



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**EXPECTATIVAS DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE RECOMPENSA TOTAL QUE LA
GENERACIÓN "Z" O "CENTENNIALS" ESPERAN DE LAS ORGANIZACIONES**

**TESIS/ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

ALUMNA:

FERNANDA PEZOA VALENCIA

PROFESOR GUÍA:

SEBASTIÁN UGARTE GÓMEZ

Santiago de Chile, año 2022

Dedicatoria

Mi Tesis de Grado, se la dedico con mucho amor a mi familia; a mi Padre, Gabriel Pezoa, a mi Madre, Berhe Valencia, y a mi Hermana, Ignacia Pezoa.

Sin ustedes no podría haber llegado a este momento. Son mi máxima inspiración para lograr mis objetivos. Las personas en las que más confío, y quiénes son y serán incondicionales conmigo. Me han apoyado en todos los ámbitos de mi vida, y aún más en mis estudios, que saben que es una de las cosas más importantes para mí. Son los que están conmigo, queriendo siempre lo mejor para mí, y lo demuestran día a día, sin esperar nada a cambio. Ustedes saben lo que esta instancia significa para mí, por lo tanto, sé que esta dedicatoria les llenará el corazón, porque gracias a ustedes, logro todo lo que me propongo.

Espero algún día poder retribuirles todo lo que han hecho por mí.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecerle a mi familia;

A mi Padre, Gabriel Pezoa, por siempre inspirarme, ayudarme, y apoyarme en este gran proceso que significa mucho para mí. Por su paciencia, dedicación, amor, y perfeccionismo que tuvo y tiene para acompañarme a lograr mis metas.

Por enseñarme a ser perseverante, disciplinada, esforzada, cumplidora de mis sueños, y a no rendirme jamás, por inculcarme que para obtener lo que quiero, por más difícil que sea, lo puedo lograr, pero siempre en base al esfuerzo.

A mi Madre, Berhe Valencia, por su apoyo, amor de madre, y comprensión.

Por sus palabras tan sabias que me dieron fortaleza para terminar mis estudios de forma eficiente. Por ser mi confidente, escucharme, y buscar soluciones para cada situación compleja que se presentó en este camino.

A mi Hermana, Ignacia Pezoa, por su incondicional apoyo y amor. Por su sinceridad, capacidad de escucharme y por las lindas palabras que me motivaron en mis estudios y en cada momento de mi vida.

Por otro lado, agradezco a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y a los profesores por los conocimientos que me brindaron, pues es un honor para mí haber estudiado mi postgrado en esta institución, con todos los profesores que demostraron ser excelentes docentes, en específico a:

Profesor Sebastián Ugarte, por su excelente disposición, paciencia y comprensión que tuvo en este proceso final de mi postgrado.

Profesor Pedro Leiva, por su apoyo constante a lo largo del Magíster, su comprensión en todo momento, y sus palabras de motivación.

Tabla de Contenido

1.	Resumen Ejecutivo.....	7
2.	Introducción.....	8
2.1.	Definición del Problema	9
2.2.	Objetivos	10
2.3.	Relevancia del Problema	11
3.	Marco Teórico.....	12
3.1.	Reclutamiento.....	12
3.2.	Centennials	13
3.3.	Sistema de Recompensa y Modelo de Recompensa Total.....	18
3.4.	Modelo de Recompensa Total de Víctor León	20
4.	Metodología.....	23
4.1.	Tipo de Investigación	23
4.2.	Tipo de Instrumento	24
4.3.	Participantes.....	27
4.4.	Procedimiento.....	27
4.5.	Descripción de la Muestra.....	28
5.	Análisis de Resultados.....	31
5.1.	Valoración de las Recompensas Extrínsecas (Compensación Total).....	31
5.1.1.	Recompensas Monetarias.....	31
5.1.2.	Beneficios.....	33
5.1.3.	Promedio de Valoración de Recompensas Extrínsecas	36
5.2.	Valoración de las Recompensas Intrínsecas.....	37
5.2.1.	Calidad de Vida en el Trabajo	38
5.2.2.	Ambiente Laboral.....	40
5.2.3.	Desarrollo Individual	41
5.2.4.	Organización	43
5.3.	Pregunta Abierta: “¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas, para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?”	44
6.	Propuesta de Intervención	50
7.	Conclusiones.....	59
	Bibliografía	63
	Anexos	70

1.	Consentimiento Informado Encuesta.....	70
2.	Encuesta “Expectativas de Elementos de Recompensa Total – Generación Z”	71
3.	Descriptivos de Tendencia central para la valoración de Beneficios.....	84

Índice de Imágenes

Imagen 1.	Valores de la Generación Z.....	16
Imagen 2.	Recompensa Total, Towers Watson.....	22
Imagen 3.	Propuesta de Recompensas Monetarias (Recompensas Extrínsecas) en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile	52
Imagen 4.	Propuesta de Beneficios (Recompensas Extrínsecas) en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile.....	53
Imagen 5.	Propuesta de Recompensas Intrínsecas en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile.....	54
Imagen 6.	Beneficios (Recompensas Extrínsecas) y Recompensas Intrínsecas en orden de preferencia para la Generación “Z” en Chile	55

Índice de Tablas

Tabla 1.	Beneficios y Experiencias esperadas por los Centennials en el trabajo	17
Tabla 2.	Recompensa Total, León (2013)	21
Tabla 3.	Elementos consultados a través de la Encuesta	26
Tabla 4.	Descriptivos para las Recompensas Monetarias.....	32
Tabla 5.	Beneficios agrupados por categoría (Mercer)	33
Tabla 6.	Descriptivos para cada categoría de Beneficios.....	34
Tabla 7.	Promedio Recompensas Extrínsecas.....	36
Tabla 8.	Descriptivos por categoría de las Recompensas Intrínsecas	37
Tabla 9.	Estadísticos descriptivos para los ítems de Calidad de vida en el Trabajo	38
Tabla 10.	Estadísticos descriptivos para los ítems de Ambiente Laboral.....	40
Tabla 11.	Estadísticos descriptivos para los ítems de Desarrollo Individual.....	41
Tabla 12.	Estadísticos descriptivos para los ítems de Organización	43
Tabla 13.	Respuestas pregunta abierta - Recompensas Extrínsecas.....	45
Tabla 14.	Respuestas pregunta abierta - Recompensas Intrínsecas.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Distribución de la Muestra Según Género.....	28
Gráfico 2.	Distribución de la Muestra según la Universidad de Pertenencia.....	29
Gráfico 3.	Distribución de la Muestra que Trabaja.....	30

1. Resumen Ejecutivo

Entendiendo el trabajo como el *“esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”* (Real Academia Española, s.f., definición 6, 2021), es necesario establecer que este ha ido evolucionando de acuerdo con las circunstancias sociales, políticas y económicas de un momento histórico determinado. Es en este contexto en donde se sitúa la investigación presente, la cual surge como la necesidad de comprender diversos elementos de recompensa que buscan los jóvenes pertenecientes a la Generación “Z” en Chile de diversas organizaciones. De acuerdo con lo anterior, la metodología que se utilizó en esta investigación fue de carácter mixto, ya que considera la captura y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En segundo lugar, el instrumento de recolección fue dirigido a una muestra de 42 jóvenes entre los 21 y 26 años, de distintas carreras de Ingeniería pertenecientes a Universidades Tradicionales de Chile, quienes debieron indicar sus preferencias de recompensas laborales.

Por lo tanto, la generación de los Centennials es una de las más atractivas de analizar ya que, plantean un desafío para las organizaciones al no conocerse sus motivaciones, las cuales difieren de algunas de las generaciones que las anteceden, principalmente respecto a entender el trabajo como una de las partes de su existencia, actividad que, si bien es necesaria, no tiene el rol que tuvo para las generaciones anteriores.

Esta Generación (“Z”), en base a los resultados encontrados en esta investigación, pertenece a un tiempo en donde el concepto de trabajo evoluciona y se transfiere de un espacio físico a uno virtual, buscando el equilibrio entre la vida laboral y familiar (flexibilidad horaria), su desarrollo individual, un buen ambiente laboral, una organización acorde a sus valores y expectativas, y una buena calidad de vida en el trabajo, sin dejar de lado las compensaciones monetarias.

Finalmente, se propone un Modelo de Recompensa Total que permita a las organizaciones entender e invertir en las necesidades de esta Generación.

2. Introducción

La presente investigación, buscó conocer los intereses y expectativas de recompensa total de la generación Z (Centennials) dentro del mundo laboral al que se van a insertar. Por lo tanto, el subsistema elegido para el estudio, fueron estudiantes mujeres y hombres de último año de Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil de universidades tradicionales pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH).

Dentro de todas las sociedades, existen diferentes generaciones de personas que conviven en un mismo contexto o espacio, las cuales se diferencian en relación a las características que comparten con las personas de sus mismas edades. La generación Z (también llamados Centennials), siendo aquellos nacidos entre 1994 y 2009, ha dejado de ser la generación que va a insertarse al mundo académico (Di Lucca, 2013, p.12) y ha pasado a ser la generación se está insertando en el mundo laboral.

Esta generación, se caracteriza por el fenómeno de la hipercomunicación, por lo que son tecnodependientes. Pero, además de ser nativos digitales, se reconoce que es una generación que, a diferencia de sus predecesoras, ha perdido el miedo a la incertidumbre, ya que han debido crecer con ella, y suelen ser más inclusivos, liberales y realistas, auténticos buscavidas de las oportunidades” (Vilanova, citada en Magallón, 2016, p.33).

Con estas características como base, se esperaría que su posicionamiento frente al mundo laboral, y los beneficios que esperan obtener de él, sean diferentes a los de sus generaciones pasadas. Urien explica que, dentro del trabajo, se espera que sea una generación que demande respuestas, transparencias, y espere tener la misma libertad que le ofrece este mundo digital (Urien, citado en Di Lucca, 2013, p.12), donde la inmediatez es el punto más importante de sus vidas.

No obstante, si bien esto es lo que esperan en un ambiente de trabajo, respecto a cómo se comportan ellos en relación a este, los “Z” priorizan el disfrute de sus vidas por sobre el trabajo, es decir, ordenan sus vidas según sus aspiraciones, valores, necesidades, etcétera (Rossi et al, 2018, p.98)”.

2.1. Definición del Problema

Ante este panorama, existe un desconocimiento respecto a cuáles son los intereses y expectativas de estos nuevos trabajadores y cuál es su modelo de recompensa total, es decir, qué esperan obtener estos nuevos talentos de las organizaciones en las que se insertarán a trabajar.

Por su parte, las empresas para poder sobrevivir ante la competencia en la guerra de talentos (Horstman y Martín, 2017) necesitan elaborar medidas para atraer a esta nueva generación de trabajadores con valores diferentes a los de las generaciones anteriores y su talento, ya que esta última generación posee un mayor conocimiento de las tecnologías, las cuales dominan el mercado actual (Durán-Seguel, 2020), por lo que evitaría que las organizaciones tuvieran que realizar “sobrecapacitaciones” a los trabajadores (las cuales tiene un costo monetario) y les permitiría posicionarse de mejor manera.

Esta atracción de los talentos puede hacerse a través del employer branding, es decir, creando campañas cercanas al marketing (Gavilan et al, 2013) para llamar la atención de los centennials ofreciéndoles una propuesta de valor basada en los beneficios, flexibilidad, aprendizaje, crecimiento, etc. que esta generación espera (Sánchez y Viltard, 2020), y que por otra parte, pueda ser llevada a cabo estando alineada con las empresas en las que ellos van a trabajar y los valores de estas (Aguado Hernández, 2019).

Sin embargo, el desconocimiento (como se mencionó) por parte de las organizaciones puede llevarlas a perder la oportunidad de integrar en sus equipos de trabajo candidatos de esta generación al no reconocer sus necesidades como algo valioso (Harvard Deusto, 2014, citado en Rueda et al, 2020), ya que los trabajadores buscan identificación y estar alineados con las organizaciones.

Por lo tanto, este trabajo busca servir como una herramienta que ayude a las organizaciones como una guía respecto a cómo establecer medidas de retribución adecuadas a esta generación partiendo desde la base de preguntar a la misma generación cuáles son sus preferencias, para generar un modelo de recompensa total que los atraiga y los retenga.

2.2. Objetivos

- Objetivo General:

- Identificar las preferencias, intereses y expectativas de los distintos elementos de Recompensa Total que la generación “Z” o “Centennials” esperan de las organizaciones.

- Objetivos Específicos:

- Proveer información a las organizaciones sobre cómo atraer a los nuevos talentos.
- Definir una propuesta de valor que sea utilizada por las organizaciones para atraer a los jóvenes profesionales.

2.3. Relevancia del Problema

Para las organizaciones, es importante identificar que exista un alineamiento entre los intereses de sus trabajadores y los propios, ya que esto les permitirá realizar inversiones en el capital humano. Por esto, es importante conocer y priorizar aquellos elementos que tengan una mayor relevancia en la propuesta de valor para los trabajadores de la generación Z enfocada específicamente a ellos.

En este sentido, esta investigación busca entregar datos respecto a estos intereses y proponer un modelo que los considere en lugar de buscar soluciones generalizadas, pues es importante señalar que las organizaciones no necesariamente entenderán los intereses de los jóvenes profesionales, que, por cierto, pueden variar, y debido a esto, los empleadores no sabrán cómo retenerlos. Según la investigación de Randstad (2021), las empresas ofrecen y aplican un mínimo porcentaje a las acciones para abordar la escasez de talentos y los beneficios más efectivos para retenerlos (desarrollo de carrera, salarios competitivos, opciones de trabajo flexible, etc.) en comparación a otros beneficios que no cuentan como “efectivos” ni para el reclutamiento ni retención de nuevos talentos.

3. Marco Teórico

3.1. Reclutamiento

Dentro de las diferentes funciones que tienen las organizaciones para poder funcionar, este informe se enfoca en el *reclutamiento*, el cual según Polanco (2013) es el “proceso de convocatoria de una serie de candidatos a un empleo” mediante el cual se elige a la persona más apta “para desempeñar tareas determinadas para un puesto específico” (Mejía, 2019, p.28). Dicho de otra manera, se busca atraer individuos con las capacidades necesarias, en cantidades suficientes (es decir, la cantidad de individuos específicos que se necesitan) de manera eficiente (Perdomo, 2021)

El proceso de reclutamiento es parte primordial de la gestión de recursos humanos, pues para que las organizaciones funcionen, necesitan personas calificadas y preparadas, lo que les entrega prestigio y competitividad ante el resto de las empresas (Rodríguez y Gutiérrez, 2020).

El reclutamiento conlleva aplicar “un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llevar” (Perdomo, 2021, p.223), siendo actualmente procesos activos que obligan a las empresas a actualizar sus conocimientos en relación a sus sistemas de reclutamiento, selección, y sus prácticas profesionales (Rodríguez y Gutiérrez, 2020).

Por lo tanto, es importante que, durante el reclutamiento de candidatos, las organizaciones hagan campañas indirectas para avisar y concientizar a los posibles candidatos sobre las reglas y condiciones para entrar a aquella empresa (Castillo, 2009), pues solo él sabe si encajaría. Además, la organización debe considerar las características específicas que puedan tener los trabajadores, por ejemplo, el género, situación socioeconómica o, en el caso de esta investigación, la generación a la que pertenecen, siendo la estudiada, la generación Z o también denominados Centennials.

3.2. Centennials

En primer lugar, con el fin de conceptualizar, los Centennials o también llamados generación Z, son aquellos jóvenes que nacieron entre 1994 y 2009 (Lara y Ortega, 2016). Se definirá generación como “un grupo identificable de población que comparte años de nacimiento y significativos eventos de la vida en críticas etapas de desarrollo” (Smola y Sutton, 2002, citados en Maioli y Filipuzzi, p.90), los cuales son de carácter sociohistórico y conducen a la creación de valores, creencias, formas de ver el mundo, perspectivas y actitudes específicas.

Según Robinson y Schanzel (2019, citados en Madrigal-Moreno et al, 2021), los centennials han alcanzado la mayoría de edad “en una era de declive económico, aumento de la desigualdad, inseguridad laboral y presencia de las redes sociales” (p.271). Entre las características que poseen los Z, Lara y Ortega mencionan que son influyentes, están acostumbrados a la inmediatez y al acceso rápido a la información, son innovadores de contenidos y les gusta crear, por lo que les gustan las organizaciones innovadoras, son irreverentes al ser más realistas y críticos y, están dispuestos a luchar por un mundo mejor, contrastando diferentes tipos de información para elegir lo que dan por válido, expresando sus opiniones a través de medios como Twitter, Instagram, Snapchat y Pinterest, YouTube o Facebook (Dolot, 2018). No obstante, tienen empatía entre sus miembros y comprenden las imperfecciones, y tienen una relación compleja con el cambio ya que les “molesta”, pero también los motiva.

Según Quintana (2016), el consumo excesivo de tecnología que tiene la generación Z, el cual adaptan a sus necesidades y conveniencia, no corresponde a un aislamiento, ya que es una generación muy social donde la barrera entre lo real y lo virtual se ha roto. De hecho, Rueda et al (2020) explica que son más unidos con los otros en el mundo y más conscientes de otros aspectos que no consideraba sus anteriores generaciones como los problemas

medioambientales debido a que nacieron dentro del contexto de la globalización, estando esta última afianzada (Maioli y Filipuzzi 2017), por lo que suelen ser más abiertos a la diversidad.

Además de esto, viven su día a día relaciones a través de una amplia variedad de dispositivos de comunicación o redes sociales, por lo que, no solo son importantes para ellos las reuniones personales, sino que también lo son los contactos en línea (Dolot, 2018).

3.2.1. Los Centennials en el Mundo Laboral

Al ser nativos digitales, a diferencia de otras generaciones que no tenían tanto acceso a la tecnología, poseen una mayor ventaja de capacitación y entrenamiento (Campoverde, 2018), y prefieren constantemente el trabajo colaborativo y en equipo, por lo que están menos familiarizados con las jerarquías laborales, por lo tanto, son más desafiantes (Correia y Bozutti, 2017), y no quieren jefes que solamente les den órdenes, sino jefes que los inspiren (Toledo, 2020), buscando tener “autonomía para tomar sus propias decisiones y vivir sus propias experiencias profesionales sin condiciones, sin limitaciones, sin subordinaciones ni dependencias” (p.52), pudiendo así disponer de sus tiempos, lugares de trabajo y dinámicas de vida, es decir, buscan una experiencia profesional personalizada.

A pesar de sus problemas respecto a las estructuras empresariales jerárquicas, tienen una mayor ventaja con relación a las actuales condiciones laborales que genera el uso de tecnología digital, la cual demanda nuevas competencias a las organizaciones que necesitan trabajadores que adquieran estas competencias de manera rápida (Durán-Seguel, 2020) y, como ellos ya tienen conocimientos sobre este tipo de tecnología, les resulta mucho más fácil adaptarse y utilizarlas.

Esto obliga a las organizaciones a buscar los talentos de esta generación, siendo el talento definido como “un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con

un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa” (Castillo, 2009, p.27).

Respecto a su elección por un ámbito profesional, esta generación espera trabajar en algo acorde a su personalidad, priorizando un crecimiento rápido dentro de las organizaciones, prefiriendo entornos flexibles con el fin de mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional (Dutra, 2017), teniendo formas de ejecutar y percibir el trabajo diferentes a sus generaciones pasadas, viendo el trabajo como un medio para llegar a un fin, buscando encontrarle un sentido al trabajo con metas y objetivos claros que les permiten mayor autonomía y satisfacción general, por lo que según Ronda, para ellos el salario y las retribuciones económicas son menos importantes que para sus generaciones anteriores, mostrando mayor preocupación en encontrar equilibrio entre su vida personal y laboral (Wayne y Casper, 2012, en Ronda, 2019).

Respecto a su forma de trabajar, según Maiolo y Filipuzzi (2017), son eficientes para lograr objetivos cuando trabajan interconectados, aun con gente que pueda estar en otros países, lo que se relaciona con su modelo mental de trabajo, buscando desempeñarse en compañías que apuesten por la tecnología y por el cambio social (Toledo, 2020). Esto provoca que otros los consideren perezosos, ya que les interesa vivir el momento y tener un trabajo con un horario de trabajo flexible (Maiolo y Filipuzzi, 2017). Al mismo tiempo, no quieren mantenerse en una misma posición mucho tiempo, pues les gusta el cambio y el desarrollo rápido, por lo que no funcionan con proyectos a largo plazo, ya que “quieren cambiar el mundo comenzando por sus entornos y proyectos próximos y cercanos” (Toledo, 2020, p.50). De hecho, según Toledo, ser parte de una gran compañía no es suficiente para ellos, por esta razón han matado el concepto de trabajo fijo y la fidelidad que existía hacia las organizaciones.

Maioli y Filipuzzi, consideran relevante señalar que, al tener los centennials una alta confianza y ser ambiciosos en sí mismos, se preocupan constantemente de asumir nuevas destrezas aun cuando están graduados.

Por su parte, Paris (2018) realiza una investigación señalando como elementos más importantes para la Generación Z; la iniciativa, el trabajo en equipo y la responsabilidad:

Imagen 1. Valores de la Generación Z



Fuente: París (2018, p.21)

Por su parte, Dolot (2018) en su investigación sobre las características de la generación Z respecto al trabajo, descubrió como elementos más importantes seleccionados por esta generación; que esperan recibir feedback de aquellos que les han asignado las tareas, les gusta obtener conocimientos sobre las nuevas tecnologías, y están dispuestos a tener viajes de negocios. Respecto a las características menos importantes, o menos consideradas, es que no creen que sea importante tener una carrera rápidamente, ni consideran irse al extranjero de forma permanente.

Y, por último, respecto a las investigaciones relacionadas con la atracción de los centennials, Leal et al (2018), Cabo Sguera et al (2019), y Rueda (2020), realizaron estudios (aportes) con el fin de analizar las necesidades e intereses de los trabajadores pertenecientes a las generaciones Millennials y Centennials. Los resultados de dichas investigaciones se muestran en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 1. Beneficios y Experiencias esperadas por los Centennials en el trabajo

Investigación	Preferencias, Intereses y Expectativas esperadas por los Centennials en el Trabajo
Leal et al (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de crecimiento - Compensación Salarial - <li style="padding-left: 20px;">- Propuesta salarial - Aprendizaje - - Desarrollo profesional - Innovación - Responsabilidad Social - - Paquete de Beneficios - Cercanía con su lugar de Trabajo
Cabo Sguera et al (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios Flexibles - Relaciones Interpersonales - <li style="padding-left: 20px;">- Descuentos en formaciones académicas - - Productos que comercializan (que les den el producto) - <li style="padding-left: 20px;">- Posibilidad de escalar profesionalmente - <li style="padding-left: 20px;">- Cultura Organizacional - Salario
Rueda (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Préstamos para Vivienda y Vehículo - Salud - <li style="padding-left: 20px;">- Auxilios Educativos - Home Office - <li style="padding-left: 20px;">- Fondos de Empleados - Horarios Flexibles

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En ese sentido, con relación a su estancia en una organización en particular, si consideran el trabajo atractivo, podrían quedarse en la empresa en la que están trabajando toda la vida, aunque también seleccionaron en un gran porcentaje quedarse entre 5 y 2 años. Por ende, este tipo de estudios permiten observar que, efectivamente, el reclutamiento y retención de estas generaciones probablemente sea difícil si el trabajo que van a realizar no llena sus expectativas.

De hecho, tal como señala Bekerman (2016), los Centennials no son una generación desmotivada, apática o inerte, sino que son diferentes a las generaciones anteriores, con diferentes expectativas y deseos respecto al trabajo, queriendo disfrutar de él en conjunto con sus otras vivencias elegidas.

3.3. Sistema de Recompensa y Modelo de Recompensa Total

Arias et al (2008), explica que el objetivo final de las empresas es la productividad y maximizar recursos. Para poder alcanzarlo, se debe reivindicar la importancia del talento humano, pero, antes que esto, se necesita atraer a personas competentes, lo que se puede hacer a través de un Modelo de Recompensa Total.

En primera instancia, para entender el modelo de recompensa total, se debe comprender qué es un “sistema de recompensa”. Este se plantea como “una función que depende de parámetros monetarios y no monetarios, que a su vez se dividen los primeros en los directos y los segundos en contenido del trabajo “(De Los Cobos Silva, 2005, p.90). Según Vidal-Salazar et al (2015), estos sistemas “definen en gran medida la idiosincrasia de la organización y reflejan su forma de operar, su cultura y el conjunto de valores distintivos que conforman su naturaleza” (2014, p.16).

Las recompensas monetarias, también llamadas extrínsecas, pueden clasificarse en dos tipos. Las primeras son las directas, las cuales nacen de las transacciones entre empleador y trabajadores, y consideran pagos y beneficios (León, 2013) como un salario fijo y salario variable, aunque también pueden ser bonos, acciones o reparticiones de beneficios (De Los Cobos Silva, 2005). Las otras son compensaciones indirectas, que son aquellas que la empresa compra o produce como consecuencia de la relación laboral (Valdebenito, 2016), las que pueden ser vacaciones, seguros, pensiones y otros beneficios con valor monetario (como prestaciones, becas, estímulos, aguinaldo, acceso a guardería, medio de transporte o apoyo educacional a los hijos de los trabajadores) (De Los Cobos Silva, 2005).

Por parte de las recompensas no monetarias, también llamadas intrínsecas, de carácter intangible y relacionadas con el lugar de trabajo, la calidad de vida, el reconocimiento o autonomía, se clasifican en dos, siendo las primeras las relacionadas con el contenido del trabajo considerando; tareas interesantes, responsabilidad, reconocimiento, desarrollo y el enfoque del

trabajo como un reto. Las segundas, relacionadas con el contexto del trabajo, se separan las condiciones laborales, la calidad de la supervisión, las relaciones grupales, la flexibilidad, y el estatus (León, 2013).

Para que los centennials se sientan atraídos por una organización, esta debe desarrollar un modelo de recompensa que se ajuste a estas necesidades, que equilibren el trabajo y la vida de estos.

El modelo de Recompensa Total nace en los años 90 (Marcos, 2011) como una evolución de los clásicos modelos de compensación y un nuevo modo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos para que las compañías atrajeran, retuvieran y motivaran a sus colaboradores (Marcos, 2011), considerando que la satisfacción de estos estaba condicionada por sus características personales (Almadana-Abón, 2016), por ejemplo, a la generación que pertenecían.

La recompensa total, según León (2013), incluye no solo recompensas financieras, sino también intangibles, las cuales están relacionadas con una mejor calidad de vida y ambiente de trabajo, oportunidad de avanzar, ser reconocido y flexibilidad en el trabajo. Esto se hace con el fin de añadir un valor diferencial de forma que los trabajadores se comprometan y quieran trabajar en esa organización, lo que ayuda a minimizar la pérdida de talentos.

Müller (2020) explica que, para que las empresas puedan atraer trabajadores deben basarse en las recompensas que ofrecen a través del modelo de recompensa (en este caso el de recompensa total) para crear una propuesta de valor al trabajador.

La propuesta de valor (PVE como sigla) es la suma de lo que experimentan los trabajadores al ser parte de una compañía (Fullita, 2020) y se asocia a “la atracción por beneficios, flexibilidad, aprendizaje, crecimiento y transformación a partir de un buen ambiente de trabajo” (Sánchez y Viltard, 2020, p.64). Por lo tanto, las organizaciones deben contar con una propuesta de valor que ofrezca algo diferente al mercado que le permita atraer a los talentos (Aguado Hernández y Avilés Chigate, 2012). En el caso de este estudio, esta propuesta se

construirá tomando como referencia dos modelos de recompensa total, y, además, los elementos ejemplificados en el marco teórico.

3.4. Modelo de Recompensa Total de Víctor León

Para la presente investigación, se explican el modelo de León (2013) y elementos de recompensa total del modelo de Towers-Watson (2012), ya que en base a estos se realizó la propuesta de valor al empleado.

León (2013), considera las recompensas extrínsecas, las cuales conforman la compensación total siendo estas el salario base, pagos garantizados, incentivos (a corto y largo plazo) y beneficios. Por otro lado, las recompensas intrínsecas corresponden a las relacionadas con un lugar de trabajo positivo, crecimiento individual y respecto a la organización (es decir, el lugar de trabajo).

Según León (2013), el diseño de la *compensación total* y sus elementos debe hacerse de forma que sean atractivos y positivos para distinguir a la compañía. El lugar de *trabajo* debe ser *positivo* para que las personas se sientan motivadas a agregar valor si las organizaciones los consideran importantes, creando una atmósfera de confianza y compromiso fundada en el involucramiento de los colaboradores y la comunicación.

Respecto al *crecimiento individual*, este es considerado un elemento importante para las organizaciones, generando trabajadores con ventajas competitivas para que se desarrollen y entrenen activa y continuamente, lo que puede otorgarles desarrollo en carreras afines. Con relación a las *organizaciones*, los posibles trabajadores consideran que una empresa que crece rentablemente también invierte activamente en la mente, por lo que esperan una organización con visión a futuro donde las personas sean consideradas parte fundamental para que la empresa prospere (León, 2013).

Tabla 2. Recompensa Total, León (2013)

Recompensas Extrínsecas		Recompensas Intrínsecas	
Compensación Total	Salario Base - Pagos Garantizados - Beneficios - Incentivos de Corto Plazo - Incentivos de Largo Plazo	Lugar de Trabajo Positivo	Calidad de Vida en el Trabajo - Liderazgo - Reconocimiento - Balance Trabajo-Vida - Trabajo Estimulante (responsabilidad, autonomía, trabajo significativo)
		Crecimiento Individual	Inversión en las personas - Gestión del Desempeño - Desarrollo y Entrenamiento - Oportunidad de Carrera
		Organización	Visión y valores - Ganar-ganar a través del Tiempo - Crecimiento de la organización y Éxito - Imagen de la Organización y Reputación

Fuente: León, 2013.

Para el caso del modelo de Towers Watson, se tomarán en cuenta los distintos elementos que lo componen, con el fin de relacionarlo con el Modelo de Recompensa Total de León (2013).

El modelo de Towers Watson propone recompensas que buscan dar un valor a los trabajadores considerando como aspectos importantes su desempeño de carrera y ambiente laboral. Esto se hace a través de programas de mentoring y horarios flexibles centrados en el desempeño, y, además, sueldos variables (Hurtado y Victorio, 2020).

En este caso, se consideran tres tipos de remuneraciones (Towers y Watson, 2012)¹: Las *Remuneraciones Básicas*, que son los elementos que el trabajador recibe mensual y fijamente (sueldo básico, subsidios, plan de jubilación y salud, seguro de vida e invalidez, programas de bienestar y asistencia al empleado, beneficios voluntarios, vacaciones y tiempo libre) (Bwowe y Marongwe, 2018²); las *Relacionadas con el Desarrollo de la Carrera y el Ambiente Laboral*, y que el trabajador recibe durante su carrera (formación, gestión, políticas de movilidad de talento, programas de mentoría y desarrollo (Bwowe y Marongwe), trabajo flexible y equilibrio de vida con

¹ Traducción de la autora.

² Traducción de la autora.

el trabajo, además de responsabilidad social); y por último, las *Basadas en el Desempeño* (incremento salarial, incentivos a corto y largo plazo, programas de reconocimiento y participación de utilidades) (Müller, 2020).

Imagen 2. Recompensa Total, Towers Watson



Fuente: Towers y Watson, 2012.

Estos elementos pueden ayudar a que el trabajador sienta que realiza un trabajo con sentido, donde este ejerce autonomía e independencia, desarrolla sus capacidades racionales, dándoles suficiente bienestar físico, y apoyo al desarrollo moral sin ser paternalista de forma que interfiera con la concepción del trabajador respecto a cómo obtener la felicidad (Bowie, 1998)³.

Como se puede observar, según el punto donde se explica y caracteriza a la Generación Z del presente marco teórico, el modelo de León (2013) y los elementos de recompensa total del modelo de Towers Watson, se adaptan a las expectativas de los centennials. Por lo tanto, con esta investigación, mediante la extracción de datos, se buscará confirmar si efectivamente son estas preferencias, intereses o expectativas que esperan satisfacer los centennials chilenos.

³ Traducción de la autora.

4. Metodología

4.1. Tipo de Investigación

Como primer aspecto a considerar de la metodología, esta es de carácter mixto, la cual se retroalimenta de los métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un nivel de comprensión del objeto que se busca investigar de forma más cercana usando ambos tipos de forma simultánea (Nuñez, 2017). La modalidad del método fue de expansión, ya que se busca “aumentar las implicaciones de la encuesta seleccionando los métodos más apropiados para las diversas partes de la encuesta” (Greene et al, 1989, citado en Nuñez).

Este tipo de enfoque fue utilizado porque se realizó una encuesta (ver Anexo N°2) en la cual los participantes debieron evaluar diferentes elementos de la recompensa total que consideran o no relevantes en su próximo trabajo como profesionales, obteniendo datos cuantitativos y cualitativos (una pregunta abierta en específico) respecto a cuáles son las preferencias e intereses de los centennials.

La investigación es de tipo descriptivo, y con esta metodología, se pudo evaluar y recolectar datos que permitieron identificar cuáles son los intereses, preferencias y expectativas que tienen los centennials de los elementos de recompensa total que esperan de las organizaciones.

Como método de aproximación, se realizó una investigación de carácter inductivo (Newman, 2006), ya que se buscó, a través de la observación de datos extraídos de las encuestas, descubrir las expectativas e intereses de los jóvenes trabajadores de esta generación de forma general seleccionando un grupo específico de ellos.

Por otra parte, la investigación es de tipo transversal, ya que se encuestó a los participantes en un momento determinado para la obtención de datos, investigando un fenómeno que tiene lugar en un intervalo de tiempo relativamente estrecho (Orieta, 2009).

4.2. Tipo de Instrumento

Se utilizó una encuesta de carácter cerrada, con la excepción de solo una pregunta abierta.

En total, las preguntas construidas fueron 22, de las cuales se dividen entre preguntas de Carácter Personal, Recompensas Extrínsecas, Recompensas Intrínsecas, y una pregunta abierta. Cada sección y subsección de preguntas se encuentra separada con el fin de ayudar al participante a guiarse al responder.

Los elementos seleccionados sobre los que debieron responder, fueron escogidos en base a lo detallado en el marco teórico, y las investigaciones realizadas respecto a los centennials (Cabo Sguera et al, 2019, Rueda, 2020, Leal et al, 2018), teniendo en consideración de que estos elementos también forman parte de lo ofrecido en el modelo de Towers Watson y de León para preguntar sobre preferencias e intereses en general y no solo de centennials, lo que permitirá descubrir qué prefieren realmente. Se tomó además en consideración como guía, la metodología de Castex y Gilchrist (2021) ya que, esta también fue construida considerando la atracción de jóvenes profesionales.

Las razones por las que se escogió trabajar este tipo de encuesta fueron dos. En primer lugar, porque existen otros estudios de la misma área que han preferido este mismo tipo de preguntas cerradas (Rueda, Leal, Garrido y Ormeño, 2018), ya que estas son más fáciles de analizar (Burnett, 2009, citado en Cabo Sguera), añadiendo la pregunta abierta con el fin de obtener mayor información respecto a puntos específicos. Además, considerando el contexto mundial de la pandemia, no se pudo trabajar con otros instrumentos que permitieran un acercamiento a los encuestados.

Respecto a la estructuración del instrumento, este comienza con una descripción de la investigación, los objetivos, la voluntariedad del mismo y la realización de un sorteo (gift card) en agradecimiento por participar. Una vez que los encuestados hayan contestado que sí desean

participar en la encuesta, se les pide que escriban su correo electrónico y firmar un consentimiento informado (ver anexo N° 1) para asegurar que entienden la investigación, los datos que se quieren obtener y si realmente quieren participar.

Luego, se da una sección con preguntas de carácter personal teniendo que escribir y no seleccionar.

Centrándose en la sección correspondiente a las preguntas relacionadas con el objetivo del estudio, estas comienzan con la sección de “Recompensas Extrínsecas”, en la que se realizaron preguntas; (1) respecto a las recompensas monetarias (“¿Cuál de estos elementos de recompensas monetarias me interesan más para la futura organización en la que escoja para trabajar?”), y (2) sobre beneficios (“¿Cuál de estos beneficios me interesan más para la futura organización en la que escoja para trabajar?”), debiendo ambas ser contestadas con una escala Likert graduando su respuesta, dividiéndose las elecciones por puntos en grados de 10, siendo el punto neutral los 50 puntos considerando, por ejemplo; la flexibilidad horaria, día de cumpleaños libre, media jornada los días viernes, etc.

La segunda escala fue usada para graduar las Recompensas Intrínsecas (segunda sección), dividiéndose en Calidad de Vida en el Trabajo, Ambiente Laboral, Desarrollo Individual y Organización. Graduando las respuestas según a si estaban *muy en desacuerdo* a *muy de acuerdo*. En este caso graduaron afirmaciones como “Me interesa una organización donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar”.

Finalmente, se les pide contestar a la pregunta abierta “¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas, para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?”.

A continuación, se encuentra la lista de elementos seleccionados a evaluar:

Tabla 3. Elementos consultados a través de la Encuesta

Tipos de Recompensas Evaluadas		Recompensas Intrínsecas (Escala de Likert)	Pregunta Abierta
Recompensas Extrínsecas (Escala de Likert)			
Recompensas Monetarias	Beneficios		
- Salario Base - Compensación Variable en base al Desempeño - Otro tipo de Bonos	- Flexibilidad Horaria - Día de Cumpleaños Libre - Media Jornada los Viernes - Días extras de Vacaciones sin goce de Sueldo - Días Administrativos (libres) - Membresía Club para Viajes dentro y fuera del país - Campamento de verano para los hijos de los Trabajadores - Descuento de Gimnasio - Descuento o Beca de Diplomado o Magíster - Descuento o Beca de Cursos de Idiomas - Descuentos en los productos o servicios que otorga su Organización - Vacunas gratuitas contra enfermedades - Actividades extra-programáticas/talleres - Home Office (trabajo desde casa) - Buen Plan de Jubilación - Vehículo - Estacionamiento gratuito para auto y bicicletas - Arriendo económico de Bicicletas - Seguro médico complementario de salud - Premio por Antigüedad - Reembolso por servicio de guardería - Tickets para restaurantes - Otro:	- Calidad de Vida en el Trabajo - Ambiente Laboral - Desarrollo Individual - Organización	¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas, para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con el fin de realizar un mejor análisis, se agruparon los elementos de beneficios en distintas categorías (ver Tabla N°5 en el punto 5.3.2.), mediante el “Manual de Recompensa Total del Mercado (MERCER)” (Beneficios Benchmarking año 2017, MERCER).

4.3. Participantes

Respecto a los participantes, se escogieron estudiantes de último año, egresados, tesisistas o en proceso de titulación de Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil de universidades tradicionales pertenecientes al Consejo de Rectores de Chile. Se prefirió trabajar con estos estudiantes ya que pertenecen a universidades que compiten en relación a su reputación y prestigio académico en base a profesores reconocidos académicamente, proyectos ganados, publicaciones y la inversión que se realiza en la calidad de los estudiantes (Thieme et al, 2012), por lo que se espera que los profesionales de estas universidades tengan una mejor preparación que los pertenecientes a otro tipo de universidades y, por ende, sean preferidos por las organizaciones. Por lo tanto, una de las variables a controlar fue la procedencia educacional.

Por otro lado, se consideró la edad como segunda variable para corroborar que efectivamente sean Centennials, por lo que la encuesta fue aplicada a estudiantes (en cualquiera de las situaciones señaladas anteriormente) que tengan entre 21 y 26 años. Como tercera variable, se tomó en consideración el género de los participantes, de forma que exista una distribución equitativa para evitar un desbalance entre los datos entregados.

4.4. Procedimiento

Debido a la situación mundial actual, tanto el contacto como la distribución de la encuesta, se hizo en formato online, obteniendo a través de bases de datos los correos electrónicos de los estudiantes. Además, los contactos de los estudiantes por otros medios como LinkedIn, Instagram y/o Facebook, a los cuales se les explicó los objetivos de la investigación, y se les solicitó responder la encuesta.

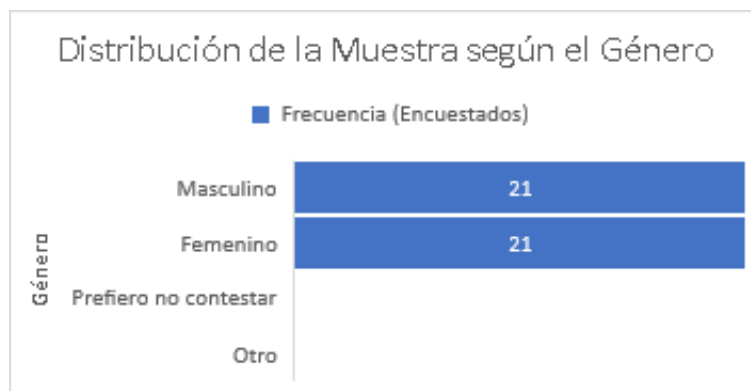
La encuesta se realizó mediante “Qualtrics”, de forma que los encuestados pudieran contestar con tiempo y pensar sus respuestas. Posteriormente, se traspasaron los datos al medio estadístico SPSS para comenzar con su respectivo análisis.

4.5. Descripción de la Muestra

Respecto a la caracterización demográfica de la muestra, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.5.1. Distribución de la Muestra según el Género, Edad y Región de Residencia

Gráfico 1. Distribución de la Muestra Según Género



Fuente: Elaboración Propia (2021)

La distribución según el género fue equitativa, donde un 50% de la muestra está representada por hombres y el otro 50% por mujeres. Siendo un total de 21 hombres y 21 mujeres.

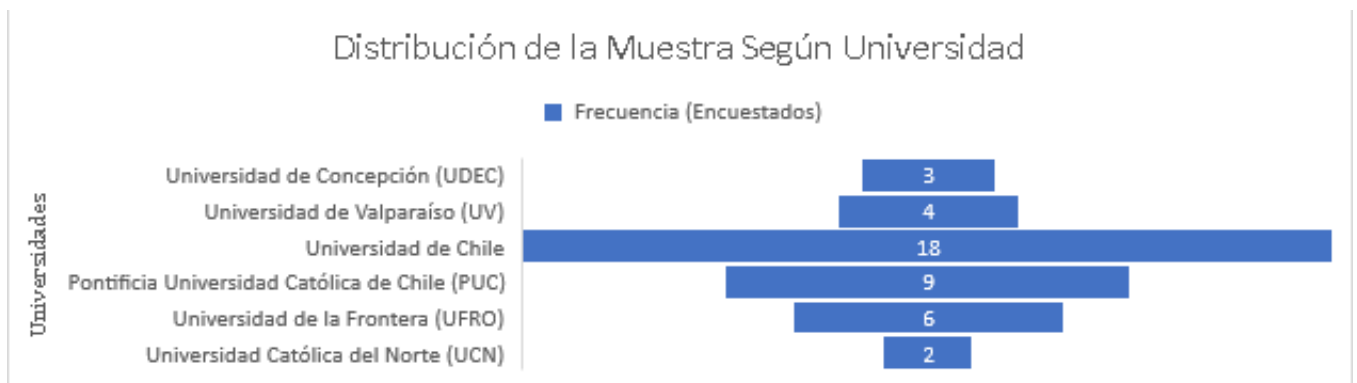
Respecto a la edad, un 28,57% de la muestra posee una edad de 23 años (doce participantes). Seguido por un 23,8% y 19,04% para las edades de 24 y 22 años (con diez y ocho

sujetos para cada grupo respectivamente). En contraposición, las edades con menor representatividad son 25 y 26 y 21 años con porcentajes de 14,28%, 7,14% y 7,14% respectivamente.

Por otro lado, de la muestra total, más del 50% (23 personas) de los sujetos pertenecen a la región Metropolitana de Santiago. Mientras que el resto se encuentra distribuido minoritariamente en las regiones de: La Araucanía, Valparaíso, Biobío, Libertador General Bernardo O'Higgins, Antofagasta y Coquimbo.

4.5.2. Distribución de la Muestra según Universidades y Carrera de Estudio

Gráfico 2. Distribución de la Muestra según la Universidad de Pertenencia



Fuente: Elaboración Propia (2021)

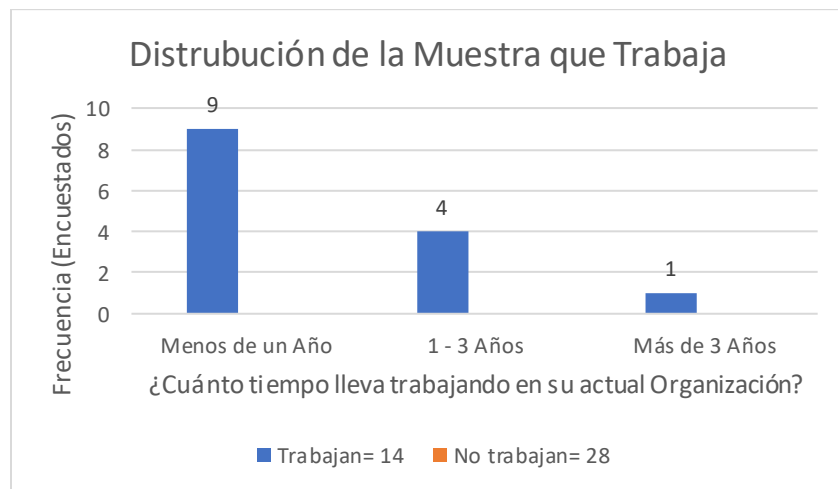
Para la Universidad de Chile hay: 42,85%, PUC 21,42%, UFRO 14,26%, UDEC 7,14%, Universidad Católica del Norte 4,76% y Universidad de Valparaíso 9,52%.

Por otro lado, respecto a la distribución de la muestra según la Carrera de estudio, se expone qué: Para Ingeniería Civil Industrial hay: 14,29% (6 encuestados), Ingeniería Comercial

52,38% (22 encuestados), Ingeniería Civil Eléctrica 16,7% (7 encuestados), Ingeniería Civil en Metalúrgica 2,38% (1 encuestado) e Ingeniería Civil Plan Común 14,29% (6 encuestados).

4.5.3. Distribución de la Muestra que trabaja y cuánto tiempo lleva trabajando en su actual Organización

Gráfico 3. Distribución de la Muestra que Trabaja



Fuente: Elaboración Propia (2021)

De la muestra total, hay un 66,67% de los participantes (28 personas) que no trabajan, mientras que un 33,33% de las personas si laboran (14 personas). Por otro lado, de la proporción de personas que trabajan se aprecia según el histograma de frecuencias que, la mayor proporción de participantes que trabajan se ubican en la categoría de “Menos de 1 año” (un 64,28%), seguido de un 28,57% que tienen entre uno y tres años de antigüedad y un 7,14% que se ubican en la categoría de “Más de 3 años”. Esto es coherente al considerar la edad de los participantes de la muestra ya que, muchos de ellos recién están ingresando al mundo laboral, por lo que es más probable que posean poco tiempo en sus empleos.

5. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos se agruparon en base a cuatro categorías para facilitar su interpretación: Descripción Demográfica de la muestra: Género, Edad, Universidad, Carrera de estudio, Región de Residencia, y Tiempo trabajando (detalladas estas últimas en el punto 4.5.); Valoración de las Recompensas Extrínsecas; Valoración de las Recompensas Intrínsecas; y pregunta abierta “¿Qué debiese hacer una organización, o entregarme en su paquete de recompensas para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?” (detalladas en este punto).

5.1. Valoración de las Recompensas Extrínsecas (Compensación Total)

Para dar respuesta al objetivo de investigación (Identificar las preferencias, intereses y expectativas de los distintos elementos de Recompensa Total que la generación “Z” o “Centennials” esperan de las organizaciones.), se filtran las preferencias, intereses y expectativas de los sujetos en base a las *Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas*. En cuanto a las Recompensas Extrínsecas, esta se midió considerando la valoración que dan los encuestados a las Recompensas Monetarias y a los Beneficios Laborales.

5.1.1. Recompensas Monetarias

Para esta dimensión, se pidió a los encuestados graduar sus respuestas mediante una escala Likert con niveles de preferencia (del 0 al 100) respecto a la pregunta “¿Cuál de estos elementos de recompensas monetarias me interesan más para la futura organización en la que escoja trabajar?” (Ver Anexo N°2 Sección Recompensas Monetarias).

Tabla 4. Descriptivos para las Recompensas Monetarias

Recompensas Monetarias	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Salario Base	85,4	85	100	13,1	41
Compensación Variable en Base al Desempeño	59,3	66	80	26,3	95
Otro tipo de Bonos	58,0	57	50	27,1	95

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Se puede apreciar cómo hay una mayor concentración de datos para el salario base, obteniendo un puntaje promedio de 85,4 con una desviación estándar de 13,1 puntos. El cual, supera al puntaje promedio de 59,3 y 58 puntos que obtuvieron las categorías de Compensación Variable en Base al Desempeño y Otro Tipo de Bono respectivamente. Esto quiere decir que, los encuestados (Centennials) le dieron mayor puntaje de valorización al salario base por encima de la Compensación Variable en base al Desempeño y Otro tipo de bonos. En otras palabras, respecto a las Recompensas Monetarias, el salario base es lo que más les interesa para la futura organización en la que escojan trabajar. De hecho, el punto neutral de esta escala de medición es de 50 puntos, por lo que el Salario Base se encuentra muy por encima de este, mientras las otras dos categorías se encuentran promediadas cerca del punto neutral, en palabras simples, la Generación Z no tendrían un mayor interés respecto a estos dos elementos en comparación con el Salario Base.

Por otra parte, los resultados de esta sección (Recompensas Monetarias), demuestran que, entre los 3 elementos abordados, la generación Z muestra un mayor interés en el Salario Base, sin embargo, esto no quiere decir que la preferencia de todos los elementos de Recompensa Total sea este, cabe destacar, que aún se están exponiendo los resultados de una parte del modelo de recompensa total, ya que, según Ronda (2019), para los Centennials, el salario y las retribuciones económicas son menos importantes que para sus generaciones anteriores, mostrando mayor preocupación en encontrar equilibrio en su vida personal y laboral. Es por esta razón, que a lo largo de este punto (análisis de datos), se expondrán los demás

resultados con el fin de crear una propuesta que incluya las preferencias de la muestra seleccionada, incluyendo elementos de cada dimensión.

5.1.2. Beneficios

Para esta dimensión, al igual que la anterior (Recompensas Monetarias), se pidió a los encuestados graduar sus respuestas mediante una escala Likert con niveles de preferencia (del 0 al 100) respecto a la pregunta “¿Cuál de estos beneficios me interesan más para la futura organización en la que escoja trabajar?” (Ver Anexo N°2 Sección Beneficios).

Para la presente investigación, se diseñó un Modelo de Beneficios (expuestos de forma individual en la encuesta) utilizando como guía el “Manual de Recompensa Total del Mercado (Mercer), (2017)” con el fin de agrupar dichos elementos en distintas categorías, y así, realizar un mejor análisis:

Tabla 5. Beneficios agrupados por categoría (Mercer)

Eventos y Festividades	Asistencia y Convenios
Día de Cumpleaños libre	Descuento de Gimnasio
Días extras de Vacaciones sin goce de sueldo	Descuentos en los productos o servicios que otorga su organización
Bonos y Asignaciones	Membresía Club para Viajes dentro y fuera del país.
Premio por antigüedad	Buen Plan de Jubilación
Salud y Vida	Campamento de verano para los hijos de los trabajadores
Vacunas gratuitas contra enfermedades	Reembolso por servicio de guardería
Seguro médico complementario de salud	Tickets para restaurantes
Beneficios de Educación	Flexibilidad Horaria
Descuento o Beca de Diplomado o Magíster	Flexibilidad Horaria
Descuento o Beca de Cursos de Idiomas	Media Jornada los días Viernes
Actividades extra-programáticas/talleres	Home Office (trabajo desde casa)
Bienestar	Días Administrativos (libres)
Estacionamiento gratuito para autos y bicicletas	Otro (escrito por los encuestados)
Arriendo económico de Bicicletas	Concursos entre miembros de la Organización
Bienes y Especies	Comida
Vehículo	Buen Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración Propia (2021)

A continuación, se muestra la tabla con los resultados obtenidos sobre la preferencia que tiene la generación Z respecto a las categorías de *beneficios* más valorados al considerar un puesto de trabajo.

Tabla 6. Descriptivos para cada categoría de Beneficios

Categorías de Beneficios	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Flexibilidad Horaria	76,6	83	100	24,1	82,5
Salud y Vida	71,4	78	100	26,5	95,0
Otro	67,5	85	100	47,2	100,0
Beneficios de Educación	65,3	69	80	30,7	99,3
Eventos y Festividades	59,9	61	100	32,8	100,0
Asistencia y Convenios	55,9	58	67	33,0	100,0
Bienestar	53,0	53	50	27,2	92,0
Bonos y Asignaciones	52,3	54	100	32,0	100,0
Bienes y Especies	41,9	41	0	31,6	100,0

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Al analizar los resultados de beneficios como elementos en particular (Ver en Anexo N°3), los encuestados puntuaron como el beneficio más alto el *seguro médico complementario de salud* (categoría “salud y vida”) con un puntaje medio de 81,73 puntos. Pero, considerando los últimos años vividos bajo el contexto de la pandemia por el COVID-19 cabe preguntar si esta opinión es producto de un efecto pandemia o si realmente es una valoración arraigada a la generación Z. Dicho de otro modo, si este estudio se hubiera realizado en otro momento, ¿se hubieran obtenido los mismos resultados?

El segundo lugar, lo posiciona el beneficio de *Flexibilidad Horaria* (media de 81,38 puntos), luego *Home Office (trabajo desde casa)* con 78,92 puntos y *Días Administrativos (libres)* con 74,57 puntos en promedio. Esto se relaciona a lo expuesto en la “Tabla 6” ubicada en el presente punto (5.3.2.), ya que, los elementos que obtuvieron un mayor puntaje (mayor interés) por la muestra seleccionada, se encuentran dentro de la categoría de “Flexibilidad Horaria”, seguido por “Salud y Vida”.

Por otro lado, la dimensión “Beneficios de Educación” quedaría en tercer lugar de preferencia, por ejemplo, realizar un curso de inglés u otro idioma obtuvo un puntaje de 71,16 en promedio, y, además, un descuento para hacer algún diplomado o un Magister alcanzó los 67,71 puntos en promedio.

En cambio, los beneficios menos valorados o de menor interés por la muestra, incluyen el *arriendo económico de bicicletas* con un puntaje medio de aprobación de 33,6 puntos, es decir, por debajo del punto neutro (categoría “Bienestar”), sin embargo, dentro de dicha categoría, hay un beneficio muy bien evaluado, *“estacionamiento gratuito para autos y bicicletas”*, con una media de 72,5 puntos.

Por otra parte, otro beneficio menos valorado es el de *vehículos (acceder a un vehículo)* con 41,85 puntos en promedio (Bienes y Especies), dimensión con el menor puntaje, es decir, la que menos les interesa en comparación a las demás.

Resulta curioso que haya una mayor percepción positiva por parte de la generación Z para tener un beneficio de estacionamiento, por encima del beneficio de acceder a un vehículo a través del trabajo. Esto lleva al cuestionamiento de la accesibilidad a los medios de transportes y si la muestra seleccionada esta sesgada desde un ámbito socioeconómico.

Por otro lado, el beneficio de ir de *campamento de verano para los hijos de los trabajadores* (45,8), junto con *reembolso por servicio de guardería* (45) pertenecientes a la categoría de “Asistencia y Convenios” son los elementos con más baja puntuación dentro de dicha familia, pero este resultado no debe sorprender ya que, la edad de la muestra seleccionada incrementa la probabilidad de que sean pocos los que posean hijos, por lo que este ítem puede estar sesgado por este motivo. Sin embargo, el beneficio *“Buen plan de Jubilación”*, perteneciente a la misma categoría, es uno de los elementos con mayor puntaje seguido de los elementos de “Flexibilidad Laboral”.

En ese sentido, estas preferencias se asimilan a los elementos considerados del modelo de recompensa total de Tower Watson, respecto a las *Remuneraciones Básicas*, en específico;

sueldo básico, plan de jubilación y salud, vacaciones y tiempo libre, y, por otro lado, las *Relacionadas con el Desarrollo de la Carrera y el Ambiente Laboral*; formación, programas de mentoría y desarrollo, trabajo flexible y equilibrio de vida con el trabajo.

5.1.3. Promedio de Valoración de Recompensas Extrínsecas

Con el fin de encontrar la preferencia de la Generación Z respecto a las Recompensas Extrínsecas, se promediaron ambas categorías, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 7. Promedio Recompensas Extrínsecas

Recompensas Extrínsecas	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Recompensas Monetarias	67,6	69,2	76,7	22,2	77,0
Beneficios	60,4	64,6	77,5	31,7	96,5

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Como se muestra en la parte superior, “Tabla N°7”, la mayor puntuación se obtuvo en las Recompensas Monetarias, en específico, el Salario Base. Por lo tanto, en conclusión, respecto a las *Recompensas Extrínsecas*, y al marco teórico de la presente investigación, la que más destaca como incentivo principal desde lo monetario, es el salario base, donde a mayor salario, más llamativo será el cargo laboral para un individuo que pertenezca a la generación Z. Además, según las investigaciones realizadas de Leal et al (2018), Cabo Sguera et al (2019), y Rueda (2020) con respecto a dicha generación, se puede confirmar que la propuesta salarial, horarios flexibles, home office, desarrollo profesional entre otros, son los elementos que los centennials toman en consideración al momento de elegir su lugar de trabajo.

5.2. Valoración de las Recompensas Intrínsecas

Para las Recompensas Intrínsecas, se pidió a los encuestados graduar sus respuestas mediante una escala Likert con niveles de preferencia; Muy en Desacuerdo (1), Ligeramente en Desacuerdo (2), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (3), Ligeramente de Acuerdo (4), y Muy de Acuerdo (5) (Ver Anexo N°2 Sección Recompensas Intrínsecas).

Los resultados de las recompensas intrínsecas se agrupan mediante el Modelo de Recompensa Total de León (2013), en las siguientes categorías: Calidad de Vida en el Trabajo, Ambiente Laboral, Desarrollo Individual y Organización, con la finalidad de determinar cuál es el área de mayor interés para la generación Z, por lo tanto, se obtiene lo siguiente:

Tabla 8. Descriptivos por categoría de las Recompensas Intrínsecas

Categorías Recompensas Intrínsecas	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Ambiente Laboral	4,8	5	5	0,3	1,1
Desarrollo Individual	4,6	5	5	0,4	1,7
Organización	4,3	4	4	0,5	1,9
Calidad de Vida	4,2	4	4	0,5	2,6

Aunque hay una valoración general muy alta para cada una de las categorías, se puede apreciar un mayor interés por el ambiente laboral, donde el puntaje promedio obtenido es mayor con (4,8), y una Moda de 5, es decir, la mayoría de los encuestados respondieron respecto a esa categoría que estaban “Muy de Acuerdo”. Seguido por el Desarrollo Individual con un puntaje promedio de 4,6, respondiendo la mayoría “Muy de Acuerdo”. Por otro lado, en las categorías de Organización y Calidad de Vida en el Trabajo, la muestra seleccionada se inclinó por “Ligeramente de Acuerdo”, siendo “Organización” la que representa mayor interés respecto a la Generación Z en comparación con la última categoría (Calidad de Vida en el Trabajo).

Por otra parte, hay una mayor concentración de datos en la categoría de “Ambiente Laboral”, cuya desviación estándar es la más baja con 0,26. Lo que implica una valoración más homogénea.

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos según cada dimensión registrada:

5.2.1. Calidad de Vida en el Trabajo

Tabla 9. Estadísticos descriptivos para los ítems de Calidad de vida en el Trabajo

Calidad de Vida en el Trabajo	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Me interesa una organización donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.	4,9	5	5	0,3	1
Me interesa una organización donde se respeten los horarios de trabajo.	4,8	5	5	0,6	3
Me interesa una organización que ofrezca programas de Apoyo Psicológico (ej. Manejo de estrés, coaching).	4,6	5	5	0,9	4
Me interesa una organización que se preocupe por fomentar una vida sana en sus trabajadores.	4,5	5	5	0,8	3
Me interesa una organización que promueva el uso de medios de transporte alternativos para llegar al trabajo.	4,1	4	5	1,0	4
Me interesa una organización donde haya cafetería.	4,0	4	5	1,1	4
Me interesa una organización donde haya espacio para fumadores.	2,6	3	1	1,3	4

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Entre los distintos reactivos que miden la calidad de vida en el trabajo, puntuó más alto en promedio el *“poder equilibrar la vida familiar y laboral”* (4,9), seguida por aquellas *empresas y organizaciones que respetan el horario de trabajo* (4,8). Ambos aspectos son vistos con mucho agrado por parte de la Generación Z.

El resto de los ítems posee un puntaje promedio por encima de 4, y, además todos los puntos con una moda de 5 (Muy de acuerdo), indicando un alto nivel de valoración/interés por parte de los Centennials en general para la dimensión “Calidad de Vida en el Trabajo”; a excepción del reactivo con menor puntaje promedio *“Me interesa una organización donde haya espacio para fumadores”* con una media de 2,6, pues en este ítem, la Generación Z no tiene interés, denotando estar “Muy en Desacuerdo”. Esto guarda relación con los intereses del ítem de Organización, el cual se mostrará la relación de las preferencias que tienen los centennials con respecto al medio ambiente y el poco/nulo interés que tienen sobre una organización que tenga espacio para fumadores.

Por otro lado, como menciona Dutra, (2017), los centennials muestran mayor preocupación en encontrar equilibrio entre su vida personal y laboral, tal como se muestra en los resultados de esta investigación, además, es por esto que priorizan también la flexibilidad laboral.

5.2.2. Ambiente Laboral

Tabla 10. Estadísticos descriptivos para los ítems de Ambiente Laboral

Ambiente Laboral	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Me interesa una organización en donde el trabajo sea estimulante, desafiante y con autonomía.	4,9	5	5	0,3	1
Me interesa una organización en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar.	4,9	5	5	0,3	1
Me interesa una organización donde la jefatura entregue retroalimentación por desempeño.	4,9	5	5	0,3	1
Me interesa una organización donde se considere mi opinión (opinión y sugerencias).	4,8	5	5	0,4	2
Me interesa una organización donde se trabaje equipo.	4,8	5	5	0,5	2
Me interesa una organización donde exista reconocimiento.	4,7	5	5	0,6	2
Me interesa una organización donde se pueda trabajar con otras áreas.	4,6	5	5	0,8	3

Fuente: Elaboración Propia (2021)

A diferencia de la categoría anterior, todos los ítems que miden el Ambiente Laboral poseen en promedio puntajes por encima de 4,6 puntos, indicando que se da mucha importancia al Ambiente Laboral en general. Principalmente, a la muestra seleccionada le interesa que *los puestos de trabajo sean estimulantes, desafiantes y con autonomía*, y que *los jefes tengan apertura a la escucha activa y entreguen retroalimentación*.

Sin embargo, el ítem con el menor nivel de interés/preferencia es respecto a *trabajar con otras áreas dentro de la Organización*. Esto puede ser debido a lo que menciona Dolot, (2018) en relación a la generación Z, ya que tienen una relación compleja con el cambio, les “molesta” pero también los motiva, no obstante, tienen empatía entre sus miembros y comprenden las

imperfecciones. En otras palabras, el trabajar con otras áreas los podría sacar de su “zona de confort”.

Por último, es relevante mencionar que, en esta dimensión, la moda para todos los ítems es de 5 (Muy de Acuerdo), es decir, esta generación tiene un gran interés por el Ambiente Laboral como se mencionó anteriormente, lo cual tiene relación con lo que menciona Paris (2018) en su investigación en la cual señala como elementos más importantes para la Generación Z; la iniciativa, el trabajo en equipo y la responsabilidad (elementos del ambiente laboral).

5.2.3. Desarrollo Individual

Tabla 11. Estadísticos descriptivos para los ítems de Desarrollo Individual

Desarrollo Individual	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Me interesa una organización donde den la posibilidad de escalar profesionalmente.	5,0	5	5	0,2	1
Me interesa una organización donde ofrezcan Cursos de Capacitación de nuevas tecnologías.	4,6	5	5	0,7	3
Me interesa una organización donde ofrezcan becas/descuentos para perfeccionarme profesionalmente (diplomado, magíster, cursos de Inglés).	4,6	5	5	0,6	2
Me interesa una organización donde pueda tener viajes de negocios al extranjero.	4,5	5	5	0,7	2
Me interesa una organización donde existan posibilidades de movilidad a otra ciudad o país.	4,4	5	5	1,0	4
Me interesa una organización donde pueda desempeñarme en otras áreas.	4,3	4	5	0,7	2

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con los reactivos que miden el Desarrollo Individual, se obtuvieron puntajes similares a los obtenidos en la categoría de Ambiente Laboral. Pues, todos los ítems obtuvieron una puntuación promedio superior a los 4,3 puntos, indicando que la Generación Z posee mucho interés en organizaciones que fomenten su desarrollo personal, principalmente, aquellas organizaciones donde exista la *posibilidad de escalar profesionalmente*, y se *capacite de manera constante al trabajador a través de cursos internos* o facilitando la posibilidad de *ampliar sus conocimientos perfeccionándose profesionalmente*.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación “*Me interesa una organización donde pueda desempeñarme **en** otras áreas*”, coincide con el ítem más bajo de la dimensión de “Ambiente Laboral” (*Me interesa una organización donde se pueda trabajar **con** otras áreas*), sin embargo ambos son distintos ya que por un lado, en el contexto de ambiente laboral, es con el fin de relacionarse entre trabajadores de distintas áreas, no así en el caso de desarrollo individual, que es con el objetivo de crecer profesionalmente, en palabras simples, una forma de ser un profesional íntegro.

Al igual que en la dimensión anterior (Ambiente Laboral), la moda para todos los ítems es de 5, es decir, la mayoría de los encuestados respondió estar “Muy de acuerdo”, es decir, tienen mucho interés en que la organización les brinde Desarrollo Individual.

5.2.4. Organización

Tabla 12. Estadísticos descriptivos para los ítems de Organización

Organización	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Me interesa una organización donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.	4,8	5	5	0,5	2
Me interesa una empresa donde los valores de la organización y los míos coincidan.	4,6	5	5	0,8	3
Me interesa una organización donde se valore la diversidad y la inclusión.	4,6	5	5	0,7	2
Me interesa una organización que se caracterice por generar acciones que impactan positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).	4,6	5	5	0,6	2
Me interesa una organización ecológica (ej. no uso de papel, contenedores de reciclaje).	4,5	5	5	0,9	4
Me interesa una organización moderna que permita crear.	4,4	4,5	5	0,7	3
Me interesa una organización joven y dinámica.	4,2	4	5	0,8	2
Me interesa una organización centrada en la innovación.	4,1	4	5	0,9	3
Me interesa una organización donde el código de vestimenta sea "casual".	4,1	4	5	0,8	2
Me interesa una organización que va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	4,1	4	4	0,9	3
Me interesa trabajar en una organización que sea el líder de su sector.	3,7	4	4	0,9	3

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Finalmente, para la categoría de Organización, se obtuvieron puntajes promedios altos que superan los 3,7 puntos. Denotando que para la generación Z es importante, y les interesa que *las organizaciones tengan espacios para aportar nuevas ideas que influyan en los procesos internos* (4,8). Por otro lado, se muestra bastante interés en que *las organizaciones tengan un impacto positivo en la comunidad y en la sociedad* (4,6), así como una mayor preocupación *por la inclusión y la diversidad* (4,62), tal como menciona Maioli y Filipuzzi, (2017) con respecto a esta generación: “son más conscientes de los problemas medioambientales debido a que nacieron dentro del contexto de la globalización, y, además, suelen ser más abiertos a la diversidad”. Es

por esta razón qué, se relaciona el interés de la generación Z por el medio ambiente con los elementos que obtuvieron menor puntaje, que claramente es contrario a la importancia que tienen respecto a este tema; dimensión “Calidad de Vida en el Trabajo” (recompensa intrínseca): “*Me interesa una organización donde haya espacio para fumadores*”, y, el beneficio (recompensa extrínseca) de *vehículos (acceder a un vehículo)*.

En cambio, resulta menos importante si *la organización es líder en su sector* (3,71), o si *va a la vanguardia con las nuevas tecnologías* (4,1). Si bien es cierto, hay 4 ítems por debajo de los 4,2 puntos, sin embargo, estos últimos nombrados son los que menos interés tienen por parte de los Centennials, siendo los únicos con una moda (4), es decir “Ligeramente de Acuerdo”. Esto no significa que el interés es “poco”, sino que es menos en comparación a los demás.

5.3. Pregunta Abierta: “¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas, para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?”

Con el fin de analizar cualitativamente la información entregada por la muestra seleccionada (Generación Z), se agruparon sus respuestas respecto a las Recompensas Extrínsecas; Recompensas Monetarias y Beneficios, estos últimos agrupados en las categorías descritas en el punto (5.3.2.); y Recompensas Intrínsecas.

5.3.1. Recompensas Extrínsecas

Tabla 13. Respuestas pregunta abierta - Recompensas Extrínsecas

Recompensas Monetarias	Beneficios
Salario Base	Eventos y Festividades
"Remuneración acorde a la contribución".	"Un paseo/actividad para fin de año o similar, que estimule la buena relación entre compañeros de trabajo". (Ambiente Laboral)
"Un sueldo acorde al trabajo que se solicita".	"Más vacaciones".
"Un sueldo coherente con las actividades a desarrollar".	"Días de vacaciones sin goce de sueldo".
"Al menos un sueldo a nivel de Mercado".	"Vacaciones extensas".
"Ofrecer un buen sueldo".	Bonos y Asignaciones
"Buen sueldo".	"Regalos de onboarding y salida".
"Buen sueldo".	Salud y Vida
"Buen sueldo".	"Seguros y cosas "básicas" de vida".
Compensación Variable en Base al Desempeño	"Ofrecer seguro de salud"
"Incentivos por productividad".	"Idealmente prestaciones de salud".
	Bienes y Especies
	"Almuerzo".
	"Ojalá alimentación incluida"
	Beneficios de Educación
	"Algo que impulse mi carrera académica (estudios) tanto fuera o dentro del país".
	Asistencia y Convenios
	"Descuentos en Tiendas y Restaurantes".
	"Descuentos en hoteles o viajes".
	Flexibilidad Horaria
	"Días libres".
	"Flexibilidad laboral".
	"Horario Flexible".
	"Horario flexible (como base)".
	"Flexibilidad horaria".
	"Flexibilidad en modalidad de trabajo (híbrido)".
	"Flexibilidad laboral"

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Con respecto a los beneficios que más le atraen a los Centennials, son los elementos pertenecientes a la categoría de “Flexibilidad Horaria”, con énfasis en la modalidad y días libres, de la misma forma en la que contestaron en la dimensión “Beneficios” de la encuesta escogiendo su nivel de preferencia para cada elemento.

En segundo lugar, se encuentra la categoría de “Eventos y Festividades”, sin embargo, en los elementos descritos se destacan los días extras de vacaciones, que, de cierta forma, se podrían agregar a la categoría de Flexibilidad Horaria como “días libres”, pero, para hacer una diferenciación y un orden, se agregaron en la actual dimensión. Aun así, a modo de conclusión, la flexibilidad horaria respecto a las preguntas respondidas en escala de Likert y pregunta abierta es la dimensión más preferida por dicha generación (Z).

Por otro lado, también coincide con las preguntas cuantitativas los beneficios menos nombrados por los Centennials, en este caso, la categoría de “Bonos y Asignaciones”.

En concordancia con lo anterior, respecto a las Recompensas Monetarias, el sueldo base es lo que la Generación Z considera importante y lo prefiere en su paquete de recompensas para la próxima organización en la que trabaje, de hecho, al mismo nivel, e incluso un poco más que la Flexibilidad Horaria.

5.3.2. Recompensas Intrínsecas

Tabla 14. Respuestas pregunta abierta - Recompensas Intrínsecas

Ambiente Laboral	Organización
"Un trabajo que entregue tareas o metas diarias que sean relacionadas con el horario de trabajo, por ejemplo, meta cumplida día laboral terminado".	"Comunicar desde un inicio su paquete de recompensas, no solo los aspectos monetarios de este, sino que el paquete completo".
"Clima laboral positivo, no cualquier organización lo tiene y creo que es uno de los más importantes".	"En la PVE me gustaría que se viera el impacto sustentable en la sociedad y/o el planeta".
"Buenas relaciones entre pares y miembros de la empresa".	"Que se preocupe del impacto medioambiental y social".
"Buen trabajo en equipo".	"Debe aportar valor a la sociedad sin pasar a llevar ningún aspecto moral/ético".
"Buen ambiente laboral".	"Que la organización tenga ética".
"Un buen ambiente de trabajo".	"Diversidad dentro de la organización".
"Buen ambiente laboral".	"No discriminación a las mujeres".
"Ambiente agradable".	"Alinearse su meta (organización) con la mía".
"Buen clima laboral".	Desarrollo Individual
Calidad de Vida	"Oportunidades de movilidad internacional".
"Compatibilidad familia-trabajo".	"Desarrollo profesional".
"Libertad y posibilidad de mantener la vida laboral de la personal con límites marcados"	"Estabilidad, proyección y Desarrollo".
"Que la organización sea preocupada por el bienestar de sus trabajadores".	"Muchas posibilidades de aprender".
"Si no es plata, que sea mejora en calidad de vida, es decir tiempo y apoyo para realizar actividades extraprogramáticas que sean beneficiosas para uno".	"Oportunidades de capacitación y escalamiento dentro de la empresa".
	"Capacitaciones".

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Relacionando las Recompensas Extrínsecas con las Intrínsecas, se encuentra una concordancia en que respecto a la categoría de "Eventos y Festividades" de la dimensión "Beneficios", existe un elemento nombrado que tiene relación con la categoría de "Ambiente Laboral" de las Recompensas Intrínsecas: *Un paseo/actividad para fin de año o similar, que estimule la buena relación entre compañeros de trabajo*. Pues, se hace énfasis en que el encuestado que escribió esta respuesta, no sólo nombra a modo de "beneficio" que sería "Un

paseo/actividad para fin de año o algo similar”, sino que, termina esta oración escribiendo “*que estimule la buena relación entre compañeros*”, un detalle que guarda total relación con una recompensa intrínseca, ya que el fin de este “beneficio” sería fomentar la relación entre compañeros de trabajo, es decir, existe preferencia por lo intangible (ambiente laboral) que pueda brindar una organización.

Agregando a lo anterior, la categoría que más respuestas obtuvo, de la misma forma que en la encuesta puntuando su nivel de preferencia respecto a este tipo de recompensas, fue la de Ambiente Laboral, destacando el trabajo en equipo, el buen ambiente laboral valga la redundancia, y, por otro lado, el trabajo estimulante.

Respecto a las recompensas intrínsecas, se puede apreciar que la generación Z posee un mayor interés por trabajos con un mejor ambiente laboral. Priorizando esta área por encima del desarrollo individual, la organización y la calidad de vida en el trabajo. Específicamente, hay un mayor interés en que la organización no solo contrate a la persona, sino que la considere como un activo valioso el cual debe ser capacitado y preparado para que día a día incremente su nivel de conocimiento y sus capacidades. Esto denota otra característica importante de la generación Z; y es la necesidad de crecimiento intelectual constante, tal como se demuestra en los valores estadísticos y en las respuestas de la pregunta abierta antes mencionada. De igual forma, se valora el trabajo en equipo y que la organización sea capaz de escuchar de manera activa las propuestas y la voz de los trabajadores de la generación Z.

Por otra parte, se puede apreciar un mayor nivel de conciencia social, apoyo comunitario y ecológico, donde hay mayor preocupación por que la organización ayude a los sectores más desfavorecidos y sea amigable con el medio ambiente.

Para concluir, respecto al marco teórico de la presente investigación, los modelos de recompensa total estudiados anteriormente, se relacionan con lo que esperan los centennials de una organización, ya que ellos buscan trabajar en algo acorde a su personalidad con un entorno

flexible que les permita balancear su vida profesional y personal, lo mismo que entregan las Recompensas relacionadas con el Desarrollo de la Carrera y el Ambiente Laboral de Towers Watson, y el Lugar de trabajo positivo de León.

Otra característica de estos modelos que se conecta con los centennials es su autoexigencia y búsqueda de constante actualización, buscar nuevas destrezas y aprender más con el fin de mantenerse en buenas posiciones laborales, a través de programas de mentoría y desarrollo, políticas de movilidad de talento, relacionadas con la capacidad de esta generación de adaptarse, aprender, y estar dispuestos a viajar por el trabajo. Esto también se relaciona con las *Recompensas Basadas en el Desempeño* de Towers Watson, y las oportunidades de *Crecimiento individual* de León y la posibilidad de un trabajo estimulante, ya que crea programas de reconocimiento, lo que se relaciona con el deseo de los Z de ser reconocidos, siendo un factor importante para ellos.

6. Propuesta de Intervención

Teniendo en cuenta el objetivo general de investigación (Identificar las preferencias, intereses y expectativas de los distintos elementos de Recompensa Total que la generación “Z” o “Centennials” esperan de las organizaciones), y tal cual como se menciona en el marco teórico, se logra identificar que los centennials en Chile esperan trabajar en algo acorde a su personalidad, priorizando un crecimiento rápido dentro de las organizaciones, prefiriendo entornos flexibles con el fin de mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional. Y con estos elementos, se logra definir una propuesta de valor para que las organizaciones la utilicen con la finalidad de atraer a estos nuevos talentos (objetivos específicos: Proveer información a las organizaciones sobre cómo atraer a los nuevos talentos y Definir una propuesta de valor que sea utilizada por las organizaciones para atraer a los jóvenes profesionales).

La propuesta que se muestra a continuación es un Modelo de Recompensa Total que fue guiado mediante el Modelo de Recompensa Total de León, (2013), sin embargo, este modelo se modificó para la presente investigación, en base a las preferencias de los Centennials en Chile, es decir, no incluyendo los elementos con menor puntaje evaluados por la generación, y agregando una categoría que destaca sus preferencias (calidad de vida en el trabajo). Por otro lado, con el fin de entender el modelo, este se encuentra en orden de preferencia según el análisis de datos, además, en cada categoría se destaca un elemento en específico con el fin de demostrar que es el más preferido. De todas formas, el Modelo de Recompensa Total presentado en el siguiente punto, es un modelo que, “idealmente”, sería beneficioso incluir todos los elementos que lo incorporan, sin embargo, este se puede modificar en relación a la organización que lo requiera, y al presupuesto destinado a la Gestión de Personas, es decir, se podrían seleccionar los elementos más importantes para la Generación “Z”.

Por otra parte, se creó un afiche con esta propuesta con el fin de que las organizaciones tengan un fácil acceso a los resultados de esta investigación.

(Enlace: <https://drive.google.com/file/d/1xLJ1Fcww4aY3e0JhfeucmGNqsXcHMITZ/view?usp=sharing>)

Cabe destacar que, el Modelo se divide en dos partes para un mejor entendimiento:

$$\mathbf{Recompensas\ Extrínsecas} = \mathbf{Compensación\ Total}$$

$$\mathbf{Compensación\ Total} = \mathbf{Recompensas\ Monetarias} + \mathbf{Beneficios}$$

$$\mathbf{Recompensas\ Intrínsecas}$$

=

$$\mathbf{Ambiente\ Laboral} + \mathbf{Desarrollo\ Individual} + \mathbf{Organización} + \mathbf{Calidad\ de\ Vida\ en\ el\ Trabajo}$$

∴

$$\mathbf{Modelo\ de\ Recompensa\ Total} = \mathbf{Recompensas\ Extrínsecas} + \mathbf{Recompensas\ Intrínsecas}$$

6.1. Modelo de Recompensa Total propuesto para atraer a la Generación “Z” (Centennials) de Chile en base a las preferencias, intereses y expectativas que esperan de las organizaciones.

Imagen 3. Propuesta de Recompensas Monetarias (Recompensas Extrínsecas) en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Imagen 4. Propuesta de Beneficios (Recompensas Extrínsecas) en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Imagen 5. Propuesta de Recompensas Intrínsecas en base a las preferencias, intereses y expectativas de la Generación “Z” en Chile

Recompensas Intrínsecas



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Imagen 6. Beneficios (Recompensas Extrínsecas) y Recompensas Intrínsecas en orden de preferencia para la Generación “Z” en Chile

BENEFICIOS EN ORDEN DE PREFERENCIA	RECOMPENSAS INTRÍNSECAS EN ORDEN DE PREFERENCIA
Seguro médico complementario de salud.	Posibilidad de escalar profesionalmente.
Flexibilidad Horaria.	Carga laboral que permita equilibrar vida laboral y familiar.
Home Office (trabajo desde casa).	Trabajo estimulante, desafiante y con autonomía.
Días Administrativos (libres).	Jefatura con apertura a la escucha.
Buen Plan de Jubilación.	Retroalimentación de la jefatura por desempeño.
Estacionamiento gratuito para autos y bicicletas.	Considerar la opinión de los trabajadores (opinión y sugerencias).
Media Jornada los días Viernes.	Espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.
Descuento o Beca de Cursos de Idiomas (dentro o fuera del país).	Trabajo en equipo.
Descuento o Beca de Diplomado o Magíster (dentro o fuera del país).	Respeto por los horarios de trabajo.
Descuentos en los productos o servicios que otorga su organización.	Reconocimiento.
Alimentación incluida o al menos almuerzo.	Valores de la organización (que coincidan con los del trabajador).
Vacunas gratuitas contra enfermedades.	Acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).
Días extras de Vacaciones sin goce de sueldo.	Cursos de Capacitación de nuevas tecnologías.
Día de Cumpleaños libre.	Diversidad e inclusión. No se discrimine a las mujeres.
Paseo/actividad para fin de año.	Códigos de ética.
Membresía Club para Viajes dentro y fuera del país.	Becas/Descuentos para perfeccionarse profesionalmente (diplomado, magíster, cursos de inglés).
Actividades extraprogramáticas/talleres (dentro o fuera del país).	Trabajar con otras áreas de la organización.
Tickets para restaurantes y descuentos en tiendas.	Programas de Apoyo Psicológico (ej. Manejo de estrés, coaching).
Regalos de onboarding y salida.	Viajes de negocios al extranjero.
Premio por antigüedad.	Fomentar una vida sana en sus trabajadores.
Descuento de Gimnasio.	Organización ecológica (ej. no uso de papel, contenedores de reciclaje).
	Organización moderna que permita crear.
	Posibilidad de movilidad a otra ciudad o país.
	Trabajar en otras áreas.
	Organización joven y dinámica.
	Código de vestimenta "casual".
	Organización centrada en la innovación.
	Promover el uso de medios de transporte alternativos para llegar al trabajo.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

6.2. Factibilidad de Implementación

El Modelo de Recompensa Total es una propuesta general, un plan de implementación que, si una organización lo requiere, se debe modificar según la realidad organizacional de cada entidad, respecto a lo económico, su tipo de liderazgo, cultura organizacional, gestión de cambio, entre otras.

Por lo tanto, en este punto, se tomarán en consideración otros elementos no asociados a la propuesta, los cuales, las organizaciones debiesen tener en cuenta para implementar la propuesta ofrecida.

En primer lugar, los elementos *económicos* son unos de los más importantes para una compañía que quiera implementar nuevos aspectos en la Gestión de Personas, pues, en el caso de una organización que no tenga consideración en esta área, y, por ende, requiera nuevos talentos, es importante tomar en cuenta el presupuesto destinado para este proceso, más aún cuando es una pequeña o mediana organización.

Es por esta razón que, se sugiere que la organización seleccione los elementos expuestos en la propuesta, y los evalúen según “¿*Qué elemento es más costoso económicamente implementar en mi organización?*” en escalas del 1 – 3, donde 3 sería muy costoso. Con esto, podrán seleccionar qué elementos implementarán según sus realidades económicas, es decir, priorizar el Modelo de Recompensa Total *por Costos*.

Por otra parte, cada organización debe evaluar distintos ámbitos para implementar los elementos, por ejemplo, su estilo de *Liderazgo* quizás no coincida con lo preferido por los Centennials, por lo tanto, no es “llegar e implementar”, es un proceso, en el cual se necesita entender la realidad actual, elaborar un plan y conseguir ayuda de expertos en la gestión de personas y recompensas con el fin de adaptar a los líderes a las nuevas demandas. Esto se puede lograr a través de la gestión de cambio con el fin de romper viejos paradigmas y lograr que

los líderes no sean reacios al cambio, es decir, tengan la capacidad de adaptación. Cuando los tomadores de decisiones son reacios al cambio, pueden imposibilitar el aumento de fuerza laboral diversa, por lo que no estaría demás, que el Gestor de Personas decida trabajar en conjunto con los gerentes de línea, y así entender mejor las necesidades y expectativas del grupo centennials de manera de darle más foco al reclutamiento de ellos, y, por consiguiente, su retención.

Por otra parte, la investigación acción participativa es muy apropiada para identificar y estudiar los efectos del cambio planificado dentro de las organizaciones (Long, 2000), como lo sería en una organización que requiera trabajadores pertenecientes a la Generación Z. La organización tendría cambios planificados, pero quizás no logran contratar a candidatos de esta generación. En consecuencia, se requiere un método de investigación que estudie no solo el estado actual de la organización, sino también su dinámica en curso, consciente e inconsciente.

En concordancia con lo anterior, la Cultura Organizacional no deja de tener relevancia. Existen organizaciones que cuentan con una cultura muy rígida, y, por ende, sería muy difícil implementar elementos de la Flexibilidad Horaria (preferido por los Centennials), por ende, se necesitaría también una gestión de cambio dentro la organización.

Por lo tanto, las recompensas intrínsecas también tienen costos monetarios conforme a los casos señalados anteriormente, y se pueden evaluar de igual forma que las recompensas extrínsecas para elegir el nivel de complejidad de implementar. Esto último, es en relación a lo económico, liderazgo, gestión de cambios. Pues, si el elemento a implementar ya sea tangible o intangible es “caro” en comparación al presupuesto que tiene la organización destinada a la gestión de personas, será complejo implementar dicho elemento. Por otro lado, según lo intrínseco, el grado de complejidad aumentaría si la organización cuenta con un liderazgo del viejo orden como se mencionó anteriormente, pues habría que ocupar recursos y tiempos en actividades que requieran la adaptación a los cambios. No así, en organizaciones las cuales el liderazgo es más horizontal, sería menos complejo implementar elementos de esta propuesta.

Por último, en cualquiera de los casos, tanto para una organización que tenga los medios económicos, una cultura organizacional permeable a estos cambios, así como para una organización que realmente sea difícil implementar un Modelo de Recompensa Total de la Generación Z, es recomendable que las organizaciones accedan a un experto en Gestión de Personas, ya sea generando la capacidad internamente o contratando los servicios profesionales, y que esta persona mediante una auditoría en Recursos Humanos o diagnóstico organizacional, pueda analizar qué aspectos son posibles integrar, cuales se complican, y por ende, qué camino seguir para implementarlos mediante distintas dinámicas organizacionales. Cabe destacar que, los elementos preferidos por la Generación Z (centennials) en Chile, ya están descritos, y presentados en orden de preferencia de mayor a menor.

7. Conclusiones

Esta investigación, tuvo como objetivo general Identificar las preferencias, intereses y expectativas de los distintos elementos de Recompensa Total que la generación “Z” o “Centennials” esperan de las organizaciones. Con base de un análisis cuantitativo y cualitativo, cuya información fue brindada a través de una encuesta con preguntas cerradas y una abierta.

El objetivo general de investigación se pudo lograr, y a partir de esto, se encontraron diversos resultados.

A partir de los datos estadísticos descriptivos en las diversas tablas obtenidas en los resultados, y según las respuestas de los encuestados en la pregunta abierta *“¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?”*, se puede extraer o inferir una tendencia de comportamiento en la generación Z. Se aprecia muy poca variabilidad en muchos de los resultados obtenidos, pues en general, las puntuaciones fueron en su gran mayoría altas. Esto se puede interpretar de dos maneras: por un lado, puede indicar que la generación “Z” posee altas expectativas y aspiraciones, o que hay una tendencia por conseguir lo mejor en todo momento. Tal como menciona Correia y Bozutti, (2017) respecto a los Centennials, *“buscan una experiencia profesional personalizada”*. A modo de ejemplificar, el balance vida-trabajo es lo que principalmente buscan los Centennials al momento de elegir su lugar de trabajo ,

De hecho, la Flexibilidad Horaria fue uno de los elementos en beneficios (Recompensas Extrínsecas), junto con Ambiente Laboral (Recompensas Intrínsecas) con más altos puntajes en comparación a las demás categorías y elementos en particular. Sin embargo, no existe mucha diferencia con otras categorías, específicamente en las Recompensas Intrínsecas, esto quiere decir que, los jóvenes pertenecientes a dicha generación, tienen muchas expectativas e interés en lo “no tangible” que les pueda entregar una organización, tanto en términos de ambiente

laboral, en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y sus superiores, que sean tomados en cuenta, es decir, sentirse valorados por la organización, obtener retroalimentación de sus jefes, y de la misma forma, que les permitan el desarrollo individual, que exista calidad de vida en el trabajo, y que los valores de la organización coincidan con los de los trabajadores en distintos ámbitos. Esto último, tiene relación a lo mencionado por Rueda et al, (2020) quien explica que los sujetos que pertenecen a esta generación son más unidos con los otros en el mundo y más conscientes de otros aspectos que no consideraba sus anteriores generaciones como los problemas medioambientales debido a que nacieron dentro del contexto de la globalización, siendo más abiertos a la diversidad. Por otro lado, los resultados de este estudio, coinciden con lo expuesto por Toledo, (2020), aludiendo que la Generación Z prefiere constantemente el trabajo colaborativo y en equipo, y no quieren jefes que solamente les den órdenes, sino jefes que los inspiren, buscando tener “autonomía para tomar sus propias decisiones y vivir sus propias experiencias profesionales sin condiciones, sin limitaciones, sin subordinaciones ni dependencias” (p.52), pudiendo así disponer de sus tiempos, lugares de trabajo y dinámicas de vida.

Sin lugar a duda, uno de los elementos más importantes para la Generación “Z”, es el Salario Base, pues esta investigación muestra que incluso, dejan de preferir otras retribuciones económicas, como bonos en base al desempeño, y prefieren un *buen* Salario Base, no obstante, esto no es “suficiente” para estos jóvenes. Queda demostrado que, por muy alto que sea el nivel de preferencia del Salario Base, no significa nada si la organización no ofrece otros elementos que integren el Modelo de Recompensa Total, pues si hubiesen preferido el salario base por encima de todo, los beneficios y recompensas intrínsecas habrían marcado un menor puntaje, pero eso no sucedió, tal como explican Wayne y Casper, 2012, en Ronda, (2019), para ellos el salario y las retribuciones económicas son menos importantes que para sus generaciones anteriores, mostrando mayor preocupación en encontrar equilibrio entre su vida personal y laboral. Por lo tanto, por parte de las organizaciones, la retribución a los trabajadores debe ser integral,

especialmente para esta generación. Este tipo de estudios permite observar que, efectivamente, el reclutamiento y retención de estas generaciones probablemente sea difícil si el trabajo que van a realizar no llena sus expectativas.

En base a lo anterior, se crearon los objetivos específicos de la presente investigación (Proveer información a las organizaciones sobre cómo atraer a los nuevos talentos, y Definir una propuesta de valor que sea utilizada por las organizaciones para atraer a los jóvenes profesionales), cabe destacar que, este trabajo es una Investigación-Acción, por lo que, a través del estudio previo, con su respectivo análisis, se creó el paso preliminar de una acción, es decir, una propuesta de valor para las organizaciones, y con esto, sabrán qué es lo que debiesen considerar al momento de querer reclutar jóvenes pertenecientes a la Generación “Z”.

Por consiguiente, se creó un Modelo de Recompensa Total especificado en esta generación, mostrando sus preferencias de mayor a menor valoración, y divididas entre Recompensas Extrínsecas: Recompensas Monetarias y Beneficios, y, por otro lado, Recompensas Intrínsecas. Sin embargo, el modelo presentado no cuenta con todos los elementos abordados en la encuesta, ya que, se seleccionaron los más valorados por la muestra elegida. Por ende, esto servirá para que las organizaciones que requieran reclutar nuevos talentos/ jóvenes profesionales tomen en consideración estas expectativas, quizás no abordando todas las mostradas en el modelo, sino adaptándolo en relación con su presupuesto, tipo de organización, entre otras variables. Pues, la importancia de este Modelo de Recompensa Total es para que los Centennials se sientan atraídos por una organización, la cual debe desarrollar un modelo de recompensa que se ajuste a sus necesidades, es decir, que equilibren el trabajo y la vida de estos. Según Arias et al (2008), El Modelo de Recompensa Total tiene relación con el objetivo final de las organizaciones, que es la productividad y maximizar recursos, entonces, para poder alcanzarlo, se debe reivindicar la importancia del talento humano, pero, antes que esto, se necesita atraer a personas competentes, lo que se puede hacer a través de un Modelo de

Recompensa Total, y esto, según Leon (2013), se hace con el fin de añadir un valor diferencial de forma que los trabajadores se comprometan y quieran trabajar en esa organización, lo que ayuda a minimizar la pérdida de talentos.

Por otro lado, esta investigación-acción, permitió obtener grandes aprendizajes, específicamente sobre los *compartimientos organizacionales* de los Centennials en Chile. Se puede relacionar con todo lo aprendido durante el Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Es una generación que espera trabajar en equipo, por lo que es importante considerar como Gestor de Personas, las dinámicas inconscientes que se puedan presentar en grupos de individuos pertenecientes al rango de edad que los representa, es decir, no es sólo ofrecerles un Modelo de Recompensa Total “ideal”, claramente con esto, se podrán atraer a jóvenes pertenecientes a esta generación, y la productividad de los trabajadores será eficiente por distintos ámbitos, sin embargo, al momento de trabajar, es donde se van desarrollando nuevas circunstancias personales y/o grupales que requieren solución, somos seres únicos, cada persona tiene distintas necesidades, y eso en una organización hay que tenerlo considerado.

La importancia de este rol (gestor de personas) en lo personal, en una organización es realmente necesaria, es importante destinar recursos en esta área, en específico si la organización requiere trabajar con talentos nuevos y con expectativas tan únicas como la tienen los Centennials.

Con base en estas conclusiones, los profesionales de la Gestión de Personas deberían considerar las características de la generación Z que se mencionaron previamente, en específico, la baja flexibilidad que muestran sus puntuaciones. Sería pertinente revisar en futuras investigaciones qué significa esta poca flexibilidad, ¿se ha dado un incremento en las expectativas en comparación con generaciones pasadas?

Bibliografía

- Aguado Hernández, M. A. y Avilés Chingaté (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK: Marketing+ ventas*, (277) 41-49 Recuperado de <https://es.slideshare.net/clau5/como-transmitir-la-propuesta-de-valor-al-empleado-gestion-de-marca-empleador-kellogs>
- Aguado Hernández, M. (2019). Propuesta de Valor al Empleados: 10 claves para su implantación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (343), 1-5. Recuperado de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf
- Almadana-Abon, S. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total. [Tesis de doctorado]. Universidad de Málaga Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1
- Arias, L., Portilla, L., y Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 2(39). doi: [10.22517/23447214.3223](https://doi.org/10.22517/23447214.3223)
- Bekerman, A. (2016). Retención de talentos en ámbitos corporativos. *Palermo Business Review*, (13), 83-95. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_06.pdf
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17, 1083-1092. doi: 10.1023/A:1006023500585
- Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-9.
- Cabo Sguera, C., Noya, A. D. P., y Stanley, L. (2019). *La retención del talento profesional de los centennials en las empresas*. (Tesis doctoral, Universidad Argentina de la Empresa).

Recuperado

de

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/9038/Cabo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Campoverde, J. (2018): Estudio sobre el comportamiento y percepciones entre la generación Y y Z. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. 1-13. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/03/estudio-generacionyz.html>

Castillo, M. A. S. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing* (Vol. 8). Ecobook.

Correia, S. C., y Bozutti, D.F. (2017). Desafíos y dificultades en la enseñanza de la ingeniería a la generación Z: Un caso de estudio. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 127 -183. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.163>

De los Angeles Castex, M. y Gilchrist, C. (2021). *Marca empleadora y su propuesta de valor desde el área de Reclutamiento y Selección para la atracción de Jóvenes profesionales*. (Tesis de Magíster, Universidad de Chile).

De los Cobos Silva, S. G., Icart, I. B., Salvador, B. R. P., Santoyo, F. G., y Romero, B. F. (2005). una propuesta de modelamiento para los sistemas de recompensa. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 12(1), 89-96. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7146124.pdf>

Di Lucca, S. (2013). *El comportamiento actual de la Generación Z en tanto futura generación que ingresará al mundo académico*. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/2255_pg.pdf

Dolot, A. (2018). The characteristic of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44–50. doi: 10.15219/em74.1351.

Díaz Mayorga, H. M., & Polanco Moll, H. Z. (2013). *La certificación por competencias laborales como proceso para el desarrollo profesional* (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).

- Durán-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., Dauvin, G. A., y Rojas, J. A. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación universitaria*, 13(5), 15-26. doi:10.4067/S0718-50062020000500015
- Dutra, F. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. (Tesis de grado, Universidad de la República). Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%2c%20Ma%20Floren%20cia.pdf>
- Fullita, C. S. (2020). *Propuesta de valor al empleado para una empresa del sector turismo*. (Tesis de Grado, Universidad del Pacífico) Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, F. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Editorial Limusa.
- Garrido, G., y Ormeño, C. (2018). Estudio de la gestión de la retención del talento humano en una empresa de recursos humanos: caso aplicado a Randstad Chile. (Tesis de grado, Universidad del Bío-Bío). Recuperado de <http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2962/1/Garrido%20Rosales%2C%20Cristian%20Andr%C3%A9s.pdf>
- Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. 7(7), 58-75. doi: 10.7263/ADR.004.01.4
- Horstman, L. H., y Martín, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *icade*.

- Revista de la Facultad de Derecho*, (100). 1-15. Recuperado de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/download/8029/8407>
- Hurtado Padilla, M., Victorio Tantavilca, P. A., & Olivares Rojas, T. B. (2020). Propuesta de un modelo de Recompensa Total y su implementación para la fuerza de ventas de una empresa del sector automotriz: Caso EUROSHOP SA.
- Lara, I., y Ortega, I. (2016). Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 71-82. Recuperado de http://xuventude.xunta.es/images/Observatorio_Galego_da_Xuventude/ano_2017/Los_aut%C3%A9nticos_nativos_digitales._Estamos_preparados_para_la_Generaci%C3%B3n_Z.pdf#page=128
- Leal, V. R., Valencia, N. R., Pineda, N. E. R., y Salazar, C. C. L. (2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez-Uribe/publication/329251937_Retencion_del_talento_humano_en_las_generaciones_Millennials_y_Centennials_en_Bogota/links/5bfed82945851523d15316b4/Retencion-del-talento-humano-en-las-generaciones-Millennials-y-Centennials-en-Bogota.pdf
- León, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Santiago: Thomson Reuters.
- Long, S. (2000). Investigación acción, investigación acción participativa y aprendizaje acción en organizaciones.
- Rossi, S. M., Maris, S., Garzaniti, R., Bingazoli, B., y Llanos, C. (2018). *La inteligencia a través de las generaciones: Millennials y centennials*. *Acta de investigación psicol*, 8(2) doi: 10.22201/fpsi.20074719e.2018.2.08
- Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., y Béjar-Tinoco, V. (2021). Estrategias de marketing orientadas al consumo de la generación centennial. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(4) doi: 10.19044/esj.2021.v17n4p268
- Magallón, R. (2016). El ADN de la Generación Z. Entre la economía colaborativa y la economía

- disruptiva. *Revista de Estudios de Juventud*, 16(114) 29-44 Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25077/magallon_adn_RDEDJ_2016.pdf?sequence=1
- Maioli, F. y Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*. 5(8), 88-98. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/230166345.pdf>
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto business review*, 206, 40-51. Recuperado de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf
- Mejía, S. M. (2019). Proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa y en la administración pública. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 6(1), 28-34. Recuperado de <http://up-rid.up.ac.pa/2854/1/385>
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. (Tesis de grado, Universidad de la República). Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/67219/J%20Müller%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649. doi:10.1590/198053143763
- Orieta, P. (2009). *Metodología de la investigación social educativa*. Santiago del Estero.
- Paris, S. (2018). *La diversidad por edad. ¿Una oportunidad para las organizaciones?*

- (Tesis de grado, Universidad Zaragoza). Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/69513/files/TAZ-TFG-2018-230.pdf>
- Perdomo, R. O. (2021). Aplicación de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección del personal en el sector pyme de Villavicencio, Colombia. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 11(1).219-236. Recuperado de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/4764/5866>
- Quintana, Y. (2016). Generación Z: vuelve la preocupación por la transparencia online. *Revista de Estudios de Juventud*, 16(114), 127-142. Recuperado de http://xuventude.xunta.es/images/Observatorio_Galego_da_Xuventude/ano_2017/Los_a_ut%C3%A9nticos_nativos_digitales._Estamos_preparados_para_la_Generaci%C3%B3n_Z.pdf#page=128
- Randstad. (2021). *Tendencias anuales de Recursos Humanos: Retención y Atracción de Talento*. 1-14. Recuperado de <https://www.randstad.cl/clientes/chile-retencion-y-atraccion-de-talento-2020-2021.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). Trabajo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 19 de diciembre de 2021, de <https://dle.rae.es/trabajo>
- Rodríguez, J. M. S., y Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26-43. doi: 10.47422/ac.v1i3.17
- Ronda, L. (2019). Conciliación: atracción y retención de talento. *Conciliación y corresponsabilidad laboral y familiar*, 209-231. Universidad Pontificia Comillas.
- Rueda, J. G., Martínez, O. J., y Arévalo, R. F. (2020). *Modelo de fidelización y retención del talento humano para las generaciones centennials y millennials, aplicado en las organizaciones de la ciudad de Bogotá 2021*. (Tesis de grado, Fundación Universitaria Unipanamericana). Recuperado de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/102/Modelo%20d>

[e%20fidelizaci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talent_Liliana%20Patricia%20Ari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/10785/1/desafio-digital-convergencia-inter-generacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, R., y Viltard, L. A. (2020). Desafío digital y convivencia inter-generacional en Argentina. *Palermo Business Review*, 21, 47-70. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/10785/1/desafio-digital-convergencia-inter-generacional.pdf>

Thieme, C., Araya-Castillo, L., y Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81824123010.pdf>

Toledo-Vita, M. V. (2020). *Generación Z el fin del mundo tal y como lo conocemos*. (Tesis de Máster, Universidad de Navarra). Recuperado de https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019_2020%20TOLEDO%20VITA%20Victoria.pdf

Towers, Watson., (2012). Total rewards strategies for the 21st century. *Towers Watson*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/18506067.pdf>

Valdebenito, B. (2016). Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., y de la Torre Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (46), 14-37. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/index.php/ubr/article/download/1312/1571>

Anexos

1. Consentimiento Informado Encuesta



Consentimiento Informado.

Usted ha sido invitada/o a participar del estudio *"EXPECTATIVAS DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE RECOMPENSA TOTAL QUE LA GENERACIÓN "Z" O "CENTENNIALS" ESPERAN DE LAS ORGANIZACIONES EN CHILE"* en el marco del proyecto para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile.

Respaldo por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y guiado por el Dr. Sebastián Ugarte.

El objetivo de esta carta es informarle acerca de este proyecto, antes que usted confirme su disposición a colaborar con él.

El objetivo general de este proyecto es Identificar las preferencias, intereses y expectativas de los distintos elementos de Recompensa Total que la generación "Z" o "Centennials" esperan de las organizaciones en Chile. En lo concreto, la encargada de la investigación, Fernanda Pezoa, la/o invita a responder una serie de preguntas respecto a sus preferencias de elementos de recompensa total que espera de las organizaciones en donde se desempeña o desempeñará.

Su participación es voluntaria, por lo que puede dejar de participar en cualquier momento, sin que tenga que dar explicación alguna al equipo de investigación.

Los resultados de este estudio serán para fines académicos, y sólo se mostrarán en anexos. La identidad de cada encuestado se mantendrá en anonimato.

Como agradecimiento por contestar la encuesta, si usted desea, se encontrará participando en el sorteo de alguna de las giftcards que se ofrecen (\$25.000, \$10.000, \$5.000). Para este sorteo es necesario que ingrese su correo electrónico (manteniendo el anonimato, sólo para fines del sorteo).

"Entiendo que mi participación es absolutamente libre y voluntaria, y que consistirá en responder un cuestionario en línea, pudiendo negarme de participar en el momento que estime conveniente. Además, se me ha avisado que la información que pueda entregar será utilizada sólo para fines académicos, quedando en toda oportunidad mi nombre en el anonimato".

***Aceptación.**

- Sí, deseo participar.
- No, no deseo participar.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

2. Encuesta “Expectativas de Elementos de Recompensa Total – Generación Z”



Si desea participar en el sorteo de las 3 giftcards, ingresar su correo electrónico. Si no desea, solo pase a la siguiente pregunta.



Sección 1: Preguntas de Carácter Personal.



Género

- Femenino
 Masculino
 Prefiero no contestar
 Otro:

Región:

Edad

Carrera que estudió o se encuentra
estudiando

Universidad



Sección 2.



¿Actualmente se encuentra trabajando?

- Sí
- No



¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su actual organización?

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- Más de 3 años



Sección 3: Encuesta.



Las siguientes preguntas constan de una serie de recompensas separadas en dos secciones generales:

1. **Recompensas Extrínsecas: Recompensas Monetarias y Beneficios.**
2. **Recompensas Intrínsecas: Relacionadas con el Lugar de Trabajo Positivo, Desarrollo Individual y la Organización.**



Recompensas Extrínsecas

Gradúe la **importancia** de los siguientes elementos considerando la siguiente pregunta:

¿Cuál de estos elementos de recompensa me interesan más para la futura organización en la que escoja trabajar?



Recompensas Monetarias

¿Cuál de estos elementos de recompensas monetarias me interesan más para la futura organización en la que escoja trabajar?

(Arrastrar la barra para indicar su nivel de preferencia)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Salario Base

Compensación Variable en Base al Desempeño

Otro tipo de Bonos



Beneficios

¿Cuál de estos beneficios me interesan más para la futura organización en la que escoja trabajar?

(Arrastrar la barra para indicar su nivel de preferencia)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Flexibilidad Horaria



Día de Cumpleaños libre



Media Jornada los días Vemes



Días extras de Vacaciones sin goce de sueldo



Días Administrativos (libres)



Membresía Club para Viajes dentro y fuera del país.



Campamento de verano para los hijos de los trabajadores

Descuento de Gimnasio

Descuento o Beca de Diplomado o Magíster

Descuento o Beca de Cursos de Idiomas

Descuentos en los productos o servicios que otorga su organización

Vacunas gratuitas contra enfermedades

Actividades extra-programáticas/talleres

Home Office (trabajo desde casa)

Buen Plan de Jubilación

Vehículo

Estacionamiento gratuito para autos y bicicletas

Ariendo económico de Bicicletas

Seguro médico complementario de salud

Premio por antigüedad

Reembolso por servicio de guardería

Tickets para restaurantes

Otro:



Recompensas Intrínsecas



Lugar de Trabajo Positivo
- *Calidad de Vida en el Trabajo*

	Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Muy de acuerdo
1. Me interesa una organización donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Me interesa una organización donde se respeten los horarios de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me interesa una organización que promueva el uso de medios de transporte alternativos para llegar al trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Me interesa una organización que se preocupe por fomentar una vida sana en sus trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Me interesa una organización que ofrezca programas de Apoyo Psicológico (ej. Manejo de estrés, coaching).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me interesa una organización donde haya cafetería.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Me interesa una organización donde haya espacio para fumadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Lugar de Trabajo Positivo
- *Ambiente Laboral*

	Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Muy de acuerdo
Me interesa una organización donde se trabaje equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde la jefatura entregue retroalimentación por desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde exista reconocimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde se considere mi opinión (opinión y sugerencias).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde se pueda trabajar con otras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización en donde el trabajo sea estimulante, desafiante y con autonomía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Lugar de Trabajo Positivo
- *Desarrollo Individual*

	Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Muy de acuerdo
Me interesa una organización donde ofrezcan Cursos de Capacitación de nuevas tecnologías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde ofrezcan becas/descuentos para perfeccionarme profesionalmente (diplomado, magíster, cursos de Inglés).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde existan posibilidades de movilidad a otra ciudad o país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde pueda tener viajes de negocios al extranjero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde pueda desempeñarme en otras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde den la posibilidad de escalar profesionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Lugar de Trabajo Positivo
- *Organización*

	Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Muy de acuerdo
Me interesa una organización que se caracterice por generar acciones que impactan positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización ecológica (ej. no uso de papel, contenedores de reciclaje).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde se valore la diversidad y la inclusión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una empresa donde los valores de la organización y los míos coincidan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa trabajar en una organización que sea el líder de su sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización centrada en la innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización que va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización moderna que permita crear.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización joven y dinámica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me interesa una organización donde el código de vestimenta sea "casual".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



¿Qué debiese hacer una organización o entregarme en su paquete de recompensas, para que me sienta atraída/o de trabajar en ésta?



¡MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR!



Fuente: Elaboración Propia (2021)

3. Descriptivos de Tendencia central para la valoración de Beneficios

BENEFICIOS	Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación	Rango
Flexibilidad Horaria					
Flexibilidad Horaria	81,4	88	100	20,4	71,0
Media Jornada los días Viernes	71,7	81	100	28,0	100,0
Home Office (trabajo desde casa)	78,9	82	100	22,1	74,0
Días Administrativos (libres)	74,6	81	100	25,7	85,0
Salud y Vida					
Seguro médico complementario de salud	81,7	89	100	21,9	90,0
Vacunas gratuitas contra enfermedades	61,1	68	100	31,2	100,0
Beneficios de Educación					
Descuento o Beca de Cursos de Idiomas	71,2	80	100	32,7	100,0
Descuento o Beca de Diplomado o Magíster	67,7	75	100	31,6	100,0
Actividades extra-programáticas/talleres	57,0	53	40	27,7	98,0
Eventos y Festividades					
Días extras de Vacaciones sin goce de sueldo	60,9	60	100	33,3	100,0
Día de Cumpleaños libre	58,9	61	100	32,4	100,0
Asistencia y Convenios					
Buen Plan de Jubilación	74,5	83	100	30,2	100,0
Descuentos en los productos o servicios que otorga su organización	62,8	70	70	27,1	100,0
Membresía Club para Viajes dentro y fuera del país.	57,2	57	100	33,6	100,0
Tickets para restaurantes	56,5	61	100	35,2	100,0
Descuento de Gimnasio	49,6	46	100	34,5	100,0
Campamento de verano para los hijos de los trabajadores	45,8	45	0	37,4	100,0
Reembolso por servicio de guardería	45,0	44	0	33,3	100,0
Bienestar					
Estacionamiento gratuito para autos y bicicletas	72,5	76	100	25,0	84,0
Arriendo económico de Bicicletas	33,6	30	0	29,4	100,0
Bonos y Asignaciones					
Premio por antigüedad	52,3	54	100	32,0	100,0
Bienes y Especies					
Vehículo	41,9	41	0	31,6	100,0

Fuente: Elaboración Propia (2021)