UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES 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)

MAXIMUM DIFFERENCE SCALING EN LA DETERMINACIÓN DEL MENÚ DE HERRAMIENTAS DE RECOMPENSA TOTAL EN UNA EMPRESA DE VENTAS AL

Realizado por:
André, Da Silva Melo C.I: 20.330.544
Stephany, Klein Wichmann C.I: 19.478.967

Profesor Guía: Navarro, Pedro

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

MAXIMUM DIFFERENCE SCALING EN LA DETERMINACIÓN DEL MENÚ DE HERRAMIENTAS DE RECOMPENSA TOTAL EN UNA EMPRESA DE VENTAS AL DETAL

Tesista: Da Silva Melo, André

Tesista: Klein Wichmann, Stephany

Tutor: Navarro, Pedro

Caracas, 21 Septiembre de 2015

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a usted profesor, por su dedicación al enseñar, y ante todo por mostrarnos que no importa lo que suceda, cuando las cosas se hacen con el corazón y para bien.

Como dice San Ignacio “El amor se ha de poner más en las obras que en las palabras”

Gracias infinitas Federico López

Stephany Klein Wichmann

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a mi Dios, por escucharme en todas mis noches de oración, sólo él sabe mi sacrificio y dedicación para lograr esta meta. Gracias por permitirme llegar hasta aquí, sin ti nada, contigo todo, hoy y siempre.

A mi madre porque sin ti nada de esto se hubiese hecho realidad, gracias por ser la inspiración de mis días, mi empuje, la que siempre luchó y confió en mí, la que aun hoy, hace que sea optimista en todas las tribulaciones y luche por mis sueños. Gracias por tanto, este logró es por ti y para ti. TE AMO

A mi familia, porque definitivamente tengo la mejor del mundo, gracias porque siempre siempre, estuvieron allí en cada etapa y en cada paso que di y me brindaron su ayuda incondicional cuando más lo necesite. Para ustedes también es esto, espero poder retribuir tanto amor.

A mi compañero de tesis André Da Silva por su paciencia y entendimiento que fueron tan importantes en esta etapa y la realización de este proyecto. Gracias Sapi.

A la empresa Thomas More Management Consulting, por toda la ayuda recibida. Sin ustedes esto no hubiese sido posible.

A mi tutor, que a pesar de todas la tribulaciones nunca dudo de nosotros. Gracias profesor Pedro Navarro.

A la empresa donde se realizó el estudio y todos los empleados que la conforman y que de alguna manera formaron parte de esto. Miles de Gracias.

A todas aquellas personas que contribuyeron así sea con una semillita a este hermoso proyecto de grado, gracias por siempre estar y brindar su apoyo**.**

Stephany Klein

Al Profesor Federico López, por brindar completo apoyo durante todo este proceso.

A mi compañera Stephany Klein por toda esta experiencia.

A Mónica Elena.

André Da Silva

ÍNDICE

RESUMEN ..... **X**

INTRODUCCIÓN **9**

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. **11**

CAPÍTULO II. OBJETIVOS. **14**

OBJETIVO GENERAL 14

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO. **15**

RECOMPENSA TOTAL 15

Rewards of work: Sibson´s Model And Survey 16

The Tower Perrin Model of Total Rewards 16

Gallagher Benefit Services: Total Rewards Strategy 17

Modelo de Armstrong 18

The WorldatWork Total Rewards model 19

Compensación 20

Beneficios 20

Balance Vida- Trabajo 20

Desempeño y Reconocimiento 21

Desarrollo y Oportunidades de Carrera 21

MODELOS DE ESCOGENCIA (CHOICE MODELS) 22

Análisis Conjunto ("Conjoint Analysis") 22

Análisis Conjunto Adaptativo (ACA). 24

Análisis Conjunto basado en la Elección (CBC) 24

Maximum Difference Scaling (MaxDiff Scaling) 25

Análisis de datos de escogencia 26

Diseño de experimentos de comparación de pares definido por Sawtooth Software (2013) 27

Análisis de Resultados para Experimentos de Maxdiff Scaling según Sawtooth Software (2013). 30
Análisis de conteo 30
Modelo Logarítmico Multinomial 31
Procedimiento de Rescaling basado en la probabilidad 33

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO. 42

TIPO DE INVESTIGACIÓN 42
Exploratoria-Descriptiva 42
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 43
POBLACIÓN DE ESTUDIO Y MUESTRA 43
TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 44
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 46
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 47
CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES 50

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 53

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO 53
RESULTADOS ARROJADOS POR EL INSTRUMENTO MAXDIFF SCALING 57
Modelo de Análisis de Conteo 57
Modelo Logarítmico Multinomial 61
Segmentaciones demográficas con Maxdiff Scaling 65
MENÚ DE HERRAMIENTAS DE RECOMPENSA TOTAL 75

CONCLUSIONES 76

RECOMENDACIONES 79

ANEXOS 80

ANEXO A. INSTRUMENTO WEB MAXDIFF 81

ANEXO B. CONJOINT ANALYSIS 95

ANEXO C. MAXDIFF SCALING CON ANÁLISIS CONJUNTO 97

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Grupos De Frecuencia Balanceada Para Experimento De 8 Elementos. (Sawtooth Sofware, 2013).....29

Tabla 2. Operacionalización De Las Variables 49

Tabla 3. Herramientas Seleccionadas Como "Más Importantes" Con El Método Conteo 58

Tabla 4. Herramientas Seleccionadas Como "Menos Importantes" Con Método Conteo.....60

Tabla 5. Preferencia De Herramientas Con El Modelo Logarítmico Multinomial 62

Tabla 6. Las 10 Herramientas Más Preferidas Por Los Empleados De Una Empresa De Ventas Al Detal.....64

Tabla 7. Las 10 Herramientas Más Importantes Para El Grupo Demográfico "Genero" 66

Tabla 8. Las 10 Herramientas Más Importantes Para El Grupo Demográfico "Estado Civil" 67

Tabla 9. Las 10 Herramientas Más Importantes Para El Grupo Demográfico "Edad" 68

Tabla 10. Las 10 Herramientas Más Importantes Para El Grupo Demográfico "Hijos".....69

Tabla 11. Menú De Herramientas De Recompensa Total Para La Empresa De Ventas Al Detal 75

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

figura 1.Rewards Of Work: Sibson's Model And Survey (2006).....16

Figura 2. The Tower Perrin Model Of Total Rewards (2002).....17

Figura 3. Gallagher Benefit Services: Total Rewards Strategy.....18

Figura 4. Estructura De Recompensa Total De Armstrong (2006). 19

Figura 5.Modelo De Recompensa Total De Worldatwork (2007). 20

Gráfico 1. Distribución De La Muestra Por Género.....53

Gráfico 2. Distribución De La Muestra Por Estado Civil.....54

Gráfico 3. Distribución De La Muestra Por Edad 55

Gráfico 4. Distribución De La Muestra Por Hijos.....55

Gráfico 5. Distribución De La Muestra Según El Área De Trabajo.....56

Gráfico 6. Distribución De La Muestra Según El Cargo.....57

Gráfico 7. Las 10 Primeras Herramientas Escogidas Como " Más Importantes" 59

Gráfico 8. Las 10 Primeras Herramientas Escogidas Como " Menos Importantes" 61

Gráfico 9. Las 10 Herramientas Más Preferidas De Cada Área.....70

Gráfico 10. Las 10 Herramientas Más Preferidas De Cada Cargo.....73

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar el menú de herramientas de Recompensa Total preferida por los empleados de una empresa del sector de ventas al detal en Venezuela. Dicha investigación tiene el propósito, entre otros, de determinar las preferencias relativas de los empleados utilizando herramientas que optimizan los costos de la organización, invirtiendo en lo que prefieren los empleados y contribuyendo a la retención de los mismos. La herramienta que se utilizará para determinar dicho menú es la denominada *Maximum Difference Scaling* (*Maxdiff Scaling*) que es una técnica de medición de preferencias relativas basadas sobre modelos de escogencia (*choice models*).

La metodología implementada en este estudio es de tipo Exploratorio-Descriptivo ya que se busca abordar un tema o problema poco estudiado en la actualidad, en el mundo de las Relaciones Industriales, como lo son los modelos de escogencia de herramientas de Recompensa Total, y a través de esto determinar la oferta de valor de los empleados. El diseño de este estudio es de tipo no Experimental-Transversal ya que no se construye una situación, sino que se estudian los hechos en un solo momento, en un tiempo único, sin alterar las variables. La unidad de análisis son los empleados.

Palabras Claves: Recompensa Total, Maxdiff Scaling.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad determinar el menú de herramientas preferido por los empleados, dentro de una empresa de ventas al detal, a través del instrumento de recolección y análisis de datos conocido como *Maximum Difference Scaling*. La utilidad de este estudio es muy amplia ya que permite conocer la importancia que le dan los empleados a cada una de las herramientas que conforman el paquete de recompensa total. La empresa puede evitar costos innecesarios en aspectos que son poco apreciados, y simultáneamente permite distribuir de una forma más efectiva el presupuesto en herramientas que tienen mayor importancia para sus empleados, lo cual lleva a una mejora en el desempeño de los mismos y por lo tanto de la empresa.

Todas las partes de este estudio están explicadas de forma ordenada a lo largo de seis capítulos, cuyos contenidos se muestran a continuación:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, en donde son explicadas las razones por las cuales es llevado a cabo esta investigación concluyendo en la pregunta que la fundamenta.

El propósito de esta investigación es planteado en el segundo capítulo, que contiene los objetivos de la investigación, conformados por un objetivo general y tres objetivos específicos.

El capítulo tres contiene el marco teórico, en el que se exponen teorías y conceptos que sustentan el estudio. En esta parte de la investigación son explicadas a profundidad las variables que forman parte de la misma, al igual que el enfoque que se le da para alcanzar los objetivos planteados.

Todo lo relacionado con la metodología que se empleó en la investigación es explicado en el capítulo cuatro, donde se indican de forma específica los aspectos de diseño, unidad de análisis, población y muestra. También es explicada la construcción del instrumento y las técnicas de recolección y análisis de resultados, al igual que la operacionalización de las variables que forman parte del estudio.

En el quinto capítulo se presenta el análisis y la discusión de los resultados arrojados por el instrumento. Se explican las características demográficas de la muestra y los fundamentos matemáticos que respaldan la utilización del instrumento. Contiene también las diferentes relaciones que existen entre los resultados del estudio con las variables demográficas más importantes, generando una posible combinación de herramientas óptimas de recompensa total.

Posteriormente se presentan las conclusiones que generó el estudio, planteando de forma más concreta y concisa los resultados de la investigación.

Por último, se exponen algunas recomendaciones para futuros estudios de este tipo.

CAPÍTULO I.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A partir de 1990, las organizaciones han coincidido con la necesidad de tomar en cuenta a la gestión, expansión y diversificación de la Gerencia de Recursos Humanos, como el componente que tiene el mayor peso e importancia para el logro de metas y objetivos propuestos; esto se debe a que ha aumentado en gran proporción, la calidad de los conocimientos y las habilidades de su personal (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Una preocupación constante de los empresarios es mejorar la competitividad de sus compañías además de controlar costos, por ello, año tras año son consistentes en cuanto a sus prioridades y estrategias para alcanzar estos objetivos (Cabrera y Davis, 2009).

Un programa racional de Recompensa Total contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. A nivel de compensación, sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando un exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros (Rondón y Schmitz, 2007).

Es posible retener talento y optimizar costos haciendo coincidir la propuesta de valor de la empresa (lo que la empresa ofrece) con la propuesta de valor del empleado (lo que el empleado prefiere) mientras que simultáneamente se optimizan costos (López, 2013).

Según López (2013), el término Recompensa Total se refiere a todos los elementos tangibles e intangibles que atraen, retienen y motivan a los empleados de una organización. Entre los tangibles típicamente se tienen compensación y beneficios, mientras que en intangibles se incluyen balance vida-trabajo, desarrollo y entrenamiento, entre otros.

Para Puchol (2007), la finalidad de Recompensa Total es atraer, retener y mantener motivadas a personas valiosas para desempeñar las funciones dentro de las empresas.

El entorno económico y político venezolano es de índices inflacionarios nunca pensados. En el 2014, se ubicó en 63,4% (según datos del Banco Central de Venezuela) lo cual coloca al país en una situación que requiere que las organizaciones establezcan salarios competitivos, por la rápida pérdida del poder adquisitivo (Bertoni, 2013).

Las empresas privadas hoy en Venezuela, en cualquiera de las industrias que revisemos, en gran medida el sector de ventas al detal, están produciendo menos; con menores ventas e ingresos; con escasez de divisas y materia prima; con mayores obligaciones fiscales y complicaciones laborales, por lo cual el enfoque en general es de no contratación de personal nuevo y sólo mantenimiento del que se tiene (Bertoni, 2013).

Al analizar la realidad del país en este sentido, es importante que en los planes de Recompensa Total se consideren elementos intangibles, como balance vida-trabajo, reconocimiento, seguridad, entre otros; que permitan complementar los ingresos recibidos por concepto de salarios, mantener el bienestar social de los mismos y mejorar su calidad de vida (Marquez y Morett, 2003).

A pesar de lo etéreo del concepto de Recompensa Total a nivel de intangibles hoy es medible. Esto permite determinar qué elementos tangibles e intangibles de la Recompensa Total puedan ser utilizados para determinar las preferencias de los empleados en cuanto a su estructura salarial, beneficios, amen de los intangibles (López, 2013).

Una de las herramientas utilizadas para lograr un equilibrio entre costos de compensación y la satisfacción de los empleados, es la conocida como *Maximum Difference Scaling (Maxdiff Scaling)* creada por Jordan Louviere. Esta es una herramienta utilizada para medir la importancia o preferencia entre los elementos de una

determinada lista de atributos, en donde se le pide al encuestado que seleccione el más importante y menos importante según su criterio (Orme, 2010).

Un ejemplo de cómo funciona esta herramienta se puede plantear cuando compramos un celular, que entre todos los disponibles en la estantería de una tienda no nos dedicamos a hacer ordenaciones y puntuaciones. Simplemente partimos de unos atributos previamente seleccionados y de esta manera se van descartando las opciones menos preferidas y nos vamos quedando con las más preferidas del celular que queremos.

Según Watson (2014), la optimización de la Recompensa Total es un elemento que ayuda a la organización a encontrar el punto óptimo de su recompensa, es decir, que se alinea con lo que más valoran sus empleados dentro de las recompensas que ofrecen, y que permite ver cómo los cambios en la recompensa afectan su comportamiento y rendimiento en el trabajo. Esto se lleva a cabo tomando en cuenta las necesidades de la fuerza de trabajo, los objetivos de la empresa y su capacidad financiera, de modo que se consiga estimular el compromiso y la retención, dentro de una estrategia rentable desde el punto de vista monetario.

Todo lo expuesto anteriormente, conduce a la formulación de la siguiente interrogante:

¿Cuál es el menú de herramientas de Recompensa Total preferido por los empleados de una empresa del sector de ventas al detal en Venezuela utilizando *Maximum Difference Scaling*?

CAPÍTULO II.
OBJETIVOS.

Objetivo General

- Determinar el menú de herramientas de Recompensa Total preferido por los empleados de una empresa del sector de ventas al detal en Venezuela utilizando *Maximum Difference Scaling*

Objetivos Específicos

- Establecer el inventario de Recompensa Total de los empleados de una empresa del sector de ventas al detal.
- Determinar las preferencias relativas de los empleados del inventario de Recompensa Total anteriormente mencionado utilizando *Maxdiff Scaling*.
- Construir el menú de herramientas preferidas de Recompensa Total de los empleados con base en el resultado arrojado.

CAPÍTULO III.
MARCO TEÓRICO.

Seguidamente se identifican los conceptos o teorías que sirvieron como base de las variables que conforman la investigación:

Recompensa Total

El concepto de Recompensa Total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos. La compensación y los beneficios siguen siendo una parte muy crítica del conjunto, pero el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el *feedback*, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativos, forman un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor (Marcos, 2011).

Según López (2013), el término Recompensa Total se refiere a todos los elementos tangibles e intangibles que atraen, retienen y motivan a los empleados de una organización. Entre los tangibles típicamente tenemos compensación y beneficios, mientras que en intangibles incluimos balance vida-trabajo, desarrollo y entrenamiento, entre otros.

Entre los modelos desarrollados en Recompensa Total, se encuentran los siguientes:

Rewards of work: Sibson´s Model And Survey

Consiste en cinco opciones de recompensa incluyendo monetarias y no monetarias. Éste modelo provee un marco comprensivo y confiable para entender las relaciones entre las aptitudes de los empleados, sus percepciones y su relación con los resultados y la efectividad organizacional. Estas categorías también representan los mayores componentes de las estrategias de Recompensa Total. Aunque cada categoría está hecha una independiente de la otra, el solapamiento en algunas es inevitable. Un ejemplo de esto es la relación que tiene un empleado con su supervisor ya que este es responsable de darle al empleado un *feedback* por su trabajo, de la distribución en su compensación monetaria y sus oportunidades de entrenamiento y carrera.

*Figura 1.*Rewards of Work: Sibson's Model and Survey (2006)

The Tower Perrin Model of Total Rewards

Este modelo agrupa varias categorías de recompensa que los empleados buscan en una organización. Los dos cuadrantes de arriba incluyen las recompensas financieras o transaccionales (tangibles), mientras que los dos cuadrantes de abajo incluyen las recompensas no financieras o sociales-psicológicas (intangibles).

De acuerdo a numerosas investigaciones a lo largo del tiempo, una combinación entre recompensas tangibles e intangibles es necesaria para atraer motivar y retener

empleados. A pesar de que usualmente, la atracción, motivación y retención de los empleados se relaciona con las recompensas tangibles, se ha comprobado un fuerte vínculo con las recompensas intangibles; esto significa que cada organización debe desarrollar su propia mezcla de tangibles e intangibles para lograr atraer motivar y retener a la fuerza de trabajo ideal.

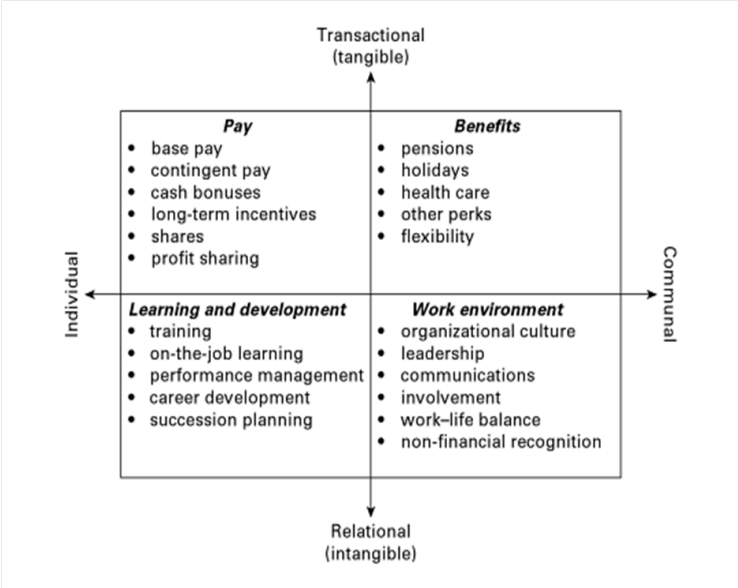


Figura 2. The Tower Perrin Model of Total Rewards (2002).

Gallagher Benefit Services: Total Rewards Strategy

Recompensa Total es la integración de todo lo que tiene valor para los empleados en la relación laboral que incluye compensación, beneficios, balance vida-trabajo, profesional y desarrollo de la organización. Una estrategia de Recompensa Total ayuda a las organizaciones a tomar las decisiones de asignación de recursos más rentables para atraer, retener y comprometer el talento necesario para alcanzar los objetivos de negocio, la productividad óptima y sostenibilidad de los costos.

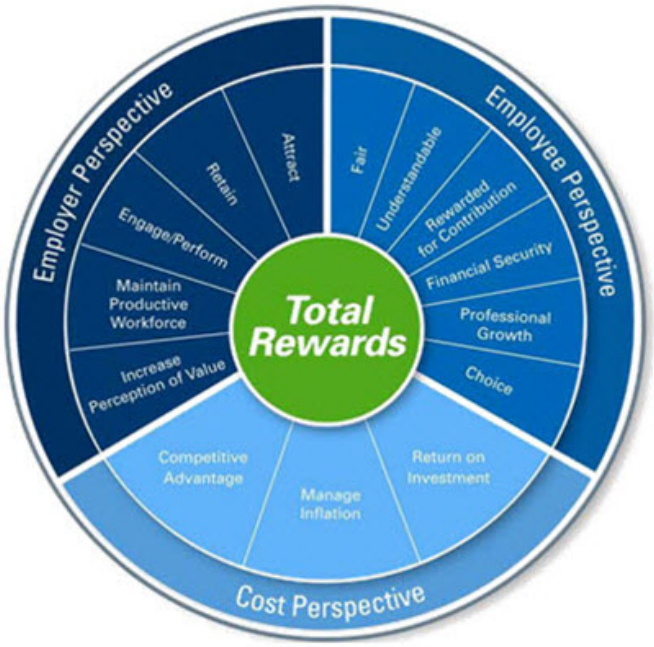


Figura 3. Gallagher Benefit Services: Total Rewards Strategy.

Modelo de Armstrong

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

El Modelo planteado por Armstrong guarda mucha similitud, en cuanto al diseño, con el modelo de *Tower Perrin* explicado anteriormente, pero en cuanto a las herramientas dentro del modelo se pueden observar algunas diferencias.

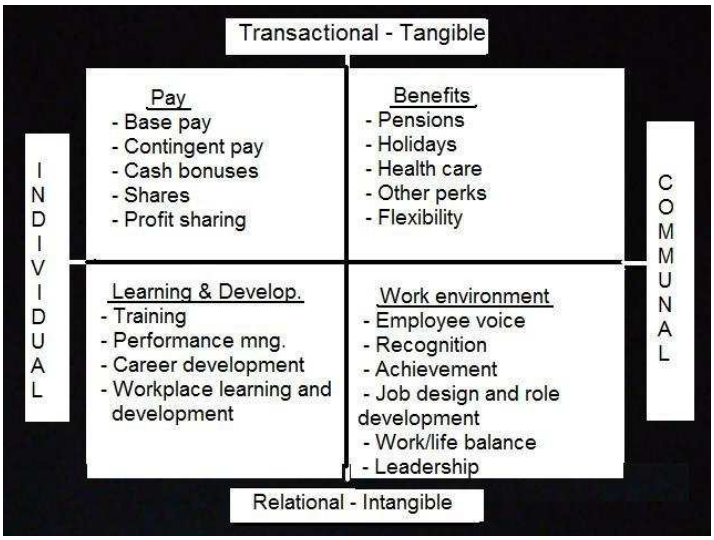


Figura 4. Estructura de Recompensa Total de Armstrong (2006).

Los programas de recompensa tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a motivar y comprometer al personal para lograr una ventaja competitiva y que sus políticas y prácticas estén alineadas tanto con la estrategia general del negocio como con las estrategias de recursos humanos. Aunque, se puede decir que también para las políticas de Recompensa Total, un enfoque donde puedan caber todos tampoco aplica, y que la característica más importante de la Recompensa Total es que se basa en el efecto multiplicador y de sinergia producida por el enfoque de conjunto, que en realidad es la base de todos los modelos de gestión de recursos humanos (Recuperado el 18 de febrero, 2015 de la World Wide Web:http://rosariolongo.blogspot.com/2011/02/can-total-reward-be-considered.html).

The WorldatWork Total Rewards model

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

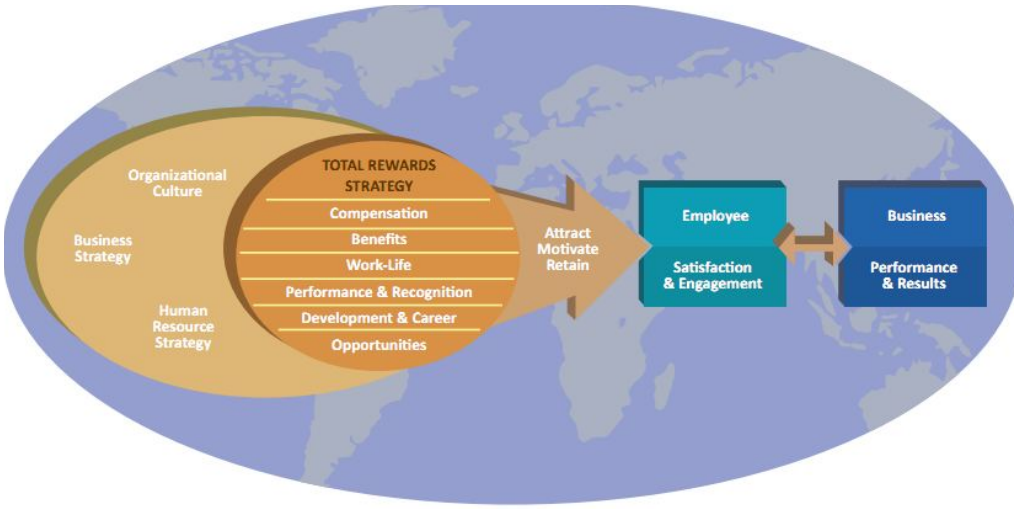


Figura 5.Modelo de Recompensa Total de WorldatWork (2007).

Los cinco elementos claves para este modelo son:

Compensación

Pago proporcionado por un empleador hacia un empleado por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo y habilidades).

Beneficios

Programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo que los empleados reciben. Estos programas son diseñados para proteger al empleado y su familia de los riesgos financieros.

Balance Vida- Trabajo

Un conjunto especifico de prácticas organizacionales, políticas, programa, y además una filosofía, que apoyan activamente los esfuerzos para ayudar a lo empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar. Hay siete categorías principales en el apoyo a la organización para la efectividad vida-trabajo en el lugar de trabajo. Estas categorías abarcan compensación, beneficios y otros programas de recursos humanos.

En combinación, ellos direccionan las intersecciones claves del trabajador, su familia, la comunidad y el lugar de trabajo.

Desempeño y Reconocimiento

Implica la alineación de la organización, esfuerzo individual y del equipo hacia el logro de los objetivos del negocio y éxito organizacional. Es la forma de demostrar una habilidad o capacidad.

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

Desarrollo y Oportunidades de Carrera

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

Plan para que un empleado avance en sus propios objetivos de carrera y pueda ocupar una posición con más responsabilidades dentro de una organización. La organización apoya las oportunidades de carrera internas para que los empleados talentosos se desplieguen en posiciones que les permitan ofrecer su mayor valor a la organización (Recuperado el 28 de Agosto, 2014 de la worldwide web: http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-whatis.html).

Modelos de Escogencia (Choice Models)

Los modelos de escogencia son una aproximación basada en atributos para recopilar datos. Se realiza a través de la presentación a los encuestados de secuencia de escenarios hipotéticos (conjuntos de elección) compuestos por dos o más alternativas que varían a lo largo de diferentes atributos, uno de los cuales puede ser el precio de la alternativa o alguna aproximación de ello (Ryan, Gerard y Amaya-Amaya, 2007).

Se supone que estos niveles de atributos determinan el valor de cada opción. Para cada conjunto de elección, se les pide a los encuestados elegir su escenario preferido. Se asume que los individuos considerarán toda la información proporcionada y seleccionarán la alternativa con mayor utilidad. Las respuestas permiten al analista calcular la probabilidad de una alternativa de ser elegida en función de los atributos y características socio-económicas de los encuestados. Esto permite hacer una estimación de la importancia relativa que los encuestados muestran para las distintas alternativas en cuestión (Ryan, Gerard y Amaya-Amaya, 2007).

A continuación se abordan algunos modelos de escogencias entre los cuales se encuentran:

- Análisis Conjunto (*Conjoint Analysis*)
  - Análisis Conjunto Adaptativo (ACA)
  - Análisis Conjunto Basado en Elección (CBC)
- *Maximum Differencial Scaling (Maxdiff Scaling)*

Análisis Conjunto (“Conjoint Analysis”)

El análisis conjunto es una herramienta de investigación de mercados para desarrollar un diseño de productos eficaz. Mediante el análisis conjunto, el investigador puede conocer qué atributos de producto son importantes para el consumidor y cuáles

son irrelevantes, como también cuáles son los niveles de atributos de producto más atractivos para el consumidor y cuáles son los menos atractivos, permite saber la cuota de mercado de preferencia de los productos de los competidores en comparación con el producto propuesto o existente (SPSS Conjoint 16, 2014).

El objetivo del análisis conjunto es determinar que combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados (SPSS Conjoint 16, 2014).

El conjunto de objetos a investigar son considerados como un compendio de atributos o características. A los individuos entrevistados se les presenta una serie de atributos, los cuales deben ser organizados de acuerdo al nivel de importancia que ellos mismos le otorguen. Esto trae como resultado niveles de preferencias establecidos, como consecuencia de escogencia consciente o inconsciente por parte del entrevistado (Cabrera y Davis, 2009).

El Análisis Conjunto o *Conjoint Analysis*, es una "técnica en la que se pretende determinar la importancia relativa que asignan los consumidores a los atributos sobresalientes y la utilidad que confiere a los niveles de estos atributos" (Malhotra, 2004, p.621).

Esta información se toma de las evaluaciones que hacen los consumidores de las marcas o de perfiles de marcas compuestos de estos atributos y sus niveles. Se presentan a los encuestados estímulos que consisten en combinaciones de niveles de atributos y se les pide que evalúen qué tan deseables son (Malhotra, 2004).

La ventaja del análisis conjunto reside en que solicita al encuestado que elija del mismo modo que se supone que lo hará el consumidor al comparar las características. Si por alguna razón el producto que más se prefiere no es viable, por ejemplo, por su coste, se puede saber cuál es la siguiente alternativa más preferida. Si cuenta con información adicional sobre los encuestados, como información demográfica, puede identificar los segmentos de mercado donde se puede introducir el producto (Recuperado en febrero 21, 2015 de la World Wide Web: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN58B/1/material_docente/bajar?id_material=260352).

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

Análisis Conjunto Adaptativo (ACA).

Técnica que muestra a los participantes dos conceptos a la vez en el formato denominado "Elecciones Pareadas", en donde se utilizan perfiles parciales mediante una computadora que va interrogando a los participantes sobre los atributos más importantes. Para cada par, los entrevistados evalúan todas las combinaciones de niveles de ambos atributos que se presentan en una matriz. En lo que al planteamiento se refiere, los entrevistados clasifican todas las celdas de cada matriz en términos de su aceptación (Becerra y Merlos, 2005).

La ventaja del Análisis Conjunto Adaptativo es que es más fácil para los entrevistados proporcionar los juicios; pero la desventaja es que la tarea de evaluación puede ser poco realista cuando se evalúan solamente dos atributos de manera simultánea (Becerra y Merlos, 2005).

Análisis Conjunto basado en la Elección (CBC)

El Análisis Conjunto basado en la Elección ofrece una buena manera de producir resultados relativamente precisos cuando hay relativamente pocos atributos. Si las interacciones son motivo de preocupación, es un método valioso para la cuantificación de ellas. Además, se presenta de manera sencilla, de forma que todos los encuestados lo puedan entender, y proporciona la opción de seleccionar "ninguna". Sin embargo, el análisis conjunto basado en elección tiene desventajas, debido al hecho de que los encuestados deben tomar decisiones y esto es una forma ineficiente de obtener

preferencias. Cada concepto es típicamente descrito en todo los atributos que se consideran en el estudio, y cada conjunto de elección contiene varios conceptos. Por lo tanto, el demandado tiene que procesar una gran cantidad de información antes de dar una sola respuesta por cada conjunto de elección (Orme, 2010).

Éste análisis no es apropiado para estudios con gran número de atributos, ya que en cada tarea se presentan los conceptos que se describen en cada uno de los atributos, y hay un límite en cuanto a la información que pueden procesar los encuestados sin confundirse o sobrecargarse (Orme, 2010).

Maximum Difference Scaling (MaxDiff Scaling)

Maxdiff Scaling es usado para medir la importancia relativa dentro de una lista de elementos como productos, marcas y factores vinculados al trabajo. Busca remplazar las típicas preguntas de ponderación en donde se le pide a los encuestados que asignen una puntuación a los ítems en una escala de cinco puntos (Orme, 2010).

En *Maxdiff Scaling* se empieza con una lista de herramientas (normalmente 8 o más) de lo que se desea medir, en una escala común de preferencias. En las preguntas de *Maxdiff Scaling,* a los encuestados se le muestran algunos elementos (De 4 a 6 a la vez) y para cada conjunto de elementos las personas deben seleccionar el más o menos importantes (más o menos preferido). Cada encuestado responde entre 8 y 24 preguntas. Dentro de las preguntas, cada elemento se repite una cierta cantidad de veces. El instrumento está diseñado para que cada elemento aparezca aproximadamente la misma cantidad de veces que los demás (Orme, 2010).

El nombre hace referencia a la idea de que los encuestados eligiendo los mejores y los peores elementos están identificando los pares con la máxima diferencia e importancia entre todos los posibles pares de elementos (Orme, 2010).

Considerando un cuestionario *Maxdiff Scaling* con 4 elementos por conjunto (A, B, C y D) si el encuestado dice que A es el mejor y D el peor, podemos inferir un gran número de relaciones entre este conjunto de elementos. Sabemos obviamente que A es preferido sobre D, pero también sabemos que también es preferido sobre D y C. Además también sabemos que B y C son preferidos sobre D. Lo único que no sabemos es la relación entre B y C. Solo con dos clics el encuestado nos da información sobre 5 de los 6 posibles pares dentro del conjunto:

A>B

A>C

A>D

B>D

C>D

Es fácil ver porque *Maxdiff Scaling* es un mecanismo eficiente para obtener información acerca de comparación en pares. Los métodos de comparación en pares se han mantenido en las investigaciones de preferencias por más de cincuenta años. Investigaciones recientes han demostrado que *Maxdiff Scaling* funciona mejor que los métodos tradicionales de comparación en pares para escalas de múltiples elementos (Cabrera (citado en Orme, 2010).

Análisis de datos de escogencia

El objetivo en el uso de *Maxdiff Scaling* el método de comparaciones pareadas es lograr conocerla importancia o preferencia de los puntajes de cada elemento. Cuanto mayor sea la puntuación, más importante o más fuerte es la preferencia (Orme, 2010).

El reciente desarrollo de clases latentes y especialmente la estimación de la Jerarquía de Bayes hacen que los métodos como el de comparaciones pareadas y *Maxdiff Scaling* sean más atractivas. Esto es debido a que estos métodos emplean los datos de elección, que son escasos. Las Elecciones son naturales para los encuestados ya que carecen de escala, pero contienen significativamente menos información para estimar resultados que las escalas de puntuación. La elección de datos revelan qué

elemento es preferido (o rechazado como el "peor"), pero no transmiten la intensidad de preferencia. La disponibilidad de clases latentes y Jerarquía de Bayes amplía nuestra capacidad de análisis considerablemente. Clases latentes y Jerarquía de Bayes permiten estimar de forma estable los resultados de los elementos de los relativamente escasos datos de elección. Lo hacen mediante intercambio de información a través de toda la muestra para estabilizarlas calificaciones de los segmentos o individuos (Orme, 2010).

Clase latente. Aplicado a los datos *Maxdiff Scaling* es un enfoque poderoso para encontrar segmentos de encuestados con diferentes preferencias o calificaciones de importancia (Cohen (citado en Orme, 2010)).

El modelo de jerarquía de Bayes. Podemos derivar resultados útiles a nivel individual incluso aunque hemos pedido a cada encuestado que evalúen sólo una parte de todos los posibles subconjuntos de elementos. Con los resultados a nivel individual, los investigadores pueden aplicar pruebas y herramientas comunes, como las pruebas t, tabulaciones cruzadas, histogramas y medidas de dispersión (es decir, desviación estándar) (Orme, 2010).

Diseño de experimentos de comparación de pares definido por Sawtooth Software (2013).

Componentes de diseños experimentales de comparación de pares:

Equilibrio de frecuencias. Cada elemento aparece un número igual de veces.

Ortogonalidad. Cada ítem se vincula un número igual de veces con el resto de los ítems.

Conectividad. Un conjunto de ítems es conectado si los elementos no pueden dividirse en dos grupos donde cada ítem dentro de un grupo no ha sido vinculado con ningún elemento dentro del otro grupo. Como ejemplo, se plantea cuatro elementos: A, B, C y D. Suponga que se piden tan sólo dos pares de comparaciones: AB y CD. Se podría poner cada par en un grupo separado y no se podría determinar las preferencias

relativas entre los elementos, ya que, por ejemplo, A nunca fue utilizado dentro de los pares del otro grupo. Por el contrario, si se hubiera pedido pares AB, BC y CD, todos los elementos serían interconectados. A pesar de que algunos pares (Como AC y AD) no se habían pedido, podríamos inferir el orden relativo de preferencia de estos elementos.

Equilibrio posicional. Cada elemento aparece un número igual de veces en la izquierda como a la derecha.

El Sistema *Maxdiff Scaling* utiliza un algoritmo cíclico para generar planes casi óptimos para experimentos de pares de comparación. Es importante destacar que los encuestados reciben múltiples versiones (bloques) del plan, que tiende a dar lugar a estimaciones más precisas (en relación con una versión única) y puede reducir efectos de orden y de contexto. Considere la posibilidad de un estudio típico con 24 artículos. Hay k (k-1) / 2 posibles comparaciones pareadas, o (24) (23) / 2 = 276 posibles pares.

Afortunadamente, cada encuestado no tiene que completar todas las posibles comparaciones por pares para llevar a estimaciones estables de puntuaciones de los elementos.

Como mínimo, sugerimos preguntar a cada encuestado 1.5x de tantos pares de comparación como elementos en el experimento (cada elemento se muestra tres veces).Probablemente se querrá incrementar esto por una cierta cantidad, y el sistema de *Maxdiff Scaling* da una gran flexibilidad para elegir el número exacto de los pares que se consideran que encajarían mejor dentro de las limitaciones y longitud del cuestionario. Pero, ¿cómo se debe elegir el subconjunto del número total de posibles pares de comparación para preguntarle al encuestado?

El Sistema *Maxdiff Scaling* utiliza un enfoque cíclico para la elección de diseños. Como ejemplo, considerar un pequeño problema de ocho elementos. Hay (8) (7) / 2 = 28 posibles parejas de comparación. Podemos organizar los posibles pares de comparación en eficientes y progresivos grupos de preguntas. El primer grupo es la serie más valiosa de preguntas, el segundo grupo son los próximos más valiosos, y así sucesivamente,

hasta que todas las comparaciones por pares se han descrito. Dentro de cada grupo, las preguntas tienen un balance de frecuencia asociado.

Para el experimento de ocho elementos, hay cuatro posibles grupos de frecuencia balanceadas:

Tabla 1.Grupos de frecuencia balanceada para experimento de 8 elementos. (Sawtooth Sofware, 2013).

Grupo 1	**Grupo 2**	**Grupo 3**	**Grupo 4**
1 2	1 5	1 4	1 3
2 3	2 6	2 5	2 4
3 4	3 7	3 6	3 5
4 5	4 8	4 7	4 6
5 6		5 8	5 7
6 7		6 1	6 8
7 8		7 2	7 1
8 1		8 3	8 2

Grupo 1. Se completa todo un círculo, conectando cada elemento con su elemento adyacente, además alcanza el equilibrio en frecuencia ya que cada elemento mostrado dos y hay una total conectividad entre elementos.

Grupo 2. Cada par de elementos es vinculado con un elemento con una mitad de separación en la lista. Esto logra un equilibrio de frecuencias perfecto con sólo cuatro pares (cada elemento se muestra una vez).Sin embargo, por sí mismo, no logra la conectividad de los elementos (pero ya la conectividad fue establecida en el grupo 1).

El grupo 3 y 4. Reflejan equilibrio de frecuencias, aunque sólo el grupo 3 refleja la conectividad. En total, hay 28 pares de comparaciones entre los cuatro grupos, lo que refleja el factorial completo (todos los posibles pares).

Si se les pide suficientes preguntas (por lo menos tantas preguntas como artículos en el estudio) el enfoque del diseño cíclico garantiza que cada versión del diseño cuenta con conectividad. Si tiene que pedir a cada encuestado menos preguntas que el número de elementos en el estudio, se hace muy difícil para la Jerarquía de Bayes realizar una escala relativa entre elementos a nivel individual. Con menos preguntas por encuestado que ítems en el estudio, es recomendado el uso de modelos de clases latentes.

Si tan sólo se pudieran hacer 8 preguntas a los encuestados utilizaríamos el grupo 1. Si sólo se pudieran hacer 12 preguntas se utilizaría grupo 1 y 2. Y en orden de prioridad se utilizaría grupo 3 y 4.

Un patrón similar generalizado para todos los experimentos que incluyen un número par de elementos (con 10 ítems hay 5 grupos en el factorial total, con 12 habría 6 grupos, etc.). Grupos con diferencias impares enteras entre pares de ítems reflejan conectividad, aquellos con diferencias pares enteras entre pares de elementos no reflejan conectividad.

En el caso de un numero de elementos impares en el estudio el mismo patrón es observado, excepto que no hay un grupo similar al grupo 2 mencionado anteriormente, donde, el bloque de equilibrio de frecuencia puede ser completado en 1/2K comparaciones, donde K es el número de ítems del estudio (K no es divisible entre 2 de forma pareja). Además grupos con diferencias enteras parejas entre elementos están conectados y aquellos con diferencias enteras impares o disparejas entre pares no están conectados (Exceptuando al grupo 1).

Análisis de Resultados para Experimentos de Maxdiff Scaling según Sawtooth Software (2013).

Análisis de conteo

Con los pares de comparación se puede calcular la probabilidad de que un elemento sea elegido como mejor o peor cuando ésta disponible dentro del subconjunto,

a través del conteo de la cantidad de veces que es seleccionada cada herramienta como más o menos importante. El sistema *Maxdiff Scaling* reporta estas probabilidades por separado, tanto como para el mejor, como para el peor.

Modelo Logarítmico Multinomial

Para experimentos de *Maxdiff Scaling* se asume que las elecciones del mejor y las elecciones del peor pueden ser tratadas como decisiones maximizadoras o minimizadoras de utilidad de acuerdo a la teoría de utilidad al azar, hecha utilizando el Logaritmo Multinomial. Se tiene un set de pesos por elementos así como cuando se aplica la regla logarítmica, se obtiene el máximo de probabilidad ajustado a las verdaderas elecciones de los encuestados. Este tipo de estudio arroja, a través de una serie de cálculos, un porcentaje que representa la capacidad de estimar la probabilidad de escogencia de un elemento en relación al resto.

Bajo la regla logarítmica la probabilidad de escoger un elemento como mejor o más importante (M) es igual a:

$$U(M) = \mathrm{Ln}\frac{M(x)}{1 - M(x)}$$

Donde se busca tomar el antilogaritmo de la utilidad para el elemento $M(x)$ y la probabilidad de escoger un elemento como peor o menos importante $P(x)$ es igual a:

$$U(P) = -\mathrm{Ln}\frac{P(x)}{1 - P(x)}$$

Investigadores ha descubierto que los parámetros y los factores de escala de elecciones de mejor y peor pueden variar (el factor de escala es más susceptible a variar que los pesos de preferencias relativas). Sin embargo, es como concatenar los dos tipos

de datos y hacer un estimado utilizando un modelo único Logaritmo Multinomial, así como lo describe Louviere (1993), y ese es el enfoque que se toma con el sistema *Maxdiff Scaling*. La matriz de variable independiente esta codificada de una forma simple con parámetros K-1 (el último ítem es omitido y otorgado un peso de 0). Cada conjunto es codificado como dos conjuntos por separado: uno para las mejores respuesta y otro para las peores. Todos los elementos en la matriz diseñada son multiplicados por -1 en el conjunto descrito como los peores.

Una vez que se obtienen las peores y las mejores utilidades, es necesario calcular la utilidad neta de cada elemento a través de:

$$Utilidad\ Neta = \frac{[M(x)] + [P(x)]}{2}$$

Luego de calcular la Utilidad Neta, se busca la utilidad escalada, que se obtiene restando el promedio de todas las Utilidades Netas a la Utilidad Neta de cada herramienta:

$$U[Escalada(x)] = U(x) - Promedio(U)$$

Tras obtener la Utilidad Escalada, se calcula la función exponencial de la misma, para así hallar la Utilidad Transformada:

$$U[Transformada(x)] = EXP\{U[Escalada(x)]\}$$

Finalmente, se calcula la Preferencia, dividiendo cada Utilidad Transformada entre la suma de todas las Utilidades Transformadas:

$$Preferencia = \frac{U[Transformada(x)]}{\mathbf{\Sigma}[U(Transformada)]}$$

Este tipo de estudio arroja un porcentaje que representa la capacidad de estimar la probabilidad de escogencia de un elemento en relación al resto.

Procedimiento de Rescaling basado en la probabilidad

Los pesos (puntuación de los elementos) que son resultado de un logaritmo multinomial, típicamente consiste en valores positivos y negativos estos valores están en una escala de intervalos y algunas veces es difícil para los individuos no técnicos entender. Como los experimentos de *Maxdiff Scaling* utilizan datos de escogencia se pueden transformar estos resultados a una escala proporcional de probabilidades donde el rango va de 0 a 100.

Los encuestados indican que ítem son relativamente mejores (o peores) que otros, dentro de los estándares del cuestionario *Maxdiff Scaling*. Estos resultados son estimados en una escala relativa sin alguna indicación de si los ítems son buenos o malos e importantes o nulos en un sentido absoluto.

CAPÍTULO IV.
MARCO METODOLÓGICO.

Tipo de Investigación

Arias (2006) señala que "el tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio" (p.23).

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

Exploratoria-Descriptiva

Exploratoria porque su "objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes." (Hernández; Fernández y Baptista, 2004, p. 115). Busca "identificar aspectos para definir mejor algún evento o formular investigaciones en otros niveles" (Hurtado de Barrera, 2010, p. 98). Descriptiva porque "se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Danhke (Citado en Hernández; Fernández y Baptista, 2004, p. 117)), y "su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos (Sabino, 1996, p. 63).

En la presente investigación, las características fundamentales se enfocan hacia las preferencias de una muestra de los empleados de una empresa del sector de ventas al detal, en cuanto a los elementos de Recompensa Total, y a través de la técnica del Maxdiff Scaling se formó, con la mayor claridad posible, la relevancia que le otorgan a dichos elementos.

Investigación de campo: para Arias (2006) es "aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna" (p. 31).

Diseño de Investigación

Para Hurtado de Barrera (2010) se refiere a "dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar de modo de dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible" (p.147).

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

No experimental. Pues se observarán los hechos estudiados sin manipular las variables intencionalmente (Balestrini, 2002). Según Hernández; Fernández y Baptista, (2004), en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se estudian hechos preexistentes, no provocados, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados; tal es el caso del presente estudio.

Transversal. De acuerdo a lo indicado por Hernández; Fernández y Baptista, (2004), es un diseño transaccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Población de estudio y Muestra

Hurtado de Barrera (2010) define Población como "el conjunto de seres que poseen las característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión" (p. 140). Según Hernández; Fernández y Baptista (2004), la población o universo (enfoque cuantitativo) se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Adicionalmente, Hurtado de Barrera (2010) sostiene en cuanto a la muestra, que no hace falta un muestreo cuando:

- La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes
- La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros.

- La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador.

A efectos de la investigación la población a estudiar estará compuesta por 165 empleados de una empresa del sector Ventas al Detal. Esta población fue escogida dado que se acordó con la empresa que los participantes del estudio serían los que forman parte del *Back Office*, ya que la organización considera que allí podrían haber dificultades de retención. La muestra de dicha población estará dada por:

$$n = \frac{Z^2 \propto/_2 . N.p.q}{e^2(N-1) + Z^2 \propto/_2 . p.q}$$

$$\frac{1{,}96^2 x165x0{,}5x0{,}5}{0{,}06^2(165-1) + 1{,}96^2 x0{,}5x0{,}5} = 102$$

La muestra obtenida es de 102 empleados tomando una población de 165 personas (N), compuesta por 21 empleados del departamento de Finanzas, 40 de Recursos Humanos, 86 de Tecnología y 18 del departamento de comercio; calculada a un nivel de error "e" de 6% (Es la diferencia que puede haber entre el resultado obtenido de la muestra y el resultado que se obtendría de la población completa) y con un nivel de confianza "$Z^2 \propto/_2$" de 95% (es la posibilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos).

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Se entiende por Técnica el procedimiento o forma particular de obtener datos o información; e instrumento de recolección cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (Arias, 2006, p. 67).

Por su parte, Hurtado de Barrera (2010) establece que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el *cómo.* Mientras que los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger,

filtrar y codificar la información, es decir, el *con qué* (p. 153).

La recolección de los datos de la investigación se realizó por medio de un *Cuestionario,* cuyo proceso se trata de "... requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos" (Sabino, 1996, p. 108).

Los objetivos de la investigación fueron alcanzados por medio del cuestionario conocido como *Maximum Difference Scaling* (MaxDiff).

MaxDiff Scaling según Orme, (2010) es una modalidad donde a los encuestados se le muestran algunos ítems (De 4 a 6 a la vez) y para cada conjunto de ítems las personas deben seleccionar el más o menos importantes (más o menos preferido). Fue así como se definió que los encuestados procederían a elegir los mejores o peores dentro de varios conjuntos de elementos cada una reflejando distintas herramientas de Recompensa Total.

El proceso de aplicación de *MaxDiff Scaling* está constituido por cinco fases:

1. Definir las herramientas iniciales: En esta primera fase, se realizó una reunión con los gerentes del área de Recursos Humanos de la Organización para seleccionar aquellas herramientas que atraen, retienen y motivan a los empleados de la organización, que podían ser aplicadas dentro de la organización y por ende podían ser mostradas a los participantes del estudio.
2. Modelo Piloto: Una vez que fue definida la lista inicial de atributos, se realizó un modelo piloto para conocer la relevancia de los mismos, esto para descartar aquellas que no son preferidas por los empleados e incluir aquellas que no fueron consideradas por los gerentes de recursos humanos y son aplicables a la organización, esto reduce el tiempo de la aplicación del cuestionario final. Los resultados de la muestra piloto fueron analizados por dos métodos de *MaxDiff Scaling* (análisis de conteo, logaritmo multinomial). La muestra fue de 30, para

cumplir con el Teorema de Límite Central, que según Murguia (2015) "…si una muestra es lo bastante grande (generalmente cuando el tamaño muestral (n) supera los 30), sea cual sea la distribución de la media muestral, seguirá aproximadamente una distribución normal".

3. Definición del modelo final: Con los resultados de la muestra piloto, fue preparado el modelo definitivo, que contiene 81 herramientas (producto de la reunión con los gerentes y la muestra piloto).
4. Trabajo de Campo: Una vez creado el instrumento final, se le envío a una muestra de 102 empleados un cuestionario vía web realizado a través de un software suministrado por la empresa de consultoría *Thomas More Management Consulting Group*, junto a las instrucciones y el tiempo estipulado para la respuesta del mismo. De igual forma se realizó un plan de seguimiento en el cual se enviaban recordatorios cada dos días.
5. Análisis de Resultados: Luego de recibir la totalidad de las respuestas, para una muestra de 102 empleados, se realizó el análisis de las mismas ordenando las herramientas por importancia y descartando aquellas que no fueron preferidas por los mismos, para de esta manera s obtener así el menú de recompensa total definitivo.

Se utilizó un total de 81 herramientas entre los 4 atributos (Compensación y beneficios, Balance vida-trabajo, Desempeño y reconocimiento, y Desarrollo y oportunidades de carrera). En las preguntas de *Maxdiff Scaling,* a los encuestados se les mostraron los elementos en grupos de 6 a la vez; cada encuestado respondió 27 preguntas y dentro de las preguntas, cada elemento se repetía 2 veces.

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

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Resultados

Describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se

obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En cuanto al análisis, se definirán las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados (Arias, 2006, p. 111).

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

Esto significa que dentro de los conjuntos de atributos los encuestados seleccionaron aquellos que tienen mayor y menor importancia, siempre basándose en la preferencia o aceptación de los mismos. Con esta técnica, el resultado se resume en un nivel de preferencia de atributos escogidos por el individuo, ya que es él quien decide cuáles características son las más importantes para él y cuáles son las menos importantes.

El desarrollo de la estimación de un modelo logarítmico multinomial hacen que los métodos como el *Maxdiff Scaling* sean más atractivos. Esto debido a que estos métodos emplean los datos de elección, que son escasos. Las elecciones son naturales para los encuestados ya que carecen de escala, pero contienen significativamente menos información para estimar resultados que las escalas de puntuación. La elección de datos revela qué elemento es preferido (o rechazado como el "peor"), pero no transmiten la intensidad de preferencia. La disponibilidad de información que nos brinda el modelo logarítmico multinomial amplía la capacidad de análisis considerablemente. Este modelo permite estimar de forma estable los resultados de los elementos de los relativamente escasos datos de elección.

Operacionalización de las Variables

A continuación se presenta la operacionalización de las variables seleccionadas,

estableciendo sus definiciones, dimensiones y herramientas.

Las siguientes herramientas fueron creadas tomando en cuenta los distintos modelos de Recompensa Total, los cuales fueron discutidos con los gerentes del departamento de Recursos Humanos de la empresa, considerando la factibilidad de la implementación de los mismos dentro de ella. Posteriormente, dicha lista fue enviada a los empleados a través de un modelo piloto presentado en forma de *Check List*, con la finalidad de que los participantes eligieran los elementos de su preferencia, así como también agregar otros que consideraran importantes. Finalmente se procedió al análisis del modelo piloto, en donde se eliminaron aquellos elementos que no fueron escogidos por ninguno de los participantes, y a su vez, se agregaron aquellos que fueron sugeridos por los empleados, tras la aprobación de los gerentes.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Definición	Item
Menú de preferencias relativas de Recompensa Total	Tangibles	Compensación y Beneficios	**La compensación** es el pago proporcionado por un empleador hacia un empleado por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo y habilidades).**Los Beneficios** son Programas que un empleador utiliza para complementar la compensación en efectivo que los empleados reciben. Estos programas son diseñados para proteger al empleado y su familia de los riesgos financieros.	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado
				Retribución variable / Plan de incentivos
				Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)
				Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación (bonos y otros)
				Ticket de alimentación competitivo
				Plan de variable a largo plazo (LTIP)
				Prestamos (hogar, vehículo, personales)
				Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)
				Gimnasio para empleados
				Hospitalización, la cirugía y la póliza de seguro de maternidad
				Programa permanente de descuentos en tiendas
				Beneficios para los suministros y materiales escolares
				Oferta de alimentos saludables para los empleados
				Guardería
				Seguro de vida y de accidentes
				Póliza de seguro de vehículo
				Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva
				Seguro personal de viaje
				Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones
				Los incentivos no monetarios (viajes, día libre)
				Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos
				Pagar billete de comida con una Tarjeta
				Bono especial adicional por trabajar en días festivos
				Transporte al lugar de trabajo
				Viáticos ajustados a la inflación
				Plan de vacaciones para niños y adolescentes
				Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)
				Plan de retención a pagar con años de servicio
				Exámenes médicos pagados por la empresa
				Comedor Ejecutivo
				Seguro dental
				El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)
				Estacionamiento / transporte a la sede
				Estabilidad laboral
				Ropa casual los viernes (oficinas y back office)
	Intagibles	Balance Vida Trabajo	Un conjunto especifico de prácticas organizacionales, políticas, programa, y además una filosofía, que apoyan activamente los esfuerzos para ayudar a lo empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar. Hay siete categorías principales en el apoyo a la organización para la efectividad vida-trabajo en el lugar de trabajo. Estas categorías abarcan compensación, beneficios y otros programas de recursos humanos. En combinación, ellos direccionan las intersecciones claves del trabajador, su familia, la	Tiempo de trabajo flexible
				Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre
				Sitios Alternativos de Trabajo
				Viernes gratuitos mensuales
				Actividades extraescolares
				Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia
				Actividades recreativas para los empleados y la familia
				Actividades de voluntariado
				Juegos entre oficinas
				Programas de acondicionamiento físico y nutrición
				Lugar Trabajo
				Año sabático plazo menos a un año
				Sala de descanso
		Desempeño y reconocimiento	**Desempeño** Implica la alineación de la organización, esfuerzo individual y del equipo hacia el logro de los objetivos del negocio y éxito organizacional. Es la forma de demostrar una habilidad o capacidad.**Reconocer** y prestar especial atención a las acciones de los empleados, esfuerzos, comportamiento y desempeño. Responde a una necesidad intrínseca psicológica de apreciación por su propio esfuerzo y puede apoyar la estrategia de negocio reforzando el comportamiento adecuado (Por ejemplo, logros extraordinarios) que contribuyen al éxito organizacional. Bien sea formal o informal, los programas de reconocimiento recompensan las contribuciones del empleado inmediatamente después de un hecho, usualmente sin objetivos	Insignias de Reconocimiento
				Reuniones 1:1
				Finalización del proyecto evaluación / equipo
				Rendimiento de sesiones de planificación/ Fijación de metas
				Asistencia de Seminarios y conferencias en el exterior
				Acceso al aprendizaje virtual Post Card y webinars
				Premio de servicios
				Programas de reconocimientos Gerenciales
				Programas de reconocimiento de toda la organización
				Premios por rendimiento
				Empleado del mes/ año
				Almuerzos , salidas, almuerzos formales
				Premios meta-Especifico (Calidad, Eficiencia, Ahorro de Costes, productividad, seguridad)
				Sugerencias de programas para los empleados
				Clases de Ingles en el Trabajo
		Desarrollo y oportunidad de carrera	**Desarrollo** es un conjunto de experiencias de aprendizajes diseñadas para mejorar las habilidades y competencias de los empleados; desarrollo de los empleados para desempeñarse mejor y avanzar hacia el logro de las estrategias organizacionales. **Oportunidad de Carrarera** es un plan para que un empleado avance en sus propios objetivos de carrera y pueda ocupar una posición con más responsabilidades dentro de una organización	Reembolso de matricula
				Matricula de descuento
				Universidades corporativas
				Nueva Formación tecnológica
				Entrenadores/ Mentores
				Entrenamiento al liderazgo
				La exposición a los expertos residentes
				El acceso a redes de información
				Programas de mentoría formal e informal
				Financiamiento de postgrado y certificaciones
				Pasantías
				Programas de Aprendizajes
				Colocaciones de Avisos Internos
				Trabajo Avance/ promoción
				Plan de Carrera
				Plan de Sucesión
				Rotaciones de Empleo
				Programas de coaching

Consideraciones Éticas y Legales

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

Responsabilidad

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

Respeto

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

Los estándares de respeto definidos por el PMI abarcan:

- Informarse sobre las normas y costumbres de otros y evitar involucrarse en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos
- Escuchar los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos
- Acercarse directamente a aquellas personas con las cuales se tenga un conflicto o desacuerdo
- Actuar de un modo profesional, aún cuando ese tratamiento no sea recíproco

Estándares obligatorios:

- Negociar de buena fe
- No ejercer el poder de conocimientos o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros, de modo de beneficiarse personalmente a sus expensas

- No actuar de modo abusivo hacia otros
- Respetar los derechos de propiedad de otros

Justicia

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

Estándares obligatorios:

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

Honestidad y Confidencialidad

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

Estándares obligatorios:

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

En referencia al marco jurídico, el mismo está regido por la Ley Orgánica del

Trabajo y su Reglamento, así como los documentos que tengan a bien suministrar las empresas a manera de soporte y que forman parte de la normativa interna de la empresa.

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

Entre tanto, la confidencialidad es la cualidad que posee cierta información de mantenerse reservada para el conocimiento de una persona o de algunas, pero que no debe ser expuesta en forma masiva. La confidencialidad puede fundarse en normas legales o morales; o en acuerdos de partes.

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

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

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

CAPÍTULO V.
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento de *Maxdiff Scaling* a los empleados, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Caracterización de la muestra de estudio

En primer lugar se presentan una serie de gráficos que muestran las variables socio-demográficas del estudio, lo cual permite familiarizarse con el contexto donde se desenvuelven los encuestados.

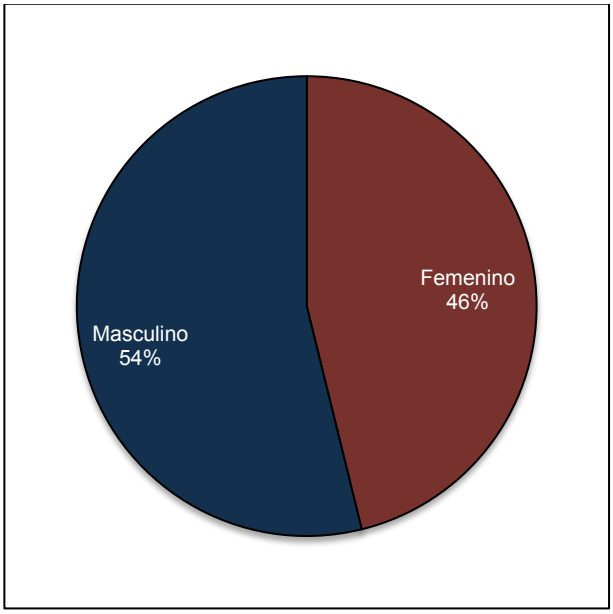


Gráfico 1. Distribución de la muestra por Género

Como se puede observar en el gráfico 1, la muestra a estudiar contiene un 54% (55) de personas del género masculino y un 46% (47) de personas del género femenino.

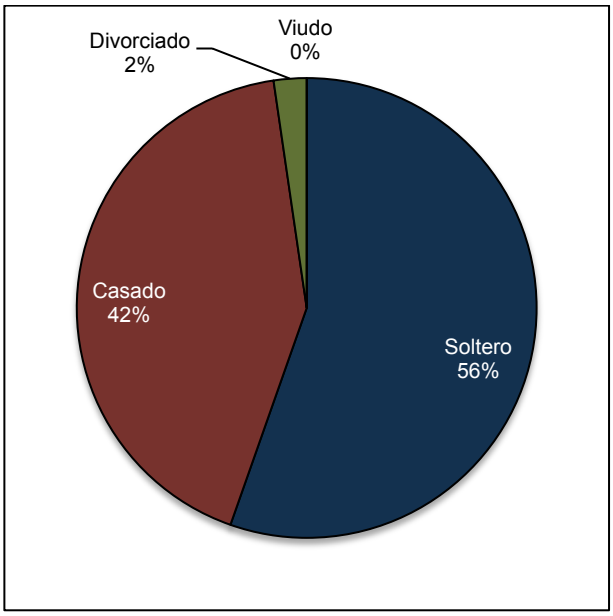


Gráfico 2. Distribución de la muestra por Estado Civil

Otro aspecto demográfico a mencionar, es el estado civil, en donde el 56% de los empleados son solteros, el 46% son casados y sólo un 2% son divorciados. Se puede observar que la brecha entre solteros y casados es de tan sólo un 14%. No hay viudos en la muestra.

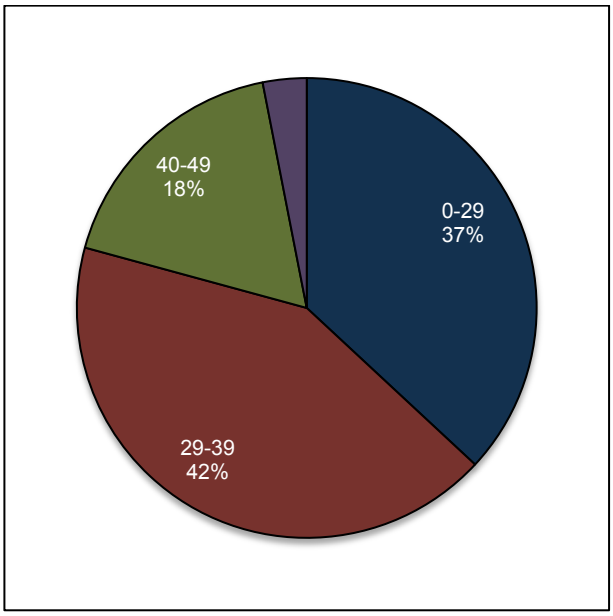


Gráfico 3. Distribución de la muestra por Edad

Como se puede observar en el Gráfico 3, la muestra encuestada en su mayoría (79%) se encuentra entre las edades de 0 a 39 años, siendo las edades de 29 a 39 la que cuenta con un mayor porcentaje de empleados (42%).

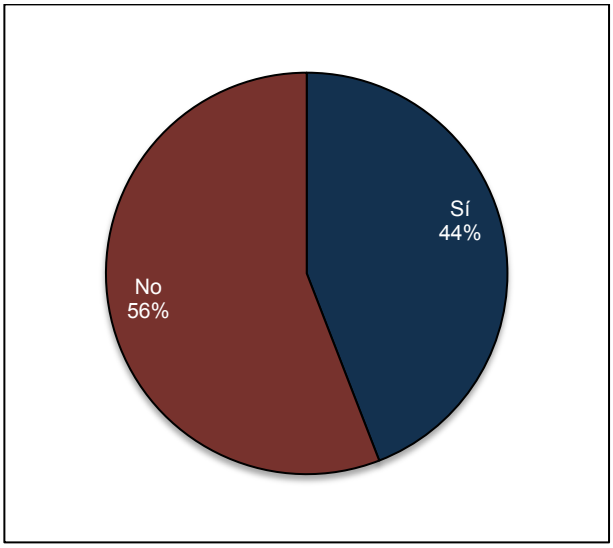


Gráfico 4. Distribución de la muestra por Hijos

El gráfico 4 muestra que la mayoría de los empleados de la muestra no tienen hijos (56%) pero la diferencia con los que si poseen hijos es tan sólo de ocho personas (12%).

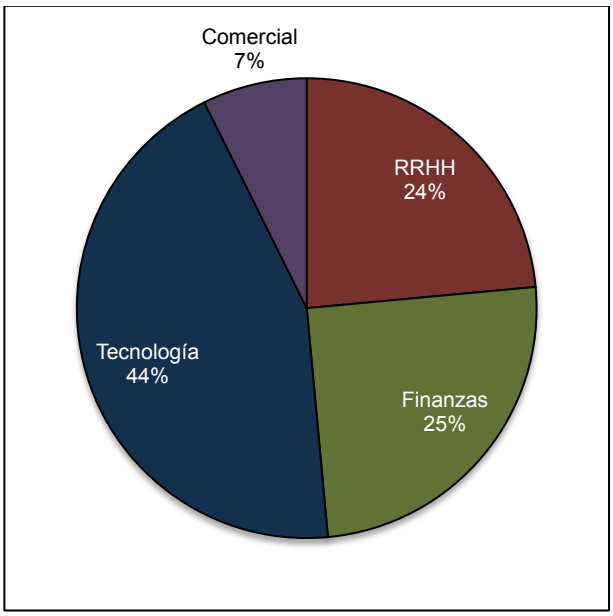


Gráfico 5. Distribución de la muestra según el Área de Trabajo

La mayoría de la muestra está representada por el área de Tecnología en un 44% como lo indica el gráfico 5, seguida del área de Finanzas con un 25% y contando tan sólo con 1% de diferencia del área de Recursos Humanos, dejando así un 7% del área comercial.

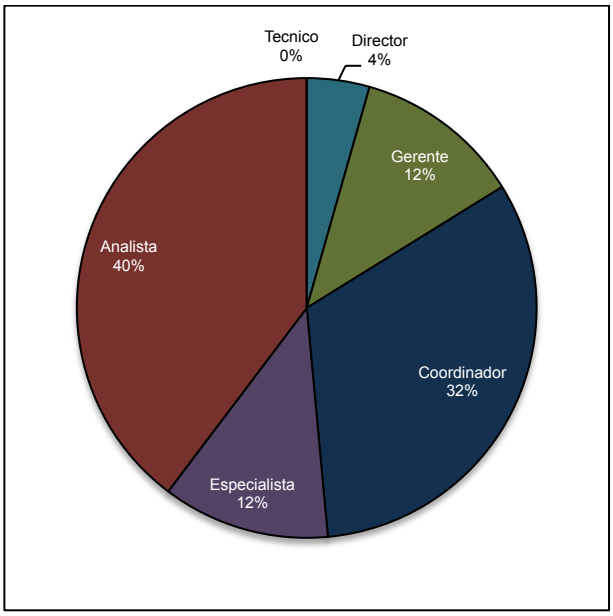


Gráfico 6. Distribución de la muestra según el Cargo

El Cargo de Analista en esta muestra conforma el 40%, lo cual indica que es el cargo más representativo en este estudio, siguen los Coordinadores con 32%, y entre Especialistas y Gerentes tenemos 24%. El cargo con menos representatividad es el de Director con 4%.

La muestra seleccionada para participar en este estudio es de 102 personas, dentro de la cual, el grupo predominante en cuanto al género son los hombres. En relación al estado civil, los solteros son más que los casados y los divorciados, al igual que aquellos empleados que no tienen hijos. La cantidad de personas con edades comprendidas entre 29 y 39 años es más alta que el resto de los grupos. El área con más personas es el de Tecnología y el cargo con mayor participación es el de Analista.

Resultados arrojados por el instrumento Maxdiff Scaling

Modelo de Análisis de Conteo

A continuación se presenta la lista de herramientas con la frecuencia que fueron elegidas como más importante:

Tabla 3. Herramientas seleccionadas como “más importantes” con el Método Conteo

Herramientas	Conteo	Porcentaje
Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	**108**	**5,74%**
Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	99	5,26%
Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	87	4,62%
Estabilidad laboral	68	3,61%
Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	66	3,51%
Prestamos (hogar, vehículo, personales)	64	3,40%
Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	61	3,24%
Retribución variable / Plan de incentivos	60	3,19%
Plan de Carrera	60	3,19%
La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	55	2,92%
Universidades Corporativas	44	2,34%
El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	40	2,13%
Entrenamiento en Liderazgo	40	2,13%
Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva	36	1,91%
Trabajo Avance / Promoción	35	1,86%
Clases de ingles en el lugar de trabajo	34	1,81%
Programas de Coaching	33	1,75%
programa de aprendizaje	31	1,65%
Seguro de vida y de accidentes	30	1,59%
Póliza de seguro de vehículo	30	1,59%
incentivos no monetarios (viajes, día libre)	30	1,59%
Gimnasio para empleados	29	1,54%
Programas de reconocimiento de toda la Organización	29	1,54%
Premios meta- específicos (Calidad, Eficiencia, ahorro de costes, productividad, seg	28	1,49%
Tiempo de trabajo flexible	27	1,43%
Nueva Formación Tecnología	27	1,43%
Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia	25	1,33%
Plan De Sucesión	24	1,28%
Exámenes médicos pagados por la empresa	22	1,17%
Programas de reconocimiento Gerenciales	22	1,17%
programas de mentoría formal o informal	22	1,17%
Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos	21	1,12%
Plan de retención a pagar con años de servicio	21	1,12%
Lugar de trabajo	21	1,12%
Rendimiento de Sesiones de Planificación / Fijación de Metas	21	1,12%
Plan de variable a largo plazo (LTIP)	20	1,06%
Ticket de alimentos competitivo	18	0,96%
Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)	18	0,96%
Premios por Rendimiento	18	0,96%
Comedor Ejecutivo	16	0,85%
Viernes gratuitos mensuales	16	0,85%
Acceso al Aprendizaje Virtual, Podcasts, Webinars	16	0,85%
Programas de acondicionamiento físico y nutrición	15	0,80%
Entrenadores / Mentores	15	0,80%
Reembolso De Matricula	14	0,74%
Beneficios para los suministros y materiales escolares	13	0,69%
Sitios alternativos de trabajo	13	0,69%
Bono especial adicional por trabajar en días festivos	12	0,64%
Transporte al lugar de trabajo	12	0,64%
Ropa casual los viernes (oficinas y back office)	12	0,64%
Viáticos ajustados a la inflación	11	0,58%
El seguro dental	11	0,58%
Año sabático / plazo menor de un año	10	0,53%
Sala de descanso (en / entre tiempo de trabajo)	10	0,53%
Actividades recreativas para los empleados y la familia	9	0,48%
Finalización del proyecto Evaluaciones / equipo	9	0,48%
sugerencias de programas para los empleados	9	0,48%
Programa permanente de descuentos en tiendas	8	0,43%
Pagar Ticket de comida con una Tarjeta	8	0,43%
Plan de vacaciones para niños y adolescentes	8	0,43%
Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre	8	0,43%
Matrícula Descuentos	8	0,43%
La exposición a los expertos residentes	8	0,43%
Oferta de alimentos saludables para los empleados	7	0,37%
Estacionamiento / transporte a la sede	7	0,37%
Actividades de voluntariado	7	0,37%
Premios de Servicio	7	0,37%
El acceso a redes de información	7	0,37%
1: 1 Reuniones	6	0,32%
Rotaciones de empleo	6	0,32%
Guardería	5	0,27%
Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones	5	0,27%
Juegos entre oficinas	5	0,27%
Almuerzos , salidas, eventos formales	5	0,27%
Actividades extraescolares	4	0,21%
Empleado del Mes / año	4	0,21%
Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)	3	0,16%
Seguro personal de viaje	3	0,16%
Insignias de Reconocimiento	3	0,16%
Pasantías	3	0,16%
Colocaciones de Avisos Internos	0	0,00%

En la tabla anterior se observa la totalidad de herramientas que fueron objeto de estudio del instrumento final, en la cual se detallan las preferencias de los empleados acerca de las mismas. Contiene 81 herramientas donde la seleccionada más veces como "más importante" fue "Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación" con un 5,67% y la herramienta que no fue elegida ni una vez por los participantes dentro de la ronda de preguntas como "más importante" fue "Colocaciones de Avisos Internos".

A continuación, en el gráfico 7, se observan las 10 herramientas de recompensa total que fueron preferidas por los encuestados como "más importantes". Dentro de estas herramientas se encuentran 698 escogencias que representa el 38,48% de las la totalidad de las mismas (1815 selecciones).

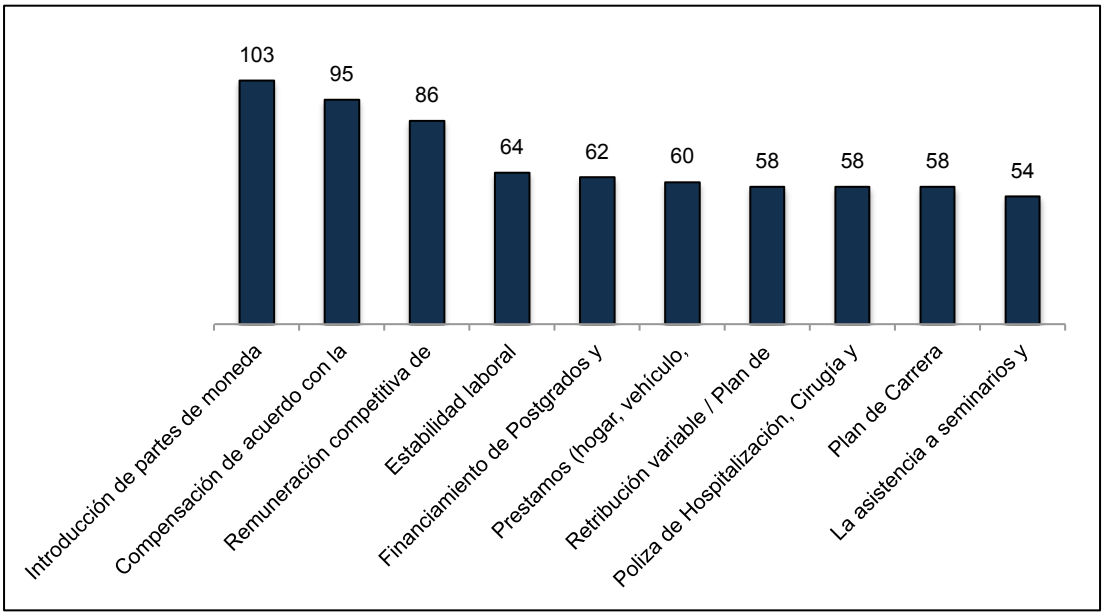


Gráfico 7. Las 10 primeras Herramientas escogidas como " Más Importantes"

La herramienta de Maxdiff Scaling permite también ordenar la frecuencia en que las herramientas fueron elegidas como menos importantes:

Tabla 4. Herramientas seleccionadas como “menos importantes” con Método Conteo

Herramienta	Conteo	Porcentaje
Juegos entre oficinas	**80**	**4,25%**
Colocaciones de Avisos Internos	80	4,25%
Ropa casual los viernes (oficinas y back office)	70	3,72%
Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones	65	3,45%
Sala de descanso (en / entre tiempo de trabajo)	62	3,29%
Insignias de Reconocimiento	62	3,29%
Empleado del Mes / año	55	2,92%
Almuerzos , salidas, eventos formales	55	2,92%
Comedor Ejecutivo	50	2,66%
Año sabático / plazo menor de un año	45	2,39%
Viernes gratuitos mensuales	42	2,23%
1: 1 Reuniones	42	2,23%
Pasantías	42	2,23%
Sitios alternativos de trabajo	40	2,13%
Actividades extraescolares	38	2,02%
Seguro personal de viaje	38	2,02%
Gimnasio para empleados	36	1,91%
Pagar Ticket de comida con una Tarjeta	36	1,91%
Actividades de voluntariado	36	1,91%
Premios de Servicio	35	1,86%
Transporte al lugar de trabajo	35	1,86%
Guardería	32	1,70%
Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)	32	1,70%
Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)	32	1,70%
Programas de acondicionamiento físico y nutrición	30	1,59%
Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre	29	1,54%
Oferta de alimentos saludables para los empleados	27	1,43%
Plan de vacaciones para niños y adolescentes	27	1,43%
El seguro dental	27	1,43%
Rotaciones de empleo	27	1,43%
La exposición a los expertos residentes	25	1,33%
Estacionamiento / transporte a la sede	24	1,28%
Matrícula Descuentos	24	1,28%
Bono especial adicional por trabajar en días festivos	23	1,22%
Viáticos ajustados a la inflación	23	1,22%
Acceso al Aprendizaje Virtual, Podcasts, Webinars	23	1,22%
El acceso a redes de información	23	1,22%
sugerencias de programas para los empleados	22	1,17%
Beneficios para los suministros y materiales escolares	20	1,06%
Exámenes médicos pagados por la empresa	20	1,06%
programas de mentoría formal o informal	20	1,06%
Programa permanente de descuentos en tiendas	19	1,01%
Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos	19	1,01%
Actividades recreativas para los empleados y la familia	19	1,01%
Reembolso De Matricula	17	0,90%
Entrenadores / Mentores	17	0,90%
Programas de reconocimiento Gerenciales	16	0,85%
Tiempo de trabajo flexible	15	0,80%
incentivos no monetarios (viajes, día libre)	14	0,74%
Plan de retención a pagar con años de servicio	14	0,74%
Programas de reconocimiento de toda la Organización	13	0,69%
Plan De Sucesión	12	0,64%
Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia	11	0,58%
Finalización del proyecto Evaluaciones / equipo	11	0,58%
Premios por Rendimiento	11	0,58%
Póliza de seguro de vehículo	10	0,53%
Premios meta- específicos (Calidad, Eficiencia, ahorro de costes, productividad, seg	10	0,53%
Clases de ingles en el lugar de trabajo	10	0,53%
Ticket de alimentos competitivo	9	0,48%
Lugar de trabajo	7	0,37%
Universidades Corporativas	7	0,37%
Nueva Formación Tecnología	7	0,37%
Programas de Coaching	7	0,37%
El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	6	0,32%
La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	6	0,32%
programa de aprendizaje	6	0,32%
Plan de variable a largo plazo (LTIP)	5	0,27%
Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva	5	0,27%
Rendimiento de Sesiones de Planificación / Fijación de Metas	5	0,27%
Prestamos (hogar, vehículo, personales)	4	0,21%
Seguro de vida y de accidentes	4	0,21%
Entrenamiento en Liderazgo	3	0,16%
Trabajo Avance / Promoción	3	0,16%
Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	2	0,11%
Retribución variable / Plan de incentivos	1	0,05%
Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	1	0,05%
Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	1	0,05%
Plan de Carrera	1	0,05%
Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	0	0,00%
Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	0	0,00%
Estabilidad laboral	0	0,00%

En la tabla anterior se puede observar que la herramienta más seleccionada como menos importante con un 4,22% fue “Juegos entre oficinas” y las herramientas que no fueron escogidas con este criterio son: “Remuneración competitiva de acuerdo al mercado”, “Póliza de Hospitalización, cirugía y maternidad” y “Estabilidad laboral”.

En el siguiente grafico, se pueden ver también las 10 herramientas de recompensa total que fueron preferidas por los encuestados como “menos importantes”. Dentro de estas herramientas se encuentran 584 escogencias que representa el 32,46% de las la totalidad de las mismas (1799 selecciones).

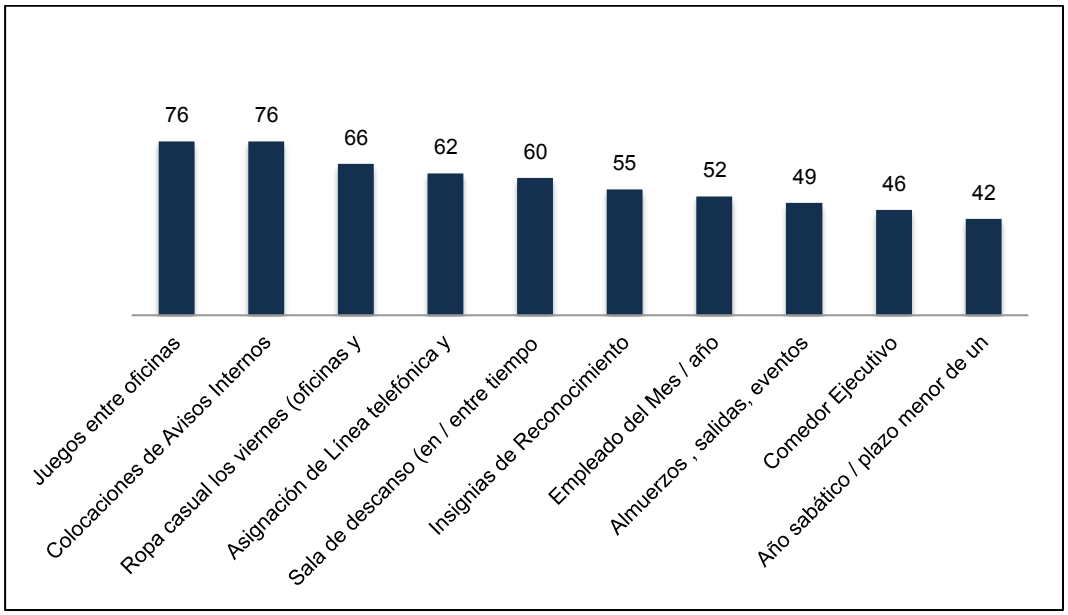


Gráfico 8. Las 10 primeras Herramientas escogidas como " Menos Importantes"

Modelo Logarítmico Multinomial

Este modelo ofrece más información que el modelo de conteo, ya que, no sólo toma en cuenta la cantidad de veces que es elegida una herramienta, sino que también revela la fuerza de la preferencia de cada una de ellas. A continuación se presenta una tabla que contiene los resultados de este modelo:

Tabla 5. Preferencia de Herramientas con el Modelo Logarítmico Multinomial

Herramientas	Porcentaje de las "Mas Importantes"	Porcentaje de las "Menos Importantes"	Utilidad Neta "Mas Importantes"	Utilidad Neta "Menos Importante"	Utilidad Neta	Utilidad en Escala	Utilidad Transformada	Preferencia (%)
Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	4,62%	0,00%	-3,03	11,51	4,24	4,15	63,74	0,22
Estabilidad laboral	3,61%	0,00%	-3,28	11,51	4,11	4,03	56,06	0,20
Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	3,24%	0,00%	-3,40	11,51	4,06	3,97	52,99	0,19
Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	5,74%	0,05%	-2,80	7,60	2,40	2,31	10,10	0,04
Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	3,51%	0,05%	-3,31	7,60	2,14	2,05	7,80	0,03
Retribución variable / Plan de incentivos	3,19%	0,05%	-3,41	7,60	2,09	2,01	7,43	0,03
Plan de Carrera	3,19%	0,05%	-3,41	7,60	2,09	2,01	7,43	0,03
Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	5,26%	0,11%	-2,89	6,81	1,96	1,87	6,50	0,02
Prestamos (hogar, vehículo, personales)	3,40%	0,21%	-3,35	6,16	1,41	1,32	3,74	0,01
Entrenamiento en Liderazgo	2,13%	0,16%	-3,83	6,44	1,30	1,22	3,37	0,01
Trabajo Avance / Promoción	1,86%	0,16%	-3,97	6,44	1,24	1,15	3,15	0,01
La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	2,92%	0,32%	-3,50	5,74	1,12	1,03	2,80	0,01
Seguro de vida y de accidentes	1,59%	0,21%	-4,12	6,16	1,02	0,93	2,54	0,01
Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva	1,91%	0,27%	-3,94	5,91	0,99	0,90	2,46	0,01
El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	2,13%	0,32%	-3,83	5,74	0,96	0,87	2,38	0,01
Universidades Corporativas	2,34%	0,37%	-3,73	5,60	0,93	0,84	2,32	0,01
programa de aprendizaje	1,65%	0,32%	-4,09	5,74	0,83	0,74	2,09	0,01
Programas de Coaching	1,75%	0,37%	-4,03	5,60	0,78	0,70	2,01	0,01
Rendimiento de Sesiones de Planificación / Fijación de Metas	1,12%	0,27%	-4,48	5,91	0,71	0,63	1,87	0,01
Plan de variable a largo plazo (LTIP)	1,06%	0,27%	-4,53	5,91	0,69	0,60	1,82	0,01
Nueva Formación Tecnología	1,43%	0,37%	-4,23	5,60	0,68	0,59	1,81	0,01
Clases de ingles en el lugar de trabajo	1,81%	0,53%	-4,00	5,23	0,62	0,53	1,70	0,01
Póliza de seguro de vehículo	1,59%	0,53%	-4,12	5,23	0,56	0,47	1,60	0,01
Lugar de trabajo	1,12%	0,37%	-4,48	5,60	0,56	0,47	1,60	0,01
Premios meta- específicos (Calidad, Eficiencia, ahorro de costes, productividad, seguridad)	1,49%	0,53%	-4,19	5,23	0,52	0,43	1,54	0,01
Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia	1,33%	0,58%	-4,31	5,14	0,42	0,33	1,39	0,00
Programas de reconocimiento de toda la Organización	1,54%	0,69%	-4,16	4,97	0,41	0,32	1,37	0,00
incentivos no monetarios (viajes, día libre)	1,59%	0,74%	-4,12	4,90	0,39	0,30	1,35	0,00
Plan De Sucesión	1,28%	0,64%	-4,35	5,05	0,35	0,26	1,30	0,00
Ticket de alimentos competitivo	0,96%	0,48%	-4,64	5,33	0,35	0,26	1,30	0,00
Tiempo de trabajo flexible	1,43%	0,80%	-4,23	4,82	0,30	0,21	1,23	0,00
Premios por Rendimiento	0,96%	0,58%	-4,64	5,14	0,25	0,16	1,18	0,00
Plan de retención a pagar con años de servicio	1,12%	0,74%	-4,48	4,90	0,21	0,12	1,13	0,00
Programas de reconocimiento Gerenciales	1,17%	0,85%	-4,44	4,76	0,16	0,07	1,08	0,00
Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos	1,12%	1,01%	-4,48	4,59	0,05	-0,04	0,96	0,00
Exámenes médicos pagados por la empresa	1,17%	1,06%	-4,44	4,54	0,05	-0,04	0,96	0,00
programas de mentoría formal o informal	1,17%	1,06%	-4,44	4,54	0,05	-0,04	0,96	0,00
Entrenadores / Mentores	0,80%	0,90%	-4,82	4,70	-0,06	-0,15	0,86	0,00
Reembolso De Matricula	0,74%	0,90%	-4,89	4,70	-0,10	-0,18	0,83	0,00
Finalización del proyecto Evaluaciones / equipo	0,48%	0,58%	-5,34	5,14	-0,10	-0,19	0,83	0,00
Gimnasio para empleados	1,54%	1,91%	-4,16	3,94	-0,11	-0,20	0,82	0,00
Acceso al Aprendizaje Virtual, Podcasts, Webinars	0,85%	1,22%	-4,76	4,39	-0,18	-0,27	0,76	0,00
Beneficios para los suministros y materiales escolares	0,69%	1,06%	-4,97	4,54	-0,22	-0,30	0,74	0,00
Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)	0,96%	1,70%	-4,64	4,06	-0,29	-0,38	0,68	0,00
Bono especial adicional por trabajar en días festivos	0,64%	1,22%	-5,05	4,39	-0,33	-0,42	0,66	0,00
Programas de acondicionamiento físico y nutrición	0,80%	1,59%	-4,82	4,13	-0,35	-0,44	0,65	0,00
Viáticos ajustados a la inflación	0,58%	1,22%	-5,14	4,39	-0,37	-0,46	0,63	0,00
Actividades recreativas para los empleados y la familia	0,48%	1,01%	-5,34	4,59	-0,38	-0,46	0,63	0,00
Programa permanente de descuentos en tiendas	0,43%	1,01%	-5,46	4,59	-0,44	-0,52	0,59	0,00
sugerencias de programas para los empleados	0,48%	1,17%	-5,34	4,44	-0,45	-0,54	0,58	0,00
El seguro dental	0,58%	1,43%	-5,14	4,23	-0,45	-0,54	0,58	0,00
Viernes gratuitos mensuales	0,85%	2,23%	-4,76	3,78	-0,49	-0,58	0,56	0,00
Transporte al lugar de trabajo	0,64%	1,86%	-5,05	3,97	-0,54	-0,63	0,53	0,00
Matrícula Descuentos	0,43%	1,28%	-5,46	4,35	-0,56	-0,64	0,53	0,00
Sitios alternativos de trabajo	0,69%	2,13%	-4,97	3,83	-0,57	-0,66	0,52	0,00
La exposición a los expertos residentes	0,43%	1,33%	-5,46	4,31	-0,57	-0,66	0,52	0,00
Comedor Ejecutivo	0,85%	2,66%	-4,76	3,60	-0,58	-0,67	0,51	0,00
El acceso a redes de información	0,37%	1,22%	-5,59	4,39	-0,60	-0,69	0,50	0,00
Plan de vacaciones para niños y adolescentes	0,43%	1,43%	-5,46	4,23	-0,61	-0,70	0,50	0,00
Estacionamiento / transporte a la sede	0,37%	1,28%	-5,59	4,35	-0,62	-0,71	0,49	0,00
Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre	0,43%	1,54%	-5,46	4,16	-0,65	-0,74	0,48	0,00
Oferta de alimentos saludables para los empleados	0,37%	1,43%	-5,59	4,23	-0,68	-0,77	0,46	0,00
Rotaciones de empleo	0,32%	1,43%	-5,75	4,23	-0,76	-0,84	0,43	0,00
Pagar Ticket de comida con una Tarjeta	0,43%	1,91%	-5,46	3,94	-0,76	-0,85	0,43	0,00
Año sabático / plazo menor de un año	0,53%	2,39%	-5,23	3,71	-0,76	-0,85	0,43	0,00
Premios de Servicio	0,37%	1,86%	-5,59	3,97	-0,81	-0,90	0,41	0,00
Actividades de voluntariado	0,37%	1,91%	-5,59	3,94	-0,83	-0,91	0,40	0,00
Ropa casual los viernes (oficinas y back office)	0,64%	3,72%	-5,05	3,25	-0,90	-0,99	0,37	0,00
Sala de descanso (en / entre tiempo de trabajo)	0,53%	3,29%	-5,23	3,38	-0,93	-1,01	0,36	0,00
Guardería	0,27%	1,70%	-5,93	4,06	-0,94	-1,02	0,36	0,00
1: 1 Reuniones	0,32%	2,23%	-5,75	3,78	-0,98	-1,07	0,34	0,00
Actividades extraescolares	0,21%	2,02%	-6,15	3,88	-1,14	-1,22	0,29	0,00
Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)	0,16%	1,70%	-6,44	4,06	-1,19	-1,28	0,28	0,00
Almuerzos , salidas, eventos formales	0,27%	2,92%	-5,93	3,50	-1,21	-1,30	0,27	0,00
Seguro personal de viaje	0,16%	2,02%	-6,44	3,88	-1,28	-1,37	0,25	0,00
Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones	0,27%	3,45%	-5,93	3,33	-1,30	-1,39	0,25	0,00
Empleado del Mes / año	0,21%	2,92%	-6,15	3,50	-1,32	-1,41	0,24	0,00
Pasantías	0,16%	2,23%	-6,44	3,78	-1,33	-1,42	0,24	0,00
Juegos entre oficinas	0,27%	4,25%	-5,93	3,11	-1,41	-1,49	0,22	0,00
Insignias de Reconocimiento	0,16%	3,29%	-6,44	3,38	-1,53	-1,62	0,20	0,00
Colocaciones de Avisos Internos	0,00%	4,25%	-11,51	3,11	-4,20	-4,29	0,01	0,00

El porcentaje de fuerza que representa cada una de las herramientas con respecto al resto, corresponden a los valores de la última columna “preferencias”. Para obtener estos datos se realizaron una serie de operaciones que parten del simple conteo de las veces que cada herramienta fue escogida como más importante y como menos importante, expresado porcentualmente, ubicados en las dos primeras columnas.

Posteriormente, se procedió a calcular la utilidad neta de los elegidos como más importantes a través de la siguiente fórmula:

$$U(M) = \mathrm{Ln}\frac{M(x)}{1 - M(x)}$$

U= Utilidad

M= Mejor o más importante

X= Valor que se desea hallar

Una vez obtenida la Utilidad Neta de los más importantes, se calculó de forma inversa la Utilidad Neta de las menos importantes:

$$U(P) = -\mathrm{Ln}\frac{P(x)}{1 - P(x)}$$

U= Utilidad

P= Mejor o más importante

X= Valor que se desea hallar

Los resultados arrojados producto de esta fórmula son utilizados para calcular la Utilidad Neta de cada herramienta, promediando la peor y la mejor utilidad de cada una de ellas:

$$Utilidad\ Neta = \frac{[P(x)] + [P(x)]}{2}$$

Luego de calcular la Utilidad Neta, se buscó la utilidad escalada, que se obtiene restando el promedio de todas las Utilidades Netas a la Utilidad Neta de cada herramienta:

$$U[Escalada(x)] = U(x) - Promedio(U)$$

Tras obtener la Utilidad Escalada, se calculó la función exponencial de la misma, para así hallar la Utilidad Transformada:

$$U[Transformada(x)] = EXP\{U[Escalada(x)]\}$$

Finalmente, luego de todos los cálculos realizados anteriormente, se calcula la Preferencia, dividiendo cada Utilidad Transformada entre la suma de todas las Utilidades Transformadas:

$$Preferencia = \frac{U[Transformada(x)]}{\mathbf{\Sigma}[U(Transformada)]}$$

Dado lo anterior, en la próxima tabla se reflejan las probabilidades de escogencia de las 81 herramientas utilizadas para el análisis de este estudio. Como resultado, se pudo obtener las 10 herramientas más preferidas por la muestra:

Tabla 6. Las 10 Herramientas más preferidas por los empleados de una empresa de Ventas al Detal

Herramientas	Preferencias (%)	Atributo
Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	22%	Compensación y Beneficios
Estabilidad laboral	20%	Compensación y Beneficios
Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	19%	Compensación y Beneficios
Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	4%	Compensación y Beneficios
Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	3%	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
Retribución variable / Plan de incentivos	3%	Compensación y Beneficios
Plan de Carrera	3%	Desarrollo y Oportunidades de Carrera
Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	2%	Compensación y Beneficios
Prestamos (hogar, vehículo, personales)	1%	Compensación y Beneficios
Entrenamiento en Liderazgo	1%	Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Como se puede observar en la tabla, hay una gran diferencia de las tres primeras preferencias con relación al resto. De las 81 herramientas que representan el 100% de las preferencias, las primeras tres abarcan el 61%, dejando únicamente un 39% distribuido entre las otras 78 herramientas que formaron parte del instrumento; esto permite ver la clara tendencia que existe en la muestra a preferir "Remuneración competitiva de acuerdo al mercado", "Estabilidad laboral" y "Póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad".

Segmentaciones demográficas con Maxdiff Scaling

El Modelo Logarítmico Multinomial no sólo permite conocer las preferencias de la muestra para cada herramienta, sino que también ofrece la posibilidad de segmentar dichas preferencias en relación cualquier variable demográfica.

Para mayor entendimiento de los análisis que se presentarán a continuación, es esencial que se tome en consideración la caracterización de la muestra de estudio, ubicado al inicio de este capítulo, donde se puede apreciar la representatividad de cada uno de los grupos demográficos de la muestra.

Las tablas que se presentarán a continuación tienen como objetivo mostrar las diferencias en cuanto a las preferencias que se obtienen de las diferentes categorías del grupo demográfico al que pertenecen. Éstas contienen las 10 herramientas más importantes, las cuales están en orden de mayor a menor preferencia; cuyos colores permiten identificar cuando se repite un elemento y en qué posición se ubican. Las herramientas que no poseen color son aquellas que no se repiten en las otras categorías relacionadas.

Tabla 7. Las 10 Herramientas más importantes para el grupo demográfico "Genero"

Posición	Femenino	Masculino
1	Remuneración competitiva de Acuerdo al mercado	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación
2	Poliza de Hospitalización Cirugía y Maternidad	Remuneración Competitiva de acuerdo al mercado
3	Estabilidad Laboral	Estabilidad Laboral
4	Financiamiento de Postgrado y Certificaciones	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad
5	Retribución Varibale / Plan de Incentivos	Plan de Carrera
6	Seguro de vida y de Accidentes	Retribución Variable/ Plan de incentivos
7	Compensación de acuerdo a la situación País (Inflación)	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)
8	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Prestamos (Hogar, Vehiculo, Personales)
9	Plan de Carrera	Financiamiento de Postgrados y certificaciones
10	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	Trabajo Avance/Promoción

Entre las diferencias más importantes que se pueden encontrar en la tabla anterior se observa la herramienta "Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación" ya que en el género femenino se encuentra en la octava posición, mientras que en el género masculino es la más importante. Otra herramienta con una diferencia representativa entre los géneros es "Financiamiento de Postgrado y Certificaciones" ubicándose en la posición cuarta para femenino y de novena para masculino.

"Seguro de vida y accidentes" es relevante para femenino mas no para masculino, y lo contrario ocurre con la herramienta "Trabajo avance/promoción".

Tabla 8. Las 10 Herramientas más importantes para el grupo demográfico "Estado Civil"

Posición	Soltero	Casado	Divorciado
1	Remuneración competitiva de Acuerdo al mercado	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)
2	Estabilidad Laboral	Remuneración Competitiva de acuerdo al mercado	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación
3	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad
4	Plan de Carrera	Estabilidad Laboral	Dias de Vacaciones , Política de disfrute competitiva
5	Retribución Varibale / Plan de Incentivos	Financiamiento de Postgrado y Certificaciones	Examenes Medicos pagados por la empresa
6	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Entrenamiento en Liderazgo	Estacionamiento /Transporte a la sede
7	Compensación de acuerdo a la situación País (Inflación)	Plan de variable a largo plazo (LTIP)	Programas de acondicionamiento Físico y Nutricion
8	Lugar de Trabajo	Retribución variable/ Plan de Incentivos	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado
9	Entrenamiento en Liderazgo	Compensación de acuerdo a la situación País (Inflación)	Retribución Variable/ Plan de Incentivos
10	Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	Prestamos (Hogar, Vehiculo, personales)

En el grupo demográfico "Estado Civil" la "Remuneración competitiva de acuerdo al Mercado" se repite en las tres categorías pero en diferentes posiciones, lo mismo sucede con "Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación" y "Retribución Variable/ Plan de Incentivos". El cuadro denota algunas herramientas sin color en las tres categorías, lo cual indica que estas son importantes para ellas pero no para las demás. Es importante resaltar que La "Póliza de Hospitalización Cirugía y Maternidad" se coloca en la misma posición para las tres categorías.

Tabla 9. Las 10 Herramientas más importantes para el grupo demográfico "Edad"

Posición	20-29	29-39	40-49	>50
1	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Remuneración Competitiva de acuerdo al mercado	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado
2	Compensación de acuerdo a la situación País (Inflación)	Retribución variable/ Plan de Incentivos	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad
3	Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	Estabilidad Laboral	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	Poliza de seguro de Vehiculo
4	Remuneración competitiva de Acuerdo al mercado	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Programas de Coaching
5	Estabilidad Laboral	Trabajo Avance/Promoción	Estabilidad Laboral	Retribución variable/ Plan de Incentivos
6	Plan de Carrera	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)	Financiamiento de Postgrado y Certificaciones	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación
7	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Plan de variable a largo plazo (LTIP)	Prestamos (hogar, vehículo, personales)
8	El acceso a bienes Esenciales escasos (Harina, Lácteos,etc.)	Financiamiento de Postgrado y Certificaciones	Plan de retención a pagar con años de servicio	La Asistencia a Seminarios y Conferencias en el Exterior
9	Retribución Varibale / Plan de Incentivos	Plan de Carrera	Entrenamiento en liderazgo	Reembolso de Matricula
10	Programa de Aprendizaje	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	Plan de Carrera	Entrenamiento en Liderazgo

En la tabla anterior se percibe que hay tres herramientas que se repiten en las cuatro categorías del grupo demográfico "Edad", estas son "Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación", "Remuneración competitiva de acuerdo al mercado" y "Poliza de hospitalización, Cirugía y Maternidad" que a pesar de estar en distintas posiciones tienen una preferencia que las posiciona en las cuatro categorías dentro de las diez primeras.

Las personas que tienen más de 50 años de edad, parecen ser las que tienen más preferencias que discrepan de las demás categorías con cuatro herramientas que no se repiten en los encuestados que van de 29-49 años de edad. En este mismo orden de ideas, es interesante ver como para la muestra que se encuentra entre 29-39 tienen entre sus primeras diez herramientas "trabajo avance-promoción" (Posición 5), pero ésta no se repite en las demás categorías de este grupo.

Tabla 10. Las 10 Herramientas más importantes para el grupo demográfico “Hijos”

Posición	Con Hijos	Sin Hijos
1	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación	Remuneración competitiva de Acuerdo al mercado
2	Remuneración competitiva de Acuerdo al mercado	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad
3	Estabilidad Laboral	Estabilidad Laboral
4	Retribución Varibale / Plan de Incentivos	Plan de Carrera
5	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Lugar de Trabajo
6	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)
7	Financiamiento de Postgrado y Certificaciones	Introducción de partes de moneda Extranjera en la Compensación
8	Seguro de Vida y de Accidentes	Retribución Varibale / Plan de Incentivos
9	Compensación de acuerdo con la situación del país (Inflación)	La Asistencia a Seminarios y Conferencias en el Exterior
10	El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	Entrenamiento en liderazgo

Las diferencias de mayor importancia que se pueden encontrar en la tabla 10 no se muestran en las herramientas que se repiten en cada una de las categorías de este grupo, si no en los atributos que mas destacan en cada una de ellas, es decir, en la categoría “con hijos” se observa que la mayoría de las herramientas pertenecen a el atributo de compensación y beneficios, mientras que la categoría “sin hijos” hay de compensación y beneficios pero destacan también herramientas de desarrollo y oportunidad de carrera.

A continuación se presenta un grafico que contiene las preferencias de la empresa de acuerdo al área a la que pertenecen dentro de la misma. La idea de presentar en forma de gráfico es que se tenga un mayor entendimiento de cómo aparecen las herramientas con sus porcentajes de preferencia y en consecuencia como se ordenan:

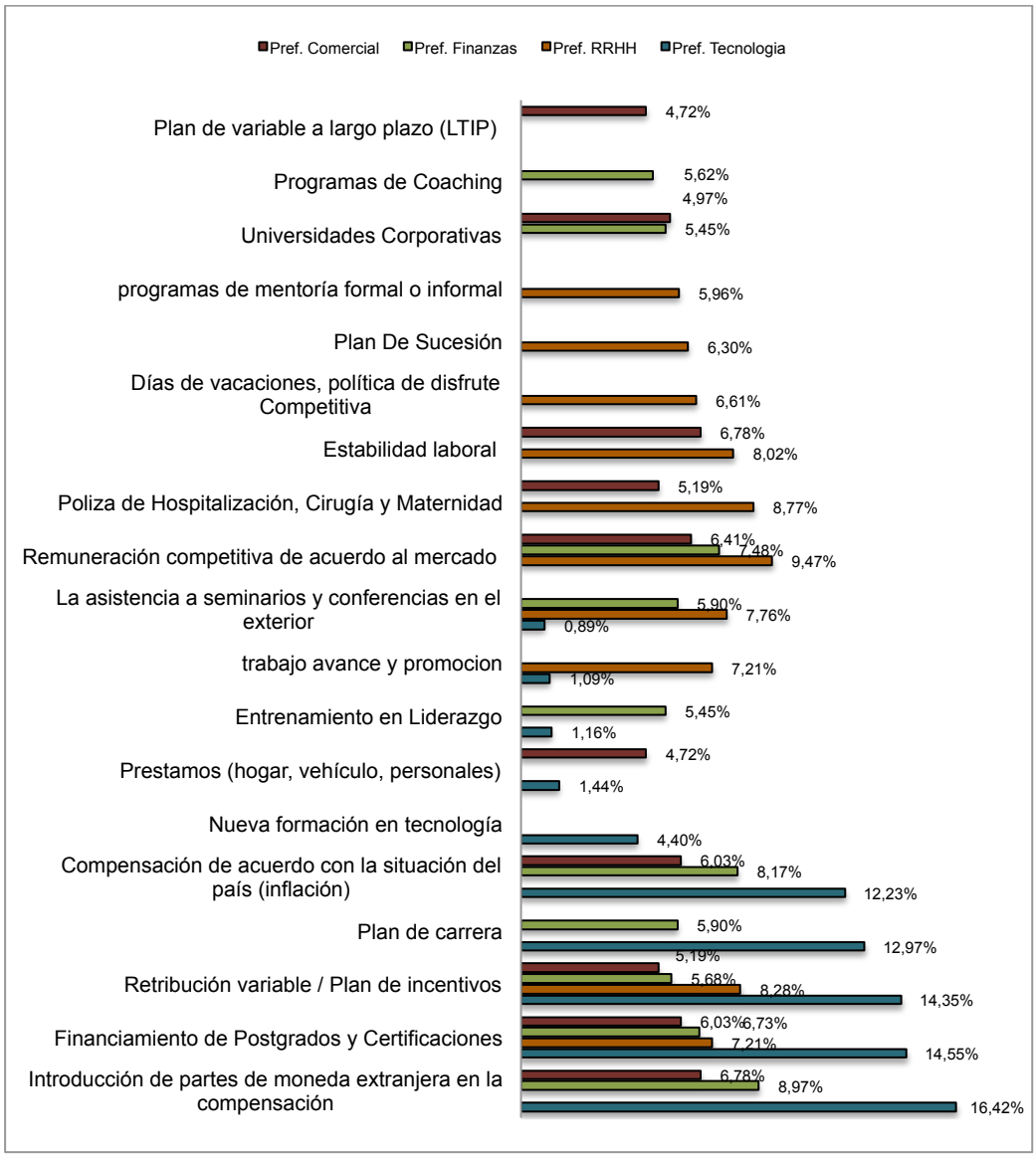


Gráfico 9. Las 10 Herramientas más preferidas de cada área

En el gráfico 9 se presentan las 10 Herramientas más importantes para cada área y la relación entre ellas. A pesar de que la tabla 5 muestra cierto nivel de homogeneidad al menos en las primeras herramientas, se puede apreciar en este gráfico que tan sólo hay dos de ellas en la que todas las áreas coinciden ("Financiamiento de postgrados y certificaciones" y "Retribución variable / Plan de incentivos"), sin embargo, estas herramientas parecen tener mucha más importancia para el área de Tecnología que para el resto de las áreas. Haciendo una comparación de estos resultados con las

preferencias generales, se observa que dichas herramientas se encuentran dentro de las más preferidas (en las posiciones 5 y 6, ambas con 3% de importancia)

La herramienta de “Remuneración competitiva de acuerdo al mercado” es la más importante de toda la empresa (22%) y también para el área de Recursos Humanos (9.47%), pero la herramienta no se encuentra entre las 10 más importantes del área de Tecnología.

En el caso de la herramienta “Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación” las áreas de Tecnología (16.42%), Finanzas (8.97%) y Comercial (6.68%) coinciden en que es la más importante, pero para el área de Recursos Humanos, esta herramienta no califica entre las mejores diez. Algo similar ocurre en “Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)” (12.23%, 8.17% y 6.03% respectivamente), ya que está entre las más importantes para estas tres áreas, pero no lo es para el área de Recursos Humanos.

Seguidamente la herramienta “Póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad” y “Estabilidad laboral” son la segunda y la tercera herramienta más importante para la empresa con 20% y 19%, respectivamente, pero las áreas de Tecnología y Finanzas no las consideran suficientemente importantes para calificar entre sus primeras 10.

Cada área presenta un menú de Recompensa Total diferente y como se puede ver en el gráfico, hay herramientas que sólo son importantes para un área determinada. La herramienta “Nueva formación en tecnología” es sólo importante para el área de Tecnología; lo mismo ocurre con “Programas de Coaching” para Finanzas y con “Plan de variable a largo plazo (LTIP)” para el área Comercial. Recursos Humanos es el área que menos coincide con el resto, ya que las herramientas de “Días de vacaciones, políticas de disfrute competitivas”, “Plan de sucesión” y “Programas de mentoría formal o informal” son solamente preferidas por ellos.

Todas las áreas, exceptuando Tecnología, demuestran una baja diferencia entre el nivel de importancia de sus herramientas; en Recursos Humanos van de 9.5% a 6%, mostrándose tan sólo una diferencia entre la mas importante y menos importante de las 10 herramientas mas preferidas de 3.5% al igual que Finanzas (de 9% a 5.5%) y en el área Comercial van 6.8% a 4.7% reflejándose una diferencia 2.5%. Por otro lado, la distribución de las 10 más altas preferencias en el área de Tecnología va desde 16.4% a 0.9% teniendo esta (como se expuso anteriormente) una diferencia de 15.5%.

Al igual que se construyó un gráfico con la relación entre las preferencias de acuerdo a las áreas, se construyó uno donde se muestran las preferencias de acuerdo a los distintos cargos:

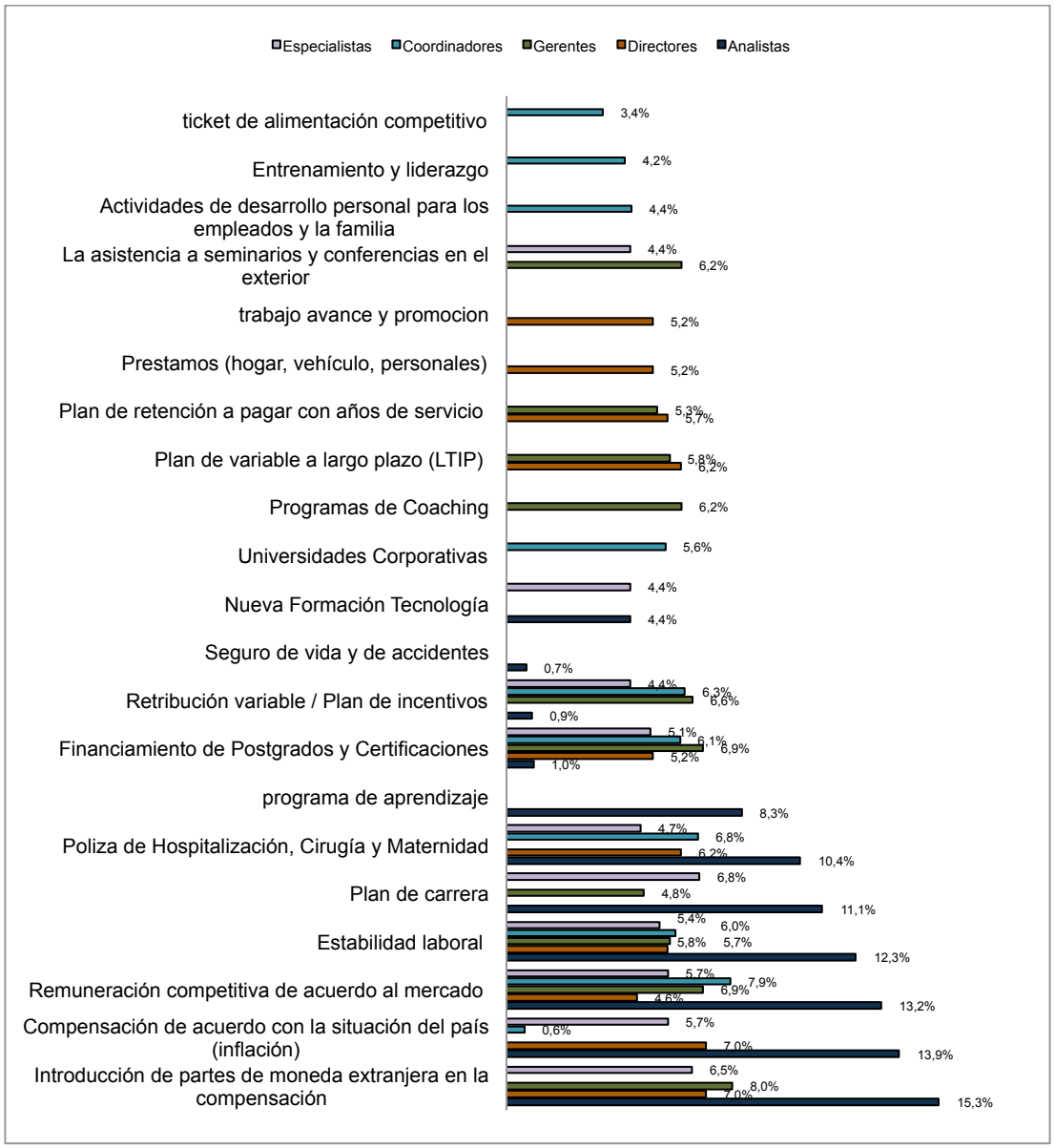


Gráfico 10. Las 10 herramientas más preferidas de cada Cargo

La distribución arrojada por el gráfico 10, que contiene la relación entre las preferencias de acuerdo a los cargos, coincide mas con las preferencias generales de la empresa, ya que “Remuneración competitiva de acuerdo al mercado” y “Estabilidad laboral” son herramientas de gran importancia para todos los cargos, y la “Póliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad” sólo está ausente entre las preferencias de los gerentes. El “Financiamiento de postgrados y certificaciones” no es el más importante para ninguno de los cargos pero los resultados mostraron que se ubica entre las 10 herramientas preferidas de los cinco cargos.

La “Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación” es la herramienta más importante para los analistas (15.3%), directores (7%) y gerentes (8%), y la segunda más importante para los especialistas (6.5%), mientras que los coordinadores no la consideran tan valiosa.

Se puede observar que la herramienta “Compensación de acuerdo a la situación del país (inflación)” es sumamente importante para los analistas (13.9%), también para los especialistas (5.7%) y los directores (7%), mientras que para coordinadores la apreciación de ésta es muy baja y para los gerentes no se encuentra dentro de las 10 mas preferidas. “Plan de Carrera” también resultó ser una herramienta importante para la empresa en general, pero al segmentarlo por cargos se puede notar que no es importante para los directores ni los coordinadores.

Aunque para los directores y los analistas la herramienta “Retribución variable / Plan de incentivos” no sea muy importante, tiene un alto nivel de preferencia entre los gerentes (6.6%), coordinadores (6.3%) y especialistas (4.4%); además de formar parte de las 10 herramientas preferidas por la empresa.

Los coordinadores son el cargo que menos coincide con el resto, ya que 4 de sus 10 herramientas preferidas son sólo importantes para ellos: “Universidades corporativas”, “Actividades de desarrollo personal para los empleados y las familias”, “Entrenamiento y liderazgo” y “Ticket de alimentación competitivo”. Con los directores ocurre algo similar aunque en menor medida, puesto que las herramientas de “Préstamos (hogar, vehículos, personales)” y “Trabajo, avance y promoción”, que conforman las 10 preferidas por ellos, no tienen esa importancia para los demás cargos.

La herramienta “Nueva formación en tecnología” tiene el mismo nivel de importancia para los analistas y los especialistas (4.4%), mientras que para el resto de los cargos no es una herramienta valiosa. En el caso de “Plan de variable a largo plazo

(LTIP)" y "Plan de retención a pagar con años de servicio", son sólo importantes para los directores (6.2% y 5.7%) y gerentes (5.8% y 5.3%).

Menú de Herramientas de Recompensa Total

Finalmente se presenta la tabla que contiene el Menú de Herramientas de Recompensa Total preferido por los empleados encuestados en este estudio; que contiene 5 de las herramientas más importantes para cada uno de los atributos que lo conforman. Los porcentajes[1] que se encuentran debajo de cada atributo fue resultado de la utilización agregada de un estudio de Análisis Conjunto (Más detalles los Anexos):

Tabla 11. Menú de Herramientas de Recompensa Total para la Empresa de Ventas al Detal

Atributos	Herramientas	Raking de Preferencia
Compensación y Beneficios (37%)	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	1
	Estabilidad Laboral	2
	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	3
	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	4
	Retribución Variable/ Plan de Incentivos	6
Balance Vida-Trabajo (20%)	Lugar de Trabajo	24
	Actividades de Desarrollo Personal para los Empleados y la Familia	26
	Tiempo de Trabajo Flexible	31
	Programas de Acondicionamiento fisico y nutrición	46
	Actividades recreativas para los empleados y la familia	48
Desempeño y Reconocimiento (16%)	La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	12
	Rendimiento de Sesiones de Planificación/ Fijación de Metas	19
	Clases de Ingles en el Lugar de Trabajo	22
	Premios-MetaEspecificos (Calidad- Eficiencia, ahorro de Costes, Productividad, Seguridad)	25
	Programas de Reconocimiento de toda la Organización	34
Desarrollo y Oportunidad de Carrera (6%)	Financiamiento de postgrados y certificaciones	5
	Plan de carrera	7
	Entrenamiento en Liderazgo	10
	Trabajo Avance/ Promocion	11
	Universidades Corporativas	16

[1] La sumatoria de los Atributos no arroja el 100% debido a que se agregaron más atributos (Organización y Gente) al estudio de Análisis Conjunto por petición de la Organización.

CONCLUSIONES

La presente investigación se logró determinar el menú de herramientas de recompensa total preferido por los empleados de una empresa del sector Ventas al Detal en Venezuela, utilizando *Maximun Difference Scaling:*

Atributos	Herramientas	Raking de Preferencia
Compensación y Beneficios (37%)	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	1
	Estabilidad Laboral	2
	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	3
	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	4
	Retribución Variable/ Plan de Incentivos	6
Balance Vida-Trabajo (20%)	Lugar de Trabajo	24
	Actividades de Desarrollo Personal para los Empleados y la Familia	26
	Tiempo de Trabajo Flexible	31
	Programas de Acondicionamiento fisico y nutrición	46
	Actividades recreativas para los empleados y la familia	48
Desempeño y Reconocimiento (16%)	La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	12
	Rendimiento de Sesiones de Planificación/ Fijación de Metas	19
	Clases de Ingles en el Lugar de Trabajo	22
	Premios-MetaEspecificos (Calidad- Eficiencia, ahorro de Costes, Productividad, Seguridad)	25
	Programas de Reconocimiento de toda la Organización	34
Desarrollo y Oportunidad de Carrera (6%)	Financiamiento de postgrados y certificaciones	5
	Plan de carrera	7
	Entrenamiento en Liderazgo	10
	Trabajo Avance/ Promocion	11
	Universidades Corporativas	16

Los resultados obtenidos a nivel general reflejan que la mayoría de las herramientas están dentro del atributo “Compensación y Beneficios” esto se detalla en las primeras 3 posiciones del menú final seguidas a su vez por herramientas de “Desarrollo y oportunidad de carrera”. Esto puede darle una visión a la organización de que herramientas sus empleados desean dentro de su propuesta salarial.

Al segmentar los resultados por grupos demográficos las tendencias variaron de manera considerable, pero las primeras tres herramientas siempre se encontraban dentro de la lista de 10 de cada categoría. La ventaja que da el instrumento al poder segmentar, es que puedes obtener las preferencias de un determinado grupo y poder aplicar posibles planes que estén asociados a la estrategia organizacional por área, cargos, edad, entre otros.

Un ejemplo de lo dicho anteriormente lo vimos en este estudio con las marcadas diferencias que se pudieron observar en grupos como las personas “con hijos” o “sin hijos” donde las primeras estaban enfocadas más a herramientas de compensación y las

segundas a desarrollo y oportunidad de carrera. Otro ejercicio que se realizó fue con las edades, donde los empleados que se encontraban entre los 50 o más, tenían menos preferencias de herramientas que fueran comunes con las otras categorías, como "estabilidad laboral", "Plan de Carrera", "Financiamiento de Postgrados y Certificaciones".

La experiencia con la utilización de la herramienta, permitió obtener respuestas poco sesgadas por parte de los encuestados, ya que las preguntas no fueron realizadas de forma directa, sino al contrario, se les pidió dentro de un conjunto de elementos que se eligiera el "mas importante" y "menos importante", para de esta forma recibir la información de una manera mas natural y veraz.

Una de las ventajas que se observó al utilizar *Maxdiff Scaling* es que por la forma en que es recolectada la información, los encuestados no responden revelando su opinión, simplemente ordenan dentro de una escala de preferencias. Esto genera mayor confianza por parte de los participantes a la hora de responder el instrumento.

Los resultados arrojados por la muestra de este estudio fue analizada a través de dos modelos: Conteo y Modelo Logarítmico Multinomial, la diferencia entre estos dos es la capacidad que tiene el último de permitir estimar la probabilidad de escogencia o elección de una determinada herramienta sobre las demás que fueron parte del estudio.

Las posibilidad de estimar la probabilidad de escogencia de las herramientas facilita la construcción de un menú donde se destacan aquellas herramientas que son más propensas a ser elegidas, es decir, que dicho menú contiene las opciones de mayor preferencia de los empleados de la empresa.

Es importante destacar el valor que tiene para el estudio la implementación de un instrumento previo (modelo piloto) donde se filtran las herramientas que la empresa realmente esta en capacidad de ofrecer y aquellas que los empleados realmente

consideran de relevancia. Esto permite que tanto la organización como los empleados estén alineados a la hora de escoger la mejor combinación de herramientas.

Este estudio reflejó las opciones más valoradas por los empleados en materia de recompensa total. A su vez la empresa recibe información acerca de qué herramientas de las que están aplicando, podrían no estar coordinadas para los objetivos de la organización. Como consecuencia se optimizan costos dentro de la organización, y a su vez se estimula el compromiso y la retención dentro de una estrategia rentable desde el punto de vista monetario.

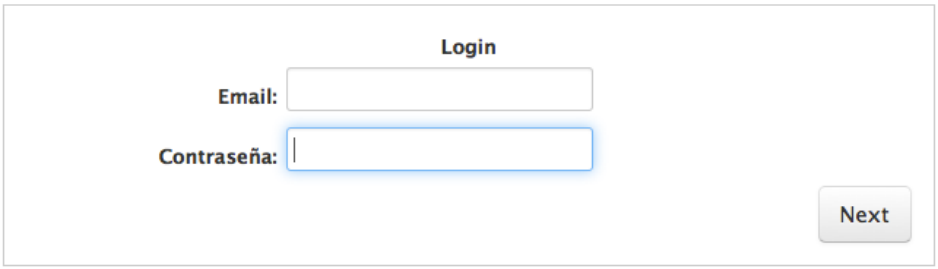
RECOMENDACIONES

A la empresa, evaluar su actual menú de recompensa total y contrastarlo con el menú que prefieren los empleados, para así descartar o añadir herramientas que pudieran ser mas efectivas para los objetivos y estrategias de la organización, a su vez consiguiendo la optimización de costos como bien hemos dicho en párrafos anteriores.

A próximos estudios, un aporte de gran magnitud sería una investigación donde se analice a detalle las herramientas de Maxdiff Scaling versus Análisis conjunto.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO WEB MAXDIFF



Estimado [redacted]

[redacted] está llevando a cabo una encuesta para determinar las preferencias relativas con respecto a diferentes herramientas / elementos de Recompensa Total.

Los resultados de este estudio se utilizarán como insumo complementario a las herramientas que actualmente se manejan en la organización.

Su resultado individual se mantendrá confidencial.

No hay límite de tiempo para completar la encuesta. Sin embargo, el tiempo que se espera para completar esta encuesta es de alrededor de 12 minutos.

En caso de cualquier duda puede ponerse en contacto con

stephany.klein@thomasmorecg.net

Muchas Gracias

Equipo de Thomas More Management Consulting

Save & Continue | Next

Información Demográfica

Genero

-- Select --

Estado Civil

-- Select --

Edad

-- Select --

Hijos

-- Select --

Area

-- Select --

Departamento

-- Select --

Cargo

-- Select --

Step 1 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos	○
○	El seguro dental	○
○	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	○
○	Plan De Sucesión	○
○	Finalización del proyecto Evaluaciones / equipo	○
○	Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)	○

Done

Step 2 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Actividades extraescolares	○
○	Juegos entre oficinas	○
○	programas de mentoría formal o informal	○
○	El seguro dental	○
○	Programas de reconocimiento Gerenciales	○
○	Programas de Coaching	○

Done

Step 3 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Pagar Ticket de comida con una Tarjeta	○
○	Estacionamiento / transporte a la sede	○
○	Seguro personal de viaje	○
○	Rendimiento de Sesiones de Planificación / Fijación de Metas	○
○	Gimnasio para empleados	○
○	Entrenamiento en Liderazgo	○

Done

Step 4 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Insignias de Reconocimiento	○
○	Nueva Formación Tecnología	○
○	Seguro personal de viaje	○
○	Gimnasio para empleados	○
○	Retribución variable / Plan de incentivos	○
○	Beneficios para los suministros y materiales escolares	○

Done

Step 5 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Seguro de vida y de accidentes	○
○	Sitios alternativos de trabajo	○
○	Premios por Rendimiento	○
○	Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre	○
○	Beneficios para los suministros y materiales escolares	○
○	Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva	○

Done

Step 6 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Tiempo de trabajo flexible	○
○	Programas de reconocimiento de toda la Organización	○
○	Nueva Formación Tecnología	○
○	Seguro de vida y de accidentes	○
○	Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	○
○	Acceso al Aprendizaje Virtual, Podcasts, Webinars	○

Done

Step 7 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Reembolso De Matricula	○
○	Sitios alternativos de trabajo	○
○	Juegos entre oficinas	○
○	1: 1 Reuniones	○
○	Premios de Servicio	○
○	Plan De Sucesión	○

Done

Step 8 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Pasantías	○
○	Entrenamiento en Liderazgo	○
○	Trabajo Avance / Promoción	○
○	El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	○
○	Plan de Carrera	○
○	La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	○

Done

Step 9 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Retribución variable / Plan de incentivos	○
○	Tiempo de trabajo flexible	○
○	Viernes gratuitos mensuales	○
○	Premios meta- específicos (Calidad, Eficiencia, ahorro de costes, productividad, seguridad)	○
○	Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia	○
○	Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones	○

Done

Step 10 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	○
○	Oferta de alimentos saludables para los empleados	○
○	Transporte al lugar de trabajo	○
○	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	○
○	Clases de ingles en el lugar de trabajo	○
○	Trabajo Avance / Promoción	○

Done

Step 11 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	El acceso a redes de información	○
○	Compensación de acuerdo con la situación del país (inflación)	○
○	Tiempo adicional durante el periodo postnatal para la madre y el padre	○
○	Acceso al Aprendizaje Virtual, Podcasts, Webinars	○
○	Programa permanente de descuentos en tiendas	○
○	Actividades extraescolares	○

Done

Step 12 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	○
○	Viernes gratuitos mensuales	○
○	Colocaciones de Avisos Internos	○
○	Guardería	○
○	Almuerzos , salidas, eventos formales	○
○	Programas de Coaching	○

Done

Step 13 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Prestamos (hogar, vehículo, personales)	○
○	La exposición a los expertos residentes	○
○	Matrícula Descuentos	○
○	Rendimiento de Sesiones de Planificación / Fijación de Metas	○
○	Oferta de alimentos saludables para los empleados	○
○	sugerencias de programas para los empleados	○

Done

Step 14 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	La exposición a los expertos residentes	○
○	Premios de Servicio	○
○	Plan de variable a largo plazo (LTIP)	○
○	Puesto de Estacionamiento (gratis, a pagar)	○
○	Viáticos ajustados a la inflación	○
○	Lugar de trabajo	○

Done

Step 15 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Insignias de Reconocimiento	◉
○	Ticket de alimentos competitivo	○
◉	Plan de variable a largo plazo (LTIP)	○
○	Ropa casual los viernes (oficinas y back office)	○
○	Entrenadores / Mentores	○
○	Transporte al lugar de trabajo	○

Done

Step 16 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Ticket de alimentos competitivo	○
○	Sala de descanso (en / entre tiempo de trabajo)	○
○	Entrenadores / Mentores	○
○	Plan de retención a pagar con años de servicio	○
○	Actividades recreativas para los empleados y la familia	○
○	Plan de vacaciones para niños y adolescentes	○

Done

Step 17 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Programa permanente de descuentos en tiendas	○
○	Guardería	○
○	Matrícula Descuentos	○
○	Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)	○
○	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	○
○	Bono especial adicional por trabajar en días festivos	○

Done

Step 18 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Póliza de seguro de vehículo	○
◉	Remuneración competitiva de acuerdo al mercado	
○	Programas de reconocimiento Gerenciales	○
○	Reembolso De Matricula	○
○	Año sabático / plazo menor de un año	○
	programas de mentoría formal o informal	◉

Done

Step 19 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Año sabático / plazo menor de un año	○
○	Plan de Carrera	○
○	Plan de vacaciones para niños y adolescentes	○
○	Asignación de coche de empresa (vehículo de la empresa)	○
○	sugerencias de programas para los empleados	○
○	Pasantías	○

Done

Step 20 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Programas de acondicionamiento físico y nutrición	○
○	Actividades recreativas para los empleados y la familia	○
○	Actividades de voluntariado	○
○	Colocaciones de Avisos Internos	○
○	programa de aprendizaje	○
○	Poliza de Hospitalización, Cirugía y Maternidad	○

Done

Step 21 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Programas de acondicionamiento físico y nutrición	○
○	El acceso a redes de información	○
○	Universidades Corporativas	○
○	Clases de ingles en el lugar de trabajo	○
○	Comedor Ejecutivo	○
○	Programas de reconocimiento de toda la Organización	○

Done

Step 22 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Ropa casual los viernes (oficinas y back office)	◉
◉	La asistencia a seminarios y conferencias en el exterior	○
○	Exámenes médicos pagados por la empresa	○
○	Rifas para préstamos de hogar, tarjetas de crédito y vehículos	○
○	Estacionamiento / transporte a la sede	○
○	Plan de retención a pagar con años de servicio	○

Done

Step 23 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Exámenes médicos pagados por la empresa	○
○	Introducción de partes de moneda extranjera en la compensación	○
○	Premios por Rendimiento	○
○	Premios meta- específicos (Calidad, Eficiencia, ahorro de costes, productividad, seguridad)	○
○	Lugar de trabajo	○
○	Rotaciones de empleo	○

Done

Step 24 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Bono especial adicional por trabajar en días festivos	○
○	Almuerzos , salidas, eventos formales	○
○	El acceso a los bienes esenciales escasos (harina, lácteos, etc.)	○
○	programa de aprendizaje	○
○	incentivos no monetarios (viajes, día libre)	○
○	Empleado del Mes / año	○

Done

Step 25 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Financiamiento de Postgrados y Certificaciones	○
○	Asignación de Línea telefónica y asignación teléfono móvil a algunas posiciones	○
○	Pagar Ticket de comida con una Tarjeta	○
○	Estabilidad laboral	○
○	Finalización del proyecto Evaluaciones / equipo	○
○	Días de vacaciones, política de disfrute Competitiva	○

Done

Step 26 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Póliza de seguro de vehículo	○
○	Viáticos ajustados a la inflación	○
○	Estabilidad laboral	○
○	1: 1 Reuniones	○
○	incentivos no monetarios (viajes, día libre)	○
○	Rotaciones de empleo	○

Done

Step 27 of 27

Dentro de los atributos que a continuación se presentan, ¿Cuál considera usted es el más importante y cuál el menos importante?

Más Importante		Menos Importante
○	Sala de descanso (en / entre tiempo de trabajo)	○
○	Actividades de desarrollo personal para los empleados y la familia	○
○	Universidades Corporativas	○
○	Empleado del Mes / año	○
○	Actividades de voluntariado	○
○	Comedor Ejecutivo	○

Done

ANEXO B. CONJOINT ANALYSIS

El instrumento realizado a la muestra de empleados de la empresa de ventas al detal, incluyó a parte del *Maxdiff*, un conjunto de preguntas elaboradas por la herramienta denominada Análisis de Conjunto o *Conjoint Analysis* que nos permitió compartir con la empresa aquellas preferencias de los mismos por los atributos como: compensación y beneficios, Balance Vida-Trabajo, Desarrollo y Capacitación, Reconocimiento, Organización, y Gente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

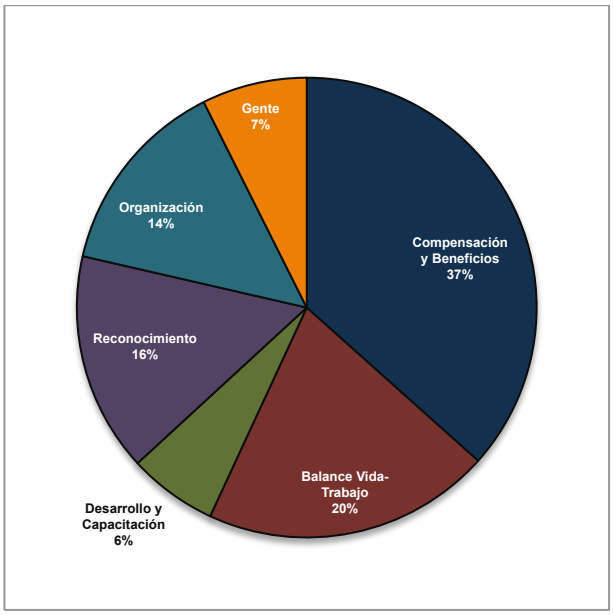
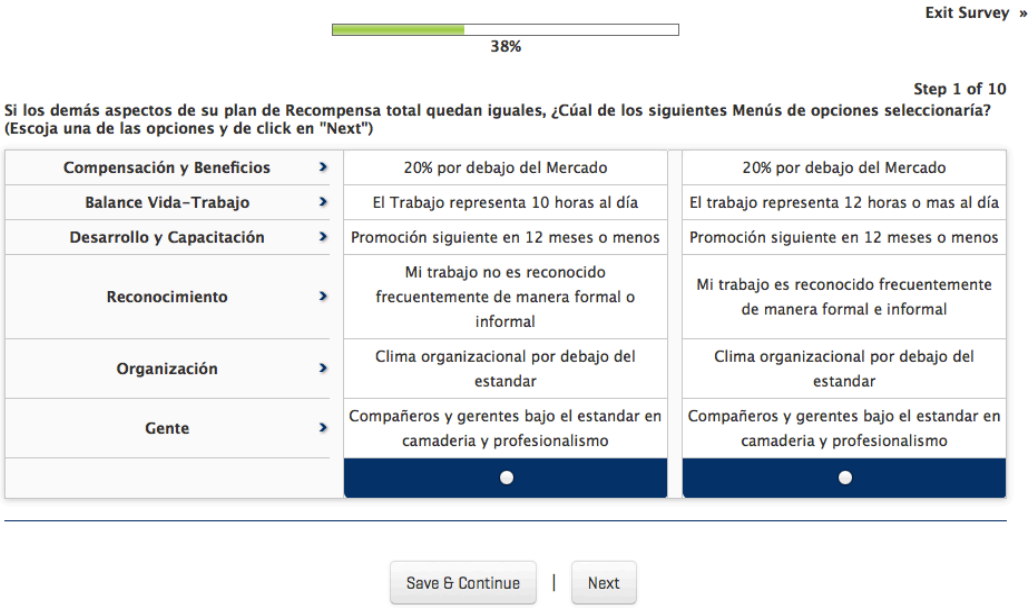


Gráfico General de Análisis Conjunto

El gráfico anterior muestra que los empleados encuestados tiene un 37% de preferencia por "Compensación y Beneficios" quedando este atributo en primer lugar con relación a los otros cinco, sin embargo el peso de "Balance Vida-Trabajo" es importante, se muestra en un 20% lo cual indica que más de la mitad de la muestra tiene una alta preferencia por compensación y beneficios y balance vida-trabajo (57%).

Se refleja también en el gráfico, que el tercer atributo que arrojó un porcentaje que debe ser considerado, fue “Reconocimiento” con un 16%. Los demás atributos tuvieron porcentajes pequeños que en conjunto suman un 27%

Una muestra del Instrumento WEB de Análisis conjunto



Exit Survey »

38%

Step 1 of 10

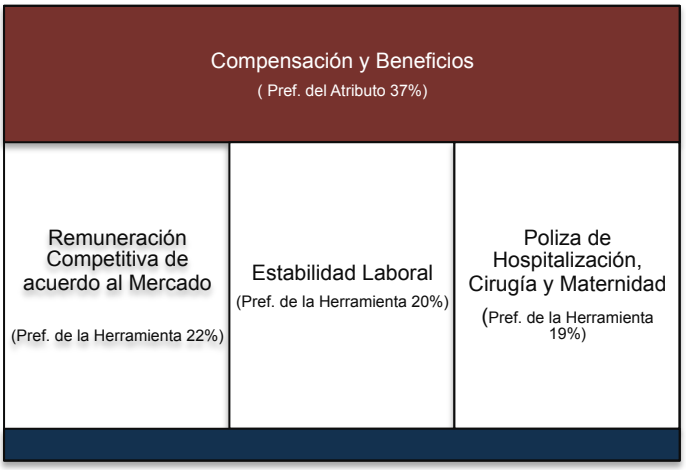
Si los demás aspectos de su plan de Recompensa total quedan iguales, ¿Cúal de los siguientes Menús de opciones seleccionaría? (Escoja una de las opciones y de click en "Next")

Compensación y Beneficios	20% por debajo del Mercado	20% por debajo del Mercado
Balance Vida-Trabajo	El Trabajo representa 10 horas al día	El trabajo representa 12 horas o mas al día
Desarrollo y Capacitación	Promoción siguiente en 12 meses o menos	Promoción siguiente en 12 meses o menos
Reconocimiento	Mi trabajo no es reconocido frecuentemente de manera formal o informal	Mi trabajo es reconocido frecuentemente de manera formal e informal
Organización	Clima organizacional por debajo del estandar	Clima organizacional por debajo del estandar
Gente	Compañeros y gerentes bajo el estandar en camaderia y profesionalismo	Compañeros y gerentes bajo el estandar en camaderia y profesionalismo

Save & Continue | Next

ANEXO C. *MAXDIFF SCALING* CON ANÁLISIS CONJUNTO

Al unir estas dos herramientas podemos obtener los Atributos junto con las herramientas más preferidas de la muestra y que la empresa puede implementar para futuros planes y/o políticas. Un ejemplo de esto es el gráfico siguiente:



Analizando el cuadro anterior se le puede recomendar a la empresa que fue estudiada en la presente investigación que para futuros planes de recompensa total para sus empleados, implementen aquellas herramientas que los mismos prefieren, es decir, colocarles una “Remuneración de acuerdo el mercado”, tener el “Estabilidad Laboral” junto a un “plan de incentivos”. Esto, junto otras herramientas ya explicadas y como resultado de este estudio, pueden contribuir a la optimización de costos dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong (2015, Febrero 18). Armstrong's Model of Total Reward. Recuperado de: http://rosariolongo.blogspot.com/2011/02/can-total-reward-be-considered.html

Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación*: *introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación: para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. (6ta ed.). Caracas: Editorial Consultores Asociados BL.

Baptista, P., Hernández, R. & Fernández, C. (2004). *Metodología de la Investigación*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill.

Becerra, G. & Merlo, V. (2005). *Preferencias relativas de las recompensas financieras y no financieras de empleados con base en el análisis de conjunto* (Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Grupo Bertoni. (2015, Febrero 16). Compensación salarial y retención de talento en Venezuela. Recuperado de http://blog.grupobertoni.com/2013/05/13/compensación-salarial-retencion-del-talento-en-venezuela/

Cabrera, Joyce & Davis, D. (2009). *Preferencias Relativas, Compensación Total y Diversidad Generacional en la Zona Metropolitana de Caracas* (Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Dolan, S., Schuler, R. y Valle R. (1999*). La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.

Gallagher Benefits (2015, Febrero 18). Gallagher Benefits services: Total reward

strategies. Recuperado de: https//www.gallagherbenefits.com/portal/server.pt?open=512&mode=2&objID=7153

Hurtado de Barrera, J. (2010). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Quirón Ediciones.

López, F. (2004). *Using statistical techniques for the design of human resources strategies*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

López, F. (2013). *Measuring total rewards through conjoint analysis: A decade of results*. Caracas, Venezuela: WorldatWork.

Louviere, J. J., Hensher, D. A., &Swait, J. D. (2000). *Stated Choice Methods: Analysis and Applications*. Cambridge UniversityPress.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. (4a ed.). México: Prentice Hall.

Marcos, S (2011). *Recompensa Total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto

Márquez, I. y Morett, M. (2003). Paquete de beneficios deseado de acuerdo al perfil de características personales y composición familiar del empleado (Tesis de Grado no publicado) Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

Murguia, F. (2015, Febrero 16). Expo estadística. Recuperado de: http://www.academia.edu/9445198/Expo_estadistica

Orme, B. (2010). Getting started with conjoint analysis: strategies for product design and pricing research (2da ed.). EEUU: Research Publishers LLC

Project Management Institute, Inc. (2.014, Agosto 25). PMI Member Ethical Standards (Member Code of Ethics).Recuperado de http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/ap_memethstandards.pdf

Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. España: Díaz de Santos.

Riera, A. (2011). Recompensa Total en equipos de Proyectos. (Trabajo de Grado de Posgrado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Rondón, G. y Schmitz, J. Influencia de los sistemas de compensación para que empresas del sector farmacéuticas sean consideradas como exitosas (Trabajo de Grado no publicado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1996). El proceso de investigación. (4ta. ed.) Argentina: Lumen Hvmanitas.

Sawtooth Sotfware (2013) *The MaxDiff System Technical Paper*. Utah: Sawtooth Sotfware, Inc

Sibson Consulting (2015, Febrero 13) Rewards of Work: Sibson´s model and survey. Recuperado de: https//Sibson.com/uploads-6c681391efa816b79716cc4fe0e551af.pdf

SPSS ConjointTM 16 (2014, Agosto 23). Recuperado de la: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN58B/1/material_docente/bajar?id_material=260352

Tower Perrin (2015, Febrero 18). Thinking employee reward. Recuperado de: https//www.peoplefactorindia.com/framework/thinking-employee-reward/=

Towers Watson (2014, Agosto 27). Total Rewards Optimization. Recuperado de http://www.towerswatson.com/en/Services/Services/total-rewards-optimization.

WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*.EstadosUnidos: John Wiley & Sons, Inc