla 47: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas personal Obrero, Nivel Educativo PROFESIONAL

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	4,292	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	2,354
	Medios	-1,865		En el promedio del mercado	-,068
	Bajos	-2,427		30% bajo el promedio del mercado	-2,286
Seguridad	Alta	1,167	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,891
	Media	1,010		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,891
	Baja	-2,177	Clima	Méjores de lo esperado	1,771
Afiliación	Alta	,417		Dentro de lo esperado	-,464
	Poca	-,896		Por debajo de lo esperado	-1,307
	Ninguna	,479	Reconocimiento	Frecuente	-,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,854		Poco frecuente	-1,000
	Reconocimiento poco frecuente	-2,599		Nada Frecuente	1,500
	Reconocimiento nada frecuente	,745	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,250
Autorrealización	Altamente exitoso	1,531		Consultar algunas decisiones	1,000
	Nada exitoso	-1,531		No poder tomar decisiones	-1,250
Σ^2		,990	Σ^2		,881

:

Gráfica 25: Resumen de Importancia PROFESIONAL - OBRERO



Los sujetos con un nivel educativo profesional que pertenecen al nivel organizacional Obrero, arrojaron como primer lugar de preferencia en cuanto a las recompensas el atributo Compensación con un valor de 32,56%; asimismo, como atributo de mayor importancia en cuanto a las necesidades se obtuvo las fisiológicas con un valor de 35,44%. Esto quiere decir, que si existe una relación directa entre lo que el sujeto necesita y lo que prefiere en cuanto a recompensas, ya que necesita mayores ingresos y además prefiere obtener mayores recompensas por parte de la organización. Además existe un porcentaje diferencial entre las la necesidad y la preferencia de apenas 2,88%, por lo que en valor preferencial también se encuentran ubicadas prácticamente en el mismo nivel.

En segundo y tercer lugar en cuanto a las preferencias de los tipos de recompensas, quedaron los atributos Clima laboral (21,60%) y Reconocimiento (17,54%); por su parte en cuanto a las necesidades, en segundo y tercer lugar arrojaron como atributo de preferencia el Reconocimiento (23,49%) y la Seguridad (17,64%). En cuarto lugar los sujetos prefirieron en cuanto a las recompensas el atributo Autonomía (15,78%), de igual manera, respecto a las necesidades, le dieron importancia al atributo Autorrealización con un valor de 16,15%.

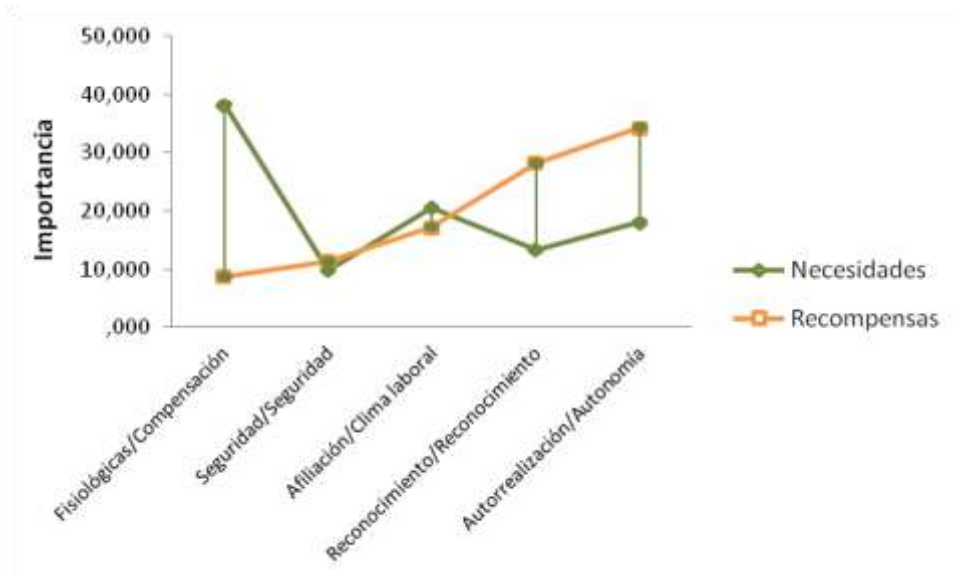
Por último, el atributo menos preferido de lo tipos de recompensas fue la Seguridad con un valor de 12,50%; mientras que en las necesidades, el de menor importancia fue el Atributo Afiliación con un valor de 7,25%.

ADMINISTRATIVO

Tabla 48: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas ADMINISTRATIVO

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,922	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,529
	Medios	-,328		En el promedio del mercado	-,186
	Bajos	-2,994		30% bajo el promedio del mercado	-,343
Seguridad	Alta	,965	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,569
	Media	-,078		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,569
	Baja	-,887	Clima	Méjores de lo esperado	,729
Afilación	Alta	1,184		Dentro de lo esperado	,246
	Poca	,051		Por debajo de lo esperado	-,975
	Ninguna	-1,236	Reconocimiento	Frecuente	1,637
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,915		Poco frecuente	-,473
	Reconocimiento poco frecuente	-,804		Nada Frecuente	-1,164
	Reconocimiento nada frecuente	-,090	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,261
Autorrealización	Altamente exitoso	1,197		Consultar algunas decisiones	,879
	Nada exitoso	-1,197		No poder tomar decisiones	-2,141
Σ^2		,952	Σ^2		,982

Gráfica 26: Resumen de Importancia ADMINISTRATIVO



Los sujetos pertenecientes al Nivel organizacional Administrativo de la muestra total, demuestra una inclinación respecto a los tipos de recompensas por el atributo Autonomía con

un valor de preferencia de 34,30%; por su parte en cuanto a la jerarquía de necesidades, los sujetos le otorgan mayor importancia a las necesidades Fisiológicas con un valor de 38,24%. Esto se puede deber a que, aunque las necesidades de los sujetos se concentren en conseguir ingresos mas altos, dentro de la organización le dan mayor prioridad al poder de tomar sus propias decisiones; cuando el cargo es administrativo, suele destacar a veces la manera en como se ejecutan los procesos y ello puede conllevar a un cambio dependiendo de cómo a la persona le resulte más cómodo hacer las cosas siempre y cuando consiga los resultados esperados; este tipo de trabajo, el administrativo, se presta de cierta manera a poder realizar esa ligereza de cambio del “cómo hacer las cosas”.

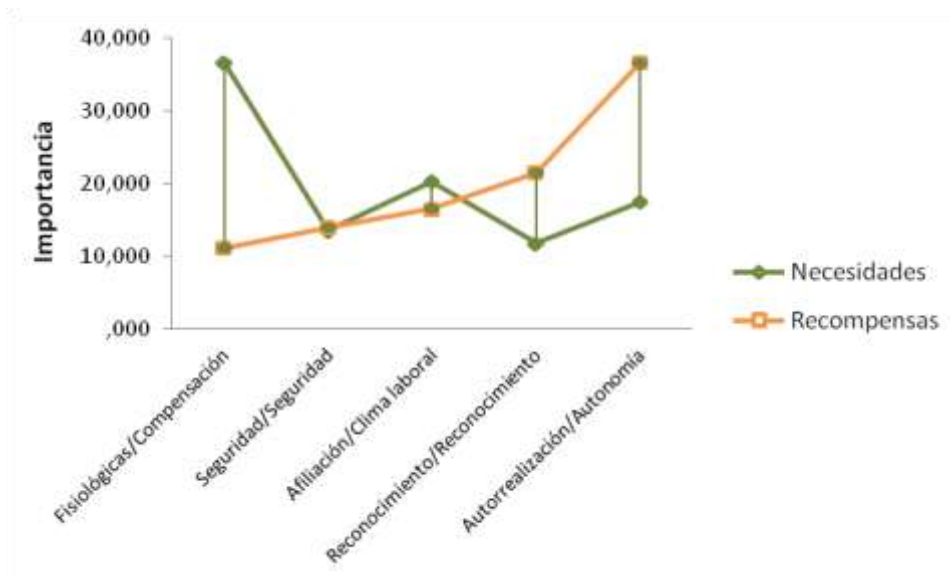
En segundo y tercer lugar, en cuanto a los tipos de recompensas, se encuentran los atributos Reconocimiento (28,25%) y Clima laboral (17,77%); mientras que respecto a las necesidades, se le otorga a los atributos Afiliación (20,56%) y Autorrealización (18,06%). En cuarto lugar se encuentra el atributo Seguridad (11,46%) por parte de las recompensas; mientras que en las necesidades se le atribuye al Reconocimiento con un valor de 13,32%.

En quinto lugar, el atributo menos preferido en cuanto a las recompensas es la Compensación con un valor de 8,79%; mientras que en las necesidades el de menor importancia es el atributo de Seguridad (9,78%). Hay que destacar que aunque no hubo relación directa entre ninguna de las variables, el valor diferencial entre los atributos Clima laboral, perteneciente a los tipos de recompensas, y la Afiliación, correspondiente a la jerarquía de necesidades solo fue de 2,79%; del mismo modo entre los atributos de Seguridad tanto para las necesidades como para los tipos de recompensas, solo hubo una diferencia de 1,68%. Esto quiere decir que aunque no se encuentren en el mismo nivel de prioridad, tiene para los sujetos casi el mismo valor preferencial.

Tabla 49: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, MUJERES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,711	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,754
	Medios	-,779		En el promedio del mercado	-,218
	Bajos	-2,432		30% bajo el promedio del mercado	-,536
Seguridad	Alta	1,215	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,806
	Media	-,525		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,806
	Baja	-,690	Clima	Mejores de lo esperado	1,000
Afilación	Alta	1,626		Dentro de lo esperado	-,094
	Poca	-,392		Por debajo de lo esperado	-,906
	Ninguna	-1,734	Reconocimiento	Frecuente	1,513
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,744		Poco frecuente	-,534
	Reconocimiento poco frecuente	,174		Nada Frecuente	-,978
	Reconocimiento nada frecuente	-,918	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,571
Autorrealización	Altamente exitoso	1,726		Consultar algunas decisiones	1,080
	Nada exitoso	-1,726		No poder tomar decisiones	-2,651
Σ^2		,963	Σ^2		,967

Gráfica 27: Resumen de Importancia MUJERES – ADMINISTRATIVO



En las mujeres que pertenecen al nivel administrativo de la organización, se observa una preferencia respecto a las recompensas, hacia el atributo Autonomía con un valor de 36,64%; mientras que respecto a las necesidades, el atributo más preferido es el Fisiológico

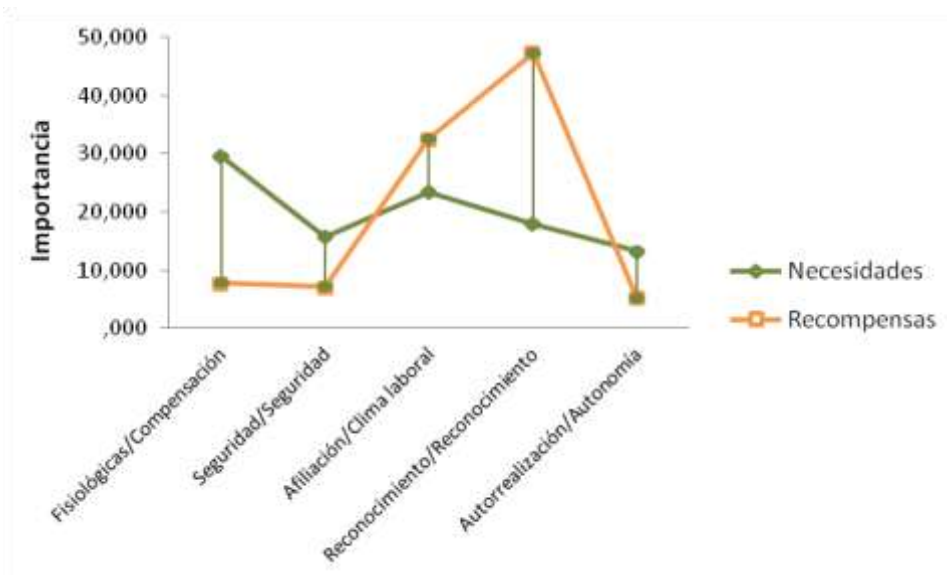
con un valor de 36,68%. En segundo, tercer y cuarto lugar en cuanto a los tipos de recompensas están el Reconocimiento (21,61%), el Clima laboral (16,54%) y la Seguridad con 13,99%; mientras que en las necesidades, el segundo, tercer y cuarto lugar corresponden a los atributos Afiliación (20,39%), Autorrealización (17,48%) y Seguridad (13,59%). A pesar de que los niveles de importancia no se corresponden entre las necesidades y los tipos de recompensas, hay que destacar el atributo de recompensas, la Seguridad, y el atributo de las necesidades, la Seguridad, ya que ambos presentan una diferencia porcentual de tan sólo 0,4%, por lo que indirectamente poseen el mismo valor de preferencia.

Por último, las mujeres arrojaron como el atributo menos preferido de las recompensas las Compensación, con un valor de 11,20%; mientras que el atributo de las necesidades al que le tienen menor importancia es al Reconocimiento con un valor de 11,85%

Tabla 50: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, HOMBRES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,404	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,283
	Medios	,447		En el promedio del mercado	-,072
	Bajos	-1,871		30% bajo el promedio del mercado	,360
Seguridad	Alta	-,833	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-,295
	Media	-,095		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	,295
	Baja	,928	Clima	Mejores de lo esperado	-,258
Afiliación	Alta	1,348		Dentro de lo esperado	1,481
	Poca	-1,277		Por debajo de lo esperado	-1,223
	Ninguna	-,072	Reconocimiento	Frecuente	2,091
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,404		Poco frecuente	-,250
	Reconocimiento poco frecuente	,788		Nada Frecuente	-1,841
	Reconocimiento nada frecuente	-1,212	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,136
Autorrealización	Altamente exitoso	,739		Consultar algunas decisiones	,148
	Nada exitoso	-,739		No poder tomar decisiones	-,284
Σ^2		,795	Σ^2		,817

Gráfica 28: Resumen de Importancia HOMBRES – ADMINISTRATIVO



Los hombres pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, poseen una clara preferencia, en cuanto a las recompensas, hacia el atributo Reconocimiento con un valor de 47,33%; mientras que respecto a las necesidades, le dan mayor importancia a las Fisiológicas con un valor preferencial de 29,53%.

En segundo lugar, los sujetos le otorgan importancia en cuanto a las recompensas, al Clima laboral (32,55%); de igual manera, en cuanto a las necesidades, los sujetos le dan mayor importancia al atributo Afiliación con un valor de 23,53%; lo que quiere decir que existe una relación directa entre ambos atributos, es decir, el sujeto necesita de la aceptación de otras personas y lo buscan a través de las buenas relaciones que puedan establecer con su jefe.

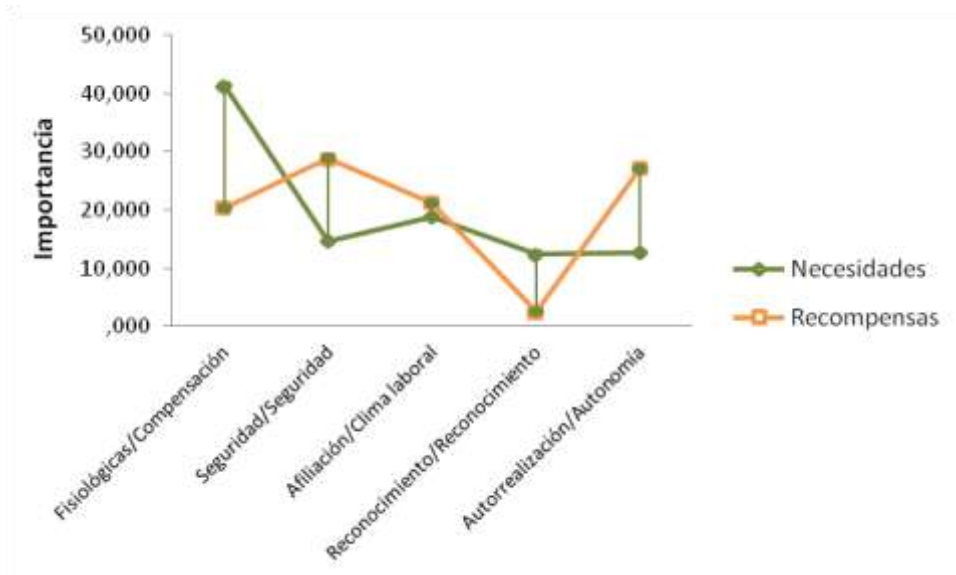
En tercer y cuarto lugar de los tipos de recompensas, los sujetos le dan preferencia a los atributos Compensación (7,79%) y Seguridad (7,11%); por su parte, en cuanto a las necesidades, Reconocimiento (17,92%) y Seguridad con un 15,78%. Cabe destacar que en este caso también existe una relación directa entre el atributo Seguridad laboral en cuanto a las recompensas y la Seguridad perteneciente a la jerarquía de necesidades; es decir que en ambos casos no es un atributo importante para los hombres que pertenecen al nivel Administrativo.

Por último lugar, el atributo con menos preferencias en cuanto a los tipos de recompensas es la Autonomía con un valor de 5,19%; de igual manera el atributo con menor importancia para los hombres es la Autorrealización con un valor de 13,23%. Por lo que también existe una relación directa en cuanto a lo que los hombres del nivel administrativo NO necesitan ni están interesados en obtener de la organización.

Tabla 51: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 18-25

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,061	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,333
	Medios	1,174		En el promedio del mercado	-1,333
	Bajos	-3,235		30% bajo el promedio del mercado	1,667
Seguridad	Alta	-,076	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	2,125
	Medio	,981		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-2,125
	Baja	-,905	Clima	Mejores de lo esperado	-1,833
Afiliación	Alta	1,530		Dentro de lo esperado	,542
	Poca	-,640		Por debajo de lo esperado	1,292
	Ninguna	-,890	Reconocimiento	Frecuente	,167
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,212		Poco frecuente	,042
	Reconocimiento poco frecuente	,689		Nada Frecuente	-,208
	Reconocimiento nada frecuente	-,902	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,333
Autorrealización	Altamente exitoso	,818		Consultar algunas decisiones	1,333
	Nada exitoso	-,818		No poder tomar decisiones	-2,667
Σ^2		,812	Σ^2		,855

Gráfica 29: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 18-25 – ADMINISTRATIVO



Los sujetos de edades comprendidas entre los 18 y 25 años pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, poseen una inclinación respecto a las recompensas al atributo Seguridad con un valor de 28,81%; mientras que en cuanto a las necesidades, le dan una gran importancia al atributo Fisiológico con un valor de 40,27%. Esto se puede deber a que una manera para ellos de lograr obtener más ingresos es teniendo una estabilidad laboral.

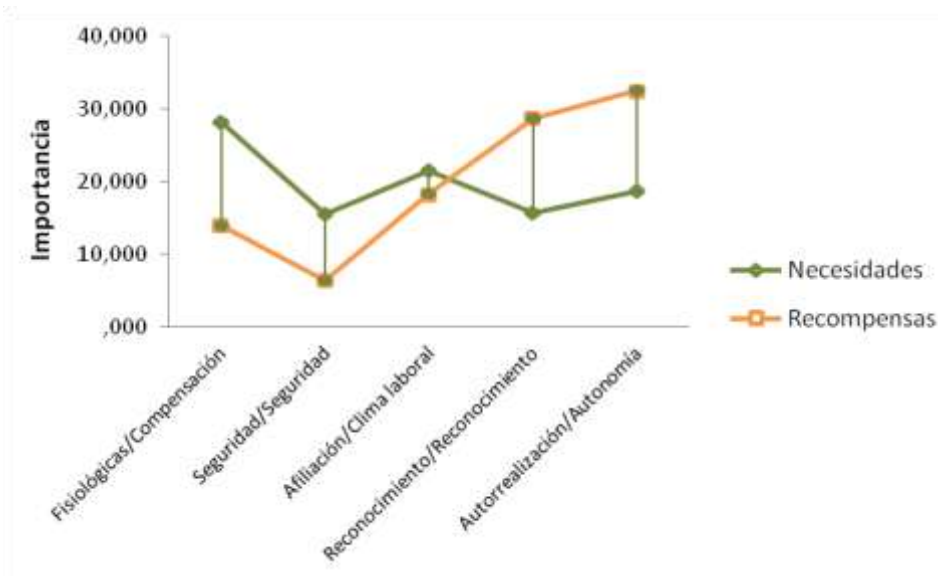
El segundo, tercer y cuarto lugar respecto a las recompensas, corresponde a los atributos Autonomía (27,11%), Clima laboral (21,18%) y Compensación (20,33%); por su parte, respecto a las necesidades, dichos lugares se lo otorgan a los atributos Afiliación, Seguridad y Autorrealización con unos valores preferenciales de 18,86%; 14,70%; 12,75%.

Por último, el atributo con menor preferencia respecto a los tipos de recompensas es el Reconocimiento con un valor de 2,54%; asimismo, el atributo correspondiente a las necesidades, al cual le otorgan menor importancia es al Reconocimiento con un valor de 12,40%.

Tabla 52: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 26-45

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,327	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,898
	Medios	-,909		En el promedio del mercado	-,517
	Bajos	-1,418		30% bajo el promedio del mercado	-,380
Seguridad	Alta	1,278	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,327
	Media	-,801		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,327
	Baja	-,477	Clima	Mejores de lo esperado	,984
Afilación	Alta	1,519		Dentro de lo esperado	-,117
	Poca	-,167		Por debajo de lo esperado	-,867
	Ninguna	-1,352	Reconocimiento	Frecuente	1,828
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,846		Poco frecuente	-,753
	Reconocimiento poco frecuente	,406		Nada Frecuente	-1,075
	Reconocimiento nada frecuente	-1,252	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,258
Autorrealización	Altamente exitoso	1,241		Consultar algunas decisiones	,714
	Nada exitoso	-1,241		No poder tomar decisiones	-2,032
Σ^2		,937	Σ^2		,929

Gráfica 30: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 26-45 – ADMINISTRATIVO



Los sujetos que poseen edades comprendidas entre 26 y 45 años pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, arrojan una preferencia respecto al tipo de recompensa hacia el atributo Autonomía con un valor de 32,53%; por su parte, en cuanto a las necesidades, el

atributo con mayor nivel de importancia es el perteneciente a las necesidades Fisiológicas con un valor de preferencia de 28,21%.

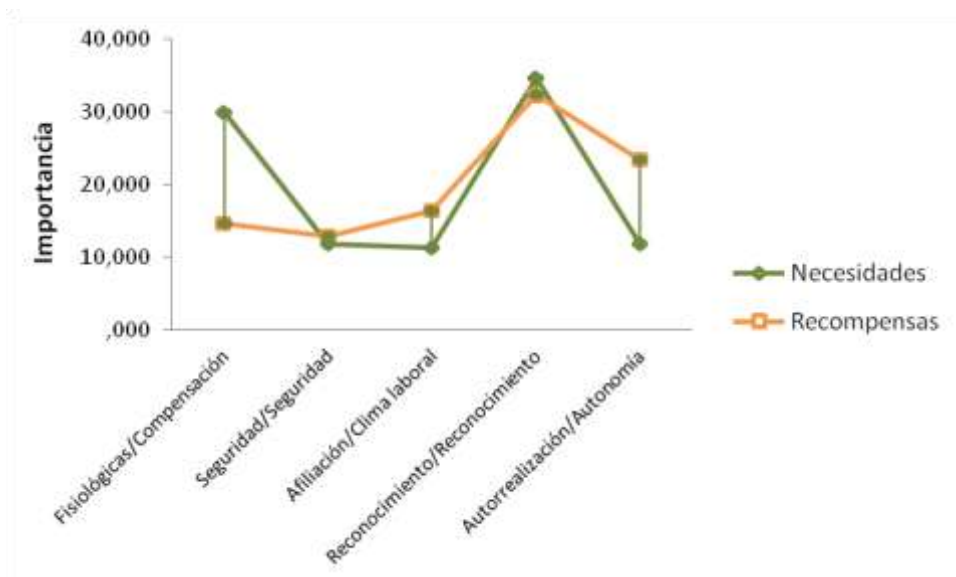
En segundo, tercer y cuarto lugar, los sujetos se inclinaron, de acuerdo a los tipos de recompensas, a los atributos Reconocimiento, Clima organizacional y Compensación con unos valores preferenciales de 28,70%; 18,30% y 13,99% respectivamente. Por su parte, en cuando a las necesidades, dichos lugares fueron correspondidos por los atributos Afiliación (21,62%), Autorrealización (18,69%) y Reconocimiento con un valor de 15,80%.

Por último, el atributo respecto a las recompensas que obtuvo el menor valor es la Seguridad con un valor de 6,45%; de igual manera, respecto a las recompensas, el atributo Seguridad obtuvo la menos importancia con un valor de 15,66%.

Tabla 53: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, EDADES ENTRE 46-55

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,167	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-1,500
	Medios	2,542		En el promedio del mercado	-,125
	Bajos	-3,708		30% bajo el promedio del mercado	1,625
Seguridad	Alta	,000	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,250		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	1,250	Clima	Mejores de lo esperado	1,333
Afiliación	Alta	1,167		Dentro de lo esperado	,833
	Poca	-1,208		Por debajo de lo esperado	-2,167
	Ninguna	,042	Reconocimiento	Frecuente	4,167
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	2,667		Poco frecuente	-2,708
	Reconocimiento poco frecuente	1,917		Nada Frecuente	-1,458
	Reconocimiento nada frecuente	-4,583	Autorrealización	Tomar decisiones sin consultar	-1,333
Autorrealización	Altamente exitoso	1,250		Consultar algunas decisiones	3,167
	Nada exitoso	-1,250		No poder tomar decisiones	-1,833
r^2		,926	r^2		,954

Gráfica 31: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 46-55 – ADMINISTRATIVO



En los sujetos pertenecientes al nivel administrativo que tienen edades comprendidas entre los 46 y 55 años, se observa una relación directa entre el tipo de recompensa y la necesidad en la que se encuentran de acuerdo a su primer nivel de preferencia, cuyo atributo es el Reconocimiento, con un valor de 32,35% para la recompensa, y un valor de 34,73% para el nivel de necesidades. Esto se puede deber, a que cuando llegan a una edad donde han tenido años de experiencia, buscan es el reconocimiento por todos sus conocimientos y la valoración del trabajo hecho.

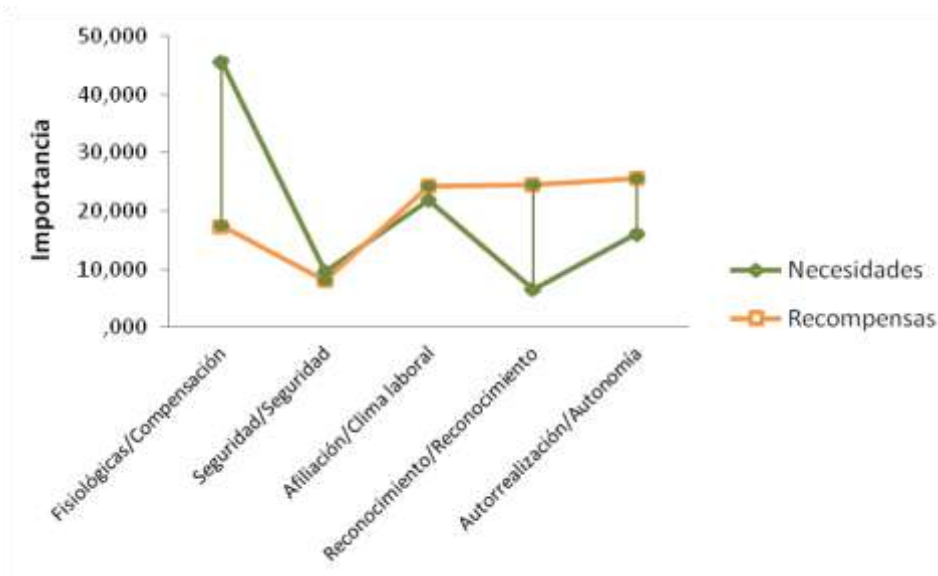
En segundo, tercer y cuarto lugar, los sujetos le dieron preferencia de acuerdo a tipo de recompensa, a los atributos Autonomía (23,52%), Clima laboral (16,47%) y Compensación con un valor de 14,70%. Por su parte, respecto a la jerarquía de necesidades, los atributos que quedaron de segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia, son las Fisiológicas (29,94%), Seguridad y Autorrealización, ambas con un valor de 11,97% cada uno.

Por último, el atributo de la recompensa con menor preferencia es la Seguridad con un valor de 11,37%; por su parte, respecto a las necesidades, el atributo de menor importancia fue la Afiliación con un valor de 11,37%.

Tabla 54: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, MAYORES DE 55

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,090	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,205
	Medios	,196		En el promedio del mercado	1,128
	Bajos	-3,285		30% bajo el promedio del mercado	-1,333
Seguridad	Alta	,538	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,577
	Media	-,808		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,577
	Baja	,269	Clima	Mejores de lo esperado	1,256
Afinación	Alta	1,731		Dentro de lo esperado	,929
	Poca	-1,337		Por debajo de lo esperado	-2,186
	Ninguna	-,394	Reconocimiento	Frecuente	1,667
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,564		Poco frecuente	,128
	Reconocimiento poco frecuente	-,359		Nada Frecuente	-1,795
	Reconocimiento nada frecuente	-,205	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,436
Autorrealización	Altamente exitoso	1,125		Consultar algunas decisiones	,744
	Nada exitoso	-1,125		No poder tomar decisiones	-2,179
Σ^2		,923	Σ^2		,918

Gráfica 32: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 – ADMINISTRATIVO



Los sujetos pertenecientes al nivel organizacional obrero, cuyas edades son mayores a los 55 años, arrojaron una clara preferencia hacia las necesidades Fisiológicas con un valor de 45,66%; por su parte el tipo de recompensa con mayor preferencia es la Autonomía con un

valor de 25,57%. Esto se puede deber a que, cuando ya llegan a una edad cercana a la jubilación, buscan, quieren y creen tener poder de tomar sus propias decisiones en cuanto a su trabajo en la organización, puede ser que debido a los años de experiencia que ya llevan trabajando, se sientan capaz y quieran tomar sus propias decisiones sin tener que consultar a un superior; todo esto, a pesar de que necesiten obtener ingresos mayores, lo cual puede deberse a la situación económica del país.

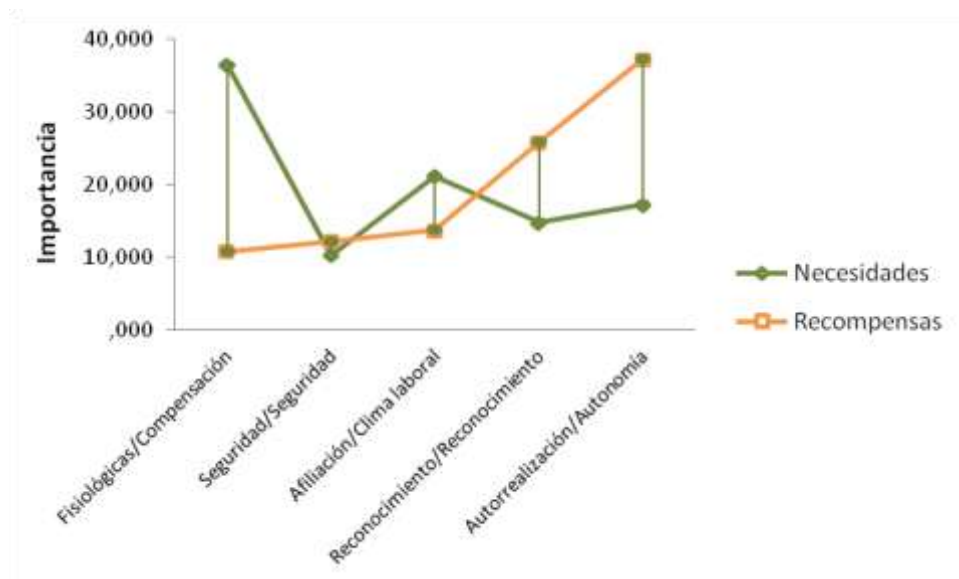
Los sujetos arrojaron en segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia respecto a las recompensas, los atributos Reconocimiento, Clima laboral y Recompensas con un valor preferencial de 24,49%, 24,35% y 17,41% respectivamente. Por su parte, en cuanto a las necesidades, se obtuvo en segundo, tercer y cuarto lugar los atributos Afiliación (21,97%), Autorrealización (16,11%) y Seguridad con un valor de 9,64%.

En quinto lugar, como atributo de menor preferencia en cuanto a las recompensas se encuentra la Seguridad con un valor de 8,16%; mientras que en las necesidades, el de menor importancia es el Reconocimiento con un valor de 6,61%.

Tabla 55: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, SOLTEROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,361	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,589
	Medios	-,189		En el promedio del mercado	-,438
	Bajos	-2,172		30% bajo el promedio del mercado	-,151
Seguridad	Alta	,813	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,576
	Media	-,344		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,576
	Baja	-,469	Clima	Mejores de lo esperado	,630
Afiliación	Alta	1,524		Dentro de lo esperado	,036
	Poca	-,417		Por debajo de lo esperado	-,666
	Ninguna	-1,107	Reconocimiento	Frecuente	1,520
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,714		Poco frecuente	-,608
	Reconocimiento poco frecuente	,411		Nada Frecuente	-,913
	Reconocimiento nada frecuente	-1,125	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,276
Autorrealización	Altamente exitoso	1,074		Consultar algunas decisiones	,953
	Nada exitoso	-1,074		No poder tomar decisiones	-2,230
Σ^2		,955	Σ^2		,968

Gráfica 33: Resumen de Importancia SOLTEROS – ADMINISTRATIVO



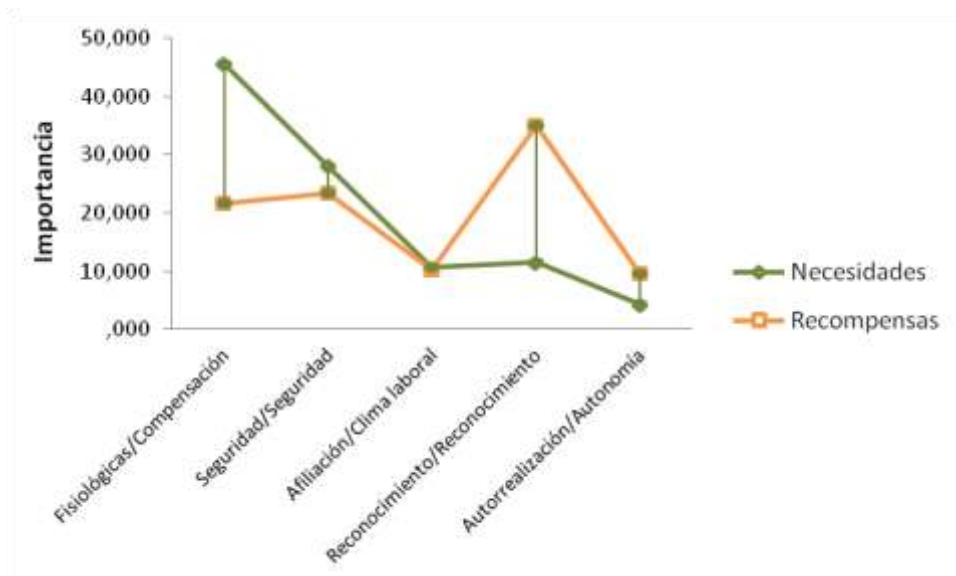
Los sujetos Solteros pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, poseen una mayor preferencia de acuerdo al tipo de recompensa, hacia el atributo Autonomía con un valor de 37,24%; mientras que en cuanto a las necesidades, le otorgan mayor importancia al atributo Fisiológico con un valor de 36,45%. En segundo lugar, respecto a los tipos de recompensas, le otorgan un valor de 25,82% al atributo Reconocimiento, mientras que en la jerarquía de necesidades, el segundo lugar lo ocupa el atributo Afiliación (21,15%).

En tercer y cuarto lugar, se obtiene en relación a las recompensas los atributos Clima laboral y Seguridad con unos valores preferenciales de 13,76% y 12,24% respectivamente. Por su parte, en la jerarquía de necesidades, los atributos que obtuvieron el tercer y cuarto lugar son la Autorrealización (17,28%) y el Reconocimiento (14,79%). Por último, el tipo de recompensa con menor preferencia es la Compensación con un valor de 10,91%; mientras que en las necesidades, la Seguridad (10,31%) fue la de menor importancia.

Tabla 56: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, CASADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,417	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,208
	Medios	-,146		En el promedio del mercado	1,115
	Bajos	-3,271		30% bajo el promedio del mercado	-2,323
Seguridad	Alta	2,500	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,906
	Media	-1,625		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,906
	Baja	-,875	Clima	Mejores de lo esperado	,833
Afilación	Alta	1,000		Dentro de lo esperado	,021
	Poca	-,438		Por debajo de lo esperado	-,854
	Ninguna	-,563	Reconocimiento	Frecuente	3,042
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,458		Poco frecuente	-,365
	Reconocimiento poco frecuente	1,073		Nada Frecuente	-2,677
	Reconocimiento nada frecuente	-,615	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,125
Autorrealización	Altamente exitoso	,313		Consultar algunas decisiones	,719
	Nada exitoso	-,313		No poder tomar decisiones	-,844
Σ^2		,936	Σ^2		,913

Gráfica 34: Resumen de Importancia CASADOS – ADMINISTRATIVO



En el gráfico anterior se puede observar que los sujetos Casados pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, presenta una preferencia, respecto a las recompensas, hacia el atributo Reconocimiento con un valor de 35,05%; mientras que, en cuanto a las necesidades, el atributo con mayor importancia es el Fisiológico con un valor preferencial de 45,53%.

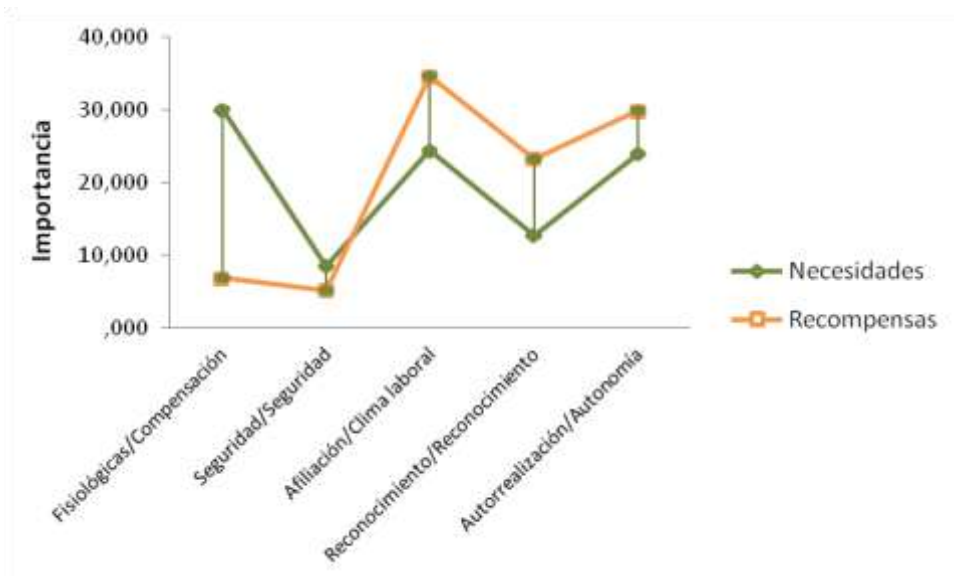
En cuanto al segundo, tercer y cuarto lugar, los atributos correspondientes a las recompensas, obtuvieron preferencia hacia la Seguridad (23,37%), la Compensación (21,64%) y el Clima laboral (10,34%). Por su parte, los atributos de las necesidades, arrojaron en nivel de importancia el atributo Seguridad (28,08%) en segundo lugar, Reconocimiento (11,48%) en tercer lugar y Afiliación (10,63%) en cuarto lugar. En este sentido, se denota una relación directa entre el atributo Seguridad referente a las recompensas, y el atributo seguridad perteneciente a las necesidades, con un valor diferencial de 4,71%; además existe relación directa entre el atributo Clima laboral, correspondiente a las recompensas, y el atributo Afiliación perteneciente a las necesidades, con un valor diferencial de apenas 0,29.

Por último, el atributo menos preferido en cuanto a las recompensas es la Autonomía con un valor de 9,57%; al igual que, en cuanto a las necesidades, el atributo de menor importancia es la Autorrealización con un valor de 4,25%.

Tabla 57: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, DIVORCIADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,333	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,333
	Medios	,333		En el promedio del mercado	,667
	Bajos	-2,667		30% bajo el promedio del mercado	-,333
Seguridad	Alta	-,583	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-,375
	Media	-,271		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	,375
	Baja	,854	Clima	Mejores de lo esperado	1,333
Afiliación	Alta	2,250		Dentro de lo esperado	1,833
	Poca	-1,813		Por debajo de lo esperado	-3,167
	Ninguna	-,438	Reconocimiento	Frecuente	1,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,167		Poco frecuente	,375
	Reconocimiento poco frecuente	-,958		Nada Frecuente	-1,875
	Reconocimiento nada frecuente	-,208	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,917
Autorrealización	Altamente exitoso	2,000		Consultar algunas decisiones	,479
	Nada exitoso	-2,000		No poder tomar decisiones	-2,396
Σ^2		,931	Σ^2		,915

Gráfica 35: Resumen de Importancia DIVORCIADOS – ADMINISTRATIVO



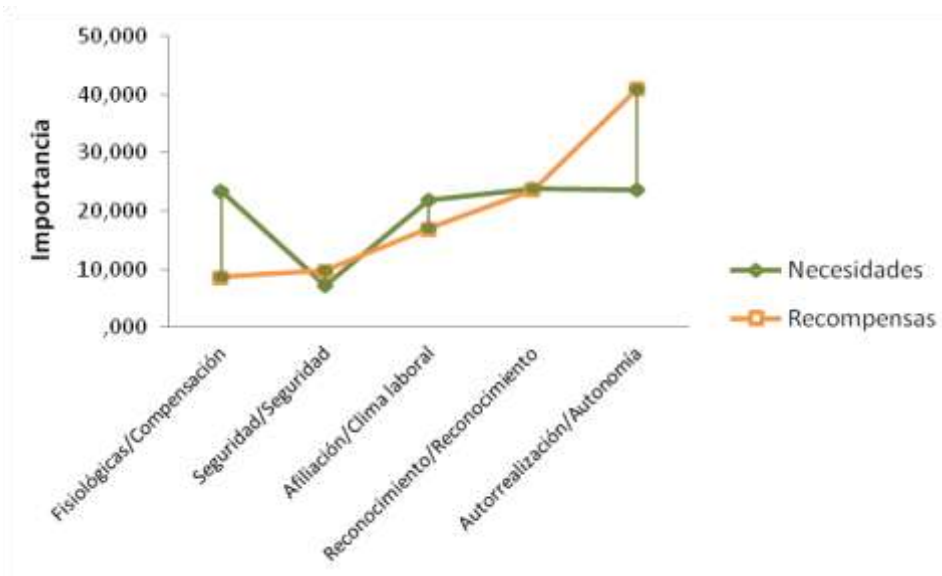
Los sujetos Divorciados pertenecientes al nivel organizacional Administrativo, reflejan una clara preferencia en cuanto al atributo Clima laboral (34,63%), perteneciente a los tipos de recompensas; por su parte, respecto a las necesidades, los sujetos le dan mayor importancia al atributo Fisiológico con un valor preferencial de 30,07%. Esto se puede deber a que por su carácter de divorciado, busca afianzar relaciones en el ámbito organizacional, a pesar de que esté en la necesidad de obtener mayores ingresos, y capaz al no percibir esos ingresos mayores, busca enlazar las buenas relaciones con los supervisores.

En segundo y tercer lugar, se obtiene una preferencia respecto a las necesidades, de los atributos Afiliación y Autorrealización con unos valores de 24,43% y 24,06% respectivamente. Por su parte, en cuanto a las recompensas, en segundo lugar queda el atributo Autonomía con un valor de 29,87%, y de tercer lugar el atributo Reconocimiento con un valor preferencial de 23,37%. En cuarto y quinto lugar, los sujetos arrojaron menor preferencia a los atributos Reconocimiento (12,78%) y Seguridad (8,64%) correspondiente a las necesidades; mientras que en las recompensas los dos últimos lugares los ocupan los atributos Compensación con un valor de 6,29% y Seguridad, con un valor de 5,19%.

Tabla 58: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, BACHILLER

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,583	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,398
	Medios	-,285		En el promedio del mercado	-,141
	Bajos	-1,299		30% bajo el promedio del mercado	,539
Seguridad	Alta	,528	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,528
	Media	-,174		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,528
	Baja	-,354	Clima	Mejores de lo esperado	,722
Afilación	Alta	1,537		Dentro de lo esperado	,806
	Poca	-1,157		Por debajo de lo esperado	-1,028
	Ninguna	-,380	Reconocimiento	Frecuente	1,472
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,130		Poco frecuente	-,396
	Reconocimiento poco frecuente	1,407		Nada Frecuente	-1,076
	Reconocimiento nada frecuente	-1,537	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,917
Autorrealización	Altamente exitoso	1,458		Consultar algunas decisiones	,590
	Nada exitoso	-1,458		No poder tomar decisiones	-2,507
Σ^2		,941	Σ^2		7,697

Gráfica 36: Resumen de Importancia BACHILLER – ADMINISTRATIVO



Los sujetos con un nivel educativo de bachiller que pertenecen al nivel Administrativo de la organización, presentaron una clara preferencia, respecto a los tipos de recompensa, hacia el atributo Autonomía con un valor de 40,96%; por su parte, en cuanto a las necesidades, los sujetos le otorgaron mayor importancia al atributo Reconocimiento con un valor de 23,90%. Esto se puede deber a que una persona que todavía no ha obtenido un título

profesional y que además trabajan en la parte administrativa, busca estar a la par de aquellos que son profesionales por lo que mediante la autonomía que puedan tener en la toma de decisiones sobre su trabajo, logren demostrar la suficiente habilidad para ser Reconocido por sus supervisores y pares.

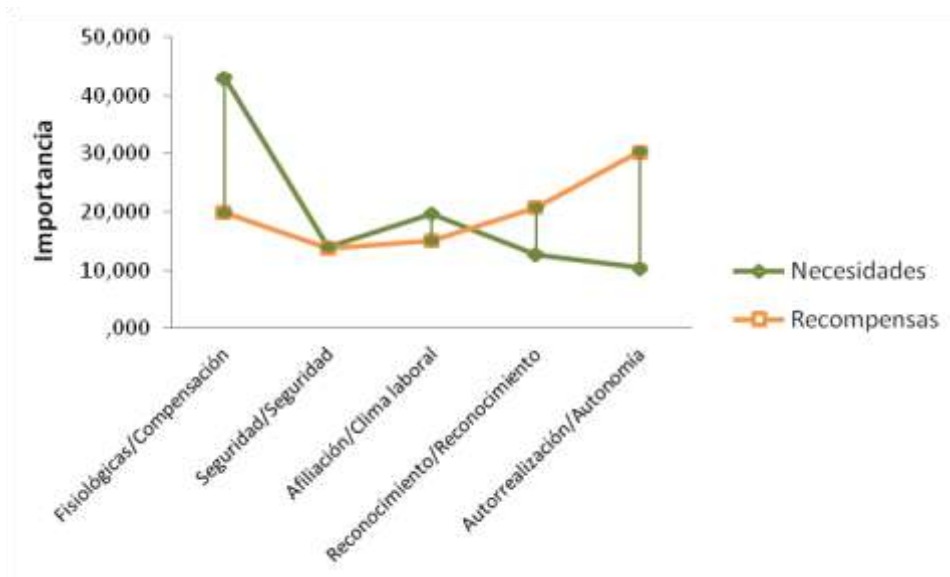
En segundo y tercer lugar, en cuanto a los tipos de recompensas, los sujetos tienen como preferencia los atributos Reconocimiento (23,60%) y Clima laboral (16,97%); por su parte, se acuerdo con las necesidades, los sujetos le otorgan en segundo lugar al atributo Autorrealización (23,67%) y en tercer lugar al atributo Fisiológico (23,39%).

El cuarto y quinto lugar, de acuerdo a las necesidades, los sujetos se lo otorgan a los atributos Afiliación (21,87%) y Seguridad (7,15%). Por su parte, respecto a las recompensas, el atributo Seguridad (8,68%) corresponde al cuarto lugar, y el atributo Compensación con un valor de 8,68% queda en el quinto lugar.

Tabla 59: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, PROFESIONALES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,211	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,270
	Medios	-,197		En el promedio del mercado	-,286
	Bajos	-3,014		30% bajo el promedio del mercado	-,984
Seguridad	Alta	1,328	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,776
	Media	-,710		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,776
	Baja	-,618	Clima	Méjor de lo esperado	1,098
Afiliación	Alta	1,439		Dentro de lo esperado	-,493
	Poca	-,082		Por debajo de lo esperado	-,605
	Ninguna	-1,407	Reconocimiento	Frecuente	1,506
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,961		Poco frecuente	-,667
	Reconocimiento poco frecuente	-,085		Nada Frecuente	-,839
	Reconocimiento nada frecuente	-,876	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,052
Autorrealización	Altamente exitoso	,754		Consultar algunas decisiones	1,185
	Nada exitoso	-,754		No poder tomar decisiones	-2,237
Σ^2		,958	Σ^2		,915

Gráfica 37: Resumen de Importancia PROFESIONAL – ADMINISTRATIVO



Los sujetos que pertenecen a un nivel organizacional Administrativo y que poseen una educación profesional, Le otorgan mayor importancia, de acuerdo con las necesidades, al atributo Fisiológico con un valor de 43,06%. Por su parte, el atributo con mayor valor de preferencia de acuerdo a las recompensas, es la Autonomía con un valor de 30,35%.

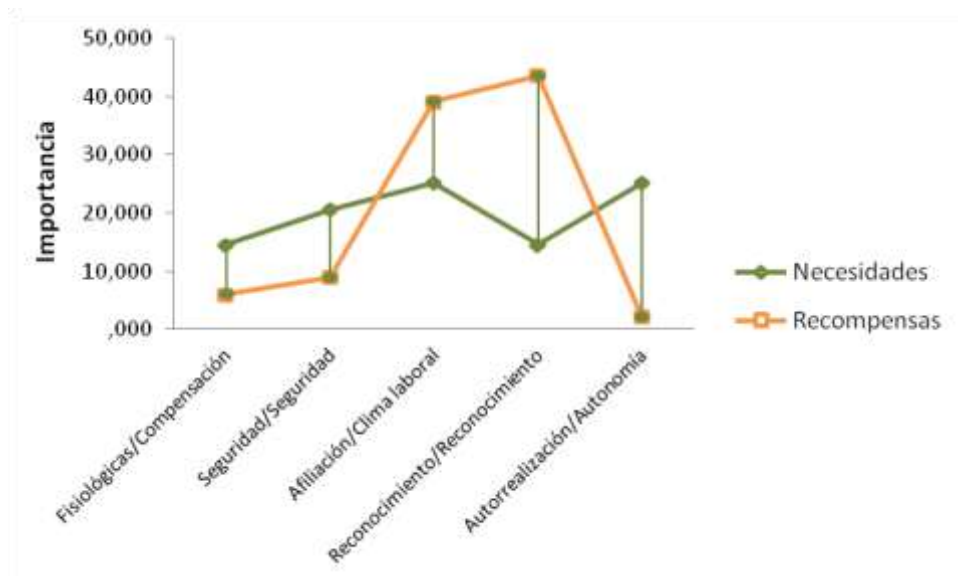
En segundo, tercer y cuarto lugar, en cuanto a las necesidades de los sujetos, se observaron los atributos Afiliación (19,68%), Seguridad (14,09%) y Reconocimiento (12,71%) respectivamente. Por otro lado, respecto a los tipos de recompensas, los sujetos le otorgan dichos lugares a los atributos Reconocimiento (20,79%), Compensación (19,99%) y Clima laboral (15,09%).

Por último, el atributo menos preferido de acuerdo a las recompensas es la Seguridad con un valor preferencial de 13,76%; mientras que de acuerdo a las recompensas, los sujetos le dan menor importancia al atributo Autorrealización con un valor de 10,43%.

Tabla 60: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas Nivel Administrativo, ESPECIALIZACIÓN

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	,300	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,667
	Medios	1,125		En el promedio del mercado	,333
	Bajos	-1,625		30% bajo el promedio del mercado	,333
Seguridad	Alta	-2,167	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-,750
	Media	,458		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	,750
	Baja	1,708	Clima	Mejores de lo esperado	,333
Afilación	Alta	2,667		Dentro de lo esperado	3,083
	Poca	-2,083		Por debajo de lo esperado	-3,417
	Ninguna	-,583	Reconocimiento	Frecuente	3,333
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,000		Poco frecuente	,583
	Reconocimiento poco frecuente	-1,750		Nada Frecuente	-3,917
	Reconocimiento nada frecuente	,750	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,167
Autorrealización	Altamente exitoso	2,375		Consultar algunas decisiones	-,042
	Nada exitoso	-2,375		No poder tomar decisiones	,208
Σ^2		,845	Σ^2		,839

Gráfica 38: Resumen de Importancia ESPECIALIZACION – ADMINISTRATIVO



En cuanto a los sujetos que poseen una Especialización en cuanto al nivel educativo, y que pertenecen al nivel organizacional Administrativo, cabe acotar que todos son de género masculino y con edades mayores de 55 años.

En primer lugar y segundo lugar, de acuerdo a las recompensas, los sujetos presentan una clara inclinación hacia los atributos Reconocimiento con un valor de 43,60%, y Clima laboral con un valor de 39,09%. Por su parte, respecto a las necesidades, los sujetos le otorgaron mayor importancia a los atributos Afiliación y Autorrealización, ambas con un valor de 25,16%. Esto se puede deber, a que los sujetos que ya poseen un alto nivel educativo y además por su edad poseen mayor experiencia laboral, se encuentran en búsqueda del reconocimiento por los logros realizados (a nivel educativo y laboral), por su parte le dan mayor importancia a las relaciones que puedan construir tanto a nivel laboral como nivel personal.

En tercer y cuarto lugar, de acuerdo con los tipos de recompensas, los sujetos le dan preferencia a los atributos Seguridad (9,02%) y Compensación (6,01%). Por el lado de las necesidades, los sujetos le otorgan el tercer lugar al atributo Seguridad con un valor de 20,54%; para así dejar con un valor preferencial de 14,57% en cuarto y quinto lugar a los atributos Compensación y Reconocimiento.

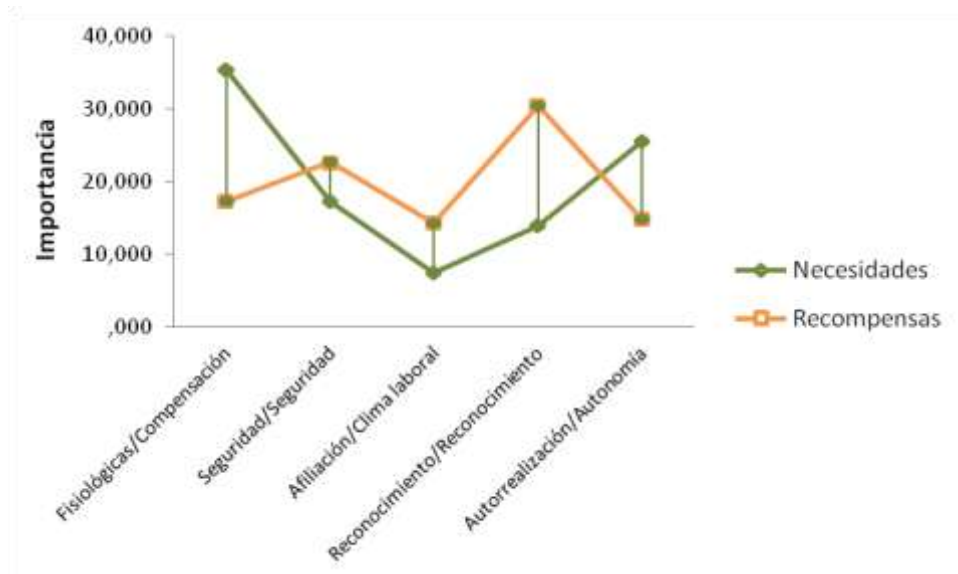
Por último, el atributo menos preferido respecto a los tipos de recompensas es la Autonomía con un valor de 2,25%.

SUPERVISORES

Tabla 61: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, SUPERVISORES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,260	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,440
	Medios	,255		En el promedio del mercado	-,780
	Bajos	-2,515		30% bajo el promedio del mercado	,340
Seguridad	Alta	1,380	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,795
	Media	-,965		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,795
	Baja	-,415	Clima	Mejores de lo esperado	,640
Afilación	Alta	,440		Dentro de lo esperado	-,270
	Poca	-,580		Por debajo de lo esperado	-,370
	Ninguna	,140	Reconocimiento	Frecuente	1,427
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,213		Poco frecuente	-,713
	Reconocimiento poco frecuente	-,537		Nada Frecuente	-,713
	Reconocimiento nada frecuente	-,677	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,583
Autorrealización	Altamente exitoso	1,720		Consultar algunas decisiones	-,142
	Nada exitoso	-1,720		No poder tomar decisiones	-,452
Σ^2		,985	Σ^2		,972

Gráfica 39: Resumen de Importancia TOTAL SUPERVISORES



Los sujetos que son Supervisores a nivel organizacional de la muestra total, demuestran una inclinación, respecto a las recompensas, hacia el atributo Reconocimiento con un valor de 30,55%; mientras que por el lado de las necesidades, le otorgan mayor importancia al atributo Fisiológicos con un valor de 35,44%. En este sentido, los sujetos a pesar de que estén necesitando ingresos mayores, buscan ser reconocidos dentro del ámbito laboral. Esto se puede deber, a que con un nivel organizacional medio alto, donde se tiene a un grupo de personas a su supervisión, se busca ser un ejemplo y obtener el reconocimiento tanto de sus supervisados como de sus pares y supervisores.

En segundo lugar, respecto a los tipos de recompensas, le dan preferencia al atributo Seguridad con un valor de 22,69%; por su parte, de acuerdo a la jerarquía de necesidades, le otorgan este segundo lugar al atributo Autorrealización con un valor de 25,53%. En tercer y cuarto lugar, en cuanto a los tipos de recompensas, se observan los atributos Compensación (17,41%) y Autonomía (14,91%); mientras que en las necesidades, dichos lugares son ocupados por los atributos Seguridad (17,40%) y Reconocimiento con un valor de 14,03%.

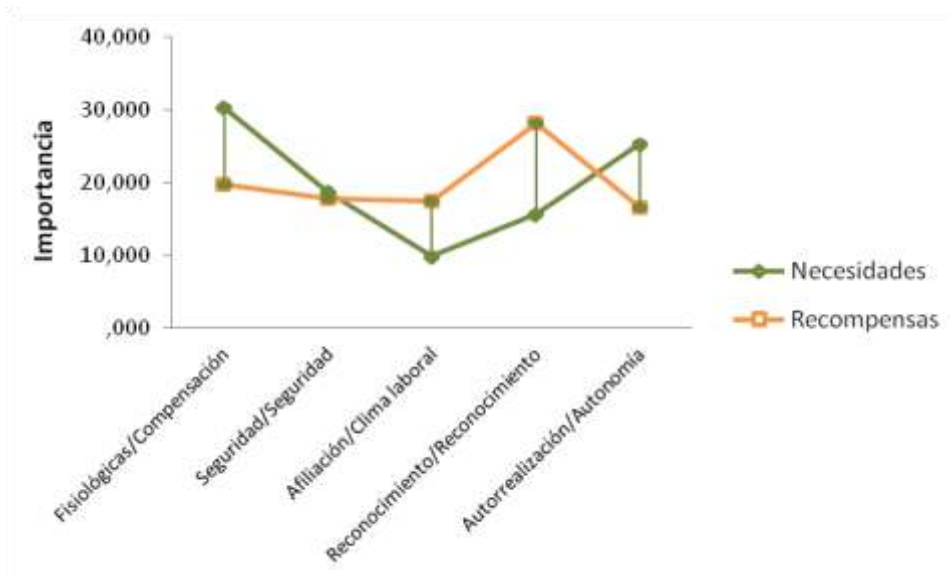
Por último, el atributo menos preferido de las recompensas es el Clima laboral con un valor de 14,41%; mientras que en las necesidades, el de menor importancia es el atributo Afiliación con un valor de 7,57%.

Cabe destacar que para este nivel organizacional, no hay sujetos con edades comprendidas entre 18 y 25 años, ni con un nivel educativo de bachiller.

Tabla 62: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, MUJERES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,167	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,833
	Medios	,125		En el promedio del mercado	-,986
	Bajos	-2,292		30% bajo el promedio del mercado	,153
Seguridad	Alta	1,778	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,819
	Media	-,806		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,819
	Baja	-,972	Clima	Mejores de lo esperado	,963
Afilación	Alta	,685		Dentro de lo esperado	-,648
	Poca	-,773		Por debajo de lo esperado	-,315
	Ninguna	,088	Reconocimiento	Frecuente	1,685
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,407		Poco frecuente	-,773
	Reconocimiento poco frecuente	-,509		Nada Frecuente	-,912
	Reconocimiento nada frecuente	-,898	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,704
Autorealización	Altamente exitoso	1,861		Consultar algunas decisiones	-,824
	Nada exitoso	-1,861		No poder tomar decisiones	,120
Σ^2		,983	Σ^2		,912

Gráfica 40: Resumen de Importancia MUJERES - SUPERVISORES



Las mujeres pertenecientes a la muestra que ocupan el cargo de supervisores, tienen como primer lugar de importancia las necesidades de tipo Fisiológicas con un valor de 30,34%; por su parte, en cuanto a los tipos de recompensas, los sujetos presentan una inclinación hacia el atributo Reconocimiento con un valor de 28,24%.

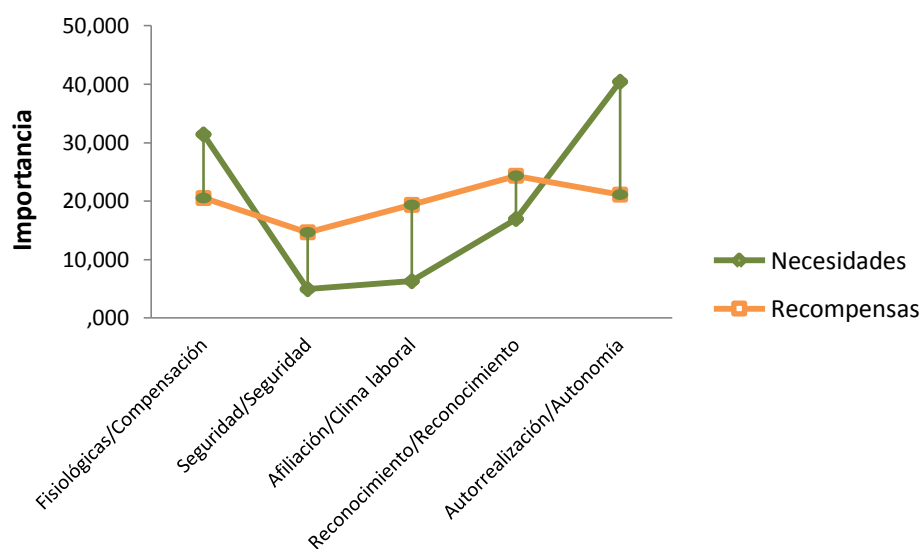
En segundo y tercer lugar, en cuanto a las necesidades, se ubican los atributos Autorrealización (25,33%) y Seguridad (18,75%); mientras que en los tipos de recompensas, el segundo y tercer lugar de preferencia lo ocupan los atributos Compensación (19,78%) y Seguridad (17,82%). Los atributos de Seguridad, tanto de recompensas como de las necesidades, a pesar de no estar ubicados en el mismo nivel de preferencias, sólo presentan un valor diferencial de 0,93%; por lo que se puede decir que poseen casi el mismo valor de importancia para los sujetos.

En cuarto y quinto lugar, las mujeres le otorgan un valor de preferencia de 15,69% y 9,92%, con respecto a las necesidades, a los atributos Reconocimiento y Afiliación. Por su parte, los dos atributos menos preferidos por los sujetos en cuanto a los tipos de recompensas son El Clima laboral (17,52%) y la Autonomía con un valor de 16,61%

Tabla 63: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, HOMBRES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,300	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,571
	Medios	-,589		En el promedio del mercado	-,250
	Bajos	-3,089		30% bajo el promedio del mercado	-,821
Seguridad	Alta	-,357	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-,732
	Media	-1,375		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,732
	Baja	1,018	Clima	Mejores de lo esperado	-,190
Afilación	Alta	-,190		Dentro de lo esperado	-,702
	Poca	-,083		Por debajo de lo esperado	-,512
	Ninguna	-,714	Reconocimiento	Frecuente	-,762
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,714		Poco frecuente	-,560
	Reconocimiento poco frecuente	-,607		Nada Frecuente	-,202
	Reconocimiento nada frecuente	-,107	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,310
Autorrealización	Altamente exitoso	1,357		Consultar algunas decisiones	1,613
	Nada exitoso	-1,357		No poder tomar decisiones	-1,923
Σ^2		-,938	Σ^2		-,760

Gráfica 41: Resumen de Importancia HOMBRES - SUPERVISORES



Los hombres que poseen un cargo de Supervisor pertenecientes a la muestra total, poseen una clara preferencia hacia el atributo Autonomía con un valor de 39,60%; mientras

que respecto a las necesidades, le otorgan una mayor importancia al atributo Fisiológicos con un valor de 44,77%.

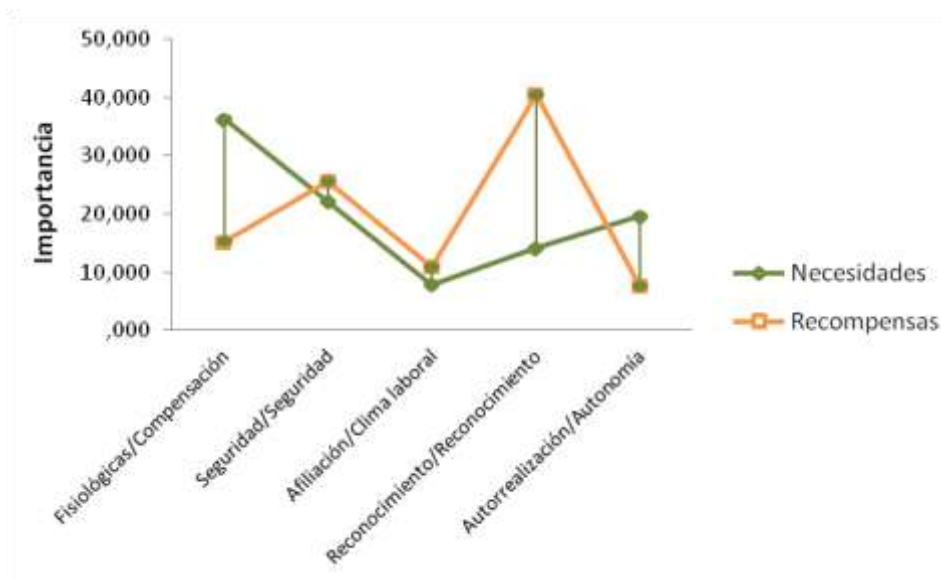
En segundo, tercer y cuarto lugar, respecto a las recompensas, los hombres le otorgan preferencia a los atributos Seguridad (16,4%), Compensación (15,60%) y Reconocimiento (14,80%). Por su parte, el segundo, tercer y cuarto lugar en cuanto a las necesidades, corresponden a los atributos Autorrealización (21,74%), Seguridad (19,17%) y Reconocimiento con un valor de 10,58%. Cabe destacar que a pesar de que el atributo Seguridad no posee el mismo nivel de importancia para los sujetos, solo tienen un valor diferencial de 2,77% en cuanto al valor de preferencia. Por otro lado, en ambos casos, tanto para los tipos de recompensas como para la jerarquía de necesidades, el atributo Reconocimiento posee el mismo nivel de importancia, por lo que respecto a este atributo, si existe una relación directa entre lo que el sujeto necesita y lo que le gustaría obtener de la organización.

En quinto lugar, el atributo menos preferido por los hombres respecto a los tipos de recompensas es Clima laboral con un valor de 13,60%; asimismo, en cuanto a la jerarquía de necesidades, los sujetos le otorgan menos importancia al atributo Afiliación con un valor de 13,60%.

Tabla 64: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDADES ENTRE 26-45 AÑOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,360	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	2,360
	Medios	,050		En el promedio del mercado	,050
	Bajos	-2,410		30% bajo el promedio del mercado	-2,410
Seguridad	Alta	1,675	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,675
	Medía	-1,226		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,226
	Baja	-,450	Clima	Mejores de lo esperado	-,450
Afilación	Alta	,386		Dentro de lo esperado	,386
	Poca	-,654		Por debajo de lo esperado	-,654
	Ninguna	,268	Reconocimiento	Frecuente	,268
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,175		Poco frecuente	1,175
	Reconocimiento poco frecuente	-,680		Nada Frecuente	-,680
	Reconocimiento nada frecuente	-,496	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,496
Autorrealización	Altamente exitoso	1,289		Consultar algunas decisiones	1,289
	Nada exitoso	-1,289		No poder tomar decisiones	-1,289
Σ^2		,968	Σ^2		,931

Gráfica 42: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 26-45 AÑOS - SUPERVISORES



Los sujetos que tienen un cargo de Supervisor con edades comprendidas entre 26 y 45 años, presentan una clara preferencia respecto a los tipos de recompensas, hacia el atributo Reconocimiento con un valor de 40,56%; mientras que, lo que respecta a las necesidades, el atributo de mayor importancia son las necesidades Fisiológicas con un valor de 36,28%.

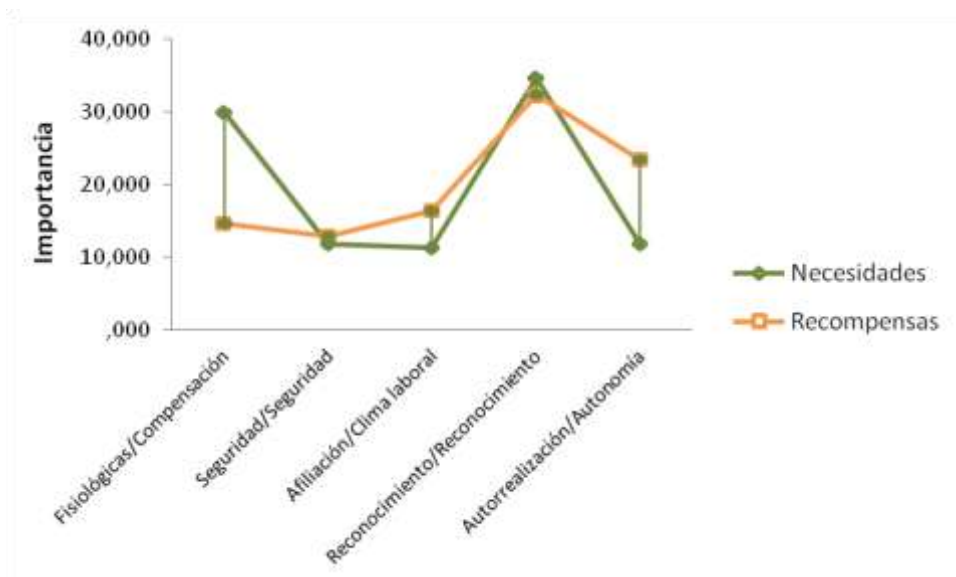
En segundo, tercer y cuarto lugar, en cuanto a las recompensas, los sujetos le otorgan preferencia a los atributos Seguridad (25,55%), Compensación (15,24%) y Clima laboral (11,02%). Por su parte, de acuerdo a las necesidades, dichos lugares son ocupados por los atributos Seguridad (22,07%), Autorrealización (19,62%) y Reconocimiento (14,11%). En este sentido, se observa que existe una relación directa entre el tipo de recompensa que prefiere el empleado y las necesidades que posee, con respecto al atributo seguridad, con solo un valor diferencial de 3,48%

Por último, el atributo menos preferido por el lado de las recompensas es la Autonomía con un valor de 7,62%; y a lo que respecta a la jerarquía de necesidades, el atributo con menor importancia es la Afiliación con un valor de 7,90%.

Tabla 65: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDADES ENTRE 46-55 AÑOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,167	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-1,500
	Medios	2,542		En el promedio del mercado	-,125
	Bajos	-3,708		30% bajo el promedio del mercado	1,625
Seguridad	Alta	,000	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,250		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	1,250	Clima	Mejores de lo esperado	1,333
Afiliación	Alta	1,167		Dentro de lo esperado	,833
	Poca	-1,208		Por debajo de lo esperado	-2,167
	Ninguna	,042	Reconocimiento	Frecuente	4,167
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	2,667		Poco frecuente	-2,708
	Reconocimiento poco frecuente	1,917		Nada Frecuente	-1,458
	Reconocimiento nada frecuente	-4,983	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-1,333
Autorrealización	Altamente exitoso	1,250		Consultar algunas decisiones	3,167
	Nada exitoso	-1,250		No poder tomar decisiones	-1,833
Σ^2		926	Σ^2		964

Gráfica 43: Resumen de Importancia EDADES ENTRE 46-55 AÑOS - SUPERVISORES



Los sujetos con edades comprendidas entre 46 y 55 años, presentan una preferencia hacia el atributo Reconocimiento, tanto para los tipos de recompensas como para la jerarquía de necesidades, con unos valores preferenciales de 32,35% y 34,73% respectivamente. Esto indica que existe una relación directa entre lo que el empleado necesita y el tipo de recompensa que busca en la organización.

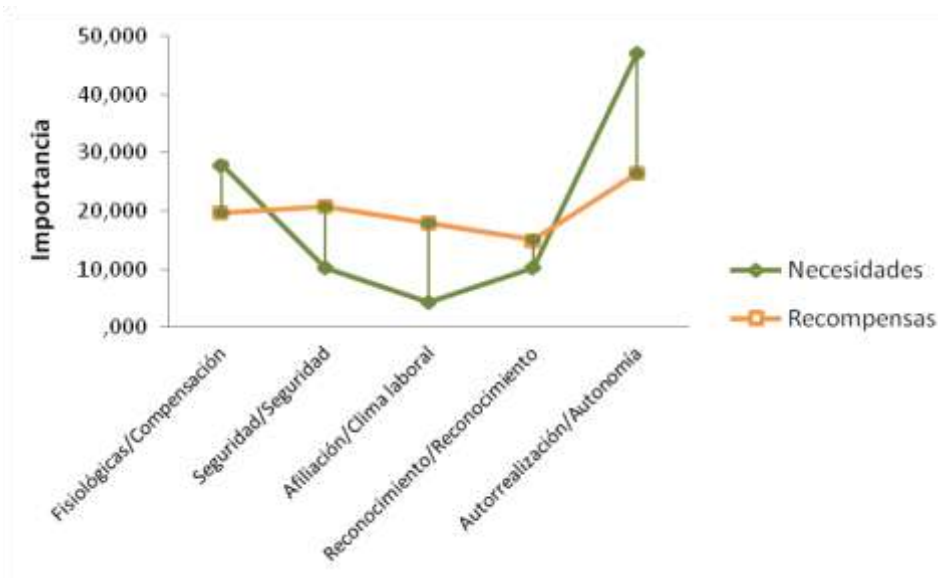
En cuanto a las preferencias relativas respecto a los tipos de recompensas, los sujetos obtuvieron en segundo, tercer y cuarto lugar, los atributos Autonomía (23,52%), Clima (16,47%) y Compensación (14,70%) respectivamente. Por su parte, de acuerdo a las necesidades, el segundo, tercer y cuarto lugar corresponde a los atributos Fisiológicos (29,94%), Seguridad y Autorrealización, ambas con un valor de 11,97%.

Por último, el atributo de menor importancia para las necesidades es la Afiliación con un valor de 11,37%; mientras que en las recompensas, el atributo menos preferido es la Seguridad con un valor de 12,94%.

Tabla 66: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, MAYORES DE 55 AÑOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,333	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,667
	Medios	,083		En el promedio del mercado	-2,583
	Bajos	-2,417		30% bajo el promedio del mercado	,917
Seguridad	Alta	,667	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	2,250
	Media	,417		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-2,250
	Baja	-1,083	Clima	Mejores de lo esperado	1,833
Afilación	Alta	,333		Dentro de lo esperado	-2,042
	Poca	,083		Por debajo de lo esperado	,208
	Ninguna	-,417	Reconocimiento	Frecuente	,500
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,667		Poco frecuente	1,375
	Reconocimiento poco frecuente	-1,083		Nada Frecuente	-1,875
	Reconocimiento nada frecuente	,417	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	3,333
Autorrealización	Altamente exitoso	4,000		Consultar algunas decisiones	-2,417
	Nada exitoso	-4,000		No poder tomar decisiones	-,917
Σ^2		,994	Σ^2		,937

Gráfica 44: Resumen de Importancia MAYORES DE 55 AÑOS - SUPERVISORES



Los supervisores mayores de 55 años, arrojan una clara preferencia de las necesidades hacia el atributo Autorrealización con un valor de 47,05%; asimismo, respecto a las recompensas, el atributo de mayor importancia es la Autonomía con un valor de 26,59%. Esto indica que existe una relación directa entre lo que la persona necesita y lo que busca obtener de una organización. Cabe mencionar, que los sujetos que tienen un nivel Supervisor mayores

de 55 años son todos del género masculino, casados y con un nivel educativo profesional. Por lo que este resultado se puede deber a que a esa edad buscan obtener un equilibrio en todos los aspectos de su vida y ese equilibrio a nivel organizacional lo pueden lograr a través de la autonomía que puedan tener en lo que respecta a la toma de decisiones.

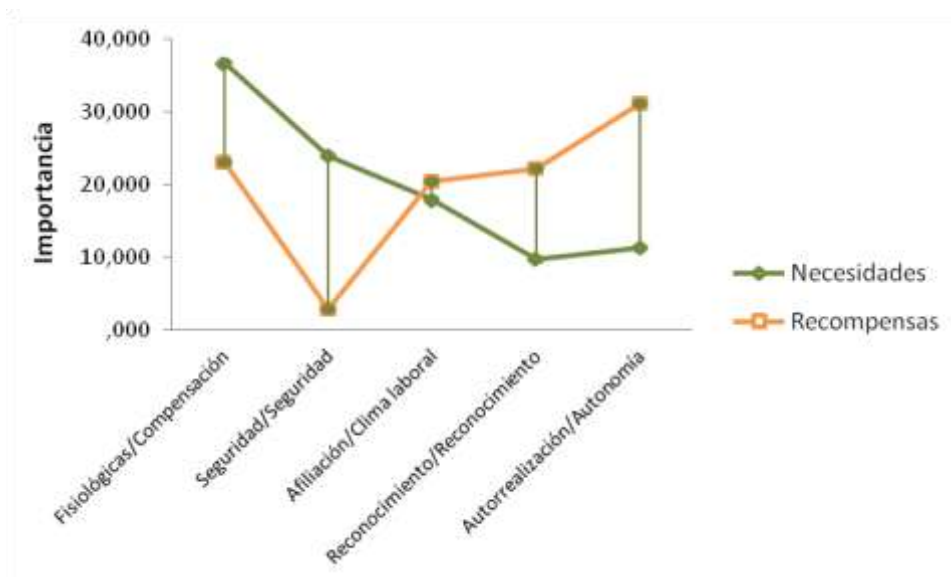
En segundo lugar, de acuerdo con la jerarquía de necesidades, los sujetos demuestran una preferencia hacia el atributo Fisiológico con un valor de 27,94%; por su parte, el atributo Seguridad obtiene el segundo lugar con respecto a las recompensas con un valor de 20,80%.

En tercer y cuarto lugar, en cuanto a los tipos de recompensas, se ubican los atributos Compensación (19,65%) y Clima laboral (17,91%); asimismo, en dichos lugares, respecto a la jerarquía de necesidades, se ubican los atributos Seguridad y Reconocimiento, ambos con un valor de 10,29%. Por último, el atributo con menor preferencia en cuanto a las recompensas es el Reconocimiento con un valor de 15,02%; y por el lado de las necesidades, el atributo con menor importancia es la Afiliación con un valor de 4,41%.

Tabla 67: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, SOLTEROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,200	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-,117
	Medios	,250		En el promedio del mercado	-,729
	Bajos	-2,450		30% bajo el promedio del mercado	,846
Seguridad	Alta	1,983	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,100
	Media	-1,054		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,100
	Baja	-,929	Clima	Mejores de lo esperado	-,033
Afiliación	Alta	,383		Dentro de lo esperado	-,683
	Poca	-1,329		Por debajo de lo esperado	,717
	Ninguna	,946	Reconocimiento	Frecuente	,817
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,767		Poco frecuente	-,696
	Reconocimiento poco frecuente	-,283		Nada Frecuente	-,121
	Reconocimiento nada frecuente	-,483	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,283
Autorealización	Altamente exitoso	,725		Consultar algunas decisiones	-1,204
	Nada exitoso	-,725		No poder tomar decisiones	,921
Σ^2		,947	Σ^2		,858

Gráfica 45: Resumen de Importancia SOLTEROS- SUPERVISORES



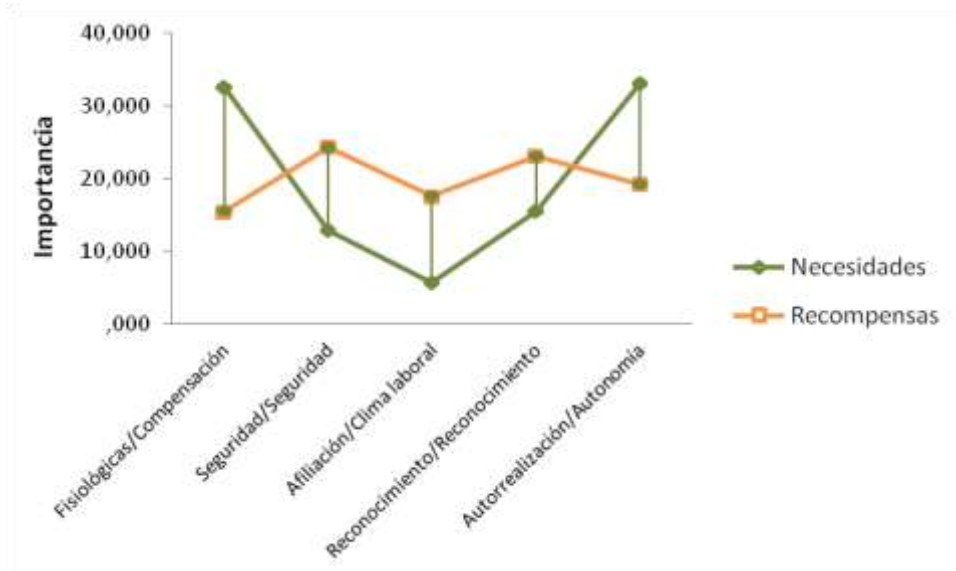
Los solteros cuyo nivel organizacional es Supervisor, le dan mayor preferencia en cuanto a los tipos de recompensas al atributo Autonomía con un valor de 31,19%; por su parte, respecto a las necesidades, el atributo con mayor importancia es el Fisiológico con un valor de 36,72%. En segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia relativa con respecto a las recompensas, se encuentran los atributos Compensación (32,11%), Reconocimiento (22,20%) y Clima laboral (20,55%); mientras a los que respecta a las necesidades, dichos lugares corresponden a los atributos Seguridad (23,98%), Afiliación (17,96%) y Autorrealización (11,45%).

En cuarto y quinto lugar, en cuanto a las recompensas, se encuentran los atributos Clima laboral (20,55%) y Seguridad con 2,93%. Por su parte, los atributos de menor importancia, respecto a las necesidades, son Autorrealización con un valor de 11,45%, y Reconocimiento con un valor de 9,87%.

Tabla 68: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, CASADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,381	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,976
	Medios	,095		En el promedio del mercado	-,853
	Bajos	-2,476		30% bajo el promedio del mercado	-,113
Seguridad	Alta	1,048	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,446
	Media	-,881		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,446
	Baja	-,167	Clima	Mejores de lo esperado	1,071
Afilación	Alta	,409		Dentro de lo esperado	-,054
	Poca	,000		Por debajo de lo esperado	-1,018
	Ninguna	-,409	Reconocimiento	Frecuente	1,667
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,409		Poco frecuente	-,583
	Reconocimiento poco frecuente	-,893		Nada Frecuente	-1,083
	Reconocimiento nada frecuente	-,536	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,952
Autorrealización	Altamente exitoso	2,464		Consultar algunas decisiones	,381
	Nada exitoso	-2,464		No poder tomar decisiones	-1,333
Σ^2		,993	Σ^2		,979

Gráfica 46: Resumen de Importancia CASADOS- SUPERVISORES



En el gráfico 46 se puede observar que los sujetos Casados cuyo nivel organizacional el Supervisor, tienen una referencia en cuanto a los tipos de recompensas, hacia el atributo

Seguridad laboral con un valor de 24,39%; mientras que respecto a las necesidades, le otorgan mayor importancia al atributo Autorrealización con un valor de 33,09%.

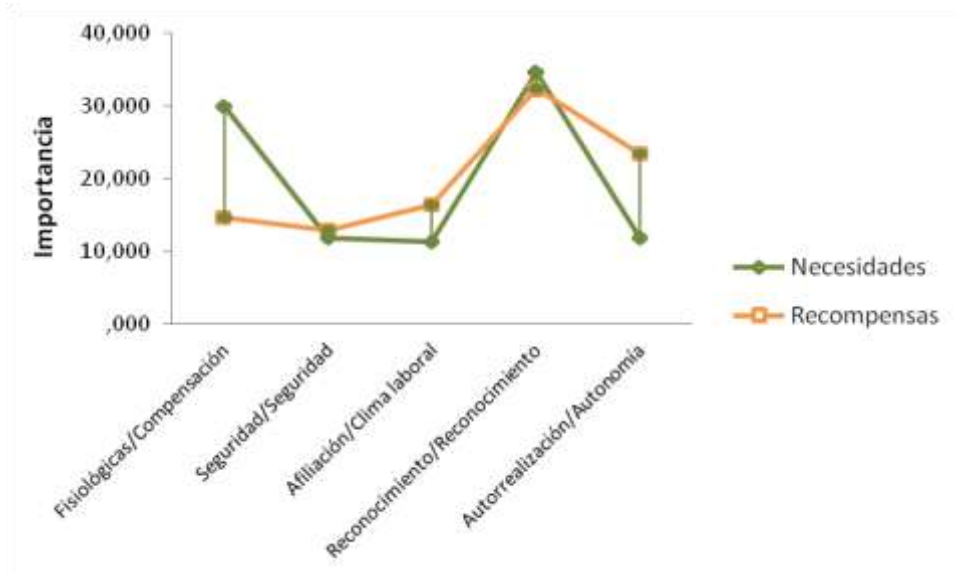
En lo que concierne a los tipos de recompensas, el segundo, tercer y cuarto lugar corresponde a los atributos Reconocimiento (23,19%), Autonomía (19,27%) y Clima laboral (17,2%). Por u parte, en cuanto a las necesidades, los atributos Fisiológico (32,61%), Reconocimiento (15,58%) y Seguridad (12,95%) ocupan el segundo, tercer y cuarto lugar.

En quinto lugar, el atributo con menos preferencia respecto a las recompensas es la Compensación con un valor de 15,51%; mientras que respecto a las necesidades, el de menor importancia es el atributo Afiliación con un valor de 5,75%.

Tabla 69: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, DIVORCIADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,167	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-1,500
	Medios	2,542		En el promedio del mercado	-,125
	Bajos	-3,708		30% bajo el promedio del mercado	1,625
Seguridad	Alta	,000	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	-1,375
	Media	-1,250		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	1,375
	Baja	1,250	Clima	Mejores de lo esperado	1,333
Afiliación	Alta	1,167		Dentro de lo esperado	,833
	Poca	-1,208		Por debajo de lo esperado	-2,167
	Ninguna	,042	Reconocimiento	Frecuente	4,167
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	2,667		Poco frecuente	-2,708
	Reconocimiento poco frecuente	1,917		Nada Frecuente	-1,458
	Reconocimiento nada frecuente	-4,583	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-1,333
Autorrealización	Altamente exitoso	1,250		Consultar algunas decisiones	3,167
	Nada exitoso	-1,250		No poder tomar decisiones	-1,833
Σ^2		,926	Σ^2		,964

Gráfica 47: Resumen de Importancia DIVORCIADOS - SUPERVISORES



Los sujetos Divorciados que son Supervisores pertenecientes a la muestra total, muestran una inclinación hacia el Reconocimiento tanto en lo que necesitan como en lo que les gustaría recibir de recompensa, obteniendo así unos valores de 34,73% en cuanto a las necesidades y 32,35 respecto a los tipos de recompensas. Por lo que se deduce que existe una relación directa entre lo que los sujetos más necesitan, y lo que quieren percibir de una organización.

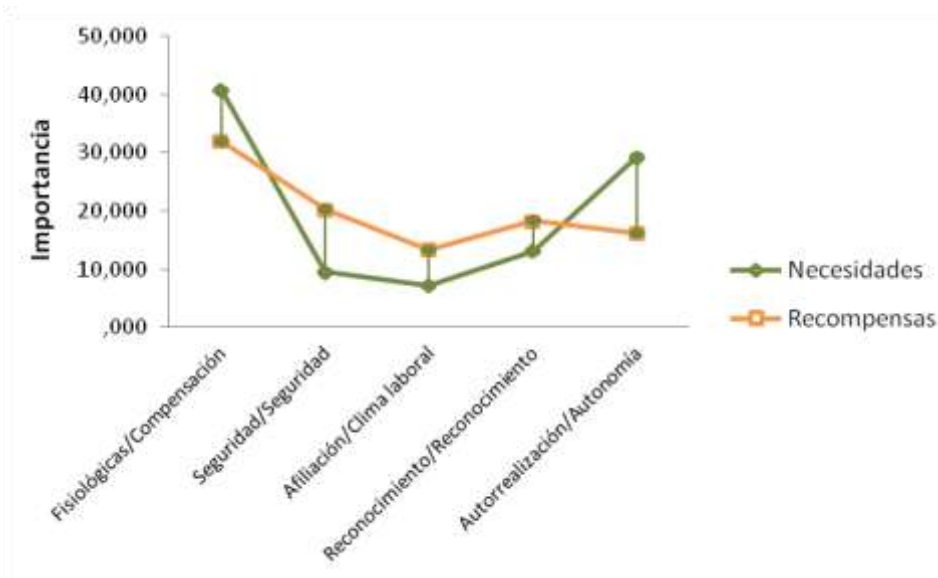
En segundo, tercer y cuarto lugar de acuerdo con los tipos de recompensas, los sujetos tienen como preferencia la Autonomía (23,52%), el Clima laboral (16,47%) y las Compensaciones (14,70%). Por su parte dichos lugares son ocupados en el lado de las necesidades por los atributos Fisiológicas (29,94%), Seguridad y Autorrealización, ambas con un valor de 11,97%.

De quinto lugar, el atributo menos preferido de las recompensas es la Seguridad laboral con un valor de 12,94%; mientras que en las necesidades, el atributo con menor importancia es la Afiliación con un valor preferencial de 11,37%.

Tabla 70: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, EDUCACION PROFESIONAL

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,229	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,313
	Medios	-,099		En el promedio del mercado	-2,234
	Bajos	-3,130		30% bajo el promedio del mercado	,922
Seguridad	Alta	,979	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,125
	Media	-,474		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,125
	Baja	-,905	Clima	Mejores de lo esperado	,688
Afinación	Alta	,667		Dentro de lo esperado	,109
	Poca	-,208		Por debajo de lo esperado	-,797
	Ninguna	-,458	Reconocimiento	Frecuente	1,333
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,208		Poco frecuente	-,698
	Reconocimiento poco frecuente	-,354		Nada Frecuente	-,635
	Reconocimiento nada frecuente	-,854	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,146
Autorrealización	Altamente exitoso	2,281		Consultar algunas decisiones	-,495
	Nada exitoso	-2,281		No poder tomar decisiones	-,651
Σ^2		,993	Σ^2		,967

Gráfica 48: Resumen de Importancia PROFESIONALES - SUPERVISORES



Los sujetos que se desempeñan como Supervisores y poseen un nivel educativo Profesional, poseen una clara inclinación hacia el atributo Compensación, correspondiente a los tipos de recompensas con un valor de 31,92%; de igual manera, los sujetos le dan una

mayor importancia a las necesidades de tipo Fisiológicas con un valor de 40,78%. Esto indica que existe una relación directa entre lo que los sujetos necesitan y lo que buscan percibir de la organización.

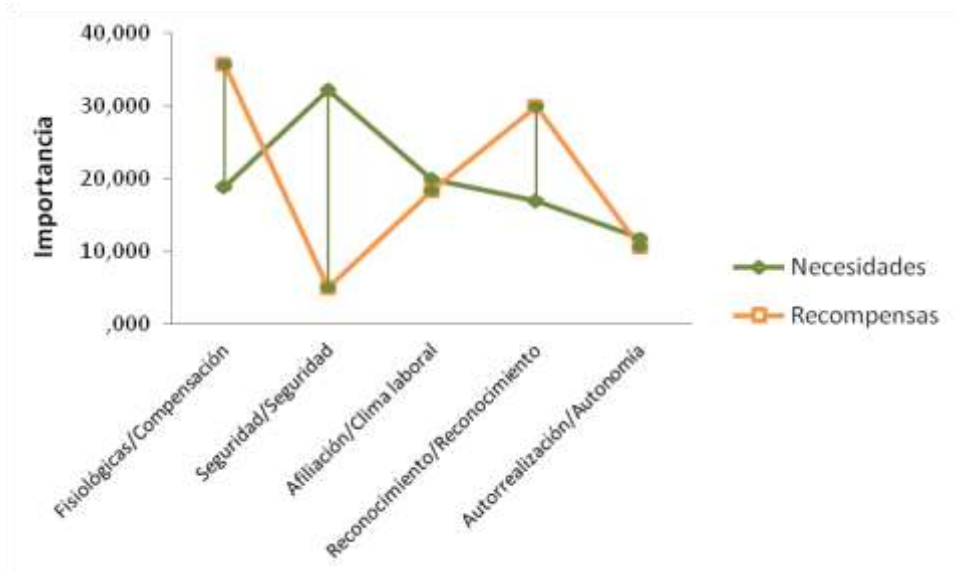
En segundo lugar de preferencias hacia las recompensas, los sujetos se inclinan hacia la Seguridad laboral con un valor de 20,25%; por su parte, le otorgan este lugar al atributo Autorrealización, referente a la jerarquía de necesidades, con un valor de 29,25%. En tercer lugar se da una relación directa entre la recompensa y lo que los sujetos necesitan, ya que se obtiene al atributo Reconocimiento en el mismo nivel de importancia, con un valor de 18,28% por el lado de las recompensas, y un valor preferencial de 13,22% por el lado de las necesidades.

En cuarto y quinto lugar referente a los tipos de recompensas, se observa a los atributos Autonomía (16,17%) y Clima laboral con un valor de 13,36. Por su parte, los atributos de menor importancia para las necesidades fueron la Seguridad (9,51%) y Afiliación con 7,21%.

Tabla 71: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Supervisores, con ESPECIALIZACION

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	,537	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	-1,111
	Medios	,884		En el promedio del mercado	1,806
	Bajos	-1,421		30% bajo el promedio del mercado	-,694
Seguridad	Alta	2,093	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,208
	Media	-1,838		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,208
	Baja	-,255	Clima	Mejores de lo esperado	,556
Afiliación	Alta	,087		Dentro de lo esperado	-,944
	Poca	-1,241		Por debajo de lo esperado	,389
	Ninguna	1,204	Reconocimiento	Frecuente	1,593
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,772		Poco frecuente	-,741
	Reconocimiento poco frecuente	-,861		Nada Frecuente	-,852
	Reconocimiento nada frecuente	-,361	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	-,389
Autorrealización	Altamente exitoso	,772		Consultar algunas decisiones	,486
	Nada exitoso	-,772		No poder tomar decisiones	-,097
Σ^2		,922	Σ^2		,945

Gráfica 49: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN - SUPERVISORES



Los sujetos que ocupan un cargo de Supervisor y que poseen una especialización en cuanto a nivel educativo, se inclinan hacia la Compensación como tipo de recompensa, con un valor de 35,77%; mientras que en las necesidades, le otorgan mayor importancia a la Seguridad presentando un valor preferencial de 32,19%.

El segundo, tercer y cuarto lugar para los tipos de recompensas, es correspondido por los atributos Reconocimiento (29,98%), Clima laboral (18,39%) y Autonomía (10,73%); por su parte, dichos lugares en cuanto a las necesidades, hace referencia a los atributos Afiliación (20,02%), Fisiológicas (18,88%) y Reconocimiento (17,06%). A pesar de que el atributo Clima laboral y Afiliación no se encuentren en el mismo nivel de importancia, cabe acotar que solo existe una valor diferencial de 1,63%.

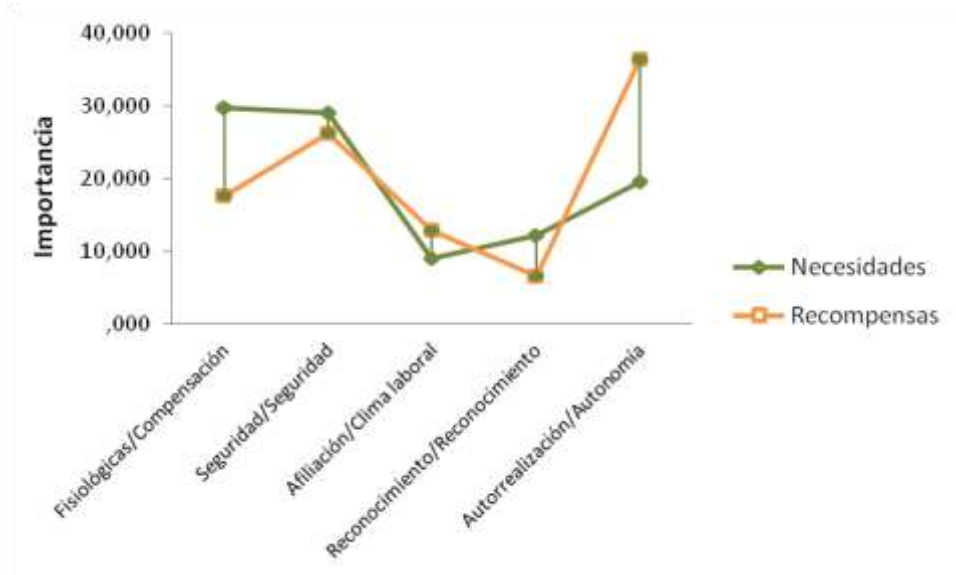
Por último, la recompensa menos preferida por los sujetos es la Seguridad laboral con un valor de 5,11%; mientras que en referencia a las necesidades, el de menor importancia es la Autorrealización con un valor de 11,83%.

GERENCIAL

Tabla 72: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, GERENCIAL

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,260	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,885
	Medios	,255		En el promedio del mercado	-1,663
	Bajos	-2,515		30% bajo el promedio del mercado	,779
Seguridad	Alta	1,380	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,894
	Media	-,965		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,894
	Baja	-,415	Clima	Mejores de lo esperado	,654
Afilación	Alta	,440		Dentro de lo esperado	,567
	Poca	-,580		Por debajo de lo esperado	-1,221
	Ninguna	,140	Reconocimiento	Frecuente	,128
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,213		Poco frecuente	-,545
	Reconocimiento poco frecuente	-,537		Nada Frecuente	,417
	Reconocimiento nada frecuente	-,677	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	2,103
Autorrealización	Altamente exitoso	1,720		Consultar algunas decisiones	1,064
	Nada exitoso	-1,720		No poder tomar decisiones	-3,167
Σ^2		,978	Σ^2		,963

Gráfica 50: Resumen de Importancia TOTAL GERENTES



En el gráfico se denota que los sujetos que poseen un nivel organizacional Gerencial, tienen una preferencia hacia el atributo de recompensa, Autonomía con un valor de 36,48%;

por su parte, de acuerdo a la jerarquía de necesidades, el atributo con mayor importancia es la necesidad de tipo Fisiológica con un valor de 29,80%.

El segundo lugar lo obtuvo el atributo Seguridad, tanto para los tipos de recompensas como para las necesidades, con un valor preferencial de 26,23% y 29,10% respectivamente. En este sentido, se puede decir que existe una relación directa entre lo que los sujetos buscan de la organización y lo que necesitan en estos momentos. Esto se puede deber a que los sujetos, que poseen un cargo alto en la organización, buscan mantenerlo a lo largo de los años por lo que le dan preferencia a la estabilidad laboral, por su parte eso les puede dar seguridad personal tanto en su vida laboral como en su vida privada.

En tercer y cuarto lugar de preferencias de las recompensas, se encuentran los atributos Compensación (17,64%) y Clima laboral (12,98%); mientras que en la jerarquía de necesidades, el tercer y cuarto lugar corresponde los atributos Autorrealización y Reconocimiento con un valor de 18,61% y 12,30% respectivamente.

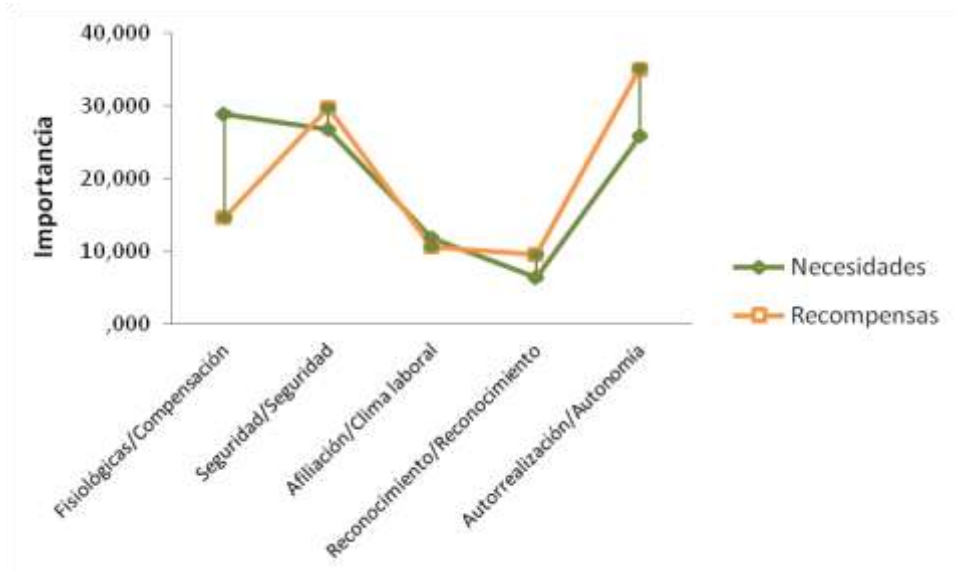
Por último, el atributo de menor preferencia en cuanto a los tipos de recompensas es el Reconocimiento con un valor de 6,65%, mientras que el de menor importancia respecto a las necesidades es el atributo Afiliación con un valor de 9,16%.

Cabe acotar que los sujetos que poseen un nivel organizacional Gerencial, se encuentran todos en el grupo de edades comprendidas entre los 26 y 45 años. Esto demuestra que mayormente, las empresas del sector hotelero pertenecientes a la muestra, procuran tener personal que se pueda inclinar a lo que se denomina la generación Y. Esto se puede deber, a que dichas organizaciones buscan mantener la innovación e ideas frescas en la dirección gerencial.

Tabla 73: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, MUJERES.

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,354	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,625
	Medios	,307		En el promedio del mercado	-1,531
	Bajos	-2,661		30% bajo el promedio del mercado	,906
Seguridad	Alta	1,583	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	2,469
	Media	1,490		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-2,469
	Baja	-3,073	Clima	Mejores de lo esperado	-,563
Afilación	Alta	1,271		Dentro de lo esperado	1,172
	Poca	-,807		Por debajo de lo esperado	-,609
	Ninguna	-,464	Reconocimiento	Frecuente	,021
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,167		Poco frecuente	-,807
	Reconocimiento poco frecuente	-,646		Nada Frecuente	,786
	Reconocimiento nada frecuente	,479	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	2,021
Autorrealización	Altamente exitoso	2,250		Consultar algunas decisiones	1,786
	Nada exitoso	-2,250		No poder tomar decisiones	-3,807
Σ^2		,959	Σ^2		,939

Gráfica 51: Resumen de Importancia MUJERES – GERENTES



Las Mujeres que ocupan un cargo Gerencial, poseen una clara preferencia en cuanto a las recompensas, hacia el atributo Autonomía con un valor de 35,15%; mientras que lo

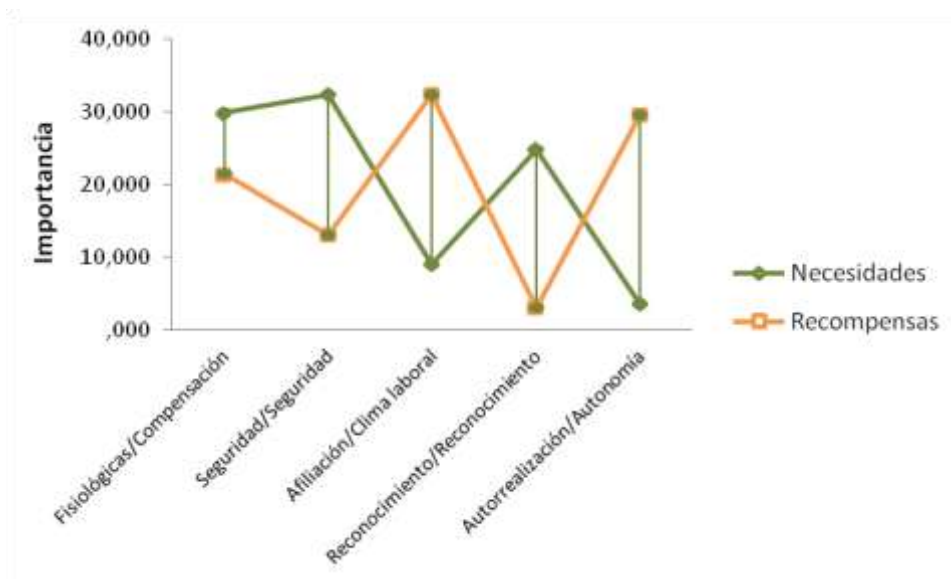
referente a las necesidades, le dan mayor importancia a las de tipo Fisiológicas con un valor preferencial de 18,86%. En segundo lugar, con relación directa entre las recompensas y las necesidades, se encuentra el atributo Seguridad con un valor de 29,78% en cuanto a los tipos de recompensas y un valor de 26,79% referente las necesidades.

El tercer lugar en cuanto a las recompensas lo ocupa el atributo Compensación con un valor de 14,70%; mientras que por el lado de las necesidades, se encuentra en atributo Autorrealización con un valor de 25,89%. En cuarto y quinto lugar de las preferencias hacia las recompensas, se encuentran los atributos Clima organizacional y Reconocimiento con un valor de 10,74% y 9,61% respectivamente; por su parte, los atributos con menor importancia de las necesidades son la Afiliación (11,96%) y el Reconocimiento con un valor de 6,47%

Tabla 74: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, HOMBRES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,933	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,300
	Medios	-,267		En el promedio del mercado	-1,875
	Bajos	-1,667		30% bajo el promedio del mercado	,575
Seguridad	Alta	1,800	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	,975
	Media	,300		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-,975
	Baja	-2,100	Clima	Mejores de lo esperado	2,600
Afiliación	Alta	-,200		Dentro de lo esperado	-,400
	Poca	-,450		Por debajo de lo esperado	-2,200
	Ninguna	,600	Reconocimiento	Frecuente	,300
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,200		Poco frecuente	-,125
	Reconocimiento poco frecuente	-1,600		Nada Frecuente	-,175
	Reconocimiento nada frecuente	1,400	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	2,233
Autorrealización	Altamente exitoso	,225		Consultar algunas decisiones	-,092
	Nada exitoso	-,225		No poder tomar decisiones	-2,142
Σ^2		,863	Σ^2		,936

Gráfica 52: Resumen de Importancia HOMBRES – GERENTES



En el gráfico se denota que los Hombres pertenecientes a un nivel organizacional Gerencial, tienen preferencia hacia el atributo Clima laboral (32,48%) referente a los tipos de recompensas; por su parte, respecto a las necesidades, el atributo de mayor importancia es la Seguridad con un valor de 32,36%.

En segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia en cuanto a las recompensas, quedan los atributos Autonomía (29,61%), Compensación (21,48%) y Seguridad con un valor de 13,19%. Por otra parte, referente a las necesidades, quedan en segundo, tercer y cuarto lugar las necesidades de tipo Fisiológicas (29,87%), el Reconocimiento (24,89%) y la Afiliación con un valor de 9,12%.

Por último, el atributo con menor preferencia de las recompensas es el Reconocimiento con un valor de 3,21%; mientras que el de menor importancia respecto a las necesidades es la Autorrealización con un valor de 3,73%.

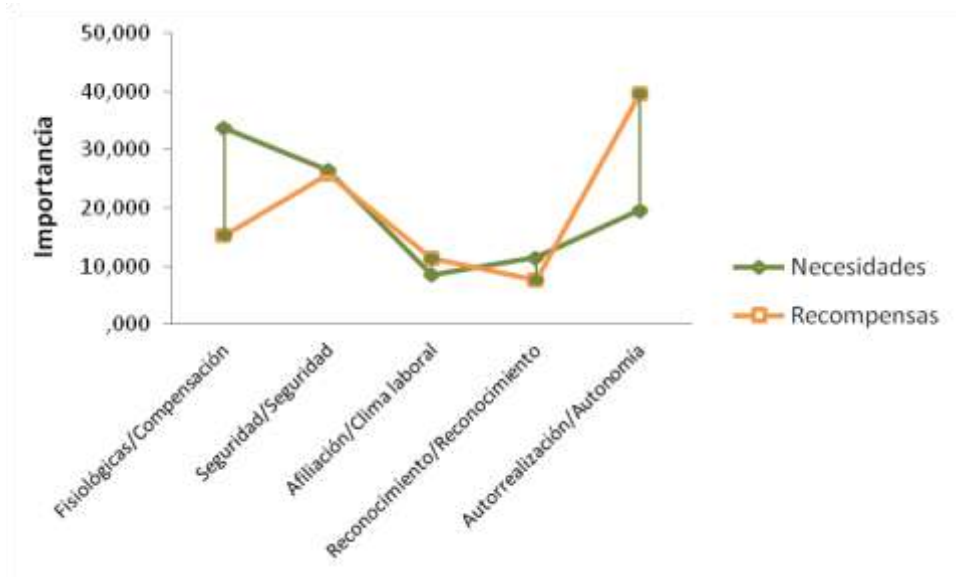
Tabla 75: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, SOLTEROS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	2,467	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,767
	Medios	,067		En el promedio del mercado	-1,458
	Bajos	-2,533		30% bajo el promedio del mercado	,692
Seguridad	Alta	1,433	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,875
	Media	1,058		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,875
	Baja	-2,492	Clima	Mejores de lo esperado	,500
Afilación	Alta	,767		Dentro de lo esperado	,575
	Poca	-,508		Por debajo de lo esperado	-1,075
	Ninguna	-,258	Reconocimiento	Frecuente	,200
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	,333		Poco frecuente	-,650
	Reconocimiento poco frecuente	-1,017		Nada Frecuente	,450
	Reconocimiento nada frecuente	,683	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	2,333
Autorealización	Altamente exitoso	1,450		Consultar algunas decisiones	1,083
	Nada exitoso	-1,450		No poder tomar decisiones	-3,417
Σ^2		,978	Σ^2		,964

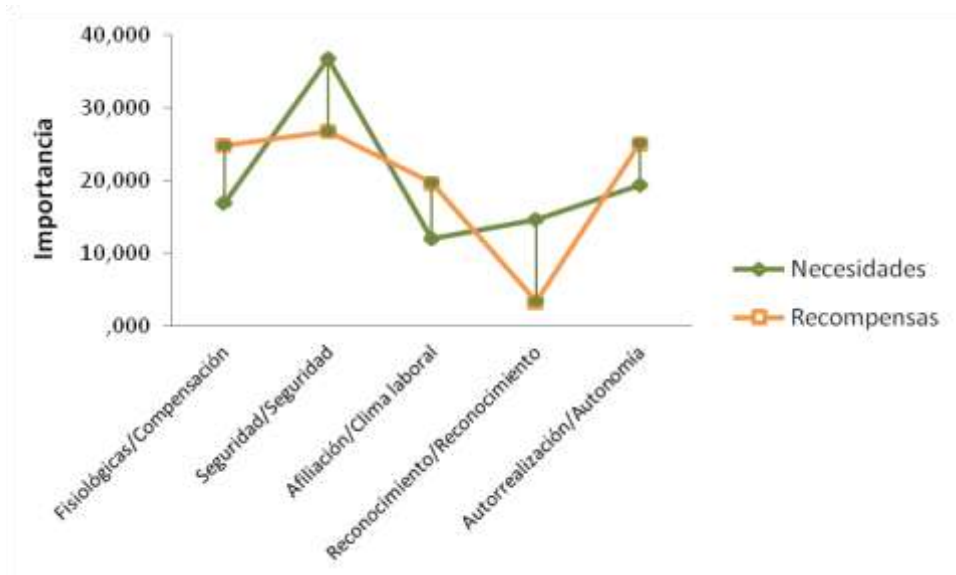
Tabla 76: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, CASADOS

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	1,278	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,278
	Medios	,153		En el promedio del mercado	-2,347
	Bajos	-1,431		30% bajo el promedio del mercado	1,069
Seguridad	Alta	2,444	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,958
	Media	,944		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,958
	Baja	-3,389	Clima	Mejores de lo esperado	1,167
Afilación	Alta	,500		Dentro de lo esperado	,542
	Poca	-1,208		Por debajo de lo esperado	-1,708
	Ninguna	,708	Reconocimiento	Frecuente	-,111
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-,333		Poco frecuente	-,194
	Reconocimiento poco frecuente	-1,000		Nada Frecuente	,306
	Reconocimiento nada frecuente	1,333	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	1,333
Autorealización	Altamente exitoso	1,542		Consultar algunas decisiones	1,000
	Nada exitoso	-1,542		No poder tomar decisiones	-2,333
Σ^2		,976	Σ^2		,961

Gráfica 53: Resumen de Importancia SOLTEROS – GERENTES



Gráfica 54: Resumen de Importancia CASADOS – GERENTES



Los sujetos Solteros cuyo nivel organizativo es Gerencial, en primer y segundo lugar demuestran una preferencia de acuerdo a las recompensas, al atributo Autonomía con un valor de 39,72% y al atributo Seguridad con un valor de 25,90%; mientras que en cuanto a las necesidades le otorgan mayor importancia a las necesidades de tipo Fisiológico con un valor de 33,78%, y en segundo lugar al atributo Seguridad con un valor de 26,52%. En este sentido,

existe una relación directa entre las necesidades y las recompensas, en cuanto al atributo Seguridad se refiere, teniendo así un valor diferencial de tan solo 0,62%. (Ver gráfico 54)

Por su parte, los sujetos Casados le otorgan el primer lugar de importancia de recompensas al atributo Seguridad (26,85%), al igual que en las necesidades con un valor de 36,74%. Esto indica que existe una relación directa entre lo que la persona necesita y lo que busca obtener de la organización; esta relación se puede deber a que las personas casadas le dan una mayor importancia a la estabilidad laboral debido a que eso puede reflejarse en a estabilidad en el hogar al compartir si vida, gastos y quehaceres con una pareja, por lo que también le darán mayor importancia a la protección personal. El segundo lugar de importancia en cuanto a las recompensas, es otorgado al atributo Autonomía (25,14%); mientras que por el lado de las necesidades, lo sujetos se lo corresponden al atributo Autorrealización (19,42%), por lo que en este aspecto también existe una relación directa entre lo que necesitan y las recompensas que desean .

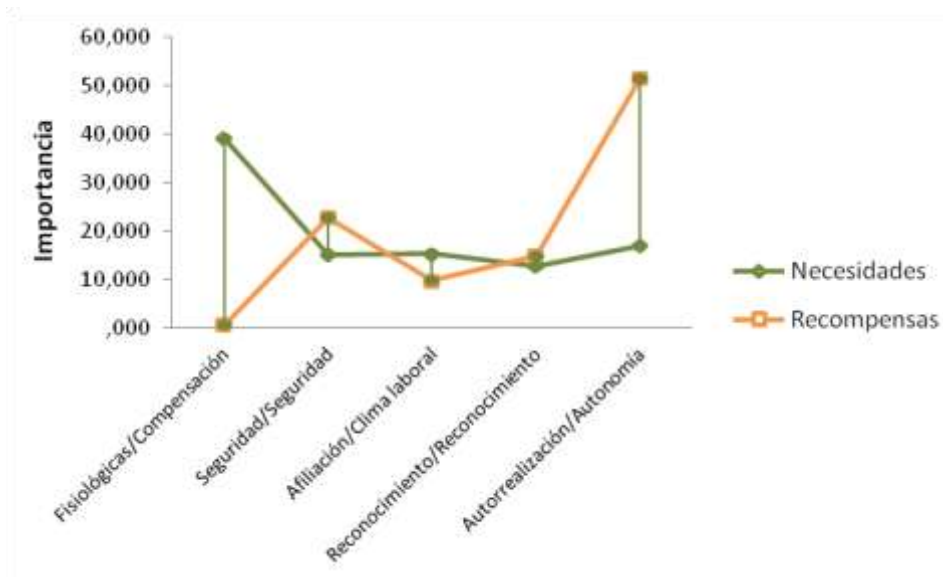
En tercer, cuarto y quinto lugar, la preferencia respecto a las recompensas tanto para los Solteros como para los Casados son los mismos, correspondiendo a los atributos Compensación, Clima laboral y Reconocimiento, siendo los valores para los Solteros de 15,37%, 11,39% y 7,50% respectivamente, y para los Casados unos valores de preferencia de 24,85%, 19,71% y 3,42% respectivamente.

En cuanto a las necesidades lo Solteros arrojan en tercer, cuarto y quinto lugar los atributos Autorrealización (19,59%), Reconocimiento (11,48%) y Afiliación (8,61%). Por su parte, los sujetos Casados, demuestran importancia en tercer lugar al atributo Autorrealización (19,42%), en cuarto lugar al Reconocimiento (14,69%) y a la Afiliación como el de menor importancia con un valor de 12,07%.

Tabla 77: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, PROFESIONALES

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	3,786	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	,000
	Medios	,304		En el promedio del mercado	-,071
	Bajos	-4,089		30% bajo el promedio del mercado	,071
Seguridad	Alta	,095	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,857
	Media	1,488		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,857
	Baja	-1,583	Clima	Mejores de lo esperado	-,714
Afilación	Alta	1,452		Dentro de lo esperado	,893
	Poca	,185		Por debajo de lo esperado	-,179
	Ninguna	-1,637	Reconocimiento	Frecuente	,524
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	1,262		Poco frecuente	-1,476
	Reconocimiento poco frecuente	-1,327		Nada Frecuente	,952
	Reconocimiento nada frecuente	,065	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	3,190
Autorrealización	Altamente exitoso	1,714		Consultar algunas decisiones	2,012
	Nada exitoso	-1,714		No poder tomar decisiones	-5,202
Σ^2		,964	Σ^2		,950

Gráfica 55: Resumen de Importancia PROFESIONALES – GERENTES



Los sujetos que poseen un nivel educativo Profesional y que se encuentran en un nivel organizacional Gerencial, demuestran una clara inclinación respecto a las recompensas, hacia el atributo Autonomía con un valor de preferencia de 51,53%; en cuanto a las necesidades, le otorgan mayor importancia a las de tipo Fisiológicas con un valor de 39,27%.

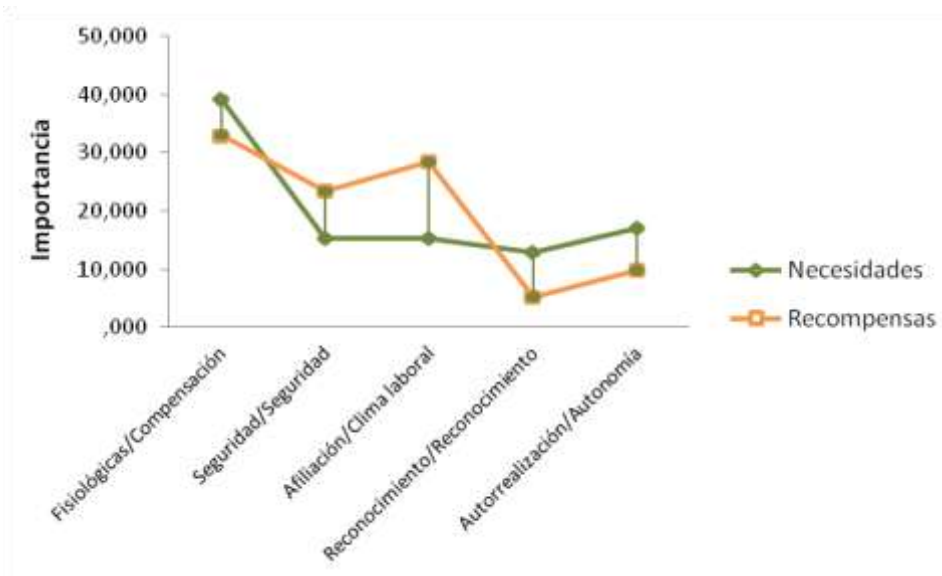
En segundo, tercer y cuarto lugar, los sujetos prefieren los atributos Seguridad (22,80%) Reconocimiento (14,91%) y Clima laboral (9,86%) correspondientes a los tipos de recompensas; por su parte, respecto a las necesidades, el segundo lugar se le atribuye a la Autorrealización (17,09%), el tercer lugar al atributo Afiliación (15,40%) y el cuarto lugar a la Seguridad con un valor de 15,31%

Por último, el atributo con menor preferencia en lo que se refiere a los tipos de recompensas es la Compensación con un valor de 0,87%; mientras que por el lado de las necesidades, el atributo con menor importancia es el Reconocimiento con un valor de 12,91%

Tabla 78: Resumen de utilities total de la Jerarquía de Necesidades y los Tipos de Recompensas, Gerencial, con ESPECIALIZACIÓN

NECESIDADES			RECOMPENSAS		
Atributos	Niveles	Utility	Atributos	Niveles	Utility
Fisiológicas	Altos	,333	Compensación	30% sobre el promedio del mercado	1,917
	Medios	-,167		En el promedio del mercado	-3,521
	Bajos	-,167		30% bajo el promedio del mercado	1,604
Seguridad	Alta	3,500	Seguridad	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	1,938
	Media	,500		Estabilidad en el trabajo durante 6 meses	-1,938
	Baja	-4,000	Clima	Mejores de lo esperado	2,250
Afilación	Alta	-,167		Dentro de lo esperado	,188
	Poca	-1,667		Por debajo de lo esperado	-2,438
	Ninguna	1,833	Reconocimiento	Frecuente	-,333
Reconocimiento	Reconocimiento frecuente	-1,083		Poco frecuente	,542
	Reconocimiento poco frecuente	-,646		Nada Frecuente	-,208
	Reconocimiento nada frecuente	1,729	Autonomía	Tomar decisiones sin consultar	,833
Autorrealización	Altamente exitoso	1,188		Consultar algunas decisiones	-,042
	Nada exitoso	-1,188		No poder tomar decisiones	-,792
Σ^2		,962	Σ^2		,968

Gráfica 56: Resumen de Importancia ESPECIALIZACIÓN – GERENTES



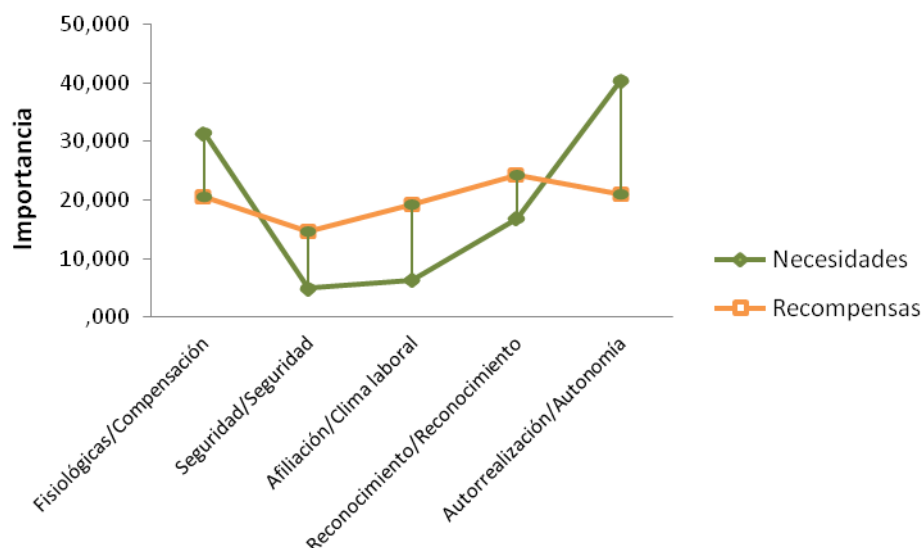
En el gráfico 56 se puede denotar que los sujetos que poseen un grado de Especialización y que pertenecen a un nivel Gerencial en la organización, presentan una clara

preferencia respecto a las recompensas, hacia el atributo Compensación con un valor de 32,95%; por su parte, en cuanto a las necesidades, el de mayor importancia es el atributo Seguridad con un valor de 44,94%.

El segundo, tercer y cuarto lugar referente a las recompensas, pertenece a los atributos Clima laboral (28,40%), Seguridad (23,48%), y Autonomía (9,84%); mientras que respecto a la necesidades, el segundo lugar arrojó el atributo Afiliación (20,97%), el tercer lugar para el Reconocimiento (16,85%) y el cuarto lugar para el atributo Autorrealización con un valor de 14,23%. En ese sentido, se denota una relación directa en el segundo nivel de preferencias con los atributos Afiliación y Clima laboral, presentando un valor diferencial de 7,43%. Esto significa que los Gerentes que poseen un grado de Especialización le dan importancia a las relaciones interpersonales tanto fuera como dentro del área laboral.

El quinto lugar en cuanto a los tipos de recompensas, corresponde al atributo Reconocimiento con un valor de 5,84%; mientras que lo referente a las necesidades, el atributo de menor importancia es la necesidad Fisiológica con un valor de 2,99%. Esto se puede deber a que, como ya los que poseen un nivel gerencial perciben ingresos superiores a los demás niveles organizacionales, pues para ellos no representa una necesidad.

Gráfica 57: Resumen de importancia Total MAYORES DE 45 AÑOS, CASADOS, NIVEL ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVO



La gráfica 57 es una recopilación de resultados que reflejan los niveles de importancia en los sujetos mayores de 45 años, Casados, que se encuentran en un nivel organizacional Administrativo. Se puede observar, que el atributo de mayor importancia para los sujetos, tomando en cuenta sus necesidades, es la Autorrealización con 40,4% de preferencia; mientras que referente a los tipos de recompensas, es el Reconocimiento con un valor de 24,3%. En segundo lugar, los sujetos prefieren obtener Autonomía por parte de sus empresas, mientras que en sus necesidades más importantes se encuentran las de tipo Fisiológicas.

En tercer y cuarto lugar, los sujetos le otorgan importancia, en cuanto a sus necesidades, a los atributos Reconocimiento y Afiliación con un valor de 16,9% y 6,2%; mientras que en cuanto a las recompensas, se encuentran los atributos Compensación y Clima laboral, habiendo de esta manera una relación directa entre Afiliación y Clima laboral. Por último, el atributo menos preferido en cuanto a recompensas tanto para los tipos de recompensas como para las necesidades, es la Seguridad.

Tabla 79: Tabla resumen de los resultados porcentuales obtenidos por cada atributo de la Empresa A

	Recompensas					Necesidades				
	Compensación (%)	Seguridad laboral (%)	Clima laboral (%)	Reconocimiento (%)	Autonomía (%)	Fisiológicas (%)	Seguridad (%)	Afiliación (%)	Reconocimiento (%)	Autorrealización (%)
Empresa A										
Total	12,7	22,2	18,3	20,8	25,9	39,7	15,2	15,7	10,1	20,4
Mujeres	13,7	15,9	18,8	21,7	30,3	35,4	18,5	14,4	11,5	20,2
Hombres	13,7	30,7	15,7	17,5	22,3	42,7	7,6	16,4	13,8	19,4
18-25	13,4	36,4	4,4	18,9	26,9	29,3	10,4	20	17,9	22,3
26-45	15,9	20,6	15,9	22,5	25	40,6	18,8	13,6	8,6	18,4
46-55	36,4	11,1	17,9	15,5	20,1	41,34	14,2	13,2	10,1	21,2
55...	9,9	9,4	28,9	22,5	29,2	47,7	10,7	15,3	4,9	21,4
Bachiller	9	27,6	16	21,8	25,4	37,5	11,3	21,4	9,7	20,2
Profesional	17,2	18,2	16,4	19,4	28,9	43,4	12,6	13,3	12,3	18,5
Especialización	6,5	15,9	29,6	40,3	7,7	10,9	25,4	24,3	19	20,3
Soltero	12,7	23,8	11,9	19,4	32,1	34	16,3	16,3	12,1	21,3
Casado	21,9	28,5	19,3	21,9	8,2	50,5	14,4	11	6,6	17,5
Divorciado	12,6	11,9	32,9	21,7	20,9	42,3	9,2	22	8,4	18
Obrero	19,6	33,3	18,3	7,1	21,6	40,3	13,3	17,9	11,6	16,9
Administrativo	6,9	8,9	20,8	32,8	30,5	36,8	10,2	20,5	14,1	18,3
Supervisor	20,1	24,2	13,2	24,8	17,6	35,4	17,9	7,8	13,2	25,6
Gerente	15,8	25,9	11,4	7,6	39,8	33,8	26,5	8,6	11,5	19,6

Tabla 80: Tabla resumen de los resultados porcentuales obtenidos por cada atributo de la Empresa B

	Recompensas					Necesidades				
	Compensación (%)	Seguridad laboral (%)	Clima laboral (%)	Reconocimiento (%)	Autonomía (%)	Fisiológicas (%)	Seguridad (%)	Afiliación (%)	Reconocimiento (%)	Autorrealización (%)
Empresa B										
Total	28,6	19,5	18,4	21,1	12,4	39,8	14,5	15,1	9,9	20,6
Mujeres	33	14,1	25,2	16,1	11,7	35,7	18,1	15,1	10,7	20,4
Hombres	22,8	28,2	6,3	29,3	13,4	43	8,8	14,1	14,2	19,8
18-25	13,8	16,1	21,3	45,5	3,2	30,79	12,3	18,5	16,2	22,1
26-45	30,9	13,1	19	20,4	16,5	40,7	19,5	12,8	8,4	18,6
46-55	24,1	39,8	6,3	24,6	5,2	38,3	12,1	13	17,6	18,9
55...	29,6	17,2	26,3	11,9	15,1	46,9	10,7	15,6	6	20,9
Bachiller	10,1	17,9	23,3	21,7	27	37,1	10,8	21,6	10,1	20,5
Profesional	34,3	11,1	32,5	17,2	4,9	42,7	13,1	13,6	12,5	17,7
Especialización	7,3	51,7	22,5	7,9	10,6	17,9	23,6	23	11,9	23,4
Soltero	32,8	18,8	23,9	20,5	3,9	36,6	14,8	17,4	11,4	19,7
Casado	13,5	18,8	14,1	39,9	13,6	44,4	17,9	6,5	7,2	24,1
Divorciado	25,9	16,7	10,4	23,9	23,9	42,5	9,3	16,8	17,2	14,2
Obrero	25,2	22,2	7,8	29,2	15,6	39,1	13,3	16,9	13,2	17,5
Administrativo	33,2	30,6	21,8	8,9	5,5	39,1	9,8	20,5	12,8	17,8
Supervisor	7,5	31,9	23,3	26,4	10,9	35,2	16,8	7,3	15,4	25,3
Gerente	19,7	7	10,5	38,3	24,5	27,4	30,7	9,5	12,8	19,6

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Día a día, las organizaciones le van prestando más atención a todos aquellos aspectos intangibles que sean considerados de valor por sus empleados, ya que se ha demostrado que dichos clientes internos le dan cierto nivel de importancia a los detalles no monetarios que puedan diferenciar una organización de otra. Incluso, se ha visto que en las nuevas tendencias de compensación, se están incluyendo aspectos no financieros que podrían satisfacer lo que un individuo busca de un trabajo. Añadido a esto, la situación socio económica del país ha hecho que las organizaciones busquen la manera de compensar a sus empleados por medios que no incluyan costes de dinero; por lo que de una manera u otra, además de encontrar la forma de recortar gastos, se busca una nueva manera de atraer, motivar y retener al Talento Humano. En este sentido, uno de los puntos a tomar en cuenta es conocer qué es lo que el empleado necesita, de manera tal, que al satisfacer dichas necesidades, se puede lograr tener un trabajador satisfecho y motivado dentro de la organización, lo que a la larga se traduce en un mejor desempeño y un aumento de la producción.

Con la técnica de Análisis Conjunto, se pudo determinar cuáles son los tipos de recompensas que prefieren los empleados y además en qué nivel de necesidades se encuentra el sujeto, en base a la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow. De esta manera, se buscó si existe una relación entre lo que el individuo realmente necesita y lo que prefiere recibir de la organización.

De manera tal, que se pudo precisar cuáles tipos de recompensas prefiere el empleado, en qué nivel de necesidad se encuentra y si existe o no una relación entre ambas. De este modo, se logró observar que de la muestra total, los sujetos prefieren en primer lugar tener

Autonomía en cuanto a las decisiones que toman en su trabajo, pero por su parte, necesitan obtener mayores ingresos; por lo que mientras su nivel de necesidades se encuentra en las de tipo Fisiológicas, su nivel de preferencia se encuentra hacia las recompensas no monetarias, en este caso, hacia las recompensas Intrínsecas. Sin embargo, el atributo al que le otorgan menor importancia es a las Recompensas financieras, mientras que el ultimo nivel de necesidad dado al Reconocimiento, por lo que se puede juzgar que, a pesar de que los sujetos estén necesitando obtener ingresos mayores, a la hora de laborar en una organización, le dan mayor importancia a las recompensas no monetarias. Dichos resultados, se pueden apoyar en la investigación hecha por *Compensa Capital Humano*, en donde demuestra que la Retribución Emocional, basada en todos aquellos aspectos intangibles, es un factor decisivo al momento de escoger un trabajo. Y además, a pesar de no estar necesitando del Reconocimiento, a los sujetos les importaría tener un reconocimiento frecuente en la organización, obteniendo así el tercer lugar de preferencias; lo que resalta la característica del ser humano, que aunque no esté necesitando de algún aspecto, de igual manera le gustaría obtenerlo. Anudado a ello, que el atributo Autonomía logre una mayor preferencia, se puede deber a que el Venezolano tiene como característica el que le guste hacer las cosas a su manera, es por ello que difícilmente se respeten normas tan simples las señales de tránsito; por lo que al momento de desempeñar un cargo, los sujetos preferirán obtener una mayor autonomía en la toma de decisiones acerca de los aspectos relacionados a su trabajo, de manera tal, que puedan obtener la mayor libertad permisible para hacer las tareas a su manera y a su ritmo.

El segundo lugar de preferencia, los sujetos se lo atribuyen a la Seguridad laboral, presentada por medio de la estabilidad laboral que puedan tener en una organización, mientras que, en cuanto a las necesidades, le dan mayor importancia al Éxito personal. Esto se puede deber a que, el hecho de tener un trabajo estable, de alguna manera influye en la concepción de ser una persona exitosa. Por su parte, los sujetos no le dan mayor reconocimiento al aspecto de las relaciones sociales, tiendo este factor un nivel de preferencia entre el tercer y cuarto lugar,

Por lo que, en este sentido, no existe una relación directa entre lo que la persona realmente necesita y lo que quiere recibir de la organización. Esto se puede deber, a que debido a la situación económica del país, las personas necesitan obtener cada vez mayores

ingresos, sin embargo, realmente le dan importancia a los aspectos intangibles de una organización; otorgándole así mayor valor a las recompensas extrínsecas no financieras y a las recompensas intrínsecas.

Al analizar las características de la unidad de análisis, se logró determinar que las preferencias entre los distintos niveles organizacionales presentan unos resultados similares a la totalidad de la muestra. En este sentido, los sujetos pertenecientes al nivel organizacional Obrero, le dan una mayor importancia a la necesidad de tipo Fisiológica, mientras que prefieren percibir de la organización una estabilidad laboral. En este sentido, el hecho de tener un trabajo estable por un largo período de tiempo, puede relacionarse al hecho de tener mayor ingresos, ya que de cierta manera, el trabajo es concebido como un medio de supervivencia, así pues, al tener un trabajo estable se tendrá seguridad de obtener ingresos fijo. Por lo que de una manera u otra, el hecho de tener seguridad laboral puede satisfacer la necesidad de obtener ingresos mayores.

En cuanto al aspecto de menor importancia para los obreros, tanto para lo que necesita, como para lo que quiere obtener, es el Reconocimiento. En ambos sentidos, tanto de las necesidades como los tipos de recompensas, existe una relación directa, pero en este caso, entre lo que los sujetos No necesitan y lo que No están interesados en recibir.

En este grupo perteneciente al personal obrero, existe una excepción, en los sujetos con edades comprendidas entre 46 y 55 años; ya que, poseen una alta relación entre lo que necesitan y lo que buscan obtener de la organización. Esto se observa en que, dichos sujetos necesitan obtener mayores ingresos, por lo que quieren percibir compensaciones monetarias por parte de la empresa. Asimismo, existe una concordancia entre el segundo, tercer y cuarto lugar de preferencia, ya que en dichos niveles se encuentran repartidos las recompensas: Seguridad, Clima Laboral y Autonomía; y se encuentran las necesidades de Autorrealización, Seguridad y Afiliación; en ambas partes, tanto las recompensas como las necesidades, con un valor diferencial mínimo. Por lo que se puede afirmar que en este caso, existe una alta relación entre lo que los sujetos necesitan y lo que quieren obtener

Por otro lado, el personal Administrativo, presenta una inclinación hacia las necesidades Fisiológicas, pero en cuanto a los tipos de recompensas le da mayor importancia a

la Autonomía. Este resultado concuerda con la tendencia general, en donde a pesar de que los sujetos necesitan obtener mayores ingresos, realmente lo que quieren obtener de la organización es la libertad de tomar sus propias decisiones; lo cual se puede relacionar de cierta manera con las necesidades fisiológicas. Si establecemos una hipótesis de que los ingresos le permiten al sujeto de cierta manera tener una mayor independencia, esa misma independencia es la que buscan en la organización al querer mayor autonomía; por lo tanto, se podría decir que, basada es esta hipótesis, una manera de satisfacer esa necesidad de independencia es a través de la libertad que puedan tener los sujetos al realizar las tareas laborales “a su manera”.

En este mismo orden de ideas, a lo que menos le dan importancia los sujetos perteneciente a un nivel Administrativo, es a las Compensaciones Monetarias; mientras que, en lo que menos se sienten necesitados es en tener mayor protección. Por lo que en ningún momento existe una relación entre lo que la muestra necesita y el tipo de recompensa que prefiere.

Hasta este punto, se puede decir que las preferencias de los cargos organizacionales Obrero y Administrativo cumplen un orden ascendente en cuanto a su relación entre los tipos de recompensa y los niveles de necesidades; es decir, a pesar de que ambos se encuentran necesitando mayores ingresos, a medida de que el cargo es más alto en la jerarquía organizacional, irá aumentando el nivel de relación entre recompensa y necesidades que el individuo posee. Es decir; los obreros, que pertenecen a la base de la estructura organizacional, tienen necesidades de tipo fisiológicas y buscan obtener una Seguridad Laboral, ambos se encuentran en los primeros niveles de la jerarquía. Pero, mientras se asciende al nivel Administrativo, a pesar de estar ubicados en la base de la pirámide de necesidades ya que requieren mayores ingresos, su nivel de preferencias apunta hacia las recompensas intrínsecas, por lo que su nivel de preferencia aumentó con respecto a los Obreros. En este sentido, se puede decir que existe una relación contradictoria en cuanto a la Teoría de Maslow; debido a que, a pesar de que a mayor nivel organizacional mayor será el nivel de preferencia hacia un tipo de recompensa; las necesidades Básicas, o lo que se conoce como necesidades fisiológicas; estarán presentes no importa el nivel de Cargo organizacional que se tenga.

Por su parte, los sujetos que poseen un cargo organizacional de Supervisor, le otorgan mayor importancia a las necesidades Fisiológicas, mientras que, respecto a los tipos de recompensas prefieren obtener el Reconocimiento. Teniendo de segundo lugar a la necesidad de Autorrealización, y el tipo de recompensa: la Seguridad laboral; se demuestra que los sujetos van a preferir los tipos de recompensa no monetarias; inclinándose en primer lugar por la recompensa intrínseca y en segundo lugar por la recompensa extrínseca no financiera. En cuanto al tipo de recompensa menor preferido se encuentra las Relaciones con su Supervisores, que le otorgan menor importancia a la necesidad de Afiliación; es decir que las relaciones con otras personas tanto fuera del área laboral como dentro de ella, no son de suma importancia para los sujetos que desempeñan un cargo de Supervisor. En este sentido, estos resultados se pueden deber a que, a mayor cargo y experiencia laboral, mayor será el reconocimiento que éstos puedan querer percibir de su organización, ya sea por medio de la palabra, o de un diploma o de un reconocimiento público; en este sentido, se puede anudar este hecho, a la característica típica del Venezolano del querer figurarse ante otras personas. Sin embargo, a pesar de poseer una posición alta ante la jerarquía organizacional, sus necesidades siguen siendo básicas en lo que respecta a la Jerarquía de Maslow.

Para el nivel más alto de la jerarquía organizacional, perteneciente a aquellos sujetos cuyo cargo es Gerencial, le es más importante tener Autonomía en su lugar de trabajo, mientras que sus necesidades principales se encuentran en las de tipo Fisiológicas. En segundo lugar de importancia, los sujetos se lo otorgan tanto para la necesidad que poseen, como para el tipo de recompensa que preferirían recibir, a la Seguridad. Esto se puede explicar debido a que al haber logrado una de las posiciones más altas de la jerarquía organizacional, se busque una estabilidad laboral donde puedan desarrollar y mantener dicha posición. Además se destaca que en segundo lugar de preferencia se encuentre la Seguridad; pues, según Maslow, las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida; por lo tanto el hecho de que prefieran la seguridad laboral puede relacionarse al manejo de la toma de sus propias decisiones que les gustaría tener en la organización. De igual manera, el tipo de recompensa que menos prefieren los Gerentes es el Reconocimiento, así como la necesidad a la que menos le dan importancia es a la de Afiliación.

Con estos resultados, se demuestra que en cierto punto, a medida que el nivel organizacional sea más alto, el tipo de recompensa que prefieren los empleados irá hacia un nivel menos monetario. Sin embargo, vale acotar que sea cual sea el nivel organizacional, los sujetos van a tener necesidades básicas. Por lo que en este sentido, se observa que no existe una relación directa entre los tipos de recompensas que prefieren los empleados y las necesidades que éstos requieren. De igual manera, el tipo de cargo de la persona, así como sus características personales no necesariamente implican una gran variación entre las necesidades más importantes; este hecho se puede deber a la situación económica del país, el cual se caracteriza por ser una economía inflacionaria donde los Venezolanos, por más variación que haya en sus sueldos, sientan que “nada les alcanza” ya que es un hecho que afecta a todos por igual; por lo que cabe preguntarse ¿hasta qué punto, los resultados se pueden ver sesgados ante la situación económica que viven los trabajadores Venezolanos?

Estos resultados, además contradicen el estudio realizado por Cabrera y Davis en su investigación “Preferencias relativas, Compensación total y Diversidad Generacional en la zona Metropolitana de Caracas”, donde expresan que el atributo con mayor preferencia es la Compensación Económica; asimismo, contradice los resultados obtenidos en un estudio hecho por Ellen L. Bets “Dos análisis de la Teoría de Maslow sobre la satisfacción de la Necesidad” en Minnesota, donde los trabajadores profesionales-directivos y las de administración-ventas indicaban que atribuían menor importancia a las necesidades básicas y mayor importancia a las necesidades de nivel más alto; por otra parte, dicho estudio demostró que los trabajadores profesiones-directivos y de oficina-ventas presentaron mayores deficiencias en autonomía y menos en la estima, sólo este último punto se relaciona con las preferencias hacia los tipos de recompensa que tuvieron los trabajadores pertenecientes a la muestra de la presente investigación, ya que según Maslow, cuando una persona siente la necesidad de querer algún aspecto, es porque presenta un déficit en ese aspecto.

Así pues, se podría decir que los sujetos pertenecientes a la muestra, se encuentran trabajando no por el simple hecho cubrir sus necesidades básicas, sino que existe un nivel más profundo en su motivación basado en aspectos intangibles, que al final se puede resumir en que el motivo por el cual los sujetos permanecen en su lugar de trabajo es por el simple hecho de que les gusta trabajar allí y no por estrictamente cubrir sus necesidades básicas; es decir,

implica una suma de factores, en donde se sopesa lo que se conoce como Compensación Emocional con la Compensación monetaria. Por lo que bajo la premisa que arroja esta investigación, donde se determinó que no hay relación directa entre lo que el sujeto necesita y lo que quiere recibir, cabría preguntarse, bajo qué circunstancias un trabajador dejaría totalmente de lado el querer recibir recompensas financieras a cambio de las recompensas no financieras, y viceversa.

Por último, dichos resultados se pueden explicar con ciertas críticas a la Teoría de Maslow, viendo que de acuerdo a los resultados de la investigación, los sujetos pueden tener una mezcla de necesidades de distintos niveles y que varían en intensidad, y ello no implica necesariamente que se hayan satisfecho las del nivel anterior, además de que en dicha teoría no se toma en cuenta la cultura, y la situación socio-económica que pueda estar atravesando un país.

RECOMENDACIONES

A futuros investigadores se les recomienda:

- Aplicar el estudio de la Relación entre los tipos de recompensas y la Jerarquía de necesidades en otro contexto o país.
- Ampliar las variables demográficas que caractericen a la muestra
- Aplicar el estudio de las preferencias relativas con respecto a los tipos de recompensas, relacionada con otra teoría de Necesidades o Motivación
- Profundizar en el estudio de las preferencias y su relación con las necesidades de los empleados de acuerdo a los niveles organizacionales

A las empresas participantes:

- La realización de un análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, evaluando así los criterios en los que se basan para la selección de las recompensas ofrecidas al personal
- Tomar en cuenta las preferencias de los empleados hacia cierto tipo de recompensas, al momento de tener que crear una estrategia de compensación.
- Tomar en cuenta aquellos aspectos intangibles que pueda ofrecer la organización para el uso de estrategias dirigidas a la motivación y aumento del desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson, J.W (1958). *Motives in Fantasy, action, and society*. Editorial Van Nostrand. Nueva York.
- Bajaj, A. (1999) *Conjoint analysis: a potential methodology foris research*. Recuperado el día 12 de Septiembre del 2013, de <http://www.nfp.cha.utulsa.edu/hajaja/Myinfo/conferencepubs/amcis1999.doc>
- Becerra, G. & Hernández, V. (2005). *Preferencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de empleados, con base en el análisis conjunto*. Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Betz, E , *Dos análisis de la Teoría de Maslow sobre la Satisfacción de la Necesidad*. Recuperado el día 8 de Agosto del 2014, de <http://www.fun-humanismo-ciencia.es/felicidad/maslow.htm>
- Botbol, M. & Hernández M. (1982). *El desempeño y las recompensas: una vía hacia la satisfacción* (estudio de caso). Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Cabrera, J. & Davis, D. (2009). *Preferencias relativas, Compensación total y Diversidad Generacional en la zona Metropolitana de Caracas*. Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (1994) *Administración de Recursos Humano*, Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Santa Fe de Bogotá.

- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Cohen, L. (2006). *Beneficios flexibles generarían mayor satisfacción en los empleados* (Homepage). Recuperado el día 22 de Marzo del 2013, de :
<http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage?=100&idContent=1252815>
- Comisión de Compensaciones (Sin fecha) *La Compensación integral. Impacto del Salario Emocional*. Argentina. Recuperado el día 26 de Enero del 2013: <http://adrha-vinculos.blogspot.com/2012/07/la-compensacion-integral-impacto-del.html>
- Compensa Capital Humano (2012) *¿Cuánto vale la Retribución Emocional en la Compensación Total?*. Barcelona, España. Recuperado el 27 de Febrero del 2012, de:
http://compensach.com/docs/prensa/Estudio_Salario_Emocional_2012.pdf
- Curry, Joseph (1997). *Profundizando en el Conjoint Analysis* [Homepage]. Recuperado el día 12 de Enero del 2013 de la World Wide Web:
<http://www.aedemo.es/septiembre97/privado/conjoint.html>
- Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. Mc-GrawHill. Madrid
- Ferreira, S.D (2011) *Análisis conjunto. Teoría, campos de aplicación y conceptos inherentes*. Portugal. Recuperado el 26 de Enero, 2013
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000200005&script=sci_arttext
- Gómez, A. & Manuitt A. (1999) *Las recompensas extrínsecas e intrínsecas y la satisfacción de los empleados*. Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Gross, Manuel (2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la Motivación (Actualizado)*. Recuperado el día 20 de Enero, de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición). México: McGraw-Hill
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. (7ª. Ed.). Caracas: Quirón.
- Kerlinger (1985). *Investigación del comportamiento*. Interamericana, México. 525 p.
- La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow* (2013). Recuperado el 2 de febrero 2013, de: <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>
- Ley Orgánica del Trabajo, para los Trabajadores y las Trabajadoras* (2012). Caracas, Venezuela
- Malhotra, Naresh (1997). *Investigación de Mercados: Un enfoque práctico*. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, México
- Mariarp (2012). *Salario Emocional*. Recuperado el día 2 de Febrero del 2013: <http://www.euribor.com.es/empleo/salario-emocional/>
- Mínguez V., Andrés (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Segunda Edición, Editorial ESIC.
- Pérez, Fidel (s.f) *La Entrevista Como Técnica De Investigación Social*. Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. Recuperado el 19 de Febrero del 2013, de http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01_01/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf
- Sabino, C. (2000) *El proceso de investigación: una introducción teórico- práctica*. Caracas. Editorial Panapo
- Sánchez, Lourdes (s.f) *Salario Emocional*. Recuperado el día 2 de Febrero del 2013, de: <http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf>

- Stoner, Freeman y Gilbert (s.f). *Administración*, Sexta Edición. Editorial Pearson Educacion. México
- Urquijo, J.I, Bonilla, J., & García G (2003) *La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: UCAB
- Urquijo, J.I & Bonilla, J,. (2006) *La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: UCAB
- Urquijo, J.I & Bonilla, J,. (2008) *La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: UCAB
- Vargas Hernández, jg: (2007) *La Culturocracia Organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Recuperado el 27 de Noviembre del 2012, de: <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/index.htm>
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones*. Editorial Universitaria. Chile
- Werther Jr., William; Davis, Keith (2001) *Estudios comparativos de sueldos y salarios en Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México.

ANEXOS

Anexo A: “Tarjetas Recompensas” Instrumento de Recolección de datos

1	Compensación del 30% bajo el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor dentro de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
2	Compensación del 30% bajo el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento poco frecuente	No poder tomar decisiones
3	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor dentro de lo esperado	Reconocimiento nada Frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
4	Compensación en el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento poco frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
5	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor dentro de lo esperado	Reconocimiento poco frecuente	Consultar algunas decisiones
6	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Consultar algunas decisiones
7	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar

8	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor por debajo de lo esperado	Reconocimiento poco frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
9	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor por debajo de lo esperado	Reconocimiento nada Frecuente	No poder tomar decisiones
10	Compensación del 30% bajo el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor por debajo de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
11	Compensación en el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor por debajo de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Consultar algunas decisiones
12	Compensación en el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento nada Frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar
13	Compensación del 30% bajo el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento nada Frecuente	Consultar algunas decisiones
14	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento frecuente	No poder tomar decisiones
15	Compensación del 30% sobre el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo durante 2 años	Relaciones con el supervisor mejores de lo esperado	Reconocimiento frecuente	Poder tomar decisiones sin consultar

16	Compensación en el promedio del mercado	Estabilidad en el trabajo solo durante 6 meses	Relaciones con el supervisor dentro de lo esperado	Reconocimiento frecuente	No poder tomar decisiones
-----------	---	--	--	--------------------------	---------------------------

1	Ingresos bajos	Baja protección	Alta aceptación	Reconocimiento nada frecuente	Nada exitoso
----------	----------------	-----------------	-----------------	----------------------------------	--------------

2	Ingresos medios	Protección media	Alta aceptación	Reconocimiento poco frecuente	Altamente exitoso
----------	-----------------	------------------	-----------------	----------------------------------	----------------------

3	Ingresos altos	Baja protección	Ninguna aceptación	Reconocimiento poco frecuente	Nada exitoso
----------	----------------	-----------------	--------------------	----------------------------------	--------------

4	Ingresos medios	Alta protección	Poca aceptación	Reconocimiento nada frecuente	Nada exitoso
----------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------------------------	--------------

5	Ingresos altos	Alta protección	Alta aceptación	Reconocimiento poco frecuente	Nada exitoso
----------	----------------	-----------------	-----------------	----------------------------------	--------------

6	Ingresos altos	Alta protección	Alta aceptación	Reconocimiento nada frecuente	Altamente exitoso
----------	----------------	-----------------	-----------------	----------------------------------	----------------------

7	Ingresos medios	Alta protección	Ninguna aceptación	Reconocimiento frecuente	Nada exitoso
----------	-----------------	-----------------	--------------------	-----------------------------	--------------

8	Ingresos altos	Protección media	Ninguna aceptación	Reconocimiento nada frecuente	Altamente exitoso
----------	----------------	------------------	--------------------	----------------------------------	----------------------

9	Ingresos bajos	Protección media	Alta aceptación	Reconocimiento frecuente	Nada exitoso
----------	----------------	------------------	-----------------	-----------------------------	--------------

10	Ingresos bajos	Alta protección	Poca aceptación	Reconocimiento poco frecuente	Altamente exitoso
-----------	----------------	-----------------	-----------------	-------------------------------	-------------------

11	Ingresos altos	Alta protección	Alta aceptación	Reconocimiento frecuente	Altamente exitoso
-----------	----------------	-----------------	-----------------	--------------------------	-------------------

12	Ingresos medios	Baja protección	Alta aceptación	Reconocimiento frecuente	Altamente exitoso
-----------	-----------------	-----------------	-----------------	--------------------------	-------------------

13	Ingresos altos	Alta protección	Alta aceptación	Reconocimiento frecuente	Nada exitoso
-----------	----------------	-----------------	-----------------	--------------------------	--------------

14	Ingresos bajos	Alta protección	Ninguna aceptación	Reconocimiento frecuente	Altamente exitoso
-----------	----------------	-----------------	--------------------	--------------------------	-------------------

15	Ingresos altos	Protección media	Poca aceptación	Reconocimiento frecuente	Nada exitoso
-----------	----------------	------------------	-----------------	--------------------------	--------------

16	Ingresos altos	Baja protección	Poca aceptación	Reconocimiento frecuente	Altamente exitoso
-----------	----------------	-----------------	-----------------	--------------------------	-------------------

Anexo C: Encuesta de recolección de datos

Datos:

Edad: _____

Sexo: F ____ M ____

Estado Civil: _____

 Nivel Educativo: ____ Bachiller
 ____ TSU/Universitario
 ____ Especialización

 Nivel Organizacional: ____ Alta Gerencia
 ____ Supervisor/ra
 ____ Administrativo
 ____ Obrero

Tipo de Recompensas

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Más preferida

Menos preferida

Necesidades

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Más preferida

Menos preferida

Base de datos: Niveles de Necesidades

Pref 1	Pref 2	Pref 3	Pref 4	Pref 5	Pre 6	Pref 7	Pref 8	Pref 9	Pref 10	Pref 11	Pref 12	Pref 13	Pref 14	Pref 15	Pref 16	Edad	Sexo	Edo Civil	NE	NO
11	5	6	13	15	16	8	3	2	7	12	4	10	14	9	1	3	2	2	2	3
7	13	4	10	14	12	8	6	2	11	9	5	16	1	3	15	4	1	1	1	1
11	12	13	4	2	16	14	7	3	2	5	8	6	15	10	1	3	1	1	1	1
11	13	5	6	15	8	16	3	4	7	2	12	10	14	9	1	2	2	1	1	1
16	15	11	13	6	5	3	8	2	12	4	9	7	14	10	1	2	2	1	2	4
11	8	6	16	15	13	5	3	12	9	2	7	14	10	4	1	1	2	1	2	1
8	7	6	5	4	14	9	10	11	12	13	1	15	16	3	2	2	2	1	3	4
16	8	6	11	4	3	12	7	10	1	14	9	13	15	2	5	2	2	1	3	3
7	14	6	5	11	13	9	4	12	10	3	15	2	8	1	16	2	1	1	3	3
11	6	8	16	3	5	15	13	2	12	7	4	10	14	9	1	2	1	1	2	3
11	6	8	16	5	3	13	15	2	12	4	7	9	10	1	14	2	2	2	1	1
5	13	6	3	2	16	15	4	11	12	14	10	7	8	9	1	5	1	3	1	1
11	8	6	16	12	2	14	10	13	15	5	4	7	3	9	1	5	1	2	2	3
11	6	5	16	8	2	12	13	15	3	4	7	10	1	9	14	4	2	2	1	1
11	5	6	3	13	15	4	7	8	12	10	16	2	1	14	9	5	1	2	2	2
11	12	2	1	6	16	8	15	7	14	5	9	3	13	10	4	5	2	3	3	2
11	6	10	2	14	12	16	13	5	9	3	8	7	15	4	1	3	1	1	1	2
6	11	8	16	13	1	5	12	10	9	15	3	7	4	14	2	2	2	1	1	1
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	4	2	1	2	2
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
6	11	12	14	16	13	15	10	5	7	8	2	9	4	3	1	3	1	2	2	3
11	12	16	13	15	14	10	5	6	2	1	9	4	7	3	8	1	2	1	1	1
13	6	12	16	9	11	2	4	7	15	14	5	8	10	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	6	5	8	15	3	16	14	2	10	7	4	9	1	5	1	1	1	2
6	8	11	13	14	15	16	5	7	12	9	4	10	2	3	1	1	2	1	2	1
5	11	6	16	15	9	14	7	10	12	3	1	8	13	4	2	2	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	1	2	4
11	12	6	10	15	16	12	14	2	8	3	5	1	4	7	9	2	1	1	2	2
11	16	6	5	15	8	13	7	12	14	10	9	4	3	2	1	3	1	1	2	2
11	6	13	5	16	15	8	3	4	2	7	12	9	10	14	1	3	2	2	1	1
11	5	13	8	12	1	2	3	4	6	7	9	10	14	16	15	1	1	1	1	2
11	15	10	8	2	6	12	16	14	9	3	4	5	7	13	1	1	1	1	1	2
2	3	1	5	7	10	15	13	14	9	12	16	11	6	8	4	2	2	1	1	2
11	6	5	15	16	8	3	13	12	7	4	2	14	10	9	1	2	2	1	2	2
11	6	14	2	8	10	5	4	13	7	3	9	15	16	12	1	2	1	1	3	4
11	16	12	2	8	13	12	15	5	6	10	4	7	3	1	9	1	1	1	1	2
11	6	16	8	2	12	13	5	15	7	9	14	4	10	3	1	2	1	1	2	2
7	9	4	3	5	13	10	15	6	8	14	11	12	2	16	1	3	2	2	1	1
7	14	6	5	11	13	9	4	12	10	3	15	2	8	1	16	2	1	1	3	3
11	6	8	16	3	5	15	13	2	12	7	4	10	14	9	1	2	1	1	2	3
11	6	8	16	5	3	13	15	2	12	4	7	9	10	1	14	2	2	2	1	1

5	13	6	3	2	16	15	4	11	12	14	10	7	8	9	1	5	1	3	1	1
11	8	6	16	12	2	14	10	13	15	5	4	7	3	9	1	5	1	2	2	3
11	6	5	16	8	2	12	13	15	3	4	7	10	1	9	14	4	2	2	1	1
11	5	6	3	13	15	4	7	8	12	10	16	2	1	14	9	5	1	2	2	2
11	12	2	1	6	16	8	15	7	14	5	9	3	13	10	4	5	2	3	3	2
11	6	10	2	14	12	16	13	5	9	3	8	7	15	4	1	3	1	1	1	2
6	11	8	16	13	1	5	12	10	9	15	3	7	4	14	2	2	2	1	1	1
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	3	1	2	2	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
6	11	12	14	16	13	15	10	5	7	8	2	9	4	3	1	3	1	2	2	3
11	12	16	13	15	14	10	5	6	2	1	9	4	7	3	8	1	2	1	1	1
13	6	12	16	9	11	2	4	7	15	14	5	8	10	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	6	5	8	15	3	16	14	2	10	7	4	9	1	5	1	3	1	2
6	8	11	13	14	15	16	5	7	12	9	4	10	2	3	1	1	2	1	2	1
5	11	6	16	15	9	14	7	10	12	3	1	8	13	4	2	2	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	1	2	4
11	12	6	10	15	16	12	14	2	8	3	5	1	4	7	9	2	1	1	2	2
11	16	6	5	15	8	13	7	12	14	10	9	4	3	2	1	3	1	1	2	2
13	6	12	16	9	11	2	4	7	15	14	5	8	10	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	6	5	8	15	3	16	14	2	10	7	4	9	1	5	1	3	1	2
6	8	11	13	14	15	16	5	7	12	9	4	10	2	3	1	1	2	1	2	1
5	11	6	16	15	9	14	7	10	12	3	1	8	13	4	2	2	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	1	2	4
11	12	6	10	15	16	12	14	2	8	3	5	1	4	7	9	2	1	1	2	2
11	16	6	5	15	8	13	7	12	14	10	9	4	3	2	1	3	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	2	2	4
11	12	6	10	15	16	12	14	2	8	3	5	1	4	7	9	2	1	1	2	2
11	16	6	5	15	8	13	7	12	14	10	9	4	3	2	1	3	1	1	2	2
11	6	13	5	16	15	8	3	4	2	7	12	9	10	14	1	3	2	2	1	1
11	5	13	8	12	1	2	3	4	6	7	9	10	14	16	15	1	1	1	1	2
11	15	10	8	2	6	12	16	14	9	3	4	5	7	13	1	1	1	1	1	2
2	3	1	5	7	10	15	13	14	9	12	16	11	6	8	4	2	2	1	1	2
11	6	5	15	16	8	3	13	12	7	4	2	14	10	9	1	2	2	1	2	2
11	6	14	2	8	10	5	4	13	7	3	9	15	16	12	1	2	1	2	3	4
11	16	12	2	8	13	12	15	5	6	10	4	7	3	1	9	1	1	1	1	2
11	6	16	8	2	12	13	5	15	7	9	14	4	10	3	1	2	1	1	2	2
7	9	4	3	5	13	10	15	6	8	14	11	12	2	16	1	3	2	2	1	1
11	5	6	13	15	16	8	3	2	7	12	4	10	14	9	1	3	2	2	2	3
7	13	4	10	14	12	8	6	2	11	9	5	16	1	3	15	4	1	1	1	1
11	12	13	4	2	16	14	7	3	2	5	8	6	15	10	1	3	1	1	1	1
11	13	5	6	15	8	16	3	4	7	2	12	10	14	9	1	2	2	1	1	1
16	15	11	13	6	5	3	8	2	12	4	9	7	14	10	1	2	2	1	2	4
11	8	6	16	15	13	5	3	12	9	2	7	14	10	4	1	1	2	1	2	1
8	7	6	5	4	14	9	10	11	12	13	1	15	16	3	2	2	2	1	3	4
16	8	6	11	4	3	12	7	10	1	14	9	13	15	2	5	2	2	2	3	3
7	14	6	5	11	13	9	4	12	10	3	15	2	8	1	16	2	1	1	3	3

11	6	8	16	3	5	15	13	2	12	7	4	10	14	9	1	2	1	1	2	3
11	6	8	16	5	3	13	15	2	12	4	7	9	10	1	14	2	2	2	1	1
5	13	6	3	2	16	15	4	11	12	14	10	7	8	9	1	5	1	3	1	1
11	8	6	16	12	2	14	10	13	15	5	4	7	3	9	1	5	1	2	2	3
11	6	5	16	8	2	12	13	15	3	4	7	10	1	9	14	4	2	2	1	1
11	5	6	3	13	15	4	7	8	12	10	16	2	1	14	9	5	1	1	2	2
11	12	2	1	6	16	8	15	7	14	5	9	3	13	10	4	5	2	1	3	2
11	6	10	2	14	12	16	13	5	9	3	8	7	15	4	1	3	1	2	1	2
6	11	8	16	13	1	5	12	10	9	15	3	7	4	14	2	2	2	1	1	1
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	4	2	3	3	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
6	11	12	14	16	13	15	10	5	7	8	2	9	4	3	1	3	1	2	2	3
11	12	16	13	15	14	10	5	6	2	1	9	4	7	3	8	1	2	1	1	1
13	6	12	16	9	11	2	4	7	15	14	5	8	10	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	6	5	8	15	3	16	14	2	10	7	4	9	1	5	1	1	1	2
6	8	11	13	14	15	16	5	7	12	9	4	10	2	3	1	1	2	1	2	1
5	11	6	16	15	9	14	7	10	12	3	1	8	13	4	2	2	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	1	2	4
11	8	6	16	15	13	5	3	12	9	2	7	14	10	4	1	1	2	1	2	1
8	7	6	5	4	14	9	10	11	12	13	1	15	16	3	2	2	2	2	3	4
16	8	6	11	4	3	12	7	10	1	14	9	13	15	2	5	2	2	2	3	3
7	14	6	5	11	13	9	4	12	10	3	15	2	8	1	16	2	1	1	3	3
11	6	8	16	3	5	15	13	2	12	7	4	10	14	9	1	2	1	1	2	3
11	6	8	16	5	3	13	15	2	12	4	7	9	10	1	14	2	2	2	1	1
5	13	6	3	2	16	15	4	11	12	14	10	7	8	9	1	5	1	3	1	1
11	8	6	16	12	2	14	10	13	15	5	4	7	3	9	1	5	1	2	2	3
11	6	5	16	8	2	12	13	15	3	4	7	10	1	9	14	4	2	1	1	1
11	5	6	3	13	15	4	7	8	12	10	16	2	1	14	9	5	1	2	2	2
11	12	2	1	6	16	8	15	7	14	5	9	3	13	10	4	5	2	3	3	2
11	6	10	2	14	12	16	13	5	9	3	8	7	15	4	1	3	1	1	1	2
6	11	8	16	13	1	5	12	10	9	15	3	7	4	14	2	2	2	1	1	1
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	3	2	1	2	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	4	1	2	3	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	4	1	2	3	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2
11	2	16	6	8	12	10	14	9	15	5	4	13	7	3	1	1	2	1	1	1
11	6	13	5	2	12	1	10	16	15	4	14	7	3	8	9	2	1	1	2	2
11	12	2	7	13	16	3	15	5	10	14	6	8	1	9	4	4	1	2	3	3
11	13	12	15	2	5	8	3	4	7	16	6	10	9	1	14	1	1	1	2	2

6	11	12	14	16	13	15	10	5	7	8	2	9	4	3	1	3	1	2	2	3
11	12	16	13	15	14	10	5	6	2	1	9	4	7	3	8	1	2	1	1	1
13	6	12	16	9	11	2	4	7	15	14	5	8	10	1	3	1	2	1	1	1
11	12	13	6	5	8	15	3	16	14	2	10	7	4	9	1	5	1	3	1	2
6	8	11	13	14	15	16	5	7	12	9	4	10	2	3	1	1	2	1	2	1
5	11	6	16	15	9	14	7	10	12	3	1	8	13	4	2	2	1	1	2	2
11	6	2	16	8	15	13	5	12	7	14	4	9	1	10	3	2	1	1	2	4
11	12	6	10	15	16	12	14	2	8	3	5	1	4	7	9	2	1	1	2	2
11	16	6	5	15	8	13	7	12	14	10	9	4	3	2	1	3	1	1	2	2
11	6	13	5	16	15	8	3	4	2	7	12	9	10	14	1	3	2	2	1	1
11	5	13	8	12	1	2	3	4	6	7	9	10	14	16	15	1	1	1	1	2
11	15	10	8	2	6	12	16	14	9	3	4	5	7	13	1	1	1	1	1	2
2	3	1	5	7	10	15	13	14	9	12	16	11	6	8	4	2	2	1	1	2
11	6	5	15	16	8	3	13	12	7	4	2	14	10	9	1	2	2	1	2	2
11	6	14	2	8	10	5	4	13	7	3	9	15	16	12	1	2	1	1	3	4
11	16	12	2	8	13	12	15	5	6	10	4	7	3	1	9	1	1	1	1	2
11	6	16	8	2	12	13	5	15	7	9	14	4	10	3	1	2	1	1	2	2

EDAD	
18 - 25	1
26 - 45	2 y 3
46 - 55	4
55...	5

SEXO	
1	femenino
2	masculino

EDO CIVIL	
soltero	1
casado	2
divorciado	3
viudo	4

NIVEL EDUCATIVO	
bachiller	1
univ/tsu	2
especializa	3

NIVEL ORGANIACIONAL	
obrero	1
administrat	2
supervisor	3
alta gerencia	4

NOTA: para comodidades de la presentación de la base de datos, se ha decidido dividirla en dos partes: la primera representa los resultados respecto a las Tarjetas de Necesidades; el segundo representa los resultados obtenidos en cuanto a los tipos de Recompensas.

Base de datos: Tipos de Recompensas

Pref 1	Pref 2	Pref 3	Pref 4	Pref 5	Pre 6	Pref 7	Pref 8	Pref 9	Pref 10	Pref 11	Pref 12	Pref 13	Pref 14	Pref 15	Pref 16	Edad	Sexo	Edo Civil	NE	NO
15	3	10	7	5	12	1	4	9	14	11	8	6	13	2	16	3	2	2	2	3
6	3	9	7	13	11	1	16	15	10	2	4	12	8	14	15	4	1	1	1	1
15	5	6	13	7	14	11	3	9	10	8	4	2	12	16	9	3	1	1	1	1
10	15	11	14	12	3	5	2	1	6	4	8	13	9	16	7	2	2	1	1	1
15	10	12	3	1	7	8	4	11	5	6	13	14	2	16	9	2	2	1	2	4
15	7	11	9	16	8	6	5	3	14	12	4	10	2	1	13	1	2	1	2	1
14	15	13	7	2	3	4	6	5	1	8	12	11	9	10	16	2	2	1	3	4
11	2	3	6	4	1	5	10	9	12	13	14	8	15	16	7	2	2	1	3	3
15	16	11	7	12	14	8	4	9	10	2	13	6	1	3	5	2	1	1	3	3
3	2	10	1	8	9	13	14	6	7	5	15	16	12	4	11	2	1	1	2	3
15	2	13	14	16	9	10	11	3	1	7	4	5	8	12	6	2	2	2	1	1
15	13	4	2	7	8	1	6	3	5	9	14	10	12	16	11	5	1	3	1	1
15	10	14	8	7	12	2	5	3	4	1	13	6	11	9	16	5	1	2	2	3
5	11	14	12	15	16	3	4	7	8	6	9	13	2	1	10	4	2	2	1	1
15	14	5	11	12	10	16	7	6	8	4	3	13	2	9	1	5	1	2	2	2
16	1	6	5	14	10	7	4	12	15	2	8	13	11	3	9	5	2	3	3	2
1	15	7	6	16	14	10	5	2	4	3	11	8	13	12	9	3	1	1	1	2
13	15	11	5	9	3	14	12	8	4	10	1	6	2	16	7	2	2	1	1	1
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	4	2	1	2	2
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2
15	7	14	6	5	11	16	3	12	10	2	13	1	4	9	8	3	1	2	2	3
3	5	10	11	12	15	14	2	6	13	2	4	7	8	9	16	1	2	1	1	1
5	15	14	12	11	10	3	2	1	4	6	7	8	9	13	16	1	2	1	1	1
4	7	12	15	1	3	5	6	13	11	10	8	2	14	9	16	5	1	1	1	2
12	13	3	7	14	5	15	2	6	8	11	4	1	9	10	16	1	2	1	2	1
13	15	16	12	8	6	11	5	10	14	7	3	2	1	4	9	2	1	1	2	2
15	3	10	5	11	12	13	6	1	4	7	8	16	9	2	14	2	1	1	2	4
11	15	1	7	14	6	4	2	12	5	8	13	16	3	9	10	2	1	1	2	2
3	15	7	11	8	6	5	10	13	12	14	9	16	4	2	1	3	1	1	2	2
2	15	1	3	4	5	6	7	12	13	9	8	10	11	14	16	3	2	2	1	1
10	12	11	6	15	5	2	3	1	7	8	4	9	13	16	14	1	1	1	1	2
1	5	3	10	11	2	7	9	8	12	14	13	15	6	4	16	1	1	1	1	2
1	11	15	4	13	16	14	10	12	9	7	8	6	5	3	2	2	2	1	1	2
3	6	8	5	10	14	2	9	1	12	15	16	4	7	11	13	2	2	1	2	2
15	5	10	3	2	14	12	1	8	13	6	7	9	11	4	16	2	1	1	3	4
14	15	10	11	7	6	16	1	4	12	2	5	8	3	12	13	1	1	1	1	2
15	7	10	3	8	14	2	5	13	6	12	11	1	4	16	9	2	1	1	2	2
5	6	7	12	15	8	9	11	14	10	13	4	16	2	1	3	3	2	2	1	1
15	16	11	7	12	14	8	4	9	10	2	13	6	1	3	5	2	1	1	3	3
3	2	10	1	8	9	13	14	6	7	5	15	16	12	4	11	2	1	1	2	3
15	2	13	14	16	9	10	11	3	1	7	4	5	8	12	6	2	2	2	1	1

15	13	4	2	7	8	1	6	3	5	9	14	10	12	16	11	5	1	3	1	1
15	10	14	8	7	12	2	5	3	4	1	13	6	11	9	16	5	1	2	2	3
5	11	14	12	15	16	3	4	7	8	6	9	13	2	1	10	4	2	2	1	1
15	14	5	11	12	10	16	7	6	8	4	3	13	2	9	1	5	1	2	2	2
16	1	6	5	14	10	7	4	12	15	2	8	13	11	3	9	5	2	3	3	2
1	15	7	6	16	14	10	5	2	4	3	11	8	13	12	9	3	1	1	1	2
13	15	11	5	9	3	14	12	8	4	10	1	6	2	16	7	2	2	1	1	1
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	3	1	2	2	3
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2
15	7	14	6	5	11	16	3	12	10	2	13	1	4	9	8	3	1	2	2	3
3	5	10	11	12	15	14	2	6	13	2	4	7	8	9	16	1	2	1	1	1
5	15	14	12	11	10	3	2	1	4	6	7	8	9	13	16	1	2	1	1	1
4	7	12	15	1	3	5	6	13	11	10	8	2	14	9	16	5	1	3	1	2
12	13	3	7	14	5	15	2	6	8	11	4	1	9	10	16	1	2	1	2	1
13	15	16	12	8	6	11	5	10	14	7	3	2	1	4	9	2	1	1	2	2
15	3	10	5	11	12	13	6	1	4	7	8	16	9	2	14	2	1	1	2	4
11	15	1	7	14	6	4	2	12	5	8	13	16	3	9	10	2	1	1	2	2
3	15	7	11	8	6	5	10	13	12	14	9	16	4	2	1	3	1	1	2	2
5	15	14	12	11	10	3	2	1	4	6	7	8	9	13	16	1	2	1	1	1
4	7	12	15	1	3	5	6	13	11	10	8	2	14	9	16	5	1	3	1	2
12	13	3	7	14	5	15	2	6	8	11	4	1	9	10	16	1	2	1	2	1
13	15	16	12	8	6	11	5	10	14	7	3	2	1	4	9	2	1	1	2	2
15	3	10	5	11	12	13	6	1	4	7	8	16	9	2	14	2	1	2	2	4
11	15	1	7	14	6	4	2	12	5	8	13	16	3	9	10	2	1	1	2	2
3	15	7	11	8	6	5	10	13	12	14	9	16	4	2	1	3	1	1	2	2
2	15	1	3	4	5	6	7	12	13	9	8	10	11	14	16	3	2	2	1	1
10	12	11	6	15	5	2	3	1	7	8	4	9	13	16	14	1	1	1	1	2
1	5	3	10	11	2	7	9	8	12	14	13	15	6	4	16	1	1	1	1	2
1	11	15	4	13	16	14	10	12	9	7	8	6	5	3	2	2	2	1	1	2
3	6	8	5	10	14	2	9	1	12	15	16	4	7	11	13	2	2	1	2	2
15	5	10	3	2	14	12	1	8	13	6	7	9	11	4	16	2	1	2	3	4
14	15	10	11	7	6	16	1	4	12	2	5	8	3	12	13	1	1	1	1	2
15	7	10	3	8	14	2	5	13	6	12	11	1	4	16	9	2	1	1	2	2
5	6	7	12	15	8	9	11	14	10	13	4	16	2	1	3	3	2	2	1	1
15	3	10	7	5	12	1	4	9	14	11	8	6	13	2	16	3	2	2	2	3
6	3	9	7	13	11	1	16	15	10	2	4	12	8	14	15	4	1	1	1	1
15	5	6	13	7	14	11	3	9	10	8	4	2	12	16	9	3	1	1	1	1
10	15	11	14	12	3	5	2	1	6	4	8	13	9	16	7	2	2	1	1	1
15	10	12	3	1	7	8	4	11	5	6	13	14	2	16	9	2	2	1	2	4
15	7	11	9	16	8	6	5	3	14	12	4	10	2	1	13	1	2	1	2	1
14	15	13	7	2	3	4	6	5	1	8	12	11	9	10	16	2	2	1	3	4
11	2	3	6	4	1	5	10	9	12	13	14	8	15	16	7	2	2	2	3	3
15	16	11	7	12	14	8	4	9	10	2	13	6	1	3	5	2	1	1	3	3

3	2	10	1	8	9	13	14	6	7	5	15	16	12	4	11	2	1	1	2	3
15	2	13	14	16	9	10	11	3	1	7	4	5	8	12	6	2	2	2	1	1
15	13	4	2	7	8	1	6	3	5	9	14	10	12	16	11	5	1	3	1	1
15	10	14	8	7	12	2	5	3	4	1	13	6	11	9	16	5	1	2	2	3
5	11	14	12	15	16	3	4	7	8	6	9	13	2	1	10	4	2	2	1	1
15	14	5	11	12	10	16	7	6	8	4	3	13	2	9	1	5	1	1	2	2
16	1	6	5	14	10	7	4	12	15	2	8	13	11	3	9	5	2	1	3	2
1	15	7	6	16	14	10	5	2	4	3	11	8	13	12	9	3	1	2	1	2
13	15	11	5	9	3	14	12	8	4	10	1	6	2	16	7	2	2	1	1	1
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	4	2	3	3	3
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2
15	7	14	6	5	11	16	3	12	10	2	13	1	4	9	8	3	1	2	2	3
3	5	10	11	12	15	14	2	6	13	2	4	7	8	9	16	1	2	1	1	1
5	15	14	12	11	10	3	2	1	4	6	7	8	9	13	16	1	2	1	1	1
4	7	12	15	1	3	5	6	13	11	10	8	2	14	9	16	5	1	1	1	2
12	13	3	7	14	5	15	2	6	8	11	4	1	9	10	16	1	2	1	2	1
13	15	16	12	8	6	11	5	10	14	7	3	2	1	4	9	2	1	1	2	2
15	3	10	5	11	12	13	6	1	4	7	8	16	9	2	14	2	1	1	2	4
15	7	11	9	16	8	6	5	3	14	12	4	10	2	1	13	1	2	1	2	1
14	15	13	7	2	3	4	6	5	1	8	12	11	9	10	16	2	2	2	3	4
11	2	3	6	4	1	5	10	9	12	13	14	8	15	16	7	2	2	2	3	3
15	16	11	7	12	14	8	4	9	10	2	13	6	1	3	5	2	1	1	3	3
3	2	10	1	8	9	13	14	6	7	5	15	16	12	4	11	2	1	1	2	3
15	2	13	14	16	9	10	11	3	1	7	4	5	8	12	6	2	2	2	1	1
15	13	4	2	7	8	1	6	3	5	9	14	10	12	16	11	5	1	3	1	1
15	10	14	8	7	12	2	5	3	4	1	13	6	11	9	16	5	1	2	2	3
5	11	14	12	15	16	3	4	7	8	6	9	13	2	1	10	4	2	1	1	1
15	14	5	11	12	10	16	7	6	8	4	3	13	2	9	1	5	1	2	2	2
16	1	6	5	14	10	7	4	12	15	2	8	13	11	3	9	5	2	3	3	2
1	15	7	6	16	14	10	5	2	4	3	11	8	13	12	9	3	1	1	1	2
13	15	11	5	9	3	14	12	8	4	10	1	6	2	16	7	2	2	1	1	1
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	3	2	1	2	3
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	3	2	1	2	3
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2
11	15	10	7	1	6	14	16	5	8	2	4	3	12	13	9	1	2	1	1	1
15	7	6	1	4	12	3	13	8	10	11	14	2	16	5	9	2	1	1	2	2
6	13	16	7	1	10	11	14	15	5	4	12	2	3	8	9	4	1	2	3	3
15	2	12	4	11	5	6	16	8	7	14	9	10	1	2	13	1	1	1	2	2

15	7	14	6	5	11	16	3	12	10	2	13	1	4	9	8	3	1	2	2	3
3	5	10	11	12	15	14	2	6	13	2	4	7	8	9	16	1	2	1	1	1
5	15	14	12	11	10	3	2	1	4	6	7	8	9	13	16	1	2	1	1	1
4	7	12	15	1	3	5	6	13	11	10	8	2	14	9	16	5	1	3	1	2
12	13	3	7	14	5	15	2	6	8	11	4	1	9	10	16	1	2	1	2	1
13	15	16	12	8	6	11	5	10	14	7	3	2	1	4	9	2	1	1	2	2
15	3	10	5	11	12	13	6	1	4	7	8	16	9	2	14	2	1	1	2	4
11	15	1	7	14	6	4	2	12	5	8	13	16	3	9	10	2	1	1	2	2
3	15	7	11	8	6	5	10	13	12	14	9	16	4	2	1	3	1	1	2	2
2	15	1	3	4	5	6	7	12	13	9	8	10	11	14	16	3	2	2	1	1
10	12	11	6	15	5	2	3	1	7	8	4	9	13	16	14	1	1	1	1	2
1	5	3	10	11	2	7	9	8	12	14	13	15	6	4	16	1	1	1	1	2
1	11	15	4	13	16	14	10	12	9	7	8	6	5	3	2	2	2	1	1	2
3	6	8	5	10	14	2	9	1	12	15	16	4	7	11	13	2	2	1	2	2
15	5	10	3	2	14	12	1	8	13	6	7	9	11	4	16	2	1	1	3	4
14	15	10	11	7	6	16	1	4	12	2	5	8	3	12	13	1	1	1	1	2
15	7	10	3	8	14	2	5	13	6	12	11	1	4	16	9	2	1	1	2	2

EDAD	
18 - 25	1
26 - 45	2 y 3
46 - 55	4
55...	5

SEXO	
1	femenino
2	masculino

EDO CIVIL	
soltero	1
casado	2
divorciado	3
viudo	4

NIVEL EDUCATIVO	
bachiller	1
univ/tsu	2
especializa	3

NIVEL ORGANIACIONAL	
obrero	1
administrat	2
supervisor	3
alta gerencia	4