

Propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional

Proposal for a multigenerational compensations model

Alfonso Ernesto Benito Fraile¹, Corazón Beas Zertuche², Diana Martha Mendoza Santoyo³,

Juan Pablo Ochoa Tamez⁴

Resumen

Hoy en día las empresas enfrentan el reto de aprender a convivir y trabajar con 4 o 5 generaciones distintas simultáneamente. Este hecho es nuevo en la historia, ya que nunca habían coincidido tantas generaciones en el mismo ámbito laboral.

Cada generación, a su vez, trae consigo una visión del mundo, del trabajo, de las relaciones y de sus necesidades diferente. Una visión y necesidades diferenciadas que impactan también en lo que buscan en sus planes de compensaciones, ya que cada generación valora elementos diferentes. El sistema de compensaciones es importante ya que son un elemento de motivación y satisfacción laboral.

En esta investigación se propone un plan de compensaciones multigeneracional elaborado a partir del estudio teórico-práctico realizado. Se profundiza en las distintas generaciones para poder identificar qué tipo de compensaciones valora cada generación como más importante.

Palabras clave: *Multigeneracional, Compensaciones, Recursos Humanos*

Abstract

Nowadays the companies face the challenge of learning to coexist and working with 4 or 5 different generations simultaneously. This fact is new in the history, since so many generations had never coincided with the same labor area. Every generation, in turn, brings I obtain a vision of the world, of the work, of the relations and of his(her,your) needs differently. A vision and differentiated needs that affect also for what they look in his(her,your) plans of compensations, since every generation values different elements. The system of compensations is important since they are an element of motivation and labor satisfaction. In this investigation(research) one proposes a multigenerational plan of compensations elaborated from the theoretical - practical realized study. One penetrates into the different generations

Key words: *Multigenerational, Compensations, Human Resources*

Códigos JEL: M12; M14; O15

¹ Doctor por la Universidad de Deusto; Departamento Académico de Administración, Escuela de Negocios; Universidad de Monterrey; Desarrollo Organizacional; alfonso.benito@udem.edu

² Master en Business Administration, Departamento Académico de Administración, Escuela de Negocios; Universidad de Monterrey, corazon.beas@udem.edu

³ Master en Business Administration, Departamento Académico de Administración, Escuela de Negocios; Universidad de Monterrey, diana.mendozas@udem.edu

⁴ Master en Business Administration, Departamento Académico de Administración, Escuela de Negocios; Universidad de Monterrey, juan.ochoa@udem.edu

Introducción

En la actualidad, empleados de distintas generaciones conviven en las organizaciones en donde comparten valores, intereses y principios distintos y particulares. De acuerdo con Flores Barragán (2017), para el año 2020 los Millennials representarán el 35% de la fuerza laboral, y la Generación Z representará el 24%. La relación que las generaciones tienen entre sí, aunado a sus particularidades y comportamientos tan diferentes, crea en las empresas la cuestión de cómo atraer y motivar a personas y al mismo tiempo mantener la cultura que representa a cada organización.

Asociado al constante cambio tecnológico y socioeconómico que se está introduciendo fuertemente, las organizaciones se están adaptando a lo que el Foro Económico Mundial (Future of Jobs Report, 2016) llama la cuarta Revolución Industrial. Ésta ha provocado que las empresas empiecen a crear nuevos puestos de trabajo y se eliminen puestos antiguos.

Debido a que en dos años más de la mitad de la fuerza laboral tendrá como protagonistas a generaciones con diferentes características, es importante abordar los atributos generacionales de cada una para comprender sus preferencias y así proponer un sistema de compensaciones que se adecúe a sus distintas necesidades.

En el presente artículo de investigación se explican y se toman como referencia algunos estudios que ya se han hecho sobre propuestas de compensaciones relacionadas con diferentes generaciones y satisfacción laboral. Posteriormente se aborda el marco teórico que engloba el sistema de compensaciones actual en México, así como las diferentes características de cada generación. Más adelante se describe la metodología utilizada para aplicar una encuesta de donde se lograron obtener resultados útiles para poder desarrollar la propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional enfocado a la industria manufacturera en Apodaca, Nuevo León.

Antecedentes

En los últimos años, empresas consultoras como Deloitte y KPMG han realizado estudios en relación al desafío de retener a las generaciones que trabajan de manera simultánea en una misma empresa. En uno de estos estudios⁵, Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016) hacen referencia a cómo los cambios de características de cada generación impactan de manera general a las empresas, lo que ha provocado que se busquen diferentes alternativas de compensación y beneficios con los que los empleados se sientan satisfechos.

En un estudio⁶ realizado por Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A. y Zavaleta, L. (2017) se concluyó que existe una relación significativa entre las variables de satisfacción laboral y compensaciones con la rotación de algunas generaciones, por esta razón, se cree que el estilo que cada empresa utiliza para recompensar al personal debería ir dirigido a crear sistemas de remuneración que se diferencien de acuerdo a las generaciones de cada organización.

González, F., Selva, C. y Suñé, A. (2017), en el artículo "Investigación sobre las relaciones entre los componentes de la Compensación Total y la Satisfacción Laboral de empleados y mandos intermedios en España", aclaran que la investigación sobre los sistemas de compensación ha ido evolucionando con la introducción de nuevas generaciones al mundo laboral. Los autores analizaron una muestra amplia de empleados en empresas españolas y determinaron ocho factores concretos de la compensación total que son: soporte del supervisor, perspectivas profesionales, flexibilidad laboral, comunicación, evaluación del desempeño, organización, transparencia y valores, los cuales influyen en el nivel de satisfacción laboral.

En el artículo⁷ de Cañarte, L. Moreira, C. Baque, M. y Cantos, M. (2017) señalan asimismo que los procesos motivacionales son importantes en el ambiente laboral de las empresas ya que influye

⁵ El desafío de retener a distintas generaciones

⁶ Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco.

⁷ El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral.

directamente en la productividad del empleado. Es importante crear las prácticas necesarias para crear un ambiente laboral sano para que genere los resultados esperados.

A continuación, se presentarán dos modelos de compensaciones que ya existen y que pueden resultar interesantes analizar antes de presentar la propuesta de compensaciones multigeneracional.

Modelo de compensación: Total Rewards Model

En el año 2018, la asociación global World at Work, enfocada en la gestión de recursos humanos profesional, propuso un modelo de compensaciones llamado "Total Rewards Model". Este modelo engloba 6 principales componentes, los cuales se muestran en la figura 1.



Fuente. World at Work (2018)
Figura 1. The Total Rewards Model

Estos componentes representan las herramientas que una organización ocupa para ofrecer una propuesta de recompensas valiosa que resulta en la satisfacción, compromiso y productividad en los empleados que al final termina con desempeño y buenos resultados.

Se puede concluir que este modelo muestra una relación entre los empleados y el empleador que progresa para irse modelando conforme a las

diversas estrategias que han cambiado por influencias externas y el incremento de negocios globales.

Dentro de este modelo el sistema de recompensas tiene que estar alineado con la estrategia de recursos humanos. Dicha estrategia debe dar respuesta a las necesidades de la estrategia de negocios y se ve influida por la cultura organizacional, las cuales se ven afectadas por una serie de factores externos como son:

- **Economía**, la cual suele modificarse año con año.
- **Mercado laboral**, ya que pueden aparecer tendencias nuevas que puedan modificar o alterar la oferta de este.
- **Normas culturales**, que cambian de acuerdo con la región en donde esté situada la compañía.
- **Regulaciones**, que pueden afectar a la fuerza laboral de las compañías.

La estrategia del modelo se concentra en 6 componentes:

- **Compensación**, que se define como la paga otorgada por el empleador a cambio de servicios ofrecidos. Puede ser fija o variable de acuerdo con el desempeño.
- **Beneficios**, que son los programas que utilizan algunas empresas para reemplazar la compensación de dinero.
- **Balance** entre la **vida laboral** y **vida personal**, que ofrece un conjunto de prácticas y programas organizacionales además de incluir una filosofía que apoye activamente a que los empleados logren llegar a una satisfacción laboral y personal.
- **Reconocimiento**, en el que las empresas desarrollan programas que reconozcan u ofrezcan una atención especial al desempeño de los empleados, esfuerzos y comportamientos que contribuyen con el éxito de la compañía.
- **Gestión de desempeño**, el cual se define como alinear los esfuerzos individuales y de equipo hacia el logro de las metas y el éxito organizacional. Esto incluye establecer expectativas, habilidades, asesorías, así como conseguir la retroalimentación y mejoras continuas.

- **Desarrollo de talento**, en el que se provee la oportunidad y herramientas necesarias para que los empleados busquen la mejora de sus habilidades y competencias, a corto y largo plazo.

A continuación, se describe otro modelo de compensación que ha sido utilizado en España en los últimos 9 años.

Modelo de Compensación: Kellogg

José Antonio Carazo (2010), director de la revista Capital Humano en España, publicó el artículo "Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar", donde describía un nuevo Modelo de Compensaciones de la compañía Kellogg.

En el 2009, la compañía se posicionó en el segundo lugar de los "Best Place to Work", recibiendo también una mención especial en la dimensión de "Orgullo de Pertenencia". En ese mismo año también recibió el premio a "Mejores Prácticas en la Comunicación Interna". (Carazo, 2010)

Para mantener estas posiciones y reconocimientos a finales de ese año, la compañía se enfocó en ofrecer algo más a su fuerza laboral ya que buscaban crear un plan de compensaciones nuevo. (Carazo, 2010) El plan se orientó a permitir a los empleados diseñar su propio paquete de compensaciones de entre varias opciones, para así poderlo adecuar a sus necesidades e intereses personales, incrementado la satisfacción laboral y personal.

El modelo está compuesto por tres complementos a los que cualquier trabajador tiene acceso. Los llamaron: Cornflex, K'Success y K'Experiences.

- *Cornflex* ofrece un sueldo fijo, además de un abanico de opciones de beneficios sociales dentro de los cuales están los que no son modificables, como los seguros de vida y el plan de pensiones; y los que sí son modificables, como vales para restaurantes y guarderías. Se conforma por dos elementos:

1. *K'Base*. Se revisa el salario fijo anual en función del rendimiento del empleado.

2. *K'Ares for you*. Proporciona una cobertura fundamental por parte de la compañía y su mayor beneficio es que responde a las necesidades personales y familiares. Existen dos tipos de beneficios, los corporativos, cuyo costo es asumido total o en parte por Kellogg; y los flexibles, cuyo costo se sustituye por una parte de la remuneración monetaria a cambio de productos incluidos en el abanico de opciones previamente mencionado.

- *K'Success* se compone de factores de retribución variable que dependen directamente del rendimiento del empleado.

- *K'Experiences* está compuesto por varias opciones intangibles que son de uso exclusivo de Kellogg y se conforman en cinco grupos:

1. *Snacks Life*. Apoya el balance de la vida profesional y personal a través de horarios flexibles o apoyo al empleado y a la familia impartiendo una formación para saber administrar mejor el tiempo.

2. *Feeling Great*. Está formado por las diferentes actividades creadas para motivar y fomentar una vida saludable como, por ejemplo: desayunos saludables, educación nutricional y apoyo en el deporte.

3. *K'Talent*. Es un programa que se dedica a desarrollar profesionalmente a los empleados. Por ejemplo: coaching, proyectos multifuncionales o cambios de departamentos.

4. *K'Recognition*. Premia los desempeños extraordinarios y el seguimiento de los empleados con los valores de la empresa.

5. *K'Culture*. La idea principal es contribuir a una cultura abierta, transparente y de trabajo en equipo.

A continuación, se revisará la teoría referente al sistema de compensaciones que existe en México y a las generaciones que actualmente trabajan simultáneamente.

Marco Teórico

Unido a los ejemplos previos, es también importante revisar la teoría referente al sistema de compensaciones en México y a las diversas generaciones que existen y trabajan en las

empresas, que permitan proponer, de una manera más sólida, un modelo de compensaciones multigeneracional para la industria manufacturera en Apodaca.

Es primordial entender las características legales que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social manifiesta acerca de los esquemas de ley, jornadas laborales y prestaciones, con el fin de formular una propuesta de compensaciones que se adecúe a las particularidades del contexto. A continuación, se describen estos elementos principales.

Compensaciones

En México, las compensaciones son un sistema que se utiliza como manera de retribuir al empleado, y de esta manera crear motivación y compromiso hacia la organización. Algunos ejemplos son el salario base, bonos y prima vacacional. (Ley Federal del Trabajo, 2015)

Esquema de ley

La Ley Federal del Trabajo rige las relaciones de trabajo que están comprendidas en el artículo 123, Apartado "A" de la Constitución. Está estructurada en 16 Títulos, de los cuales el título tercero y cuarto determinan las condiciones de trabajo, los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones respectivamente.

En el título tercero de las condiciones de trabajo⁸, se expresa que las condiciones de trabajo deben de estar basadas en el principio de igualdad. Esto significa que no deben de establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en la ley.

Por otro lado, se entiende por salario la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Ley Federal del Trabajo, 2015). A continuación, se enlistan las formas más comunes

de fijar el salario, así como una descripción general de cada una de ellas:

- Por tiempo: generalmente se define un salario diario o un salario por hora para realizar la actividad.
- Por unidad: se realiza el pago salarial de acuerdo con la cantidad entregada de trabajo.
- Por comisión: se relaciona con el porcentaje de ventas de productos o servicio realizado.

A continuación, se describe el concepto de jornada laboral en México.

Jornada laboral

De acuerdo con el artículo 58⁹, la jornada laboral se define como el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Días de Descanso, Vacaciones y Aguinaldo

La ley establece que, por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará, por lo menos, de un día de descanso con goce salarial. Es importante mencionar que los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si el empleador no respeta el día de descanso, éste debe pagar al trabajador el doble de su salario diario por el mismo trabajo realizado.

Respecto a las vacaciones, se establece que estas se otorgan de acuerdo con la antigüedad del trabajador. Es importante mencionar que en la práctica muchas de las empresas otorgan beneficios adicionales a los de la ley.

El aguinaldo es un "pago de carácter obligatorio para los patrones y de recepción irrenunciable para los trabajadores" (Martínez, 2017). Es un pago anual equivalente a 15 días de salario, el cual es obligatorio pagarse antes del día 20 de diciembre.

En la actualidad, empleados de distintas generaciones conviven en las organizaciones en donde comparten valores, intereses y principios distintos y particulares. A continuación, se describen las características de cada generación

⁸ Capítulo 1, artículo 56 de la Ley Federal del Trabajo

⁹ Título tercero, capítulo II de la Ley Federal del Trabajo

para poder crear una propuesta de un sistema de compensaciones que aplique a cada una de ellas.

Generaciones

Por primera vez en la historia de la economía mundial, la fuerza laboral está compuesta por hasta 4 generaciones (Baby Boomers, Generación X, Y y Z). Es importante para las organizaciones desarrollar un liderazgo y políticas con las que las generaciones que conviven y van a convivir en las mismas empresas puedan compartir sus diferentes valores, ideas estilos y experiencias.

En 1928, el sociólogo alemán Karl Mannheim realizó contribuciones trascendentales a la sociología del conocimiento con su concepto de generación (Mannheim, 1928). Lo definió como hechos que marcan la niñez y la juventud y que tienen una influencia por el resto de la vida.

Después de haber leído y analizado diferentes autores, se observa una separación de aproximadamente veinte años como uno de los principales factores para diferenciar una generación de otra. Sin embargo, Howe y Strauss (2009) establecen que, para definir la naturaleza de una generación, hay que tomar en cuenta tres atributos: el primero es la pertenencia percibida a una generación, es decir la autopercepción que una determinada generación tiene. El segundo atributo son las conductas y creencias que caracterizan a una generación, a elementos como la familia, la carrera profesional, la vida personal y la religión. El tercero es la localización donde se sitúa cada generación en la historia.

No existe una definición estándar del léxico de las generaciones, ni de los intervalos de años que comprende cada una. De manera general, se definen claramente entre cuatro o cinco generaciones: la primera llamada los "Veteranos" nacidos antes de 1940. La segunda denominada "Baby Boomers" que son los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial y hasta antes de los años sesenta. La tercera generación es llamada la "Generación X", nacidos después de los años sesenta y hasta principios de los ochenta. La cuarta es la "Generación Y", también conocida como "Millennials" que son los nacidos a principios de los ochenta y hasta los años noventa; y por último la

"Generación Z", nacidos a partir de los años noventa.

En lo que se refiere a lo laboral, los Baby Boomers se caracterizan por proyectos a largo plazo, y es esto y la familia lo que determinan sus intereses. Esta generación valora lo que ha conseguido y se siente muy orgullosa de su trayectoria. Son conscientes de los privilegios que han obtenido, lo cual influye de gran manera en su temor al cambio. Los pertenecientes a esta generación se llegan a sentir indefensos porque no disponen de las herramientas necesarias para hacer frente al cambio. (Mateos, 2016)

La Generación X ocupa en la mayoría de las ocasiones los puestos intermedios en las organizaciones. Es la generación de la consolidación de la mujer en el mercado laboral y sienten la presión de mantener el equilibrio entre su vida profesional y su vida privada. De acuerdo con Mateos (2016) son responsables y adaptables, por lo regular no hablan mucho acerca de los logros personales sino de ayudar a los clientes, ser honestos y crear buenos equipos de trabajo.

Los Millennials son los que tienen más conciencia de lo que los hace diferentes. Esta generación demanda más autonomía, y buscan crecer rápidamente. De acuerdo con Martínez (2016), para el año 2025 ellos representarán más del 50% de la fuerza laboral y se redefinirá la cultura corporativa para hacerla más flexible y abierta. Los Millennials no desean renunciar a sus actividades y aficiones, aunque trabajen; les gusta desempeñar una tarea por objetivos, y saber cómo y cuándo pueden ascender de puesto en la empresa. El salario de los Millennials debe de ir ligado a metas, ya que exigen que éste se adecúe al desempeño de sus labores y recompense su trabajo y formación. (Chirinos, 2009)

De acuerdo con Alonso (2017) la generación Z trae consigo un cambio de actitud y perspectiva. Están dispuestos a comprometerse, pero a cambio quieren reconocimiento por su grado de estudios y así evitar sentirse subestimados. Para alcanzar sus metas, la generación Z es congruente con su actitud y la mayoría busca trabajar en empresas grandes que respondan a sus necesidades, por lo

mismo, le dan más valor al salario y a sus carreras profesionales.

Las investigaciones sobre las diferencias en generaciones en el mundo laboral más destacadas las han desarrollado Lancaster y Stilman (2002).

Como resultado de la revisión de la literatura, se decidió utilizar la clasificación de Oblinger y Oblinger (2005) por ser una de las pocas que comprenden a las cinco generaciones. Ellos establecen que los Veteranos nacieron antes de 1945, los Baby Boomers entre 1946 y 1964, la Generación X entre 1965 y 1980, los Millennials entre 1981 y 1995 y la Generación Z a partir de 1995 y hasta el presente.

A continuación, se describirá la metodología que se utilizó para determinar la propuesta de un sistema de compensaciones multigeneracional.

Metodología

Objetivo de Investigación

El objetivo de la investigación es crear una propuesta de compensaciones que sea aplicable a todas las generaciones que actualmente conviven en las organizaciones.

Pregunta de investigación

Dentro de la industria manufacturera del municipio de Apodaca, ¿qué están valorando las diferentes generaciones en cuanto a los esquemas de compensación?

Población de la investigación

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2017), Nuevo León concentra alrededor de 94 parques industriales y tecnológicos. Apodaca cuenta con el 40% de ellos ya que 36 parques se localizan en dicho municipio, 13 en Santa Catarina, 12 en Escobedo, 11 en Ciénega de Flores y 10 en Guadalupe.

Como menciona el “Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018” de la consultora Sistemas Humanos (2018), la región Noreste se encuentra en tercer lugar (13%) de ocupación de plantas y/o sucursales de distintas compañías, después de la Región Centro (23.2%) y Bajío (18.2%).

El estudio también muestra los distintos giros de las empresas, en la cual la industria manufacturera

ocupa el primer lugar con casi un 20%, lo cual muestra que es éste el sector que más ocupación tiene.

Asimismo, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2018) posiciona al sector manufacturero en segundo lugar por ocupación, es decir un 23% de la población activa labora en la industria.

La población de la investigación es el personal de la industria manufacturera del municipio de Apodaca del estado de Nuevo León. En el municipio de Apodaca se encuentra una de las principales concentraciones de parques industriales del estado.

Instrumento

En esta investigación, se realizó un estudio de alcance exploratorio. De acuerdo con Hernández (2014, p. 91), estos estudios sirven para “familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos”. Debido al deseo de indagar sobre áreas y temas desde nuevas perspectivas, se decidió crear un cuestionario con el propósito de conocer, desde la perspectiva del trabajador, el nivel de relación entre la compensación y satisfacción laboral, y medir las variables de interés para la recolección de datos. El recurso disponible fue un cuestionario en línea.

Elaboración del cuestionario

Uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos en fenómenos sociales es el cuestionario. De acuerdo con Chasteauneuf (2009, citado en Hernández, 2014, p. 217) éste consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Se realizaron en total 23 preguntas. De las mismas, 21 preguntas eran cerradas utilizando una escala de Likert con 5 opciones de respuesta. Estas hacían referencia a factores como compensaciones, salario, prestaciones, condiciones laborales y plan de desarrollo.

Validez y confiabilidad estadística

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento, medida a través del Alfa de Cronbach, dio un resultado de 0.914. De acuerdo con Welch y Comer (1988, citado en Frías-Navarro, 2011), la

medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems, que son medidos en escala tipo Likert, miden un mismo constructo y están correlacionados. Si el valor de alfa está más cercano al 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que son analizados.

Proceso

A la hora de definir el instrumento final, primero se realizó un estudio piloto que consistió en aplicar un cuestionario sobre la satisfacción laboral y la importancia de ciertos factores en el entorno laboral. Las preguntas se presentaron utilizando una escala de Likert con 5 opciones de respuesta. Los factores de satisfacción laboral encontrados fueron:

- Condiciones laborales
- Prestaciones
- Plan de desarrollo
- Salario
- Bonos e incentivos

A partir de los resultados obtenidos, se modificó el instrumento final, que es el que se aplicó a las 36 empresas, que fueron la muestra final seleccionada y que obtuvo un alfa de Cronbach, como se mencionó anteriormente, de 0.914. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, así como el análisis de estas.

Resultados y discusión

De manera general, los 5 factores previamente mencionados fueron evaluados con un alto grado de importancia. Los dos factores que fueron calificados como muy importantes por todas las generaciones fueron las condiciones laborales y el plan de desarrollo. No obstante, las compensaciones y plan de desarrollo son las que menos satisfacción muestran por parte de todas las generaciones.

A continuación, se dividirá la presentación y análisis de resultados en los apartados que fueron considerados como los factores principales de satisfacción laboral.

Condiciones laborales

El estudio piloto que se realizó en un inicio sirvió como fundamento para separar dentro de las condiciones laborales dos elementos: jornada laboral y ambiente de trabajo. Dentro de la jornada laboral los subelementos destacados fueron: flexibilidad de horario, jornada reducida de trabajo, año sabático y home office.

Los resultados de la muestra final en condiciones laborales mostraron los siguientes resultados principales:

- El elemento que mayor satisfacción da a los empleados de todas las generaciones es la flexibilidad de horario.
- En segundo lugar, las generaciones prefieren una jornada reducida de trabajo.
- El 40% de los Baby Boomers mostró preferencia por el año sabático, en contraste con un 20% del resto de las generaciones.
- Los Millenials mostraron mayor preferencia por el home office.

Dentro del ambiente laboral, según las respuestas del estudio piloto, se obtuvieron los siguientes subelementos de preferencia: estabilidad laboral, instalaciones modernas y cómodas, actividades de integración, prestación gimnasio, equidad y respeto, balance vida y trabajo, seguridad laboral, acceso libre a redes sociales, y autonomía y poder de decisión.

Los resultados más destacados fueron:

- Todas las generaciones le dan gran importancia a la estabilidad laboral.
- En segundo lugar, todas las generaciones buscan seguridad laboral.

Prestaciones

Dentro del factor de prestaciones, se tomaron en cuenta los siguientes elementos que fueron resultado del estudio piloto, y que fueron los utilizados en la encuesta a la muestra final: acciones en la empresa, carro de la empresa, buen comedor, vales de gasolina, servicio de guardería, vacaciones por encima de la ley, venta de producto interno, seguro de gastos médicos mayores, seguro de gastos médicos menores, seguro de vida, apoyo

escuela de hijos, apoyo para vivienda y programa de retiro.

Dentro de los elementos que más satisfacción generan, de manera general, los más altos fueron seguros de gastos médicos mayores, vacaciones por encima de la ley y seguro de vida, sin embargo no todas las generaciones se sienten satisfechas con lo que actualmente reciben de la empresa en donde laboran.

Específicamente en los seguros de gastos médicos mayores se puede observar en los resultados que la generación Z y Millenials buscan un mayor grado de satisfacción. En seguro de vida se aprecia el mismo comportamiento, con la búsqueda de un mayor grado de satisfacción por las generaciones anteriormente mencionadas. En vacaciones de ley, los baby boomer muestran mucha insatisfacción obteniendo el menor porcentaje con un 33%.

Plan de desarrollo

De la prueba piloto se obtuvieron los siguientes elementos para ser analizados en la encuesta de la muestra final: oportunidades de capacitación, balance vida y trabajo, becas escolares, oportunidad de rotación en puestos, oportunidad de trabajo en otros países y plan de desarrollo de talento.

Los resultados principales se muestran a continuación:

- Los elementos que en promedio todas las generaciones buscan fueron balance entre vida y trabajo y oportunidades de capacitación.
- La generación Z es la que más busca oportunidades de capacitación, seguida por la generación X.

En cuanto al tiempo de espera que es razonable para recibir una oportunidad de promoción laboral, la mayoría de las generaciones contestó que dos años, sin embargo el promedio de espera real es de 4 años.

Salario

El 68% de todas las generaciones le dan una gran importancia al salario que perciben, sin embargo el 50% de las mismas se muestran

moderadamente satisfechas con el sueldo que reciben.

De acuerdo con la encuesta anual de sueldos y salarios de Mercer (2016) se definieron distintas categorías y sus salarios promedios. Se observó que existe una gran brecha entre algunas categorías. Por ejemplo, de Especialista Jr. a Supervisor el salario sube únicamente un 8%, mientras que de la categoría de Supervisor a Gerente Jr. Hay un incremento de 100%.

Bonos e incentivos

El 65% de todas las generaciones consideran como muy importante los bonos e incentivos que reciben. Sin embargo, únicamente el 15% se encuentra muy satisfecho con lo que obtienen.

Conclusiones

Con base en los resultados y análisis obtenido de las encuestas se propone el siguiente modelo dividido por los factores ya mencionados anteriormente. En la tabla 1 se detallan los elementos de cada factor.

Tabla 1

Modelo de compensaciones multigeneracional

Modelo de Compensaciones Multigeneracional				
Factor	Compensaciones	Prestaciones	Condiciones laborales	Plan de Desarrollo
Propuestas	Esquema salarial balanceado	Seguro de Gastos Médicos Mayores	Flexibilidad de horario	Balance entre vida y trabajo
	Bonos e Incentivos en base a rendimiento	Seguro de Vida flexible. Vacaciones por encima de la ley	Jornada laboral reducida Año sabático Estabilidad y seguridad laboral	Oportunidades de capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de muestra final

Se busca ofrecer al trabajador un menú de opciones dentro del cual pueda escoger su paquete de remuneraciones personalizado exceptuando el

factor salario, ya que la propuesta de éste se decidió manejar con un modelo diferente. La motivación principal de la propuesta es buscar la satisfacción de los empleados de distintas generaciones de acuerdo con sus necesidades y motivaciones.

Tabla 2:
Menú de la Propuesta de Compensaciones Multigeneracional

Factor	Compensaciones		Prestaciones		Condiciones laborales			Desarrollo profesional		
	Esquema Salarial Balanceado	Bonos e Incentivos Base Rendimiento	Seguro Gastos Médicos y Vida Familiar	Vacaciones por encima de la Ley	Flexibilidad del Horario	Jornada Laboral Reducida	Año Sabático	Estabilidad Seguridad Laboral	Balace entre Vida y trabajo	Oportunidades de capacitación
Babé Boomer		Entrar en base a evaluación de mérito de desempeño (KPIs)	Amplia cobertura		Dos o tres opciones de horarios de trabajo	Esse al hora de ley	Dependible	Sistema Inflexible de evaluación de desempeño	Una legada tarde	Plan de desarrollo de carrera
Generación X	Creación de niveles entre nuestra categoría de puesto.	Evaluación trimestral	Cobertura Médica Cobertura Básica	Base de Ley + 1-3 días adicionales	Ejemplo: 7:00 AM - 5:00 PM	Opción 1 5 Días		5 Niveles	Asistencia financiera de hijos	Visita
Milennial	Tiempo promoción 1.5-2.5 Años	Incentivos regulares desde 5 días de salario hasta 30 días	Cobertura Básica	Con base en resultados de rendimiento	8:00 AM - 6:00 PM	Opción 2 4.5 Días		-Dedicarte -No cumplir -Cumple	Incapacidad opcional a Clases (Bale, gimnasio, etc.)	Plan de capacitación
Generación Z	Aumento 18%-24%		Amplia cobertura		9:00 AM - 7:00PM	Opción 3 4 Días	No Dependible	-Escolar -Sobresaliente	Itinerario de carrera familiar	Entrevistas 1-1

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de muestra final

Dentro del factor de compensaciones se decidió hacer el enfoque entre esquema salarial y bonos e incentivos. En cuanto al factor salario se propone un modelo diferente. Agregando los resultados, que fueron obtenidos al aplicar la encuesta a la muestra final, se pudo obtener el tiempo de promoción promedio entre todas las categorías. En conjunto con los resultados de Mercer (2016), se creó la tabla 3.

Tabla 3

Salario promedio por categoría y tiempo de promoción real/deseado

Categoría	Salario Promedio	Tiempo promoción	Tiempo deseado Promoción
Director	\$ 193,875	4.5	3.5
Gerente Senior	\$ 98,242	3.9	2.5
Gerente	\$ 71,059	4.1	2.5
Jefe/Supervisor	\$ 35,576	3.7	2.3
Ingeniero/Especialista Sr	\$ 33,027	3.8	2.1
Ingeniero/Especialista	\$ 24,901	3.5	1.9
Ingeniero/Especialista Jr.	\$ 17,423	4.1	1.5
Promedio	\$ 67,729	4.0	2.3

Fuente: Mercer (2016) y encuesta a muestra final.

La propuesta principal fue reducir el tiempo de promoción generando niveles entre las mismas categorías, ya que esto genera mayor satisfacción a los empleados sin afectar el monto que la compañía gaste en salarios. Parte de la propuesta también es generar requisitos internos que los empleados cumplan para tener derecho a un incremento de nivel dentro de una misma categoría, ya que es una inquietud que la mayoría de los encuestados de la muestra final expresó.

Tabla4

Propuesta de esquema salarial balanceados

Categoría	Propuesta			
	Nivel	Salario	% Aumento	Tiempo espera
Ingeniero/Especialista Jr.	1	\$ 15.027,34	NA	1,5
	2	\$ 17.281,44	15%	1,5
Ingeniero/Especialista	1	\$ 20.737,73	20%	1,5
	2	\$ 24.885,27	20%	1,5
Ingeniero/Especialista Sr	1	\$ 29.862,33	20%	1,5
	2	\$ 35.834,79	20%	1,5
Jefe/Supervisor	1	\$ 41.210,01	15%	2
	2	\$ 47.391,51	15%	2
Gerente Jr	1	\$ 54.500,24	15%	2
	2	\$ 62.675,27	15%	2
Gerente	1	\$ 72.076,56	15%	2
	2	\$ 82.888,05	15%	2
Gerente Senior	1	\$ 99.465,66	20%	2
	2	\$ 119.358,79	20%	2
Director	1	\$ 149.198,48	25%	2,5
	2	\$ 186.498,11	25%	2,5
Director Sr.	1	\$ 223.797,73	20%	NA

Fuente: Elaboración propia

En bonos e incentivos se recomienda evaluar en base a métricos de desempeño trimestralmente como requisito para obtener incentivos equivalentes a entre 5 y 30 días de trabajo.

En las prestaciones, los dos elementos a los que este estudio se enfocó fueron seguro de gastos médicos mayores/seguro de vida y vacaciones por encima de la ley. En las encuestas realizadas, la preferencia por el seguro de gastos médicos mayores y/o seguros de vida fue mayor por los Baby Boomers y la Generación Z. Por esta razón, se decidió darles amplia cobertura a las generaciones previamente mencionadas, y darles cobertura media a la Generación X y básica a los Millennials, ya que no expresaron un deseo tan alto por este elemento. En cuanto a las vacaciones, se propusieron de 1 a 3 días adicionales con base a resultados de rendimiento.

En el factor de condiciones laborales, se despliegan varios elementos. Uno de ellos es el de flexibilidad de horario donde se proponen tres opciones de horario de trabajo. En el elemento de jornada laboral reducida se ofrecen tres opciones a escoger por los empleados cumpliendo con las horas requeridas por ley, ya que todas las generaciones mostraron un favoritismo por la reducción de la jornada laboral. En el elemento de año sabático se propone completa disponibilidad a las generaciones Baby Boomer y no disponibilidad a las Generaciones Millennial y Z. Con respecto al elemento de estabilidad y seguridad laboral se plantea un sistema inteligente de evaluación de desempeño donde se evalúe en 5 niveles el rendimiento de cada empleado; si el empleado resulta con bajo nivel de rendimiento se sugirió un plan de desarrollo de competencias.

Desarrollo profesional se divide en los elementos de balance entre vida y trabajo y oportunidades de capacitación. Dentro de balance entre vida y trabajo se proponen opciones variadas desde una entrada tarde hasta cupones de restaurante. En oportunidades de capacitación se sugiere un plan de desarrollo de carrera dentro del cual se ofrecerá entrevistas y capacitaciones.

Limitaciones

Durante el transcurso de investigación de este artículo académico, se encontraron algunas limitaciones que dificultaron el proceso de esta. Se encontró principalmente con falta de información y estudios que tuvieran relación con las nuevas generaciones y la satisfacción laboral, y que tuvieran correlación con el personal laborando en la industria manufacturera en Apodaca. De la misma forma, las bases de datos de las organizaciones a las que estaba dirigida la investigación no estaban actualizadas al cien por ciento ni detallaban a fondo la fuerza laboral a la que se pretendía enfocar.

Otra limitación fue la participación en línea de las encuestas utilizadas para la muestra final, ya que en un principio el tiempo de respuesta fue más largo de lo esperado y la aportación fue menor. Por lo tanto, tomó más tiempo obtener las respuestas de los participantes y los resultados. Aunado a esto, la cooperación de la generación Z fue menor a lo esperado, por lo tanto, en este aspecto, no se puede afirmar que los resultados son representativos de toda la generación laborando en la zona encuestada.

Además de las limitaciones previamente mencionadas, una muy importante a destacar es el poco tiempo que se tuvo para la recolección de datos, pues fue un inconveniente al momento de proceder con la comprobación del modelo que se propuso.

Aunque los resultados obtenidos fueron satisfactorios, se puede aseverar que no pueden ser completamente representativos a todas las empresas en la industria manufacturera de la zona de Apodaca.

Futuras líneas de investigación

Después de haber realizado la investigación y haber creado una propuesta para un modelo de compensaciones multigeneracional, se sugieren para futuras líneas de investigación comprobar el modelo propuesto para poder verificar y medir su utilidad en las organizaciones. También se sugiere extender el modelo a más industrias y entidades federativas para que otras empresas evalúen su implementación y resultados.

Se recomienda además estar actualizando y comprobando el modelo cada cierto tiempo ya que la fuerza laboral tiene cambios constantes que puede hacer que el modelo quede obsoleto para futuras generaciones.

Referencias

Alonso, R. (2017) *5 rasgos de la generación Z en el ambiente laboral*. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/5-rasgos-de-la-generacion-Z-en-el-ambiente-laboral-20170618-0074.html>

Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A. y Zavaleta, L. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco*. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8432>

Cañarte, L., Moreira, C., Baque, M. y Cantos, M. (2017). *El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral*. Polo del Conocimiento. Edición No. 14, Vol. 2, No. 14. Recuperado de: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/431>

Carazo, M. (2010) *Kellogg redefine su modelo de compensación para consolidar su posición como gran lugar para trabajar*. Capital Humano, nº 240, p. 34. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/9/2/8/1/pd0000049281.pdf>

Chirinos, N. (2009) *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

DeBard, R. (2004). *Millenials coming to college*. Recuperado de: <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1002/ss.123>

Diario Oficial de la Federación (2015). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de: <http://conocer.gob.mx/contenido/seccionesExtras/transparencia/pdfs/18.pdf>

Foro Económico Mundial (2016). *Future of Jobs Report*. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>

Frías-Navarro, D. (2011) *Alfa de cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Recuperado de: <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

García. Lombardía.; Pilar y Stein.; Guido y Pin, Jose, R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y*. IESE Business School. Recuperado de: <https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>

González, F., Selva, C. y Suñe, A. (2017) *Investigación sobre las relaciones entre los componentes de la Compensación Total y la Satisfacción Laboral de empleados y mandos intermedios en España*. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/110634>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Editorial McGraw Hill

Howe, R. y Strauss, W. (2009). *Millennials rising: the next great generation*. New York.

Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016) *El desafío de retener a distintas generaciones*. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-EI-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Lancaster, L. y Stillman, D. (2002). *When generations collide. Who they are. How to resolve the generation puzzle at work*. Primera edición. Nueva York.

Mannheim, K. (1928) *Das Problem der Generationen*. Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie 7.

World at Work (2018). Total Rewards Model. Recuperado de: <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>

Martínez (2016). Ocuparán 35% de los millennials el mercado laboral en el 2020. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Ocuparan-35-de-los-millennials-el-mercado-laboral-en-el-2020-20160525-0091.html>

Martínez, L. (2017) ¿Qué es el aguinaldo y cómo se calcula? El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Que-es-el-aguinaldo-y-como-se-calcula-20171206-0034.html>

Mateos, M. (2016). Cómo trabajan y qué quieren las cuatro generaciones hoy. Madrid. Recuperado de: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>

Mercer (2016). Reporte por tipo de puesto.

Oblinger, D. y Oblinger, J. (2005) *Educating the Net Generation*. Educause. Recuperado de: <https://www.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>

Secretaría de Economía (2017). Información Económica y Estatal. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/195391/nuevo_leon_2017_02.pdf

Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2018). Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Nuevo León. Recuperado de: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/Perfiles/PERFIL%20NUEVO%20LEON.PDF>

Sistemas Humanos (2018). Estudios de Tendencias de Sueldos y Empleos 2018. Recuperado de: <http://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>