UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIÓLOGO)

PREFERENCIAS DE LOS ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES MILLENNIALS DEL ÚLTIMO AÑO DE CARRERA UCAB, MONTALBÁN

Realizado por: Gabriela Carrera Martini C.I: 19.692.109

Bárbara V. Manzo Zamudio C.I: 20.229.500

Profesor guía: Josué Bonilla C.I: 6.344.160

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

PREFERENCIAS DE LOS ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL DE ESTUDIANTES MILLENNIALS DEL ÚLTIMO AÑO DE CARRERA

UCAB, MONTALBÁN

Tesista: Carrera Martini, Gabriela

Tesista: Manzo Zamudio, Bárbara Victoria

Tutor: Josué Bonilla

Caracas, Septiembre de 2014

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, apoyo y fuerza en todos los momentos de mi vida.

A mi familia, por su amor incondicional y por inculcarme los valores y principios que hoy me rigen.

A Oscar Henrique Pfeffer, por su comprensión, apoyo, paciencia y cariño.

A mi compañera de tesis Bárbara Manzo, por siempre tener una actitud positiva ante las cosas y por enseñarme lo que significa el verdadero trabajo en equipo.

A mis amigos de la Universidad Católica Andrés Bello, por enseñarme el valor de la amistad y la alegría.

Gabriela Carrera Martini

A Dios, por acompañarme y guiarme en todo momento.

A mi familia, por su apoyo y por estar siempre presente en los momentos importantes de mi vida.

A mi compañera de tesis Gabriela Carrera, por su esfuerzo y trabajo y por su valiosa amistad.

A mis amigos de la Universidad Católica Andrés Bello, por su compañerismo y por apoyarnos mutuamente en nuestra formación como profesionales.

Bárbara Manzo Zamudio

AGRADECIMIENTOS

A nuestro profesor y tutor Josué Bonilla, por brindarnos su apoyo y orientación durante todo el proceso de investigación y realización de este estudio.

Al profesor Gustavo García, por su asesoramiento en la realización del seminario de trabajo de grado y por siempre llevarnos a dar lo mejor de nosotras.

Al profesor Rafael Suárez, por su tiempo y dedicación durante el procesamiento y análisis de los datos.

A los profesores y alumnos de la UCAB, por su buena disposición al momento de la aplicación del instrumento.

A todas aquellas personas que colaboraron directa o indirectamente en la realización de dicho trabajo de grado.

Gabriela Carrera y Bárbara Manzo

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN ix
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 24
1. Objetivo general: 24
2. Objetivo específico: 24
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 25
Caracterización y expectativas de los Millennials en cuanto a la compensación total durante su proceso de inserción laboral 25
1. El problema de la inserción laboral de los jóvenes de hoy 25
2. Diversidad generacional y sus características 28
2.1 Los Millennials: claves para entenderlos 30
2.1.1 Expectativas de los Millennials en el ámbito laboral 32
2.1.1.1 .Expectativas en cuanto a los elementos de la compensación total 35
2.1.1.1.1 Compensación 37
2.1.1.1.2 Beneficios 38
2.1.1.1.3 Balance Vida-Trabajo 38
2.1.1.1.4 Desempeño y Reconocimiento 38
2.1.1.1.5 Desarrollo y Oportunidades de Carrera 39
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 41
1. Diseño y tipo de Investigación 41
2. Unidad de análisis, población y muestra 42
3. Variable: definición conceptual y operacional 46
4. Estrategia para la recolección, procesamiento y análisis de datos 49
5. Consideraciones sobre la factibilidad del estudio 52
6. Consideraciones éticas 53
CAPITULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 54
1. Descripción general de la muestra 54
2. Descripción específica de los elementos de la compensación total 61

3. Descripción general de los elementos de la compensación total 65
4. Ranking general de los ítems de cada una de las dimensiones del modelo de compensación total 73
5. Información adicional relevante 76
CAPITULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 82
CONCLUSIONES 88
RECOMENDACIONES 91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92
ANEXOS 96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la Teoría de Expectativas de Vroom. 33
Figura 2. Modelo de compensación total 37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad de la muestra 55
Gráfico 2. Género de la muestra 55
Gráfico 3. Estado civil de la muestra 56
Gráfico 4. Carrera de estudio de la muestra 56
Gráfico 5. Promedio académico de la muestra 57
Gráfico 6. Experiencia laboral de la muestra 58
Gráfico 7. Preferencias de la muestra al concluir los estudios universitarios 58
Gráfico 8. Tipo de empleo que quisiera tener la muestra 59
Gráfico 9. Tipo de organización en el que la muestra quisiera trabajar 59
Gráfico 10. Lugar deseado de trabajo de la muestra 60
Gráfico 11. Expectativa salarial mensual de la muestra 60
Gráfico 12. Caja de bigotes de los elementos de la compensación total 68
Gráfico 13. Relación entre género y expectativa laboral mensual 80
Gráfico 14. Niveles de preferencia de cada uno de los elementos de compensación total 81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población total considerada para el estudio....43
Tabla 2. Muestra ideal por carrera considerada para el estudio 46
Tabla 3.Operacionalización de la variable 48
Tabla 4. Promedio de las preferencias de los elementos de la compensación total en cuanto a los ítems de las dimensiones....61
Tabla 5. Promedios de los ítems de Compensación 62
Tabla 6. Promedios de los ítems de Beneficios....62
Tabla 7. Promedios de los ítems de Desarrollo y Oportunidades de Carrera....63
Tabla 8. Promedios de ítems de Balance Vida-Trabajo 64
Tabla 9. Promedios de ítems de Reconocimiento y Desempeño....65
Tabla 10. Promedios de las preferencias de los elementos de la compensación total....66
Tabla 11. Prueba de efectos intra-sujetos para los elementos de la compensación total....66
Tabla 12. Comparación por pares de los elementos de la compensación total 67
Tabla 13. Prueba de correlación bivariada para Compensación....69
Tabla 14. Prueba de correlación bivariada para Beneficios 70
Tabla 15. Prueba de correlación bivariada para Balance Vida-Trabajo....71
Tabla 16. Prueba de correlación bivariada para Reconocimiento y Desempeño 72
Tabla 17. Prueba de correlación bivariada para Desarrollo y Oportunidades de Carrera 73
Tabla 18. Ranking de ítems de los elementos de la compensación total....75
Tabla 19. Relación entre Género y elementos de la compensación total 76
Tabla 20. Prueba t-student entre género y elementos de la compensación total 77
Tabla 21. Relación entre experiencia laboral y elementos de la compensación total 78
Tabla 22. Prueba T-student para la variable experiencia laboral y los elementos de la compensación total 79
Tabla 23. Relación entre género y expectativa salarial 79
Tabla 24. Prueba T-student para la variable género y expectativa salarial mensual....80

RESUMEN

En la actualidad, dentro de las organizaciones confluyen diversos grupos generacionales por lo que es importante conocer las diferentes motivaciones, intereses y expectativas que éstos presentan, haciendo particular énfasis en las preferencias relacionadas con la generación de los Millennials debido a que es aquella que se encuentra próxima a insertarse al mercado laboral. Con base en esto, el objetivo de la presente investigación consistió en describir las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total del grupo generacional Millennials en estudiantes del último año/semestre de carrera de la Universidad Católica Andrés Bello; sede Montalbán. Este estudio se realizó a través de un diseño de tipo no experimental, transversal y de carácter descriptivo. La población la componen 1.373 estudiantes universitarios de todas las carreras de la Universidad Católica Andrés Bello, y la muestra fue de 300. El tipo de muestreo considerado para la investigación fue probabilístico y estratificado y la técnica de recolección de información fue a través de una encuesta constituida por varias secciones en las que se encontraban preguntas cerradas y afirmaciones basadas en el método de la ponderación lineal. Los resultados demostraron que, de los cinco elementos que componen el modelo de compensación total, los jóvenes Millennials prefieren el elemento de Compensación (financiera directa) en primer lugar, seguido por el de Beneficios, luego por el de Desarrollo y Oportunidades de Carrera, y finalmente el de Balance Vida-Trabajo y Reconocimiento y Desempeño. Esta investigación será de gran utilidad no sólo para los propios jóvenes pertenecientes a esta generación sino principalmente para las empresas, ya que al conocer dicha información podrán utilizarla como insumo para el diseño o mejoramiento de sus esquemas o modelos de compensación total dirigidos a segmentos específicos, para así ser mucho más competitivas al momento de atraer y retener al talento humano.

Palabras claves: preferencias, compensación total, Millennials- Generación Y, compensación, beneficios, balance vida-trabajo, reconocimiento y desempeño, desarrollo y oportunidades de carrera

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad va ligado al surgimiento de nuevas generaciones debido a que éstas tienen nuevas necesidades, paradigmas, características y formas de concebir el mundo que son distintas a las de las generaciones previas, lo que trae como consecuencia que diversos grupos generacionales confluyan día a día tanto en la sociedad como en el mundo laboral.

En el ámbito organizacional hay presencia de varias generaciones, sin embargo, en la presente investigación se hace énfasis en la generación de los "Millennials" o "Generación Y" (aquella nacida entre los años 1980 y 2000), debido a que al ser la próxima generación en insertarse al mercado laboral, se considera importante el entendimiento de sus características y preferencias para que puedan ser tomadas en cuenta por las empresas para atraer, motivar y retener a su capital humano y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La presente investigación está comprendida por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I, se describen los antecedentes que se relacionan directa o indirectamente con la investigación, seguidos la pregunta de investigación, y finalmente se establece la justificación e importancia de la temática a abordar.

CAPÍTULO II, se plantea el objetivo general y específico de la investigación.

CAPÍTULO III, se aportan los conceptos necesarios para la comprensión de la temática a abordar en la investigación, así como también proporcionar las bases teóricas sobre la cual se sustenta el estudio.

CAPÍTULO IV, se refiere a la metodología utilizada para abordar la presente investigación, la cual contempla el diseño y tipo de investigación, la descripción de la unidad de análisis, la definición conceptual y operacional de las variables, la estrategia de recolección de datos y la factibilidad del estudio.

CAPÍTULO V, donde se presentan los resultados obtenidos en el estudio, incluyendo la descripción general de la muestra y de los elementos que componen el modelo de compensación total así como la presentación de algunas pruebas de significación estadística.

CAPÍTULO VI, se presenta la discusión de los resultados y su relación con la teoría existente.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Organización Internacional del Trabajo (2013), hoy en día el mundo enfrenta una crisis de empleo cada vez más grave y los jóvenes son unos de los principales afectados. "Estos tienen tres veces mayores probabilidades de estar desempleados que los adultos, y más de 75 millones de jóvenes en el mundo están buscando trabajo".

Según Weller (2007), la inserción laboral de los jóvenes es el elemento clave para pasar a la vida adulta, es un ámbito de desarrollo interpersonal e integración social, es un espacio para la vida ciudadana y es motor del progreso material. Sin embargo, las condiciones económicas y laborales y la crisis de empleo que existe a nivel global en la actualidad, han hecho más difícil el paso de los jóvenes al mundo del trabajo.

Es evidente que esta situación ha generado interés por parte de distintos investigadores y organismos internacionales, lo que ha llevado a que se desarrollen diversos trabajos relacionados con este tema. Uno de ellos es un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2003 - 2005, citado en Weller, 2006) con el financiamiento del gobierno alemán, a través de la Agencia de Cooperación Técnica (GTZ) que presenta los resultados del proyecto "Integración de jóvenes al mercado laboral". Dicho proyecto tuvo como objetivo analizar el proceso de inserción laboral de los jóvenes en Perú, Chile, Ecuador, El Salvador y Paraguay. Entre las áreas que trabajó el proyecto CEPAL/GTZ se encuentran las expectativas y experiencias de adultos jóvenes en el mercado laboral, los obstáculos que encuentran y las estrategias que aplican para superarlos; las características de la demanda laboral de las empresas, sus experiencias con la contratación de jóvenes y sus prácticas de capacitación y las características de rotación, movilidad y trayectorias laborales de los jóvenes y adultos jóvenes. Finalmente, a partir de los resultados de dicho estudio, se desarrollaron propuestas para fomentar la inserción laboral de los jóvenes que se alinearan con la situación e institucionalidad de cada país.

Weller (2007), en su artículo: “La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos”, plantea algunas explicaciones de las dificultades que enfrenta la inserción laboral juvenil. Uno de los problemas de inserción surge de la precariedad de la oferta para ajustarse a las características de la demanda. Se destaca la hipótesis de que los sistemas educativos y de capacitación no preparan adecuadamente a los jóvenes al mundo laboral y esto se debe a la dinámica cambiante a la que se enfrentan las empresas (principales demandantes de mano de obra) que hacen que cada vez busquen elevar y modificar sus requisitos en cuanto a las calificaciones de su fuerza laboral. Como consecuencia de esta realidad, se dificultan las posibilidades de ajustar la oferta de educación y capacitación al mercado laboral, lo que podría hacer que la preparación de los jóvenes no sea la más adecuada para enfrentar la dinámica cambiante del mundo laboral.

Además, se señala que existe una serie de tensiones que surgen entre la subjetividad de los jóvenes y la realidad del mercado de trabajo. Según Weller (2007), una de estas tensiones plantea que:

> Existen fuertes contradicciones entre las expectativas de los jóvenes sobre los beneficios del mercado laboral y la realidad que viven en él. Las expectativas se centran en la mejoría del bienestar material individual y de la familia paterna, la creación de una base para formar un hogar propio, el reconocimiento social, la posibilidad de contribuir al desarrollo de su país y otras. (p. 74)

Sin embargo, para muchos jóvenes la realidad de trabajo no satisface estas aspiraciones, o lo hace solo parcialmente, debido a que existen fuertes contradicciones entre las expectativas de los jóvenes sobre los beneficios de la inserción en el mercado laboral y la realidad. En consecuencia, “en el mercado de trabajo existe un problema de información incompleta: entre los jóvenes, respecto al mundo laboral en general y a determinadas empresas en particular; y entre las empresas, respecto a la juventud general y a ciertos jóvenes en particular” (Weller, 2007, p.64).

Como ya hemos visto, el mundo globalizado, dinámico y cambiante ha traído consigo cambios generalizados que han puesto nuevos retos y exigencias en todos los ámbitos, afectando tanto la naturaleza de las organizaciones como la de la sociedad. (Cabrera y Davis, 2009)

Hoy en día, según Cabrera y Davis (2009), uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad va ligado a las nuevas necesidades, paradigmas, cambios culturales y concepciones que han surgido con las nuevas generaciones, lo que ha generado que en el mundo moderno la población se haya venido tipificando en grupos de individuos o generaciones que comparten ciertas características de corte etario, valorativo y de maneras de concebir la vida, donde no solo lo cotidiano sino que el mundo laboral también se ha visto afectado por la confluencia de dichas generaciones. Sobre esta base, Delgado (2004 citado en Cabrera y Davis, 2009) menciona que "la aparición de nuevas generaciones de profesionales que se incorporan al mercado laboral con unos principios y ambiciones muy diferentes a lo que las empresas estaban acostumbradas a dar respuesta, obligan a revisar todo lo que antes era válido" (p. 10).

Este fenómeno de tipificación de la población ha adoptado diferentes términos, entre los que se encuentran: brecha generacional o diversidad generacional. Una generación es un "conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos". (Real Academia Española, 2001)

En esta línea de ideas, autores como Howe y Strauss (2007, citados en Cuesta y Tagliabue, 2011), quienes analizan la historia norteamericana a través de las características de las distintas generaciones que la protagonizaron, coinciden que existe una clasificación genérica para distinguir las diversas generaciones según sus años de nacimiento: Veteranos (1920 – 1940), BabyBoomers (1940 – 1960), Generación X (1960 – 1980), y los Millennials (1980 – 2000). Dichos autores concentran su atención en la generación actual, al igual que dicho grupo generacional será el foco de la presente investigación.

En los estudios realizados con respecto al tema de brecha generacional existen dos puntos de vista: uno vinculado con la relación que tienen los Millennials con el estudio y la educación en general, y otro que se vincula con el ámbito laboral, punto que se relaciona

directamente con el tema a estudiar en esta investigación (Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, 2009).

Con base en esto, Monteferrante (2010) menciona que la relación de los Millennials con el aspecto laboral ha traído la atención de expertos que intentan determinar qué incentiva, compromete y motiva a esta generación con la finalidad de integrarlos de manera efectiva al mundo organizacional. Es por esto que Cuesta y Tagliabue (2011) realizaron en Argentina un estudio de caso de carácter exploratorio que tenía como propósito establecer las características de los estudiantes miembros de la generación de los Millennials y mostrar cómo estas características impactaban en el proceso didáctico y en la vida laboral. La hipótesis planteada fue que los jóvenes pertenecientes a la generación de los Millennials presentan valores, creencias y estilos que ponen en entredicho las estrategias de enseñanza y de trabajo vigentes. La muestra utilizada fueron jóvenes de ambos sexos con una edad promedio de 19 años cursantes del primer año de distintas carreras de una universidad privada y el instrumento utilizado para recolectar los datos fue un formulario de encuesta de elección múltiple, auto administrado. Los resultados referentes al ámbito laboral (que son los de principal interés), reflejaron que para estos jóvenes es fundamental al momento de privilegiar un empleo, que dicho trabajo les permitiera desarrollar su carrera, seguido por la existencia de un buen balance entre vida laboral y vida personal y por último la estabilidad. En definitiva, concluyeron que estos jóvenes privilegian el desarrollo de sus carreras, el tiempo libre, horarios flexibles y que en sus trabajos realicen tareas interesantes y creativas.

A pesar de las diferencias de enfoques e intereses y de los dos puntos de vista o rutas de investigación tan definidas que existen sobre dicha generación, diversos estudios coinciden en atribuir un conjunto de características generales a los Millennials que pueden generalizarse a otras culturas y realidades socioeconómicas más que las de sus generaciones predecesoras (Monteferrante, 2010).

Según Monteferrante (2010), los Millennials, también conocidos como la generación Net, eneración Y o Nativos digitales, están integrados por el grupo demográfico nacido entre los años 1980 y 1990, aunque otros autores como Howe y Strauss (2007, citados en Cuesta y Tagliabue, 2011) consideran que dicha generación se extiende hasta aquellos que nacieron en el 2000, representando así la generación de hoy. La diversidad de etiquetas o nombres que se le

atribuye a este grupo generacional hace referencia a la importancia e influencia del internet y a la llegada del tercer milenio. Esta generación constituye actualmente el segmento de mayor crecimiento en el campo laboral a nivel mundial y específicamente en Venezuela representa aproximadamente el 25% de la población total y el 18% de la población económicamente activa. (Monteferrante, 2010)

Entre las características generales de los Millennials podemos encontrar que estos son expertos en tecnología, les gusta el trabajo en equipo, son estructurados y tienen pensamientos orientados a lo social y al logro. Además, buscan la mejor oferta de dinero, tienen un gran respeto por el otro, buscan conciliar la vida personal con el trabajo, cambian de trabajo con frecuencia y quieren que se valore su contribución personal al mismo (Castro, 2010; Chirinos, 2009; Howe y Strauss, 2000; citados en Monteferrante, 2010).

Matute (2007, citado en Chirinos, 2009) también menciona que entre los eventos que definen a los Millennials encontramos que esta es una generación que nace en el boom económico del 90, en un contexto globalizado y con la presencia de computadoras y el internet que los hacen tecnológicamente superiores al resto de las generaciones. Chirinos (2009) también dice que dicha generación cuenta con fácil acceso a la información, posee un conocimiento global del mundo y valora diferentes culturas, experiencias y ambientes, lo que los lleva a aventurarse a cambiar de trabajo con frecuencia, buscando cada día nuevos retos y experiencias. Un estudio realizado en el año 2009 por Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro plantea que la falta de fidelización de los Millennials responde a que estos privilegian la estabilidad en la empleabilidad por sobre la estabilidad en el empleo. La muestra estuvo constituida por 712 alumnos de ambos sexos con una edad promedio de 19 años, cursantes del primer año de 25 carreras universitarias. El tipo de investigación fue de campo y el instrumento utilizado fue un formulario de encuesta de elección múltiple. Con base en los resultados obtenidos, se concluyó que los Millennials priorizan la adquisición de características y competencias que les otorguen empleabilidad que tener un empleo estable, y es por esto que dichos jóvenes se adaptan fácilmente a los cambios y no temen estar rotando constantemente de un trabajo a otro.

Por otro lado, entre las actitudes ante el trabajo que presentan las personas pertenecientes a este grupo generacional encontramos que éstas no están dispuestas a declinar y renunciar a sus actividades y aficiones aunque trabajen y además piensan que las recompensas que obtengan de

su trabajo deben ser adecuadas a su desempeño y formación. La forma en que este grupo se mantiene motivado es en la medida en que se vean inmersos en contextos creativos donde se valore el pensamiento independiente y sus éxitos profesionales. Además, estas personas asumen los desafíos como parte de su éxito, prefieren la verdad y el compromiso como características de sus jefes, y finalmente buscan tener una relación basada en la comunicación en donde se les explique el porqué de cada acción a seguir y donde se les debe recordar constantemente los beneficios que van a obtener de ello (Matute, 2007, citado en Chirinos, 2009).

En relación a las expectativas y preferencias que tienen los Millennials con respecto al trabajo se han realizado diversas investigaciones, especialmente en Estados Unidos y en Europa. Entre estos estudios podemos encontrar el realizado por Terjesen, Vinnicombe y Freeman (2007) cuyo objetivo era examinar la percepción de importancia que tenían los estudiantes del último año de la universidad con respecto a los atributos organizacionales de tres compañías importantes del Reino Unido. Además, este estudio también buscaba explorar qué atributos organizacionales eran atractivos para hombres y mujeres de la "generación Y" al momento de aplicar a una posición de formación gerencial. Para obtener dicha información, se entrevistaron a 862 estudiantes del último año en 22 universidades del Reino Unido. Éstos calificaron los atributos en términos de importancia y luego evaluaron a tres empleadores en términos de la presencia de estos atributos en dichas compañías. Los resultados demostraron que los atributos organizacionales más importantes y que deberían estar presentes en las empresas para que estas fueran atractivas fueron: que inviertan tiempo en el desarrollo de sus empleados, que se interesen por sus empleados como individuos, oportunidades de carrera a largo plazo, actividades variadas a realizar en el día a día y visión de futuro para su negocio. Sin embargo, se presentaron diferencias en cuanto al género al momento de determinar dichos atributos, mientras que las mujeres consideraban que también debían tener un ambiente informal y amigable, libre de stress, con personas de distintas culturas, y con un horario flexible; los hombres atribuyeron como más importante tener un salario alto.

En el año 2007, Simón y Allard realizaron un estudio titulado: "Generación "Y" y mercado laboral: modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales", cuyo interés se centró en varios aspectos de los cambios generacionales destacando la influencia que tienen sobre la gestión presente y futura de personas en las organizaciones. Los objetivos

de dicha investigación fueron, en primer lugar, discutir las escalas de valores sociales generales de los grupos generacionales que actualmente conviven en los entornos de trabajo europeos, haciendo especial hincapié en lo que se vienen considerando características peculiares del colectivo de jóvenes de la "Generación Y"; y en segundo lugar, buscaron determinar hasta qué punto estas escalas de valores establecen los patrones de preferencias profesionales de cada colectivo, es decir, cómo cada generación en función de su visión del mundo prioriza factores como la seguridad, los ingresos, la iniciativa o la capacidad de conciliación a la hora de elegir un trabajo. Este estudio parte del análisis de la base de datos European Social Survey (ESS), en su edición de 2004, que recoge datos de actitudes, valores y percepciones de la realidad social de 3.276 Millennials en quince países europeos. Finalmente, la investigación concluye con una serie de recomendaciones para la gestión de la generación "Y" en las organizaciones, así como recomendaciones para una política nacional de empleo. También plantea que las actitudes ante el trabajo tienen sus raíces en un conjunto de valores sociales que actúan como sustrato de las preferencias y percepciones de las personas acerca del contexto en el que viven y trabajan y que los valores sociales varían a lo largo de las diferentes generaciones que se encuentran actualmente presentes en el mercado de trabajo.

Otro estudio realizado por Friedell, Puskala, Smith y Villa (2011) el cual tenía como objetivo examinar los valores y expectativas que tenían los Millennials con respecto a la contratación, promoción y oportunidades de carrera. Con base en esto se propusieron dos hipótesis: la primera, que las expectativas de los Millennials en cuanto a la contratación y promoción del trabajo difería de las otras generaciones; y la segunda, que estos al darle mayor importancia a valores extrínsecos del trabajo, tienen una actitud más favorable en cuanto a la rotación que aquellos que le dan menos importancia a valores extrínsecos. La muestra estuvo conformada por estudiantes de una escuela privada de artes liberales en el Medio Oeste de Estados Unidos. El instrumento utilizado para recaudar la información fue una encuesta electrónica administrada vía email. Los resultados demostraron la necesidad de mejorar la comunicación sobre los valores del trabajo entre estudiantes universitarios, los centros de estudio y los empleadores. Además, también reflejaron la importancia de estar atentos a la interacción que existe entre los actuales valores de trabajo y las percepciones que otros tienen con respecto a estos, así como la importancia de entender como esto influye en la búsqueda y retención de trabajo de los Millennials.

En un estudio realizado por Ng, Schweitzer y Lyons (2010), se investigaron las expectativas de carrera y prioridades de los Millennials y se exploraron los factores demográficos (el género, la raza y el año del curso académico) y el rendimiento académico. Los datos fueron obtenidos a partir de una encuesta nacional de estudiantes universitarios pertenecientes a la generación de los Millennials en Canadá (N = 23.413). Los datos fueron analizados mediante diversas técnicas multivariantes para evaluar los impactos de las variables demográficas y académicas, logro de las expectativas de carrera y prioridades. Los resultados arrojaron que tenían expectativas realistas de su primer empleo y sueldo, pero estaban buscando una rápida promoción y el desarrollo de nuevas habilidades, a la vez que buscaban garantizarse una vida satisfactoria fuera del trabajo. También se encontró que las expectativas y valores varían según el sexo y año de estudio y que una mejor comprensión de los Millennials en cuanto a sus expectativas de carrera y sus prioridades por parte de los empleadores permitiría crear ofertas y entornos de trabajo que fueran más propicios a atraer y retener a los trabajadores de esta nueva generación.

Por otra parte, De Hauw y De Vos (2010) investigaron el efecto de las influencias generacionales, contextuales e individuales en las expectativas de carrera de los Millennials. La muestra seleccionada fue de 787 y 825 Millennials que se graduaron en los años 2006 y 2009, respectivamente; el instrumento utilizado fue un cuestionario acerca de las expectativas que tienen en relación al contrato psicológico, estrategia de carrera y el optimismo sobre el mercado de trabajo en contextos socioeconómicos completamente diferentes. Los resultados arrojaron que en tiempos de recesión, los Millennials tienden a reducir sus expectativas con respecto al balance vida trabajo y el ambiente. Sin embargo, sus expectativas en cuanto al contenido del trabajo, la formación, el desarrollo de carrera y las recompensas financieras siguen siendo altas, sugiriendo que estas expectativas están inmersas dentro de las características de esta generación sin importar el contexto al cual se enfrenten. Además, este estudio sugiere que los gerentes deben concentrar sus limitados recursos en épocas de recesión en las expectativas de los Millennials con respecto a su desarrollo de carrera, oportunidades de aprendizaje y un trabajo significativo, ya que de no hacerlo pueden tener efectos perjudiciales en los resultados para la organización.

Siguiendo esta misma línea, Ng, Schweitzer, Lyons y Kuron (2011), realizaron un estudio que buscaba explorar la teoría de la conducción de la carrera tomando en cuenta las diferencias de género que existen con respecto a las expectativas de pre carrera. Investigaron las diferencias que existían con respecto a la preparación académica, las expectativas de carrera y las prioridades de carrera de 23.413 hombres y mujeres, a partir de una muestra de estudiantes canadienses de secundaria. Los resultados indicaron que existen diferencias en cuanto a las expectativas de carrera con respecto al género. Las jóvenes muestran una preferencia por las prioridades de carrera de tipo beta, las cuales son asociadas a salarios más bajos pero un mayor equilibrio entre trabajo y familia; mientras que los varones jóvenes muestran una preferencia de prioridades de carrera de tipo alfa, las cuales son asociadas a salarios más elevados y a la construcción de una base financiera sólida. La conclusión de dicha investigación fue que las desigualdades en el mercado de trabajo son ya bastante visibles en la conducción pre carrera bajo la forma de diferencias de expectativas según el sexo, por lo que se recomienda atacar esta brecha de diferencia entre los géneros para así mejorar la igualdad en el mercado de trabajo.

Sobre la base de los diferentes estudios que hemos visto previamente, podemos decir que los candidatos se verán atraídos a las organizaciones en la medida en que éstas posean características que se vinculen con sus expectativas, valores y creencias, por lo que las empresas deben tomar en cuenta estos aspectos para así poder atraer, motivar y retener a la nueva generación que está ingresando al mercado laboral. Para poder lograr esto, el departamento de recursos humanos debe tomar cada vez más importancia dentro de las empresas para poder atraer de forma eficiente a los profesionales adecuados cuyos valores y expectativas se alineen con los objetivos organizacionales.

Uno de los medios utilizados para atraer a trabajadores a una empresa es el de ofrecer paquetes de compensación total que sean atractivos para los futuros empleados, por lo que las empresas tienen el reto de tratar de incluir en dichos paquetes aspectos que satisfagan las demandas de los Millennials, para que, en esta medida, sean organizaciones atractivas para ellos.

Para efectos de la presente investigación será utilizado como base al modelo de compensación total propuesto por World at Work. Dicho modelo integra cuatro variables fundamentales para la atracción, motivación y retención del talento humano, como lo son: cultura organizacional, estrategia organizacional, estrategia de recursos humanos y estrategia de

compensación total. Esta última será el foco de la investigación y está contenida de 5 elementos: Compensación, Beneficios, Balance Vida-Trabajo, Desempeño y Reconocimiento y Desarrollo y Oportunidades de Carrera. Este modelo fue escogido por ser integral, actual y englobar tanto recompensas monetarias como no monetarias, elementos básicos y fundamentales para la atracción de cualquier joven de la nueva generación.

Cabe destacar que, la fase de atracción será tomada como eje principal debido a que la unidad de análisis está conformada por estudiantes cursantes del último/semestre año de la carrera universitaria que pertenecen a la generación de los Millennials y que estarán próximos a insertarse de manera formal al mercado laboral.

Una investigación que sustenta la relevancia de la relación entre la atracción y los elementos que componen el modelo de compensación total es un estudio realizado por Payne, Cook, Horner, Shaub y Boswell (2010), que tenía como objetivo determinar la importancia relativa de cada uno de los cinco elementos de compensación del modelo con respecto a la atracción, motivación y retención del personal. La hipótesis que se planteó en la etapa de atracción fue que los cinco elementos del modelo de compensación eran importantes para la atracción del personal. La muestra utilizada fueron grupos de estudiantes (N= 473) que aún no habían entrado a una relación formal de empleo y que estaban inscritos en un programa profesional de contaduría. Los participantes fueron encuestados de dos a tres veces en cuatro períodos: pre reclutamiento, post reclutamiento, pre empleo y post empleo. Los resultados arrojaron que no todos los elementos tenían el mismo nivel de importancia en la etapa de atracción de talento. La conclusión fue que los elementos que los jóvenes Millennials consideraban más importantes fueron: oportunidades de carrera y desarrollo y balance vida trabajo por sobre los otros tres: compensación, beneficios y desempeño y reconocimiento, lo cual indica que los elementos de carácter no monetario son los que actualmente son más valorados por estos jóvenes.

En Venezuela, Cabrera y Davis (2009) realizaron un estudio cuyo objetivo fundamental era determinar los elementos de la compensación total preferidos en función a la diversidad generacional en empresas pertenecientes al sector Retail ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas. El tipo de investigación fue exploratoria descriptiva y fue desarrollada en campo mediante entrevistas y aplicación del instrumento metodológico a empleados que fuesen

integrantes de la muestra seleccionada. Los resultados obtenidos, específicamente para la generación de los Millennials, fueron que el atributo más importante era el de beneficios, seguido por el de compensación, en tercer lugar el de reconocimiento y desempeño, luego por el de balance vida trabajo, y por último el de desarrollo y oportunidades de carrera. Cabe destacar que en dicho estudio se tomaron en cuenta todos los grupos generacionales, y es por esto que surge la iniciativa de hacer un estudio haciendo énfasis únicamente en el grupo generacional de hoy.

Con base en lo anteriormente expuesto, la presente investigación se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total del grupo generacional Millennials en una muestra de estudiantes del último año/semestre de carrera de la Universidad Católica Andrés Bello que se encuentran próximos a insertarse al mercado laboral?

La importancia de investigar las preferencias en cuanto a los elementos de compensación total de este grupo generacional de los Millennials viene dada por su carácter novedoso y actual y además por darle un trato exclusivo a este grupo de individuos, el cual representa un gran porcentaje de la masa laboral que está ingresando al mercado de trabajo en la actualidad.

Por otro lado, a pesar de que existen diversos estudios en Estados Unidos y en Europa respecto al tema de diferencia generacional, en Latinoamérica hay escasos registros de trabajos académicos destinados a describir a los jóvenes en función de su pertenencia generacional. Es por ello que consideramos pertinente conocer las características de los Millennials en América Latina y específicamente en Venezuela y determinar cómo las preferencias en relación a los elementos que componen el modelo de compensación total podrían influir al momento de insertarse por primera vez al mercado laboral.

Además, es de gran utilidad para las empresas conocer a profundidad las características, motivaciones, expectativas y preferencias que definen a este grupo generacional y que los hacen distintos a las demás generaciones. Las empresas deben ser más abiertas a los cambios que el mundo globalizado demanda, lo cual implica en materia organizacional, que deben ser capaces de cuestionarse y de repensar muchas de las prácticas y políticas que actualmente utilizan para

gestionar su capital humano, ya que una vez que conozcan a profundidad dicha información sobre esta nueva generación, podrán considerarla dentro de sus esquemas de compensación total para ser aún más atractivos y para que de esta manera puedan retener, motivar y aprovechar al máximo a su talento humano.

Por otro lado, la presente investigación es de utilidad para los propios jóvenes estudiantes pertenecientes a dicha generación ya que podrán conocer y estar conscientes de sus propias necesidades, preferencias e inclinaciones al momento de insertarse al mercado laboral. Específicamente, este estudio será de gran importancia para los futuros profesionales de Relaciones Industriales debido a que ellos tendrán un rol clave dentro de las organizaciones ya que al pertenecer al departamento de recursos humanos podrán tomar acciones claves para atraer, retener y motivar a esta nueva generación, basándose en los resultados del presente estudio.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta al planteamiento del problema de esta investigación es importante especificar los objetivos que alcanzados en el presente estudio.

1. Objetivo general:

Describir las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total del grupo generacional Millennials en una muestra de estudiantes del último año/semestre de carrera de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán.

2. Objetivo específico:

Determinar las preferencias de los estudiantes del último año de carrera pertenecientes a la generación de los Millennials en cuanto a: la compensación (financiera directa), beneficios, balance vida – trabajo, desempeño y reconocimiento y desarrollo y oportunidades de carrera.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Caracterización y expectativas de los Millennials en cuanto a la compensación total durante su proceso de inserción laboral

Para la realización y desarrollo del presente marco teórico se efectuó un arqueo exhaustivo en diversas fuentes bibliográficas, incluyendo investigaciones o estudios previos plasmados en el planteamiento del problema, revistas científicas, libros, tesis de grado y cualquier otro tipo de fuente útil para la investigación, con el propósito de ubicar al lector en el contexto sobre cuáles son las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total de los Millennials.

Partiendo de esto, en este capítulo se estructuran un conjunto de ideas que pueden dar explicación a la pregunta de investigación. En primer lugar, se expondrá el problema al que se enfrentan los jóvenes al momento de insertarse al ámbito laboral, luego se abordará el tema de diversidad generacional y se expondrán las características de las distintas generaciones, haciendo énfasis sobre los Millennials y su relación con el ámbito laboral. Posteriormente se abordarán los distintos conceptos y teorías vinculados con las expectativas, motivaciones y preferencias de dicha generación y por último se definirá el concepto de compensación total haciendo énfasis en el modelo propuesto por World at Work y las preferencias de los elementos de dicho modelo que tienen los Millennials.

1. El problema de la inserción laboral de los jóvenes de hoy

Actualmente el mundo se enfrenta a una crisis que afecta a todos los ámbitos en general y a todos los grupos sociales de cualquier edad. Sin embargo, cabe destacar que el grupo más vulnerable son los jóvenes, los cuales tienen tres veces mayor probabilidad que los adultos de estar en situación de desempleo. Además, se estima que el mundo se enfrenta a un reto

monumental de crear seiscientos millones de puestos de trabajo durante la próxima década para poder dar respuesta al problema de la inserción laboral de este grupo. En la actualidad millones de jóvenes están atrapados en empleos temporales, se encuentran en condición de subempleados o trabajando en el sector informal, el cual ofrece pocos beneficios y limitadas perspectivas de ascenso en el trabajo y en la vida. (Organización Internacional del Trabajo, 2011)

Paradójicamente, según la Organización Internacional del Trabajo (2011), los jóvenes hoy en día constituyen los cimientos para las economías y las sociedades del mañana, son enérgicos, poseen talento y creatividad, lo que les permite hacer importantes contribuciones como trabajadores productivos, emprendedores, consumidores, agentes de cambio y como miembros activos de la sociedad civil. Sin embargo, la falta de empleos suficientes o puestos de trabajo decente y sostenible hacen de los jóvenes personas extremadamente vulnerables.

En los países industrializados, el desafío para el empleo de los jóvenes se centra principalmente en la búsqueda de empleos decentes para los millones de jóvenes que están entrando en el mercado laboral cada año. Por otra parte, en los países en desarrollo el desafío es mayor, debido a que no sólo es necesaria la creación de puestos de trabajo sino que también se debe tratar de mejorar la calidad del trabajo para los jóvenes. (Organización Internacional del Trabajo, 2011)

Según Weller (2007) “un desempleo juvenil alto y prolongado, así como una inserción de mala calidad e inferior a los niveles de educación y las habilidades adquiridas, tienen efectos negativos tanto económicos como sociales para los jóvenes en general”. (p. 65)

Entre estos efectos se pueden mencionar una débil acumulación de experiencia laboral, lo cual incide negativamente en los ingresos laborales futuros de los jóvenes. Además, dificulta y posterga la formación de hogares propios prolongándose su dependencia financiera respecto de los padres; por su parte una inserción laboral precaria, temprana o tardía afecta especialmente a los jóvenes procedentes de hogares pobres, por lo que no se aprovecha el potencial que ellos poseen para que puedan superar esta situación. (Weller, 2007)

Cabe destacar que en América Latina la tasa de desempleo de los jóvenes es mayor que la de los adultos, lo que se debe principalmente a que los jóvenes son el mayor grupo de personas

que buscan empleo por primera vez y además, enfrentan la mayor rotación entre el empleo y el desempleo o la inactividad laboral, situación que caracteriza a este grupo durante largo tiempo y lo diferencia de los adultos (Weller, 2007). En Venezuela, se estima que los jóvenes que están ingresando al mercado laboral representan aproximadamente el veinticinco por ciento de la población total y el dieciocho por ciento de la población económicamente activa (Monteferrante, 2010).

Otra de las razones que expone Weller (2007) que puede explicar el problema de la inserción laboral de los jóvenes es la brecha entre las expectativas de mejoramiento de los mismos causado por aspectos educativos, demográficos, tecnológicos y económicos, aunado con la gran heterogeneidad de las cohortes juveniles y la realidad del mercado de trabajo, lo cual genera grandes tensiones para este grupo de personas que son de gran importancia para el desarrollo de todo país. Según Hopenhayn (2004, citado por Weller, 2007), entre estas expectativas se pueden encontrar la mejoría del bienestar material individual, la creación de una base para formar un hogar propio, el reconocimiento social, la posibilidad de contribuir al desarrollo de su país, entre otras. Sin embargo, para muchos jóvenes la realidad del mercado de trabajo no satisface estas aspiraciones o lo hace solo parcialmente.

Según Hopenhayn (2004, citado por Weller, 2007), otra de las razones que pueden explicar este fenómeno es que:

> La juventud goza de más acceso a educación y menos acceso a empleo. Los jóvenes de hoy tienen más años de escolaridad formal que las generaciones precedentes, pero al mismo tiempo duplican o triplican el índice de desempleo con respecto a esas generaciones. En otras palabras, están más incorporados en los procesos consagrados de adquisición de conocimientos y formación de capital humano, pero más excluidos de los espacios en que dicho capital humano puede realizarse. (p.17)

Sin embargo cabe destacar que se trata de una situación dinámica dada las peculiaridades y características que definen a los jóvenes y también a que los sueños y aspiraciones de una

cohorte juvenil se desarrollan en direcciones en su mayoría imprevisibles, más no desconectadas por completo de la realidad cambiante de las sociedades. Esta misma situación se origina al comparar a las cohortes juveniles actuales y con las que están por venir ya que cada una suele desarrollar diferencias en cuanto a los valores, expectativas y objetivos característicos de su antecesora etaria. (Weller, 2007)

2. Diversidad generacional y sus características

Resulta inevitable no pasar por alto las diferencias o la diversidad en la cual estamos inmersos en todo el mundo. Dichas diferencias pueden ir desde lo social, cultural, personal o humano hasta lo que está asociado a la edad o brecha generacional, punto particular a tratar en la presente investigación.

Es por esto que para poder explicar y reflexionar sobre la diversidad generacional, es importante destacar primeramente algunos aspectos particulares sobre los términos que la conforman. Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), se puede definir el término diversidad como "variedad, desemejanza, diferencia" o como "abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas".

Por otro lado, se entiende por generación, según Ogg y Bonvalet (2006, citados en Simón y Allard, 2007), a "un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores".(p.7) Sin embargo, es importante destacar que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación ya que es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y de un conjunto de valores comunes.

Según Manheim (1990, citado en Reyes, 2009) "la unidad de una generación no es un lazo social que tienda a la constitución de un grupo concreto, sino que es un grupo delimitado por compartir unas mismas condiciones de existencia". Por su parte, Kaufman (2008, citado en Cabrera y Davis, 2009), afirma que cada una de las generaciones "interpreta su propia realidad en función de sus propias experiencias y, por tanto, parte de ellas se determinan en pasado. Cada

una de estas generaciones tiene su conjunto de creencias y valores, algunas similares y otras diferentes". (p.42)

Como ya sabemos, en la actualidad muchos autores han estudiado e investigado sobre las características y necesidades que los diferentes tipos de generaciones han establecido y esto ha cobrado importancia debido a que al menos tres generaciones confluyen simultáneamente hoy en día en muchas organizaciones. A raíz de esto, surge la iniciativa de saber cuáles son las expectativas de cada generación, qué las motiva y cuáles son sus necesidades y características comunes, debido a que en el mundo laboral es necesario poder conocer al talento humano que se encuentra en las empresas para que así exista un mejor entendimiento entre empresa y trabajador y lograr un mejor desempeño y desarrollo en la organización.

Como ya hemos mencionado previamente en el planteamiento del problema, los autores Howe y Strauss (2007, citados en Cuesta y Tagliabue, 2011), coinciden que existe una clasificación genérica para distinguir las diversas generaciones, según su año de nacimiento: Veteranos (1920 – 1940), BabyBoomers (1940 – 1960), Generación X (1960 – 1980), y los Millennials (1980 – 2000).

A los efectos del presente estudio, se hará énfasis en la generación de los Millennials (con la clasificación dada por Howe y Strauss, 2007) ya que son el foco de la investigación, sin embargo, también se darán algunas características de las demás generaciones dado que las mismas se encuentran actualmente inmersas en el mercado laboral, compitiendo y conviviendo en las organizaciones donde cada generación responde a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera.

Según Simón y Allard (2007), el valor que mejor caracteriza la personalidad de la generación de los "Veteranos" es el de la lealtad, el cual es aplicable a todos los entornos de su vida: familiar, religioso, laboral, etc., así como también la disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía dominan las dinámicas de este grupo. Esta generación ocupó un protagonismo en la vida empresarial en momentos de desarrollo económico fuertes y las culturas corporativas, procesos y políticas que han dominado a las empresas durante años cruciales fueron creados por ellos, privando el paternalismo y la marcada distinción entre jefes y empleados.

Por otro lado, según Gilburt (2007, citado en Chirinos, 2009), la generación de los "BabyBoomers" se considera como la de los profetas e idealistas que quieren transformar el mundo. Son introvertidos, moralistas, pretensiosos, seguros de sí mismos y tienen la idea de que son irremplazables. En su madurez profesional, los BabyBoomers han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia y actualmente ocupan los puestos de mayor responsabilidad dentro de las empresas, aunque ya están empezando a ser sustituidas por la "generación X". (Simón y Allard, 2007).

Según Gilburt (2007, citado en Chirinos, 2009), los individuos pertenecientes a la generación X son considerados como "nómadas" ya que desde niños han sido independientes. También Simón y Allard (2007), mencionan que esta generación posee la mejor preparación académica y la mayor experiencia internacional. Frente al optimismo e idealismo de los BabyBoomers, esta generación es considerada como escéptica. Así como las generaciones anteriores se rebelan contra los valores básicos de sus predecesores, los X apoyan políticas de flexibilidad y conciliación. Además, el mayor ingreso de mujeres cualificadas al ámbito laboral supone el inicio de otro cambio de percepciones en este ámbito, buscan un entorno de trabajo más informal y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

2.1 Los Millennials: claves para entenderlos

Los Millennials, también llamados la generación net o Y, son la generación de hoy y tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron sus generaciones anteriores. Han crecido con las vidas totalmente planificadas y están acostumbrados a recibir reconocimientos y comentarios frecuentes de elogio. Además son superiores tecnológicamente a las generaciones anteriores y debido a esto tienen fácil acceso a la información. Tienen un conocimiento global del mundo y valoran las distintas experiencias, culturas y ambientes. Cuando ingresan al lugar de trabajo, esperan que se les proporcione una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y elogios regulares. (Gilburt, 2007, citado en Chirinos, 2009)

Según Simón y Allard (2007), los jóvenes de esta generación son más individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima del laboral y social. Este deseo de autonomía se ve reflejado en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a tener afinidad a tipos de trabajo en modalidad de autónomos. A los ojos de las generaciones precedentes, los individuos pertenecientes a esta generación suelen parecer indisciplinados, hedonistas, e incluso maleducados y poco cortés desde el punto de vista de las relaciones. Su concepto de la calidad de servicio se basa en la rapidez y en la precisión, más que en la amabilidad y el trato social. Estos jóvenes no siguen criterios de lealtad y demandan más bien un contacto permanente con sus supervisores y personas clave dentro de la empresa, a través del recibimiento de feedback por diferentes canales.

Además, son los grandes consumidores de las nuevas tecnologías, están globalizados a través de los blogs y las redes sociales, suelen definirse como apolíticos, se preocupan por el ambiente, valoran la iniciativa personal y pueden llegar a ganar mucho dinero gracias a su dominio de las tecnologías (Fonseca, 2003, citado en Monteferrante, 2010).

Por último, según Cuesta et al (2009), los Millennials provienen de una niñez saturada de actividades y horarios y han crecido en una cultura cliente/ servicio que ha marcado su estilo de vida y consumo. También menciona que la tecnología tiene un papel central en su vidas ya que para ellos resulta vital estar conectados 24/7, creando así que los medios tecnológicos no sean solamente un medio de comunicación sino también de socialización. Entre otras de las características encontramos que dicha generación tiene una fuerte orientación a fines y estos se vinculan de manera estrecha con su desarrollo personal, tienen una fuerte confianza en sí mismos lo que hace que muchas veces sobrestimen el impacto de sus contribuciones y buscan el camino rápido al éxito y la satisfacción inmediata. Además, los Millennials muestran que temen menos a la autoridad que las generaciones anteriores, manifiestan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres, aunque tienen un discurso político más apegado al liberalismo y más conservador.

2.1.1 Expectativas de los Millennials en el ámbito laboral

Todo grupo social o persona se orienta al logro de una meta o sueño con el fin de satisfacer alguna necesidad particular y se ve motivado por los resultados o beneficios que ello le pueda generar. Según Kinicki (1997, citado por Fontana y Misero, 2009) la palabra motivación proviene del latín "moveré", que significa "mover", la cual se define como "aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos" (p. 34).

En este mismo orden de ideas, los resultados u objetivos que se esperan obtener vienen determinados por una serie de expectativas que influyen directamente en las decisiones y surgen como fuente de motivación para el logro de dichos objetivos, lo cual aplica tanto en la vida social, familiar y laboral de las personas. Según Georgopopoulos, Mahoney y Jones (1997, citado por Fontana y Misero, 2009), en su estudio realizado sobre el comportamiento de los empleados pudieron determinar que no solo éste se da en función de las necesidades de cada individuo, sino que también se ve afectado por las expectativas que tengan de alcanzar los objetivos que cada uno se haya planteado.

Debido a que el estudio a realizar se centra en las preferencias o expectativas laborales de los jóvenes Millennials en cuanto a los elementos de la compensación total, resulta importante entender que existen diferentes concepciones y teorías asociadas al tema de expectativas. Según Angelucci (1994, citado por González y Lavado, 2007), el término expectativas "ha sido utilizado para explicar el comportamiento humano y que en algunas teorías este constructo es hipotetizado como mediador de la conducta" (p.16).

Por su parte Vroom (1990, citado por Fontana y Misero, 2009), establece una teoría en relación a las expectativas la cual sostiene que "los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas" y plantea que lo esencial de su teoría se resume en que "la motivación de una persona para realizar un esfuerzo en una tarea depende de la expectativa, la instrumentalidad y la valencia" (p.45 - 47).

Vroom (1990, citado por Fontana y Misero, 2009) define cada uno de estos conceptos:

- Expectativas: “es la percepción de probabilidad de que, dedicando una cierta cantidad de esfuerzo a la tarea, el resultado será mejor”. (p.47)
- Instrumentalidad: “es la estimación de la realidad entre el resultado mejorado y sus consecuencias para el sujeto, como una mayor paga o promoción”. (p.48)
- Valencia: “son las preferencias que las personas tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición. Se resumen a la estimación del deseo de recibir las recompensas”. (p.49)

Según González y Lavado (2007), el modelo de Vroom puede graficarse de la siguiente manera:

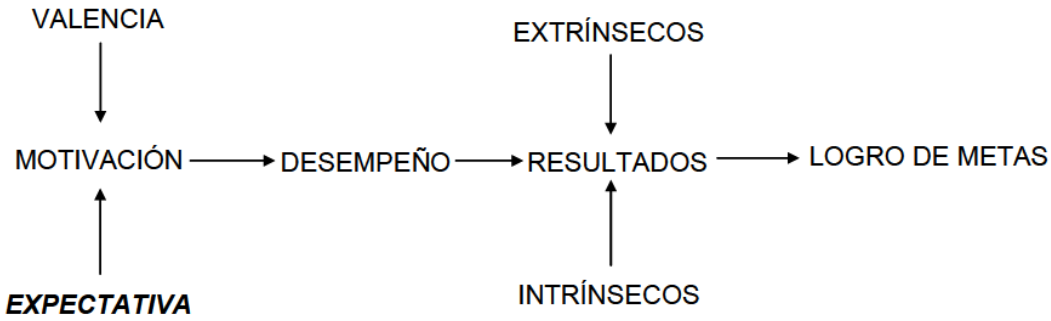


Figura 1. Modelo de la Teoría de Expectativas de Vroom.

(1990, citado en González y Lavado, 2007)

Robbins (1996, citado por González y Lavado, 2007), establece que la clave de esta teoría viene dada porque en ella se observa la comprensión de las metas de los individuos, y los vínculos entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y por último entre la recompensas y la satisfacción de las metas individuales (p.42). Finalmente concluye que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todas las personas.

Como muestra de este hecho se observa que a lo largo de la historia las diferentes cohortes de jóvenes han sido sumamente homogéneas, pero completamente diferentes entre cada una de las que han existido. En la actualidad conviven grupos generacionales con distintas características, formas de pensar y expectativas que vienen dada por las circunstancias sociales, económicas, políticas y tecnológicas en las cuales se vieron inmersos un conjunto de individuos

de una época determinada. Los Millennials o generación Y, constituyen una generación significativamente marcada por la globalización y las herramientas tecnológicas, variables que no están presente en las generaciones anteriores y las diferencian aún más de ellas.

Estos diferentes grupos generacionales conviven diariamente como familiares, amigos, compañeros de trabajo etc., lo cual hace posible que confluyan en un mismo ambiente distintas maneras de pensar, ideales y expectativas que se hacen necesarias entenderlas para poder explicar las diferentes maneras de actuar y afrontar situaciones de las personas que hacen vida en la sociedad actual.

En el ámbito laboral, estos elementos cobran importancia debido a que al momento de observar las características de la fuerza de trabajo se evidencia que en la actualidad confluyen en las organizaciones personas jóvenes pertenecientes a la generación de los Millennials con personas pertenecientes a BabyBoomers, Generación X, etc., por lo que se presentan diferentes expectativas y formas de ver el trabajo. Sin embargo, al ser el grupo generacional de los Millennials el foco de la presente investigación nos centraremos en destacar las expectativas que tienen estos jóvenes en cuanto al trabajo.

Según Dytchwald et al (2006, citados en Simón y Allard, 2007), algunas expectativas que tienen estos jóvenes sobre el trabajo son:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones
- Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Colaboración y toma conjunta de decisiones
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo
- Retribución por resultados
- Flexibilidad temporal y espacial

Con base en los antecedentes consultados referentes a las expectativas de esta generación, se puede decir que en cuanto a la contratación y promoción del trabajo, este grupo generacional le otorga mayor importancia a valores extrínsecos del trabajo. En tiempos de

recesión, los Millennials tienden a reducir sus expectativas con respecto al balance vida trabajo y el ambiente. Sin embargo, sus expectativas en cuanto al contenido trabajo, formación, el desarrollo de carrera y recompensas financieras siguen siendo altas. Además tienen expectativas realistas en cuanto a su primer empleo y sueldo, pero buscan una rápida promoción y el desarrollo de nuevas habilidades, a la vez que buscan garantizarse una vida significativa y satisfactoria fuera del trabajo. También se puede hacer una distinción en cuanto a las expectativas según el género ya que, mientras que las mujeres tienden a aspirar a un empleo con un mayor equilibrio entre trabajo y familia pero con menos salario, los hombres prefieren uno con salarios más elevados.

Por otro lado, los Millennials tienen la expectativa de conseguir un trabajo en cuya empresa se inviertan tiempo en el desarrollo de sus empleados, que se interesen por ellos como individuos, que hayan oportunidades de carrera a largo plazo, actividades variadas a realizar en el día a día y visión de futuro para su negocio, así como paquetes de compensación total con elementos atractivos.

Finalmente, es importante resalta que, a pesar de que la mayoría de los antecedentes de la presente investigación hablan principalmente sobre expectativas, para efectos del presente estudio se utilizará el término de "preferencias" para identificar a la variable debido a que este término se encuentra inmerso dentro del concepto de expectativas (como vemos explicado en la teoría de Vroom), permitiendo hacer referencia de manera más específica el objetivo del presente estudio el cual es determinar el orden de importancia que poseen los Millennials en cuanto a los elementos de la compensación total. En base a esto, podemos preferencias como la "primacía, ventaja o mayoría que alguien o algo tiene sobre otra persona o cosa, ya en el valor, ya en el merecimiento" o como la "elección de alguien o algo entre varias personas o cosas". (Real Academia Española, 2001)

2.1.1.1 .Expectativas en cuanto a los elementos de la compensación total

Según Cabrera y Davis (2009), la compensación puede ser vista desde distintos puntos de vista. Desde la perspectiva de la organización, la compensación puede ser el factor clave para

influir en el comportamiento del empleado e incrementar su desempeño; mientras que desde la visión individualista del trabajador, la compensación puede ser vista como la gratificación por esfuerzos realizados, una recompensa por cumplir un trabajo de manera satisfactoria o una inversión en educación y formación a lo largo del tiempo.

Para Chiavenato (2009), la remuneración se refiere a "la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales", es decir, plantea que existe una relación de intercambio entre las personas y la organización donde cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración o pago económico puede ser directo o indirecto; la directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salario, bono, premio y comisión; mientras que la indirecta se desprende de las cláusulas del contrato colectivo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización, así como también incluye las vacaciones, gratificaciones, bonos extras, utilidades, etc. Sin embargo, por otro lado tenemos los pagos extraeconómicos como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, que también afectan la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Es por esto que Chiavenato concluye que "la remuneración se refiere al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella".

Según World at Work (2011), la remuneración total es el "retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzos y resultados" y comprende la integración de cinco elementos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos del negocio. A continuación se presenta gráficamente el modelo de World at Work:

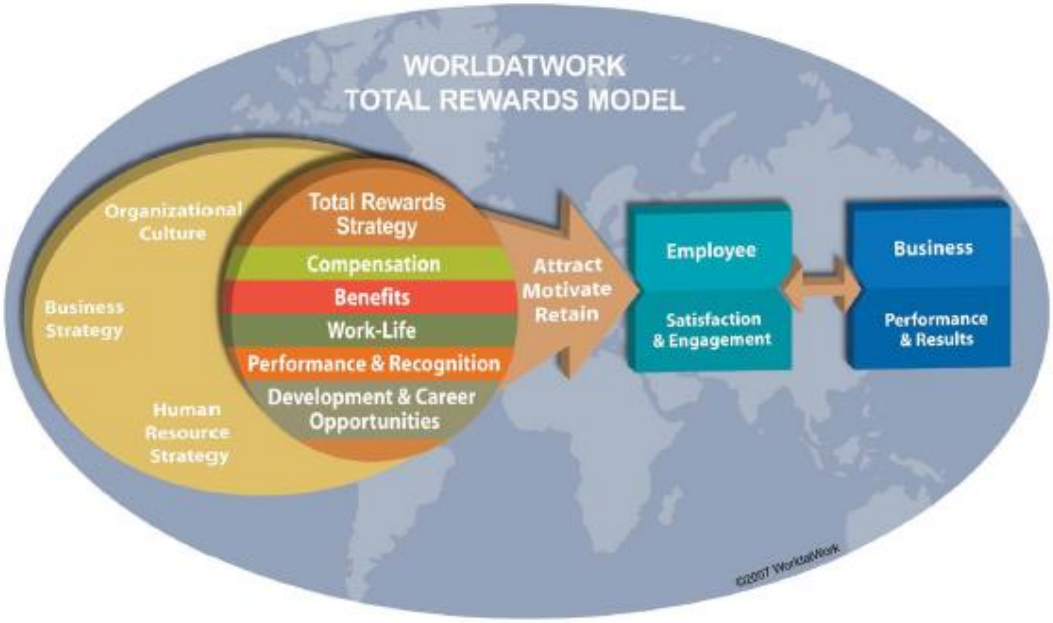


Figura 2. Modelo de compensación total

(World at Work, 2011)

Dicho modelo busca atraer (habilidad para conquistar algo para lograr el éxito), motivar (habilidad para lograr ciertos comportamientos para la obtención de altos niveles de desempeño) y retener (mantener aquello que contribuye al éxito) al personal utilizando una combinación apropiada de sus elementos. Seguidamente, se presentan cada uno de los cinco elementos que componen dicho modelo de forma detallada:

2.1.1.1.1 Compensación

Se refiere al pago entregado por parte del empleador a sus empleados a cambio de los servicios que estos prestan en función del tiempo, esfuerzo y habilidades. Está compuesta por: salario fijo o base; el cual se refiere a la compensación que no varía en función del desempeño o resultados obtenidos sino que se determina en función de la filosofía o estructura salarial de la empresa; la retribución variable, aquella que está en función o depende del desempeño o resultados obtenidos por parte del empleado y el pago adicional. (World at Work, 2011)

2.1.1.1.2 Beneficios

Son programas que el empleador crea para complementar el pago en efectivo que los trabajadores reciben y se enfocan en proteger tanto al empleado como a su grupo familiar. Los beneficios pueden ser clasificados en cuatro categorías: aquellos que son de carácter legal, como por ejemplo, el seguro de desempleo y seguro social; luego los relacionados con la salud y bienestar, como seguro de vida, planes de asistencia médica y dental; beneficios por causa de retiro y programas por tiempo no trabajado que incluye vacaciones, feriados, enfermedad, duelo, u otros. (World at Work, 2011)

2.1.1.1.3 Balance Vida-Trabajo

Se refiere al grupo de prácticas, políticas y programas que en conjunto con la filosofía organizacional buscan apoyar y ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en lo laboral o profesional como en lo personal. Según el modelo, existen ocho categorías de apoyo organizacional para lograr el balance vida – trabajo: flexibilidad en el lugar de trabajo o alternativas y acuerdos de trabajo (horarios de trabajo flexible, jornadas reducidas, rediseño del trabajo flexibilidad de carrera), tiempo de descanso o de recreación remunerado y no remunerado (incluye permisos, flexibilidad por emergencia, voluntariado, servicios militar),apoyo a la salud y bienestar(ausencia por enfermedades y dolencias, concientización hacia el mantenimiento de vida saludable, reducción del estrés, gimnasio, área de fumadores, ayuda nutricional), programas de participación con la comunidad (fondos compartidos, ayudas por desastres), apoyo y cuidado para los dependientes (puede incluir cuidado de menores y de mayores), programas de apoyo financiero (seguro de asistencia a largo plazo, asistencia para la educación, recursos y referencias, descuentos para empleados, programas de referencia de asistencia legal, asesoramiento en la concesión de créditos),beneficios voluntarios e iniciativas del cambio de cultura organizacional (incluye diversidad, promoción de las mujeres, etc.) (World at Work, 2011)

2.1.1.1.4 Desempeño y Reconocimiento

El desempeño se refiere a la alineación de los esfuerzos individuales, grupales y organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr con éxito las metas

organizacionales propuestas. Incluye establecer las expectativas que se tienen en cuanto al desempeño esperado por parte de los trabajadores, que éstos demuestren sus habilidades, se les de apoyo, feedback y que tengan un continuo mejoramiento. (World at Work, 2011)

En cuanto al reconocimiento, es aquel que le da especial atención a los esfuerzos, acciones, comportamientos y desempeño de los empleados. Se refiere a una necesidad psicológica intrínseca por la apreciación del propio esfuerzo, lo cual puede llegar a reforzar ciertos comportamientos que ayuden al logro de las metas organizacionales. El reconocimiento puede ser de tipo formal e informal, como a su vez puede ser dado en forma monetaria o no monetaria (reconocimiento verbal, certificados, diplomas, cenas, trofeos, etc.). (World at Work, 2011)

2.1.1.1.5 Desarrollo y Oportunidades de Carrera

El desarrollo se refiere a un conjunto de aprendizajes y experiencias con el propósito de mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Éste busca que los empleados tengan un mejor desempeño y fomenta el apoyo de esta meta por parte de los líderes. (World at Work, 2011)

Cuando hablamos de oportunidades de carrera nos referimos al plan de carrera diseñado para que los empleados cumplan sus objetivos profesionales, lo cual puede incluir promociones para asumir cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización. La compañía apoya las oportunidades de carrera para así lograr que internamente los empleados talentosos ocupen posiciones que los ayuden a proporcionar su mejor desempeño a la organización. (World at Work, 2011)

Tanto el desarrollo como las oportunidades de carrera incluyen los temas de: oportunidades de aprendizaje (clases particulares, universidades corporativas, asistencia a seminarios, educación virtual, asignaciones rotativas), mentorías y coaching (formación en liderazgo y dirección, acceso a redes de expertos) y oportunidades de ascenso o promoción (mayor visibilidad fuera del departamento, aprender un idioma, asignaciones internacionales, planes de sucesión). (World at Work, 2011)

Existen pocas investigaciones que vinculen la relación que existe entre los elementos de compensación total y las preferencias de los Millennials en cuanto a estos. Sin embargo, investigaciones realizadas por la propia compañía de World at Work han señalado que la generación de los Millennials considera como elementos más importantes del modelo de compensación total son los de oportunidades de carrera y desarrollo y balance vida trabajo por sobre los otros tres: compensación, beneficios y desempeño y reconocimiento, lo cual indica que los elementos de carácter no monetario son los que actualmente son más valorados por estos jóvenes.

Además, otro estudio realizado en el año 2008 por World at Work titulado: "Rewarding a multigenerational workforce", buscaba investigar cómo los empleadores se estaban aproximando al reto de crear planes de compensación a una fuerza laboral que presenta al menos 4 generaciones distintas. La muestra utilizada fue de 372 miembros de World at Work pertenecientes a las distintas generaciones y se les suministró un cuestionario vía e-mail para el estudio. Una de las preguntas señalaba que de una lista de programas que se practicaban en las compañías, señalaran cuáles eran utilizados principalmente por cada generación. Los resultados arrojaron que de la generación Y los programas más utilizados eran: acceso a información vía internet (76%), programas de mentoría (75%), escalas y rutas de carrera (73%), tiempo libre remunerado (71%), dar iniciativas y tener diversidad en el trabajo (67%), programas de reconocimiento (64%), flexibilidad en el trabajo (56%), entre otros.

El hecho de que existan pocos estudios que vinculen el concepto de compensación con las preferencias de los Millennials hace que exista una motivación aún mayor para realizar una investigación que relacione estos dos temas de gran importancia hoy en día para así intentar dar respuesta al problema de la inserción de los jóvenes en el mercado laboral.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo hace referencia a la metodología utilizada para abordar la presente investigación. En primer lugar se contempla el diseño y tipo de investigación, seguido por la descripción de la unidad de análisis y la definición conceptual y operacional de las variables. Posteriormente se plantea la estrategia para la recolección, procesamiento y análisis de datos, así como la factibilidad del estudio y las consideraciones éticas.

1. Diseño y tipo de Investigación

La presente investigación se realizará bajo un diseño de tipo no experimental donde se estudian los fenómenos o variables en su ambiente o entorno para luego ser analizados. Tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (1997), se refiere a una "investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido". (p. 246). La variable a describir será la de preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total del grupo de los Millennials en donde los datos serán tomados directamente de la realidad, sin ningún tipo de alteración o modificación.

De igual manera es un estudio transversal o transeccional, el cual según Hernández, Fernández y Baptista, (1997) "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede". (p. 247). Para el presente estudio se tomarán en cuenta aquellos estudiantes que se encuentren cursando el último/semestre año de carrera en todas las escuelas de la UCAB, para el período académico 2013 – 2014.

Por otro lado, el tipo de investigación será de tipo descriptivo, el cual tiene como propósito describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Desde el punto de vista científico, describir es medir, es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se

investiga. (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). En este sentido, la presente investigación será de este tipo debido a que se busca la descripción de las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total de los Millennials.

2. Unidad de análisis, población y muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997), la unidad de análisis se refiere a quiénes van a ser medidos en el estudio. En el caso de esta investigación la unidad de análisis estará conformada por estudiantes universitarios de todas las carreras de la Universidad Católica Andrés Bello con sede Montalbán, que están cursando el último año/semestre de la carrera y cuya edad no supera los 34 años, debido a que se consideran miembros del grupo generacional de los Millennials aquellos nacidos a partir de 1980, por lo ésta será la edad máxima que podrán tener los estudiantes al momento de la realización de dicha investigación. También es importante destacar que para efectos de las carreras que presentan un régimen anual se tomarán en cuenta aquellos estudiantes que estén en su último año de carrera, mientras que para carreras de régimen semestral se considerarán a estudiantes que estén en el último semestre.

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se puede delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Es así como, la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Selítiz, 1974 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1997). También la población se refiere a aquello que posee características comunes observables en un lugar y momento determinado destacando su homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad (Wigodski, 2010).

En ese sentido, la población total considerada en el estudio la componen 1.373 estudiantes del último año/semestre de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán inscritos en el período 2013 – 2014 y la muestra es de 300 estudiantes.

Tabla 1. Población total considerada para el estudio

(OCACE 2013-2014)

Carrera	Población
Psicología	43
Economía	37
Comunicación Social	227
Derecho	179
Administración y Contaduría	378
Filosofía	6
Letras	20
Ciencias Sociales	116
Ingeniería	317
Educación	50
Total	**1373**

De la población se seleccionó una muestra, la cual suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 1997) o como el número elegido de tamaño reducido de la población en el que se puede aplicar unos criterios que permiten el análisis y generalización de resultados (Corbetta, 2003).

El tipo de muestreo considerado para la investigación es probabilístico y estratificado. En primera instancia probabilístico porque "todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos" (p. 263) es decir, todos los estudiantes del último año/semestre de carrera de la UCAB ubicados en la sede de Montalbán tendrán la misma posibilidad de ser seleccionados para participar en la investigación. También es estratificado ya que "implica dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 267) en donde el criterio de selección del muestreo estratificado de la presente investigación estará asociado a la carrera que cursan los estudiantes.

Briones (1990, citado en Cabrera y Davis, 2009), expone que con la escogencia de la muestra el investigador procura obtener un tamaño representativo del universo mediante el uso de métodos o procedimientos de selección, y que ésta siempre depende, entre otras cosas, del universo o población.

Para lograr obtener la muestra para cada uno de los estratos, se hizo necesario calcular previamente la muestra general, la cual (considerando que la población es limitada o finita) se calcula a través de la fórmula de poblaciones finitas (Sierra - Bravo, 1991, citado en Cabrera y Davis, 2009)

$$n= \frac{(Z)^2 * (p) * (q) *(N)}{(e^2 * (N-1)) + (Z^2 *p * q)}$$

Donde:

n =tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito (0.5)

z= nivel de confianza (95% - 1,96)

q= probabilidad de fracaso (0.5)

N= tamaño de la población

e= nivel de error o precisión (5% - 0,05)

Al sustituir los datos en la fórmula se tiene que:

$$n= \frac{(1,96)^2 * (1373) * (0,5) * (0,5)}{(0,05^2 * (1373-1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n= \frac{1318,6292}{4,3904} = 300,34 = \mathbf{300}$$

Trescientos (300) estudiantes conforman la muestra total ideal para la población considerada.

Seguidamente, a fin de estratificar la muestra, se aplicó la fórmula de fracción del estrato a través de la relación entre la población y la muestra, la cual luego es multiplicada por el total de la subpoblación con el fin de obtener la muestra ideal para cada estrato (Hernández, Fernández y Baptista, 1997)

$fh = n / N$ $Fh = 300 / 1373 = 0{,}22$

N= Población n = muestra ideal

Esto quiere decir que la fracción del estrato es 0,22 la cual es multiplicada por cada subpoblación, de acuerdo a los criterios de estratificación seleccionados para obtener la muestra ideal. Las subpoblaciones consideradas son por carreras de estudio. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 2. Muestra ideal por carrera considerada para el estudio

(OCACE 2013-2014)

Carrera	Número de estudiantes	Fh	Muestra ideal
Psicología	43	0,22	9
Economía	37	0,22	8
Comunicación Social	227	0,22	50
Derecho	179	0,22	39
Administración y Contaduría	378	0,22	83
Filosofía	6	0,22	1
Letras	20	0,22	4
Ciencias Sociales	116	0,22	25
Ingeniería	317	0,22	69
Educación	50	0,22	11
Total	**1373**		**300**

3. Variable: definición conceptual y operacional

Según Hernández et al (1998, citado en González y Lavado, 2007) "una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse. Este término se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación". (p. 46)

La variable a considerar en el presente estudio es la siguiente:

Preferencias en cuanto a la compensación total: Según Blanco y Marín (1990, citados en González y Lavado, 2007), las expectativas son un juicio anticipatorio que se forma una persona a partir de su experiencia y de los estímulos del presente, sobre la probabilidad de que un

determinado hecho ocurra en el futuro, seguido de una consecuencia. Las preferencias se refieren a la "primacía, ventaja o mayoría que alguien o algo tiene sobre otra persona o cosa, ya en el valor, ya en el merecimiento" o como la "elección de alguien o algo entre varias personas o cosas". (Diccionario de la Real Academia Española, 2001). Por otro lado, la compensación total implica la combinación apropiada de sus cinco elementos (compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) con el fin de atraer, motivar y retener al talento humano. Es así como, se espera que los miembros de la generación Y, manifiesten algún tipo de preferencias en cuanto a los diferentes elementos del modelo de compensación total, basados en sus expectativas.

Dimensiones del modelo de compensación total de World at Work:

Compensación: Se refiere al pago entregado por parte del empleador a sus empleados a cambio de los servicios que estos prestan en función del tiempo, esfuerzo y habilidades.

Beneficios: Son programas que el empleador crea para complementar el pago en efectivo que los trabajadores reciben y se enfocan en proteger tanto al empleado como a su grupo familiar.

Balance Vida-Trabajo: Se refiere al grupo de prácticas, políticas y programas que en conjunto con la filosofía organizacional buscan apoyar y ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en lo laboral o profesional como en lo personal.

Desempeño y Reconocimiento: El desempeño se refiere a la alineación de los esfuerzos individuales, grupales y organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr con éxito las metas organizacionales propuestas. El reconocimiento, es aquel que le da especial atención a los esfuerzos, acciones, comportamientos y desempeño de los empleados. Se refiere a una necesidad psicológica intrínseca por la apreciación del propio esfuerzo, lo cual puede llegar a reforzar ciertos comportamientos que ayuden al logro de las metas organizacionales.

Desarrollo y Oportunidades de Carrera: El desarrollo se refiere a un conjunto de aprendizajes y experiencias con el propósito de mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Por otro lado, las oportunidades de carrera hacen referencia al plan de carrera diseñado para que los empleados cumplan sus objetivos profesionales, lo cual puede incluir promociones para asumir cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

En resumen, la operacionalización de la variable preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total puede verse en la tabla N° 3. Cabe destacar que para efectos de esta investigación, nos referiremos a las preferencias de los individuos sobre cada uno de los elementos que se plantean a continuación:

Tabla 3.Operacionalización de la variable

(World at Work, 2011)

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones
Preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total	Compensación	Salario Base
		Retribución Variable
		Pago Adicional
	Beneficios	De carácter legal
		Salud y Bienestar
		Causas de Retiro
		Por tiempo no trabajado
	Balance Vida Trabajo	Flexibilidad en el trabajo
		Tiempo de descanso remunerado y no remunerado
		Apoyo a la salud y bienestar
		Programas de participación con la comunidad
		Apoyo y cuidado para dependientes
		Apoyo financiero
		Beneficios voluntarios
		Iniciativas del cambio de cultura organizacional
	Desempeño y Reconocimiento	Desempeño
		Reconocimiento
	Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Oportunidades de aprendizaje
		Mentorías y Coaching
		Oportunidades de ascenso o promoción

Otras variables que se tomarán en cuenta al momento de abordar el objetivo del presente estudio son aquellas relacionadas con aspectos sociodemográficos, académicos, experiencia laboral y expectativas laborales generales. A continuación se presentan las definiciones de dichas variables:

Aspectos Sociodemográficos: se refiere al género (masculino o femenino)**,** a la edad y estado civil de los estudiantes a encuestar.

Aspectos Académicos: se tomará en cuenta la carrera a la cual pertenece el estudiante y el promedio académico que éste tiene.

Experiencia Laboral: hace referencia a la tenencia o no de algún tipo de experiencia de trabajo previa.

Expectativas Laborales Generales: preferencia con respecto a si quisiera trabajar inmediatamente al culminar los estudios, seguir estudiando o ambas, preferencia en cuanto al tipo de empleo (por cuenta propia o dependiente), preferencia en cuanto al tipo de organización en la que quisiera trabajar (empresas del sector público o privado), donde quisiera trabajar una vez culminados sus estudios (en Venezuela, en el exterior), expectativa salarial mensual al iniciar su primer empleo.

4. Estrategia para la recolección, procesamiento y análisis de datos

La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta, la cual se define como un "conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado" (Briones, 1998, p. 49)

Algunas de las ventajas que podemos encontrar al momento de utilizar dicha técnica es que permite la consecución de un mayor porcentaje de respuestas, favorece el tratamiento de temas complejos y se obtienen respuestas de mayor calidad y espontaneidad. La modalidad de encuesta a utilizar fue de tipo auto respondida y de forma presencial. (Briones, 1998)

Instrumento de la investigación

El instrumento utilizado por las investigadoras para el presente estudio está compuesto por tres secciones. En la primera sección se encuentran preguntas cerradas relacionadas con variables de tipo sociodemográficas, académicas y laborales; seguidas por una segunda parte donde se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con cada uno de los cinco elementos que componen el modelo de compensación total, las cuales fueron agrupadas en cinco bloques para que cada encuestado jerarquizara, utilizando el método de ponderación lineal o Scoring, (utilizando una escala del 1 al 5, siendo el numero 1 el más importante y el 5 el menos importante) según sus preferencias, cada una de las afirmaciones para así poder obtener realmente el grado de preferencia de los mismos. Finalmente, en la última sección, se presenta un último bloque en donde se distinguen los cinco elementos que componen el modelo para su jerarquización a través de este mismo método. (Ver Anexo A)

Es importante destacar que tanto el instrumento como las afirmaciones o ítems que conformaron cada uno de los bloques de la encuesta fueron diseñados, tomando como base el documento de World at Work de "Total Reward Inventory and Cheklist" en donde se hizo un estudio profundo de cada uno de los cinco elementos (dimensiones) con sus respectivas sub dimensiones, para así poder construir las afirmaciones de forma adecuada, y que no solo representaran a cada dimensión, sino que a su vez estuvieran vinculadas con el contexto del mercado laboral.

Por otro lado, según Maurtua (2006), el método de ponderación lineal o scoring es el más conocido y el más utilizado en los métodos multicriterio, a través del cual se obtiene una puntuación global por simple suma de las contribuciones obtenidas de cada atributo. Así mismo, Casañ (2013) expone que este es uno de los métodos de decisión multicriterio discreto que se basa en la asignación de peso de los distintos criterios. Por ejemplo, en cada uno de los bloques presentados en la segunda sección del instrumento, los encuestados debían asignarle un puntaje diferenciado a cada ítem, comprendido entre el 1 y el 5, en base al nivel de importancia que cada uno de ellos tenía para los mismos.

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, en primera instancia, su contenido metodológico fue avalado a través del juicio de expertos, y en una segunda instancia por la aplicación de una prueba piloto.

La prueba piloto se realizó con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva), donde el encuestado pudiera establecer el nivel de importancia que representaba cada una de las afirmaciones al momento de insertarse al mercado laboral por primera vez. Inicialmente, la encuesta se construyó en base a una escala de Likert, debido a que dicha técnica fue utilizada en algunos de los antecedentes más directos de la presente investigación, donde tenían en común la obtención de resultados a través de cuestionarios con escalas de Likert. Sin embargo, tras la aplicación de la primera prueba piloto, se hizo necesario ajustar el instrumento para posteriormente pasar a aplicar una segunda prueba piloto.

Es así como, seguidamente, se construyó un nuevo instrumento que fue aplicado en una segunda prueba piloto y el cual quedó como el instrumento definitivo para la recolección de datos de la presente investigación.

Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS para Windows junto con el Excel 2010. En primer lugar, se procedió a hacer la codificación de las variables en SPSS, para luego vaciar los datos de cada una de las encuestas y seguidamente se utilizaron distintas herramientas estadísticas para la obtención de los resultados, entre las que destacan: análisis de varianza de medidas repetidas o efectos intra-sujetos, la de correlación bivariada, la prueba de T-student, caja de bigotes, además de medidas de tendencia central.

El análisis de varianza de medidas repetidas o efectos intra-sujetos, se caracteriza porque todos los niveles del factor se aplican a los mismos sujetos (Universidad Complutense Madrid, 2013) y el procedimiento debe utilizarse cuando se tiene al menos una variable manipulada intrasujetos, es decir, cuando todos los sujetos reciben o pasan por todos los niveles de esa variable independiente. (Tamayo, 2013)

Por otro lado, la correlación bivariada es una técnica estadística destinada a averiguar si dos variables tienen relación entre sí; si la relación es fuerte, moderada, o débil; y qué dirección tiene dicha relación, lo cual aparece sintetizado en un coeficiente de correlación (r) y un nivel de significación (sig.), en donde el nivel de significación indica si existe relación o no entre dos variables (si es menor a 0,05 sí existe correlación significativa). Si existe correlación significativa, entonces se procede a ver el coeficiente de correlación (Pearson), el cual oscila entre -1 y 1 (y cuanto más se aleje de cero más fuerte es la relación entre las variables), y el signo de la correlación que indica la dirección de la misma (positiva o negativa). (Cárdenas, 2013).

Según Hernández et al (1997), la T-student es una prueba estadística paramétrica que se utiliza para evaluar si los grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Se utilizó durante el análisis de los resultados un nivel de significancia de 0,05 ya que es el rango comúnmente aceptado y utilizado en los estudios de ciencias sociales según Unesco (1984).

Según León (2013), el diagrama de caja es una presentación visual que describe al mismo tiempo varias características importantes de un conjunto de datos, entre los que se encuentran la mediana, la dispersión, la simetría o asimetría y la identificación de observaciones atípicas. Además, se representa los tres cuartiles y los valores mínimo y máximo de los datos sobre un rectángulo (caja), alineado horizontal o verticalmente.

Para la presentación y el análisis de los resultados se utilizaron porcentajes, frecuencias y medias. Para poder obtener un mejor análisis y entendimiento de los resultados se decidió utilizar la media ya que a través ésta se podía distinguir de mejor manera las preferencias que tenían los individuos entre un elemento y otro.

5. Consideraciones sobre la factibilidad del estudio

Esta investigación fue factible debido a que se contó con ciertas facilidades que ayudaron a la realización del presente estudio. En primer lugar, se tuvo pleno acceso a la población de

estudiantes que fueron objetos de estudio de la presente investigación. Al tratarse de estudiantes cursantes del último año/semestre de carrera de la Universidad Católica Andrés Bello el acceso a los mismos fue fácil y su colaboración y apertura fue adecuada, manifestando en gran medida una buena disposición para con las investigadoras. Por otro lado, la información referente a la cantidad de estudiantes inscritos para el período 2013 – 2014 fue proporcionada por Oficina de Admisión y Control de Estudios (OCACE), lo cual simplificó la tarea de recolección de dicha información. Además, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue sencillo de responder, por lo que no se tuvo ningún tipo de problemas o inconvenientes. Por último, al momento de pasar el instrumento se contó con el apoyo de los profesores los cuales brindaron el espacio y tiempo para poder realizar la aplicación del instrumento.

6. Consideraciones éticas

- La participación por parte de los estudiantes fue de forma voluntaria.
- Las encuestas utilizadas durante la investigación para la recolección de datos fueron de carácter anónimo, asegurando así su confidencialidad.
- Los resultados del presente estudio no generaron consecuencias negativas a los individuos que participaron en el mismo.
- Los participantes podrán acceder a los resultados obtenidos una vez finalizado el estudio.
- Durante toda la investigación se siguieron las formalidades éticas en cuanto al manejo correcto de las citas de autores.
- Se siguió la metodología descrita de forma rigurosa para asegurar la objetividad y confiabilidad de los resultados obtenidos.

CAPITULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan el conjunto de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a una muestra de estudiantes del último año/semestre de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán inscritos en el período 2013 – 2014. Estos resultados se encuentran expuestos en tablas y gráficas con el propósito de responder a la pregunta de investigación.

En primera instancia se presentan los resultados de la data general, considerando las variables relacionadas con aspectos sociodemográficos, académicos, de experiencia laboral y expectativas laborales en general. Posteriormente se hace una descripción detallada por cada una de las dimensiones que componen el modelo de compensación total, seguido del análisis global de las mismas acompañado de las distintas pruebas estadísticas explicadas anteriormente. Finalmente se realizó una jerarquización (ranking) de todos los ítems que responden a cada uno de los elementos y por último, se establecieron relaciones entre algunas de las variables sociodemográficas contempladas en el estudio con los elementos de la compensación total.

1. Descripción general de la muestra

A continuación se presentan las características de la muestra del presente estudio en cuanto a:

Variables Sociodemográficas:

En el gráfico N° 1 podemos notar que el 32,7% de los encuestados (98) son jóvenes de 22 años, seguidos por un 27,3% (82) que tienen 24 años o más, un 23,7% (71) con 23 años y el resto menores de 21 años. Además, el dato que más se repite es el de 22 años, una mediana de 23 años de edad y un promedio de edad de 22,79 años.

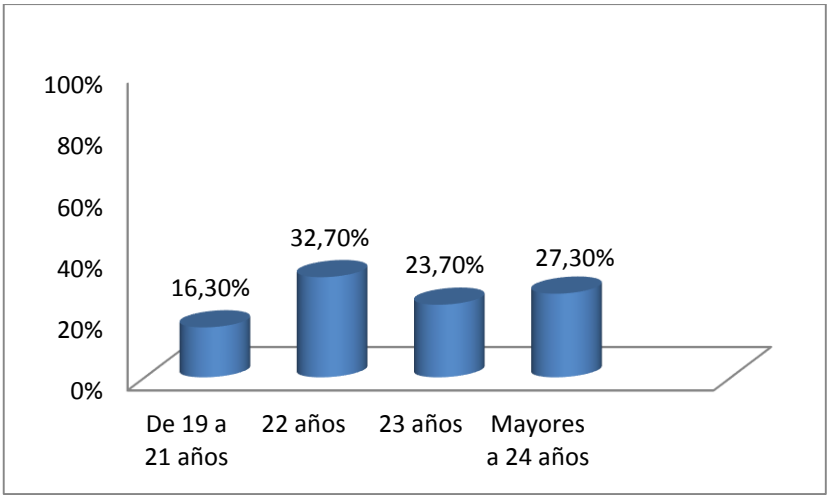


Gráfico 1. Edad de la muestra

Así mismo, de los 300 estudiantes la mayoría, el 58% (174 personas) son del género femenino y el 42% restante (126 personas) son del género masculino. (Ver gráfico 2)

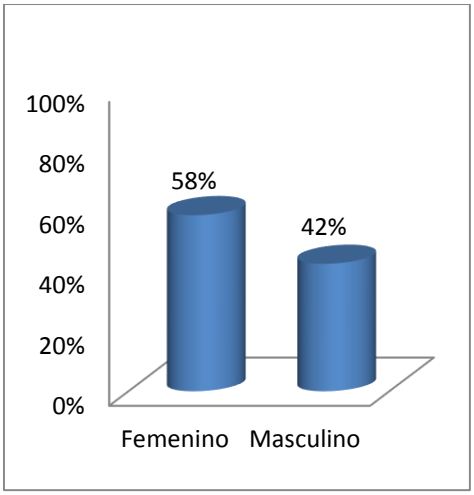


Gráfico 2. Género de la muestra

Según el gráfico N° 3, el 97,7% de los encuestados están solteros (293 jóvenes), seguidos por un 1,7% que están casados y un 0,7% que viven en concubinato.

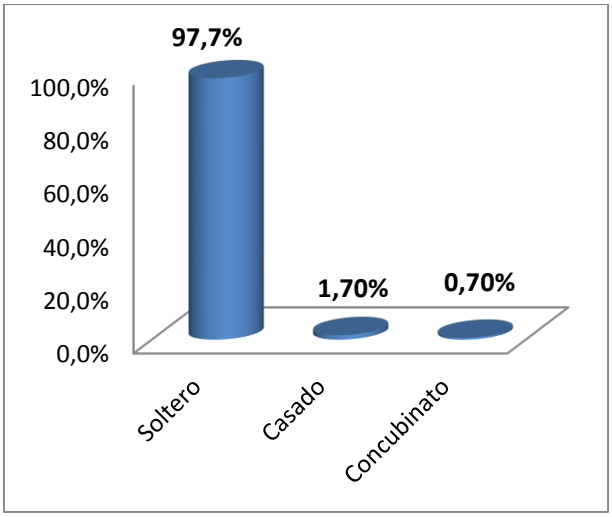


Gráfico 3. Estado civil de la muestra

Variables Académicas:

En el presente gráfico podemos encontrar una distribución porcentual de la muestra según la carrera de estudio, la cual está basada en la distribución estratificada de la muestra calculada anteriormente con la fórmula de fracción del estrato. En base a esto, se puede observar que la mayoría de los encuestados (27,7%) estudian Administración y Contaduría, seguidos de Ingeniería (23%), Comunicación Social (16,7%) y Derecho (13,3%) y 19,3% en el resto de las carreras. (Ver gráfico 4)

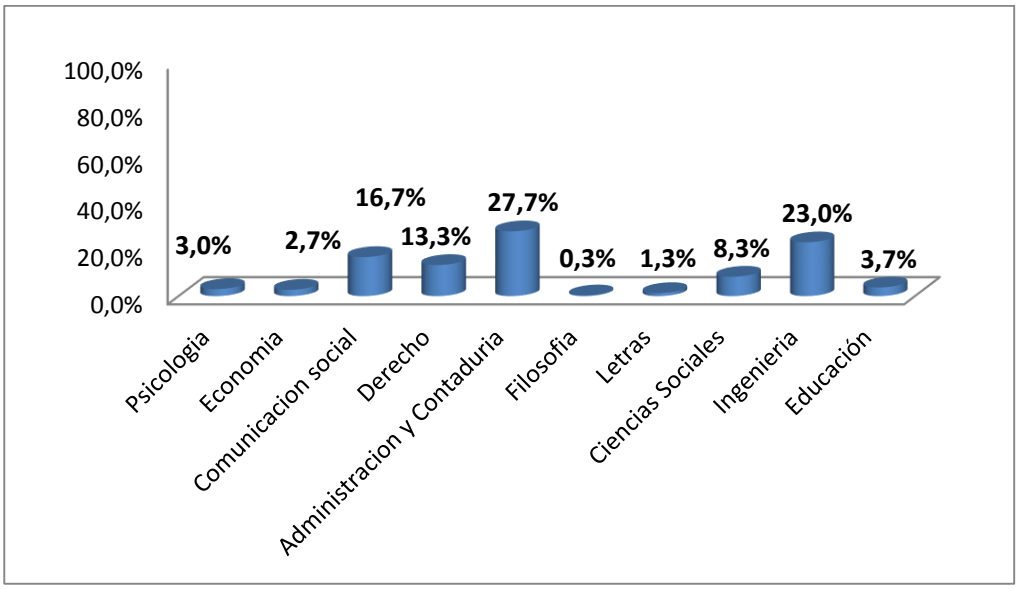


Gráfico 4. Carrera de estudio de la muestra

En el gráfico N° 5 se puede observar que la mayoría de los encuestados, el 65,7%, tiene un promedio académico entre 13 y 15 puntos, seguidos por un 19% con un promedio entre 16 y 18 puntos, un 12,3% entre 10 y 12 y tan solo un 1,3% con un promedio de 19 y 20 puntos. Además, se obtuvo que tanto la moda como la mediana fue de 14 puntos y el promedio fue de 13,97 puntos.

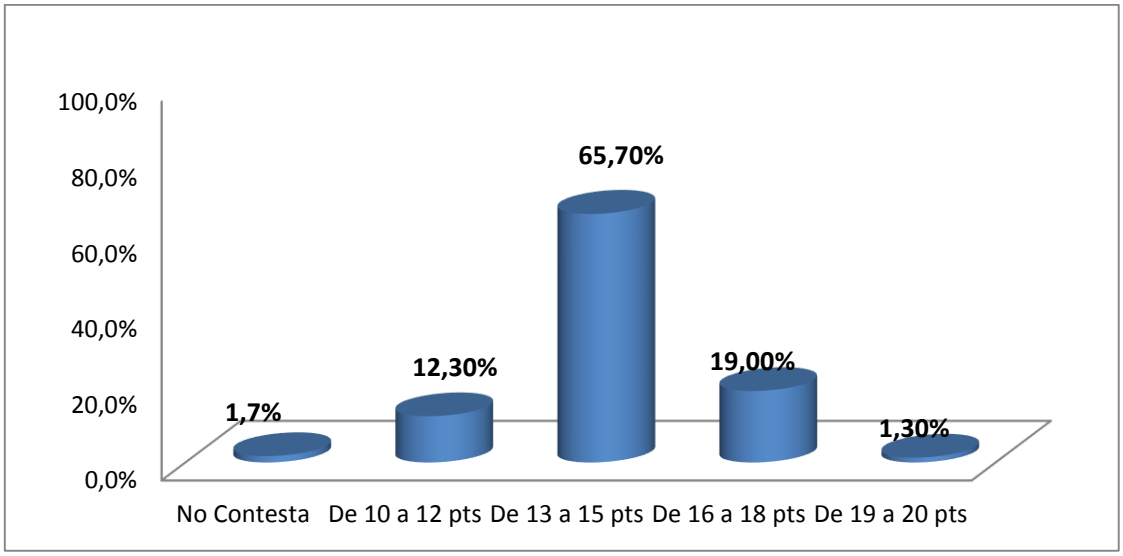


Gráfico 5. Promedio académico de la muestra

Variable relacionada con la experiencia laboral:

Podemos notar que la mayoría de los jóvenes encuestados (81,3%) equivalente a 244 personas, alegan que sí poseen algún tipo de experiencia laboral, mientras que un 18% (54 personas) menciona que no posee ningún tipo de experiencia, así como un 0,7% no responde. (Ver gráfico 6)

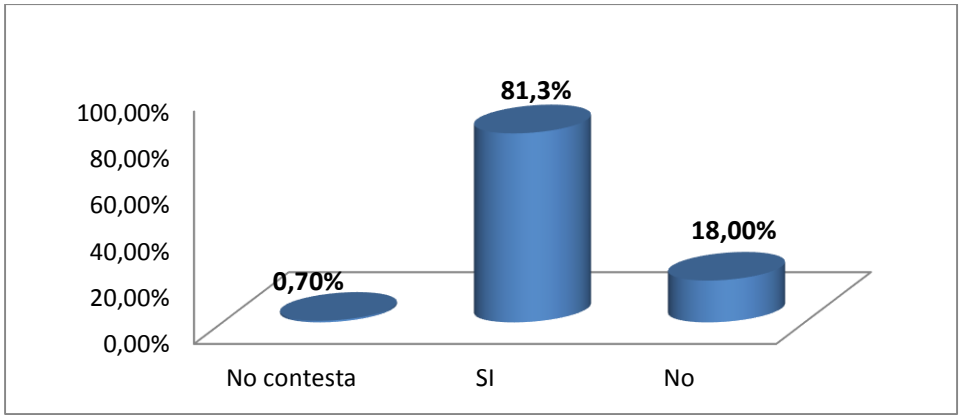


Gráfico 6. Experiencia laboral de la muestra

Variables de expectativas laborales generales:

En el gráfico N°7 podemos observar que, inmediatamente al concluir los estudios universitarios, el 59,3% (178) de los jóvenes quisiera seguir estudiando y trabajando, seguidos por un 34,3% (103) que quisiera solamente trabajar y sólo un 5,7% desea continuar únicamente con los estudios.

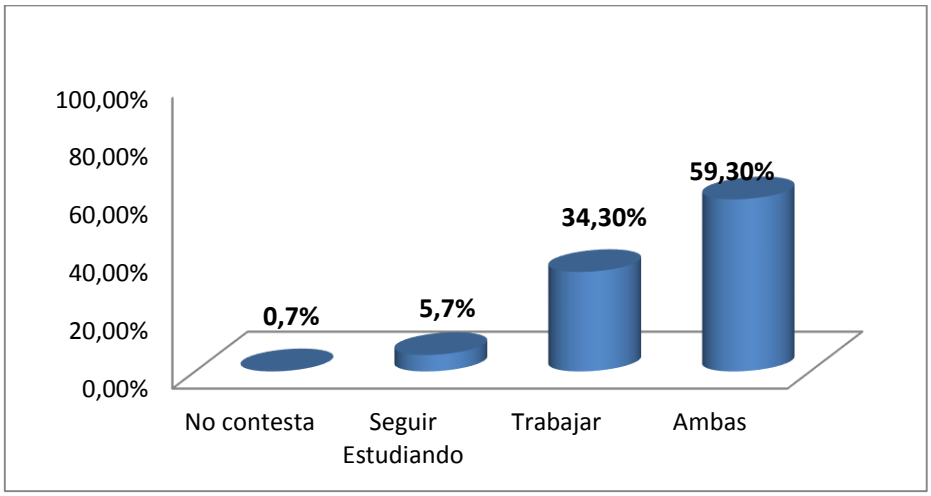


Gráfico 7. Preferencias de la muestra al concluir los estudios universitarios

En el siguiente gráfico refleja que de los 300 jóvenes encuestados, 137 (45,7%) prefieren trabajar por cuenta propia, 108 (36%) prefieren tener un trabajo dependiente, y un 18,3% no lo sabe. (Ver gráfico 8)

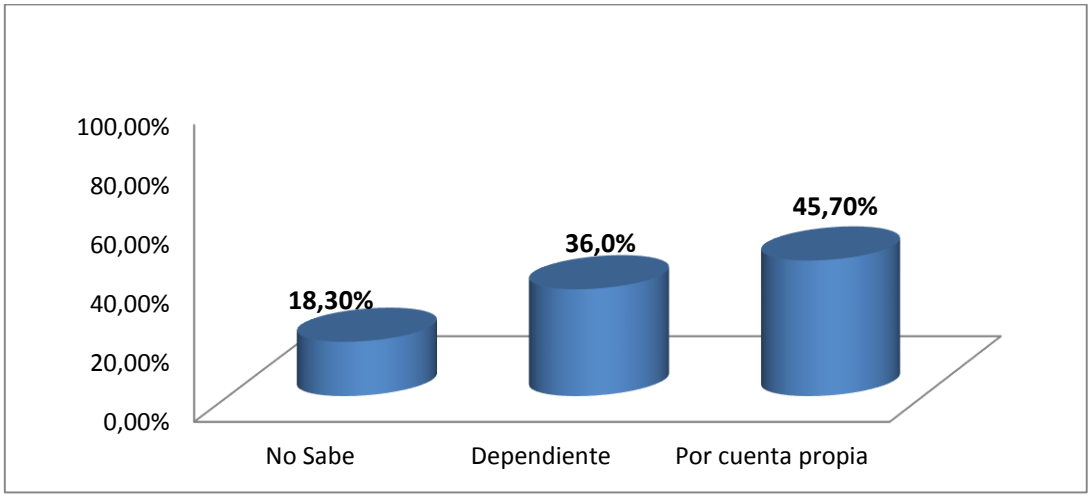


Gráfico 8. Tipo de empleo que quisiera tener la muestra

En el gráfico N° 9 se puede notar que la mayoría de los jóvenes (78,7%) prefiere trabajar en una organización de carácter privado, un 19% es indiferente ante esto y tan solo un 2,3% lo quisiera hacer en una empresa pública, para el 19% restante es indiferente.

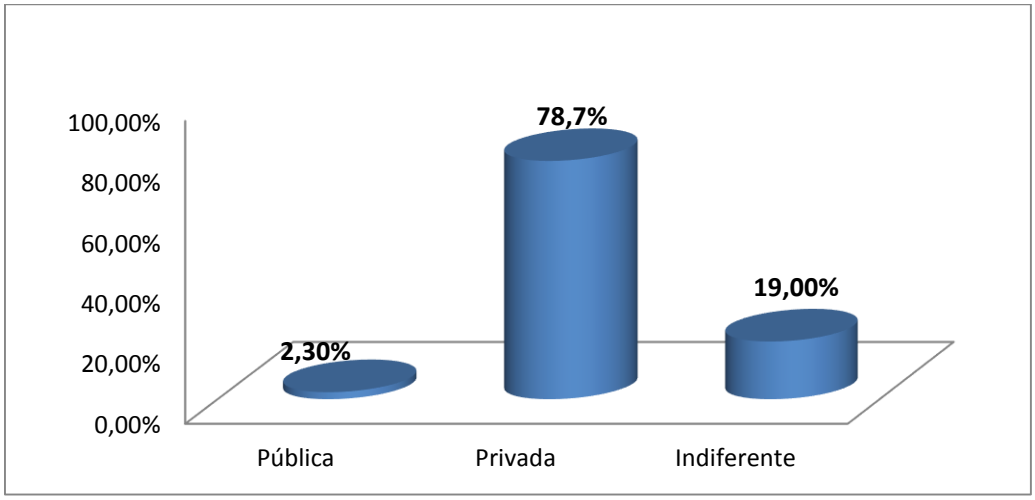


Gráfico 9. Tipo de organización en el que la muestra quisiera trabajar

Se puede observar que el 52,7% de los jóvenes encuestados (158) quisiera trabajar en el exterior una vez culminado sus estudios universitarios, un 27% quisiera hacerlo en Venezuela (81), un 12,7% no sabe (38) y para el resto es indiferente (23 personas). (Ver gráfico 10)

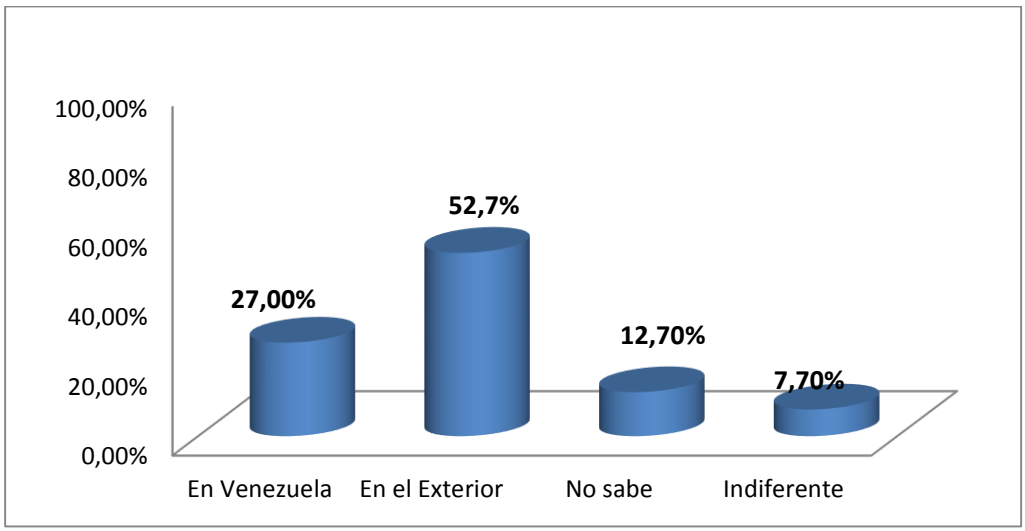


Gráfico 10. Lugar deseado de trabajo de la muestra

En el gráfico N° 11 se puede observar que el 28% de los encuestados tiene expectativas salariales mensuales de entre 6.000 Bsf. y 8.000 Bsf., seguidos por un 25% que quisiera ganar entre 9.000 Bsf. y 11.000 Bsf. y un 16% entre 15.000Bsf.y 17.000 Bsf. mensual. (*)

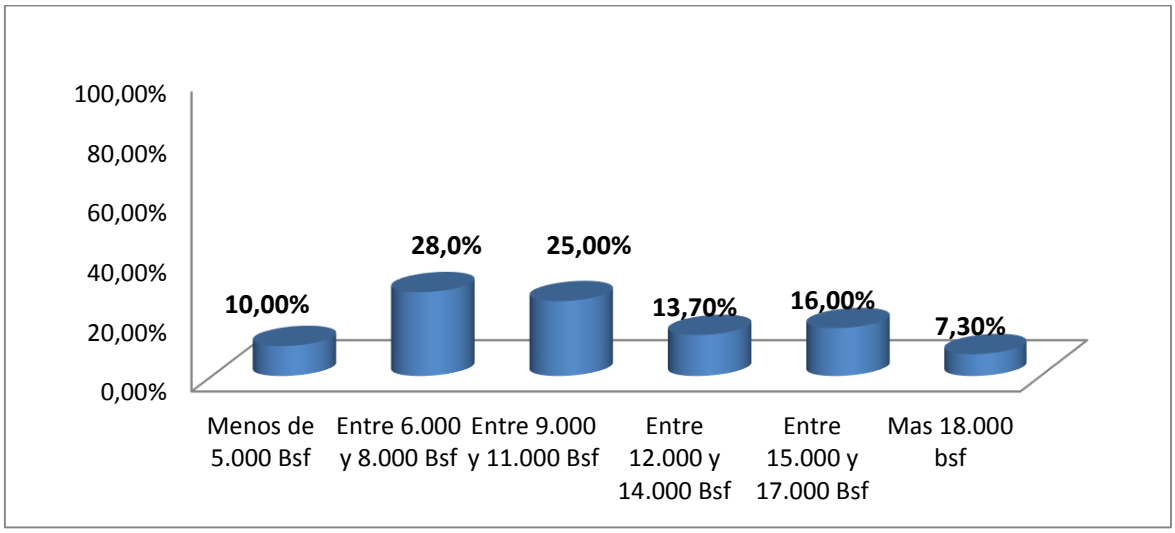


Gráfico 11. Expectativa salarial mensual de la muestra

*Salario mínimo para Mayo de 2014: 4.251,30 Bsf.

2. Descripción específica de los elementos de la compensación total

A continuación se analizará de manera particular cada uno de los elementos que componen el modelo de compensación total de World at Work.

En la tabla N° 4 se presenta la media de cada una de las dimensiones obtenida a partir de los promedios de los cinco ítems que componen a cada una de éstas. Es importante recordar que los datos obtenidos, al acercarse al número 1 indican un mayor nivel de importancia, mientras que aquellos promedios cercanos a 5 reflejan las dimensiones de menor importancia.

Tabla 4. Promedio de las preferencias de los elementos de la compensación total en cuanto a los ítems de las dimensiones

	Medias
Compensación	2,39
Beneficios	2,89
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	3,09
Balance Vida – Trabajo	3,21
Reconocimiento y Desempeño	3,41

1 (mayor importancia) 5 (menor importancia)

Los resultados arrojaron que la dimensión de Compensación fue la más valorada por los encuestados con respecto a los cinco elementos, con un promedio de respuesta de 2,39, siendo éste el valor más cercano a 1 de todas las dimensiones.

De los cinco ítems que conformaban esta dimensión, el ítem de mayor importancia fue el de "Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado" y el de menor importancia fue el de "En caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto me gustaría recibir algún tipo de pago adicional" (Ver tabla N° 5)

Tabla 5. Promedios de los ítems de Compensación

Compensación	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado	1,73	1	1	1,195
Recibir aumentos de salario más de una vez al año	2,08	1	1	1,349
Trabajar en una empresa que otorgue recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	2,41	2	1	1,405
Que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.	2,74	2	1	1,467
En caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto me gustaría recibir algún tipo de pago adicional	3,01	3	5	1,53
Media Total	**2,39**			

Por otro lado, en la tabla N° 6, podemos observar que el elemento que ocupa el segundo lugar es el de Beneficios, con un promedio de 2,89 donde el ítem de mayor preferencia por los encuestados fue el de "Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM que sean extensivos a familiares" y el menos valorado fue "Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados".

Tabla 6. Promedios de los ítems de Beneficios

Beneficios	Media	Mediana	Moda	DesviaciónTípica
Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados	3,87	4	5	1,247
Contar con el beneficio del ticket de alimentación o comedor	3,13	3	2	1,262
Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares)	2,31	2	1	1,253
Recibir vacaciones, bono vacacional y utilidades superiores a las establecidas en la ley	2,35	2	1	1,246
Contar con un fondo de retiro al momento de finalizar mi relación de trabajo	2,81	3	2	1,4
Media Total	**2,89**			

Seguidamente, el tercer lugar lo ocupa la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera con un promedio de respuesta de 3,09. En esta dimensión el ítem de mayor importancia fue el de "Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales (intercambios en el exterior y diversidad cultural en equipos de trabajo)" y el de menor importancia "Que la empresa cuente con un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring)". (Ver tabla N° 7)

Tabla 7. Promedios de los ítems de Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
Trabajar en una empresa que cuente con programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	2,82	3	2	1,273
Que la empresa cuente con un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring)	3,4	4	5	1,386
Trabajar en una empresa que cuente con planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	3,31	3	5	1,408
Tener conocimiento del plan de carrera (cargos que puedes ocupar en el futuro) que establece la empresa para el puesto que ocupo	3,18	3	5	1,495
Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales (intercambios en el exterior y diversidad cultural en equipos de trabajo)	2,74	3	1	1,47
Media Total	**3,09**			

La dimensión de Balance Vida- Trabajo obtuvo un promedio de 3,21, lo que la sitúa como la cuarta dimensión dentro del orden de preferencia de los cinco elementos que componen el modelo. El ítem más valorado fue "Trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)" y el de menor importancia fue el de "Trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades". (Ver tabla N° 8)

Tabla 8. Promedios de ítems de Balance Vida-Trabajo

Balance Vida-Trabajo	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica
Contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	2,97	3	3	1,202
Trabajar en una empresa que cuente con programas de cuidado personal y salud (gimnasio, programas nutricionales y actividades deportivas, manejo de estrés, manejo del tiempo)	3,36	3	5	1,331
Trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades	3,65	4	5	1,264
Trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	3,13	3	3	1,209
Trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	2,95	3	4	1,302
Media Total	**3,21**			

Por último, la dimensión de Reconocimiento y Desempeño, obtuvo un promedio de 3,41 situándose como la dimensión menos importante para los jóvenes Millennials. De esa dimensión, el ítem más valorado fue “Que la empresa cuente con un programa formal de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)” y el menos valorado fue “Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)”. (Ver tabla N° 9)

Tabla 9. Promedios de ítems de Reconocimiento y Desempeño

Reconocimiento y Desempeño	Media	Mediana	Moda	DesviaciónTípica
Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)	3,61	4	4	1,096
Que la empresa cuente con un programa formal de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	3,02	3	4	1,327
Recibir feed back (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	3,31	3	4	1,211
Trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	3,60	4	5	1,306
Contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año	3,49	4	3	1,223
Media Total	**3,41**			

3. Descripción general de los elementos de la compensación total

A continuación se presentan los promedios obtenidos de cada una de las dimensiones que componen el modelo de compensación total, los cuales surgen a partir de la jerarquización que hicieron los encuestados tomando como referencia el concepto general de cada una de las dimensiones en el cuadro ubicado en la parte final del instrumento.

En la tabla N° 10 se puede notar que se obtuvo como resultado que el elemento que obtuvo una mayor importancia fue el de Compensación, con un promedio de 2,44, seguido por la dimensión de Beneficios con un promedio de 2,93 y en tercer lugar se ubica la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera con 3,02, dejando así en el cuarto y quinto lugar a la dimensión de Balance Vida-Trabajo y de Reconocimiento y Desempeño con un promedio de 3,07 y 3,53 respectivamente.

Tabla 10. Promedios de las preferencias de los elementos de la compensación total

	Medias
Compensación	***2,44***
Beneficios	2,93
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	3,02
Balance Vida – Trabajo	3,07
Reconocimiento y Desempeño	3,53

1 (mayor importancia) 5 (menor importancia)

A pesar de que en dicha tabla se aprecian diferencias entre las medias de respuesta de los encuestados, se procedió a comprobar si estas diferencias eran o no estadísticamente significativas a través de un análisis de varianza de medidas repetidas o efectos intra-sujetos.

En la tabla N°11 se puede observar que el nivel de significancia es menor a 0,05 lo que indica que sí existen diferencias significativas entre las preferencias de los cinco elementos del modelo de compensación total.

Tabla 11. Prueba de efectos intra-sujetos para los elementos de la compensación total

Origen		**Suma de cuadrados tipo III**	**gl**	**Media cuadrática**	**F**	**Sig.**
COMPONENTES	Esfericidad asumida	181,187	4	45,297	19,252	***,000***
Error	Esfericidad asumida	2814,013	1196	2,353		

En base a esto, y como parte del proceso de análisis de varianza de medidas repetidas, se procedió a realizar una comparación por pares en donde se pudiera observar con mayor detalle, a partir de las medias obtenidas, entre cuáles de los elementos del modelo existían dichas diferencias.

Es así como, en la tabla N°12 se puede notar que entre el elemento de Compensación y todos los otros elementos del modelo, los encuestados priorizan a la compensación financiera directa sobre el resto, hecho que se evidencia a través de los valores obtenidos en la comparación por pares que indican que dichas diferencias son significativas. Para el caso de los elementos de Beneficios, Balance Vida-Trabajo y Desarrollo Oportunidades de Carrera, se puede notar que no existen diferencias significativas que indiquen que entre ellos prefieren a alguno por encima del otro. Por último, en cuanto al elemento de Reconocimiento y Desempeño, los encuestados le otorgan el menor nivel de importancia a éste en relación a todos los demás elementos del modelo. (Ver anexo B)

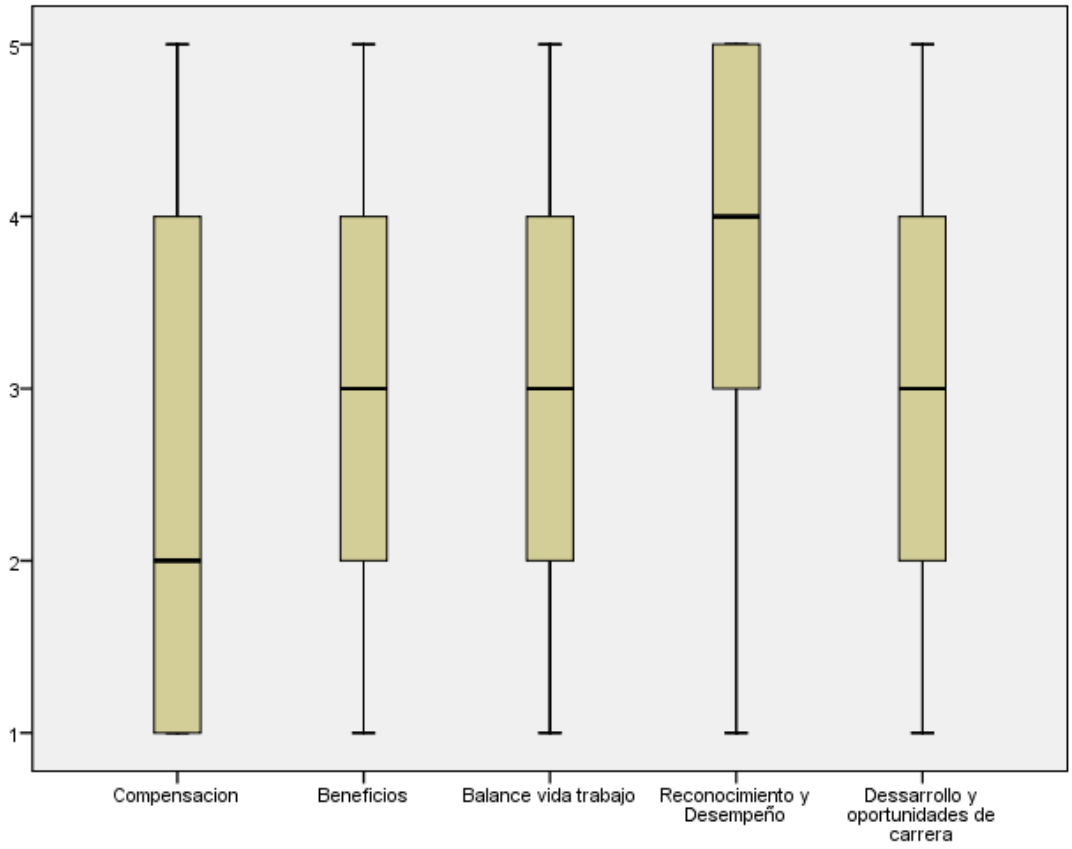
Tabla 12. Comparación por pares de los elementos de la compensación total

Media	**2,44**	**2,93**	**3,07**	**3,53**	**3,02**
Elementos de la Compensación total	**Compensación**	**Beneficios**	**Balance Vida Trabajo**	**Reconocimiento y Desempeño**	**Desarrollo y Oportunidades de Carrera**
Compensación		×	×	×	×
Beneficios			NS	×	NS
Balance Vida Trabajo				×	NS
Reconocimiento y Desempeño					×

X = Diferencias significativas NS = No hay diferencias significativas

En el gráfico N° 12 se puede apreciar de una mejor manera dicho comportamiento, donde se observa que para el elemento de Compensación el valor de la mediana es de 2, la más baja de todas, y donde el 50% de los datos se encuentra entre los valores de 1 y 2 (siendo 1 el valor que indica la mayor importancia y 5 el de menor importancia). Para los elementos de Beneficios, Balance Vida-Trabajo y Desarrollo Oportunidades de Carrera la mediana es de 3, mostrando un comportamiento similar entre ellas; y para la dimensión de Reconocimiento y Desempeño la mediana fue de 4, indicando que el 50% de los datos se encuentran entre los valores 4 y 5 (siendo estos los de menor importancia).

Gráfico 12. Caja de bigotes de los elementos de la compensación total



Por otro lado, con el objetivo de verificar la asociación o relación que existe entre los cinco ítems construidos para cada dimensión, presentados en la primera parte del instrumento, con el concepto general de cada una de las dimensiones o elementos que componen el modelo de compensación total de World at Work, y para conocer si realmente lo jóvenes entendieron que existía una relación entre los ítems y su dimensión, se procedió a realizar la prueba de significación de la correlación bivariada.

En la tabla N° 13 podemos observar que existe correlación significativa entre todos los ítems de compensación y el concepto de compensación global, ya que la significación es menor de 0,01. Las correlaciones de Pearson presentadas en la tabla, señalan que se trata de una relación fuerte y positiva es decir, que existe una relación directa entre cada uno de los ítems con su dimensión.

Tabla 13. Prueba de correlación bivariada para Compensación

		Compensación
Compensación	Correlación de Pearson	1,000
	Sig. (bilateral)	
Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado	Correlación de Pearson	0,275**
	Sig. (bilateral)	,000
Recibir aumentos de salario más de una vez al año	Correlación de Pearson	0,355**
	Sig. (bilateral)	,000
Trabajar en una empresa que otorgue recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	Correlación de Pearson	0,326**
	Sig. (bilateral)	,000
Que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.	Correlación de Pearson	0,174**
	Sig. (bilateral)	,002
En caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto me gustaría recibir algún tipo de pago adicional	Correlación de Pearson	0,167**
	Sig. (bilateral)	,004

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)
*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En la siguiente tabla se puede notar que no hay correlación significativa entre cuatro (4) de los cinco ítems que forman parte de la dimensión de Beneficios, ya que la significación es mayor a 0,05. Sin embargo, el ítem referente al ticket de alimentación sí presenta correlación significativa con respecto al concepto global de beneficios, ya que la significación es menor de 0,01. Es así como, la correlación de dicho ítem indica que existe una relación fuerte y positiva. (Ver tabla N° 14)

Tabla 14. Prueba de correlación bivariada para Beneficios

		Beneficios
Beneficios	Correlación de Pearson	1,000
	Sig. (bilateral)	
Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados	Correlación de Pearson	,077
	Sig. (bilateral)	,183
Contar con el beneficio del ticket de alimentación o comedor	Correlación de Pearson	***,223***
	Sig. (bilateral)	***,000***
Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares)	Correlación de Pearson	,101
	Sig. (bilateral)	,080
	N	300,000
Recibir vacaciones, bono vacacional y utilidades superiores a las establecidas en la ley	Correlación de Pearson	,102
	Sig. (bilateral)	,079
Contar con un fondo de retiro al momento de finalizar mi relación de trabajo	Correlación de Pearson	,021
	Sig. (bilateral)	,716

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En la tabla N° 15 podemos observar que la mayoría de los ítems (4 de 5) presentan una correlación significativa con el concepto global de la dimensión de balance vida-trabajo, ya que la significación de todos es menor de 0,01 y las correlaciones son intensas y positivas. Sin embargo, el ítem restante presenta un nivel de significación mayor a 0,05, y su correlación es de -0,033, lo que indica que la relación es nula.

Tabla 15. Prueba de correlación bivariada para Balance Vida-Trabajo

		Balance Vida Trabajo
Balance Vida Trabajo	Correlación de Pearson	1,000
	Sig. (bilateral)	
Contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	Correlación de Pearson	,194**
	Sig. (bilateral)	,001
Trabajar en una empresa que cuente con programas de cuidado personal y salud (gimnasio, programas nutricionales y actividades deportivas, manejo de estrés, manejo del tiempo)	Correlación de Pearson	,203**
	Sig. (bilateral)	,000
Trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades	Correlación de Pearson	,288**
	Sig. (bilateral)	,000
Trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	Correlación de Pearson	***-,033***
	Sig. (bilateral)	***,566***
Trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	Correlación de Pearson	,178**
	Sig. (bilateral)	,002

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)
*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En la siguiente tabla se pueden observar grandes diferencias entre la relación de cada ítem con su dimensión, donde sólo 2 de los 5 ítems presentan una asociación significativa con el concepto global de la dimensión de reconocimiento y desempeño, teniendo una correlación moderada y positiva. Por otro lado, de los 3 ítems restantes 2 de ellos presentan una relación nula con la variable, mientras que el ítem restante no tiene relación significativa con la dimensión a la que responde. (Ver tabla N° 16)

Tabla 16. Prueba de correlación bivariada para Reconocimiento y Desempeño

		Reconocimiento y Desempeño
Reconocimiento y Desempeño	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)	Correlación de Pearson	,170**
	Sig. (bilateral)	,003
Que la empresa cuente con un programa formal de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	Correlación de Pearson	***-,055***
	Sig. (bilateral)	***,340***
Recibir feed back (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	Correlación de Pearson	,145*
	Sig. (bilateral)	,012
Trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	Correlación de Pearson	***-,002***
	Sig. (bilateral)	***,977***
Contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año	Correlación de Pearson	***,086***
	Sig. (bilateral)	***,139***

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)
*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En la tabla N° 17 podemos observar que existe correlación significativa entre la mayoría de los ítems de la presente dimensión (4 de 5) y el concepto global de desarrollo y oportunidades de carrera, ya que la significación es menor de 0,01. Las correlaciones de Pearson presentadas en la tabla, señalan que se trata de una relación fuerte y positiva es decir, que existe una relación directa entre cada uno de los ítems con su dimensión. Sin embargo, cabe destacar que el ítem restante presenta un nivel de significación mayor a 0,05, lo que indica que no existe una correlación significativa entre dicho ítem con la dimensión a la que responde.

Tabla 17. Prueba de correlación bivariada para Desarrollo y Oportunidades de Carrera

		Desarrollo y Oportunidades de Carrera
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Correlación de Pearson	1,000
	Sig. (bilateral)	
Trabajar en una empresa que cuente con programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	Correlación de Pearson	,255**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	300,000
Que la empresa cuente con un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring)	Correlación de Pearson	,256**
	Sig. (bilateral)	,000
Trabajar en una empresa que cuente con planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	Correlación de Pearson	***,058***
	Sig. (bilateral)	***,314***
Tener conocimiento del plan de carrera (cargos que puedes ocupar en el futuro) que establece la empresa para el puesto que ocupo	Correlación de Pearson	,301**
	Sig. (bilateral)	,000
Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales (intercambios en el exterior y diversidad cultural en equipos de trabajo)	Correlación de Pearson	,179**
	Sig. (bilateral)	,002

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

4. Ranking general de los ítems de cada una de las dimensiones del modelo de compensación total

Con la finalidad de conocer de forma aún más detallada cuáles eran los ítems o afirmaciones de mayor y menor preferencia de los Millennials, sin distinción de a qué dimensión representaran, se procedió a hacer un ranking de los mismos tomando en cuenta el promedio de respuestas de cada uno. Es así como, se pudo conocer que los tres (3) ítems de mayor importancia para estos jóvenes son: “Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado” con un promedio de respuesta de 1,73, en segundo lugar el de “Recibir

aumentos de salario más de una vez al año" con 2,08 y "Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares)" con 2,31. Se puede notar que los ítems que ocupan los dos primeros lugares están asociados a la dimensión de Compensación y el que ocupa el tercer lugar a la de Beneficios.

Por otro lado, también pudimos conocer los ítems de menor importancia, entre los que destacan: "Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)" con un promedio de respuesta de 3,61, seguido por "Trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades" con un promedio de 3,65, y ubicándose en el último lugar el de "Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados" con un promedio de 3,87. Los ítems que quedaron en los últimos tres (3) lugares responden a las dimensiones de Reconocimiento y Desempeño, Balance Vida-Trabajo y Beneficios, respectivamente. (Ver tabla N° 18)

Tabla 18. Ranking de ítems de los elementos de la compensación total

Ranking general de ítems	Promedio	Dimensión
Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado	1,73	C
Recibir aumentos de salario más de una vez al año	2,08	C
Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares)	2,31	B
Recibir vacaciones, bono vacacional y utilidades superiores a las establecidas en la ley	2,35	B
Trabajar en una empresa que otorgue recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	2,41	C
Que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.	2,74	C
Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales (intercambios en el exterior y diversidad cultural en equipos de trabajo)	2,74	DOC
Contar con un fondo de retiro al momento de finalizar mi relación de trabajo	2,81	B
Trabajar en una empresa que cuente con programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	2,82	DOC
Trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	2,95	BVT
Contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	2,97	BVT
En caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto me gustaría recibir algún tipo de pago adicional	3,01	C
Que la empresa cuente con un programa formal de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	3,02	RYD
Contar con el beneficio del ticket de alimentación o comedor	3,13	B
Trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	3,13	BVT
Tener conocimiento del plan de carrera (cargos que puedes ocupar en el futuro) que establece la empresa para el puesto que ocupo	3,18	DOC
Recibir feed back (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	3,31	RYD
Trabajar en una empresa que cuente con planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	3,31	DOC
Trabajar en una empresa que cuente con programas de cuidado personal y salud (gimnasio, programas nutricionales y actividades deportivas, manejo de estrés, manejo del tiempo)	3,36	BVT
Que la empresa cuente con un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring)	3,4	DOC
Contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año	3,49	RYD
Trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	3,60	RYD
Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)	3,61	RYD
Trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades	3,65	BVT
Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados	3,87	B

C = Compensación, B = Beneficios, BVT = Balance Vida-Trabajo,
RYD = Reconocimiento y Desempeño, DOC = Desarrollo y Oportunidades de Carrera

5. Información adicional relevante

Finalmente, consideramos que la relación entre algunas de las variables serían de gran utilidad y aporte para el estudio, y es por esto que se procedió a relacionar las siguientes: género con cada uno de los conceptos de los elementos de la compensación total, experiencia laboral con los conceptos de los elementos de la compensación total y género con expectativa salarial mensual.

Para el caso de la variable género, en la tabla N° 19 se presenta por cada dimensión el resultado de las medias obtenidas por género para cada una de ellas.

Tabla 19. Relación entre Género y elementos de la compensación total

Dimensión	Género	Media
Compensación	Femenino	2,49
	Masculino	2,37
Beneficios	Femenino	3,03
	Masculino	2,8
Balance Vida-Trabajo	Femenino	2,98
	Masculino	3,19
Reconocimiento y Desempeño	Femenino	3,55
	Masculino	3,5
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Femenino	2,93
	Masculino	3,14

1 (mayor importancia) 5 (menor importancia)

A pesar de que en dicha tabla se aprecian diferencias entre las medias de respuesta de los encuestados según su género, se procedió a comprobar si estas diferencias eran o no estadísticamente significativas a través de la prueba de T-student.

Seguidamente, en la tabla N° 20 se muestran los resultados que se generaron luego de aplicar la prueba de T-student, en donde se obtuvieron valores de significancia bilateral mayores a 0,05, por lo que se evidencia que no existen diferencias estadísticamente significativas entre

la variable género y los cinco elementos que componen el modelo de compensación total de World at Work.

Tabla 20. Prueba t-student entre género y elementos de la compensación total

		Sig. (bilateral)
Compensación	Se han asumido varianzas iguales	0,484
	No se han asumido varianzas iguales	0,48
Beneficios	Se han asumido varianzas iguales	0,126
	No se han asumido varianzas iguales	0,125
Balance Vida-Trabajo	Se han asumido varianzas iguales	0,212
	No se han asumido varianzas iguales	0,209
Reconocimiento y Desempeño	Se han asumido varianzas iguales	0,747
	No se han asumido varianzas iguales	0,75
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Se han asumido varianzas iguales	0,193
	No se han asumido varianzas iguales	0,197

En relación a la variable de experiencia laboral, a continuación se presenta en la tabla N° 21 el resultado de las medias obtenidas de acuerdo a la experiencia laboral para cada una de las dimensiones.

Tabla 21. Relación entre experiencia laboral y elementos de la compensación total

Dimensión	Experiencia Laboral	Media
Compensación	Si	2,45
	No	2,33
Beneficios	Si	2,98
	No	2,7
Balance Vida-Trabajo	Si	3,09
	No	2,96
Reconocimiento y Desempeño	Si	3,51
	No	3,61
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Si	2,94
	No	3,39

1 (mayor importancia) 5 (menor importancia)

A pesar de que en dicha tabla se aprecian diferencias entre las medias de respuesta de los encuestados según la experiencia laboral, se procedió a comprobar si estas diferencias eran o no estadísticamente significativas a través de la prueba de T-student.

Es así como, en la tabla N° 22 se muestran los resultados que se generaron luego de aplicar la prueba de T-student, en donde se obtuvieron, en cuatro casos, valores de significancia bilateral mayores a 0,05, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre la variable de experiencia laboral y cuatro de los elementos que componen el modelo de compensación total de World at Work. Sin embargo, para la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera, el nivel de significancia es menor a 0,05, lo que indica que sí hay diferencias significativas entre las personas que tiene experiencia laboral y aquellas que no lo tienen, donde los que sí tienen algún tipo de experiencia le dan mayor importancia a esta dimensión que aquellos que no la tienen.

Tabla 22. Prueba T-student para la variable experiencia laboral y los elementos de la compensación total

		Sig. (bilateral)
Compensación	Se han asumido varianzas iguales	0,593
	No se han asumido varianzas iguales	0,602
Beneficios	Se han asumido varianzas iguales	0,148
	No se han asumido varianzas iguales	0,137
Balance vida trabajo	Se han asumido varianzas iguales	0,55
	No se han asumido varianzas iguales	0,568
Reconocimiento y Desempeño	Se han asumido varianzas iguales	0,59
	No se han asumido varianzas iguales	0,58
Desarrollo y oportunidades de carrera	Se han asumido varianzas iguales	***0,03***
	No se han asumido varianzas iguales	***0,019***

Por último, en la tabla N° 23 se presentan los resultados de las medias obtenidas de acuerdo a la expectativa salarial mensual y género.

Tabla 23. Relación entre género y expectativa salarial

	Género	**Media**
Expectativa Salarial Mensual	Femenino	3,0057
	Masculino	3,4603

A pesar de que en dicha tabla se aprecian diferencias entre las respuestas de los encuestados según el género, se procedió a comprobar si estas diferencias eran o no estadísticamente significativas a través de la prueba de T-student.

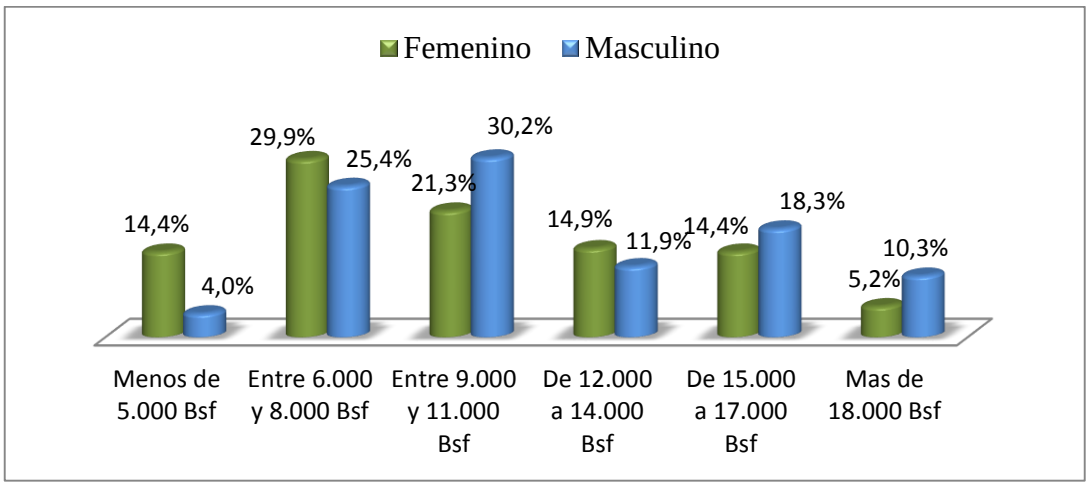
Es así como, en la tabla N° 24 se muestran los resultados que se generaron luego de aplicar la prueba de T-student, en donde se obtuvieron valores de significancia bilateral menores a 0,05, lo que indica que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre la variable de género y expectativa salarial mensual.

Tabla 24. Prueba T-student para la variable género y expectativa salarial mensual

		Sig. (bilateral)
Expectativa Salarial	Se han asumido varianzas iguales	,007
	No se han asumido varianzas iguales	,007

En el gráfico N° 25 se presentan los resultados en porcentaje obtenidos entre la relación de expectativa salarial mensual y género. Podemos notar que la mayoría de las mujeres (29,9%), quisiera ganar entre 6.000 Bsf. Y 8.000 Bsf. mensual, mientras que el 30,2% los hombres quisieran ganar entre 9.000 Bsf. Y 11.000 Bsf.

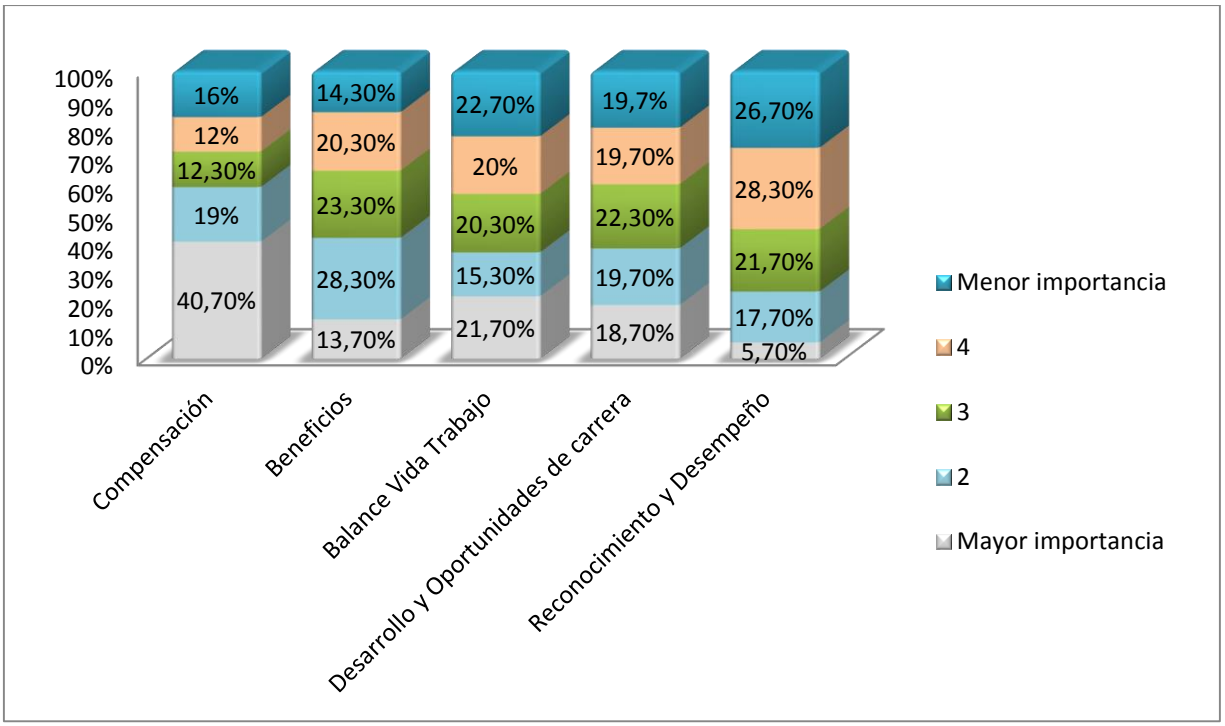
Gráfico 13. Relación entre género y expectativa laboral mensual



Por último, en el gráfico N° 26 se aprecia la distribución por dimensión de los diferentes niveles de preferencia otorgados a cada una, donde 1 indica el mayor nivel de importancia y el 5 el menor nivel de importancia. Se puede observar que la dimensión a la que los encuestados

le otorgaron el primer lugar de preferencia fue la de compensación (40,7%), seguido por la dimensión de balance vida-trabajo (21,7%) y desarrollo y oportunidades de carrera con un 18,7%; así como la dimensión que tuvo mayor porcentaje de respuesta en el último lugar fue el la de reconocimiento y desempeño con (26,7%).

Gráfico 14. Niveles de preferencia de cada uno de los elementos de compensación total



CAPITULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general sobre el cual estuvo basada la presente investigación consistió en determinar cuáles eran las preferencias en cuanto a los elementos de la compensación total del grupo generacional de los Millennials en estudiantes del último año de carrera de la UCAB, sede Montalbán.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede decir que el elemento del modelo de compensación total que tuvo el mayor nivel de importancia para dicha generación fue el de Compensación, seguido por el de Beneficios, Desarrollo y Oportunidades de Carrera, Balance Vida-Trabajo y por último Reconocimiento y Desempeño.

Para el caso de la dimensión de Compensación, a través del análisis de varianza de medidas repetidas, se pudo comprobar estadísticamente que las personas prefieren esta dimensión por encima de todas las demás y que la dimensión de Reconocimiento y Desempeño es la menos valorada de todos los cinco elementos del modelo. Sin embargo, para el resto de las dimensiones, no se apreciaron diferencias significativas, lo que lleva a pensar que para los Millennials los niveles de preferencias entre las dimensiones de Beneficios, Desarrollo y Oportunidades de Carrera y Balance Vida-Trabajo no son tan marcados como para las otras dos dimensiones.

A raíz del presente trabajo de investigación hemos encontrado que el ordenamiento de las dimensiones que considera el modelo World at Work no se corresponden del todo con la teoría y los resultados de algunos trabajos empíricos que tratan este tema. Según el estudio realizado por Payne, Cook, Horner, Shaub y Boswell (2010), uno de los principales referentes de nuestra investigación, se aprecian diferencias en cuanto al orden preferencias establecidos por los Millennials con respecto a los elementos del modelo de compensación total. En dicha investigación, los resultados obtenidos fueron que los Millennials consideraban más importante la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera y Balance Vida-Trabajo por sobre los

otros tres elementos: Compensación, Beneficios y Desempeño y Reconocimiento, hecho que no se vio reflejado en los resultados obtenidos en el presente estudio.

Dentro de las razones que pueden explicar estas diferencias consideramos que, el hecho de que en nuestra investigación los dos elementos del modelo que respondan a aspectos de carácter monetario/extrínsecos (Compensación y Beneficios) estén por encima de los otros tres elementos, con una puntuación promedio de 2,44 y 2,93 respectivamente, podría deberse a la coyuntura económica actual que vive Venezuela; donde según cifras del Banco Central de Venezuela (2014), la inflación acumulada para el año 2013 fue de 40,6% y para agosto de 2014 de 63,4%; la escasez para el año 2013 fue de 22% y para mayo de 2014 de un 22,4%, y según el CENDA (2014), para el año 2014 se tiene una expectativa de la caída de la producción de bienes y servicios en un 2%.

Se piensa que la situación antes descrita tiene un impacto en las preferencias de los estudiantes a la hora de ingresar al mercado laboral, sin embargo, es un hecho no abordado en nuestra investigación por lo que sería interesante aplicar el instrumento en otro período y contrastar los resultados.

El estudio realizado por De Hauw y De Vos (2010) sugiere que, en tiempos de recesión los Millennials tienden a reducir sus expectativas con respecto al balance vida trabajo y el ambiente pero sus expectativas en cuanto a algunas variables, incluyendo las de recompensas financieras, siguen siendo altas, respaldando así las preferencias de los Millennials en el contexto económico venezolano actual.

Este hecho también podría explicarse a partir ciertas características de la muestra, donde el 45,7% quisiera trabajar por cuenta propia, probablemente debido a la percepción de que se obtiene un mayor ingreso económico trabajando de esta manera y además porque los jóvenes de esta generación son más individualistas, lo cual podría verse reflejado en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a tener afinidad a tipos de trabajo autónomos. (Simón y Allard, 2007), convirtiéndose esto en un hecho interesante para a indagar en otro estudio. Además, el 56% de los encuestados quisieran ganar entre 6.000 Bsf. y 11.000 Bsf., es decir, no ven como suficiente el monto del salario mínimo establecido (4.251,30 Bsf.),

por lo que podría existir una brecha de expectativas salariales sobre lo que esperan ganar y lo que realmente pueden obtener en su primer empleo.

Por último, vale destacar que los cinco ítems de dicha dimensión presentaron una alta correlación con compensación, es decir, que los jóvenes asociaron y entendieron que todas las afirmaciones formaban parte del concepto general establecido por World at Work para compensación.

En cuanto al segundo elemento del orden de preferencias de los Millennials, el de Beneficios, podemos mencionar que en el ranking de ítems, el tercer y cuarto lugar lo ocupan aspectos relacionados con dicha dimensión. Sin embargo, al momento de realizar la prueba de correlación bivariada, se notó que sólo uno de los cinco ítems presentó correlación alta con el concepto general de beneficios, lo que indica que los jóvenes no asociaron dichas afirmaciones como pertenecientes a la dimensión de beneficios, lo que podría deberse a que los beneficios presentados son percibidos como obligatorios por ley y no lo ven como un aporte extra para su compensación total.

En el tercer lugar se ubicó la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera, lo cual se relaciona con algunos de los antecedentes y teorías de esta investigación los cuales señalan que los Millennials le otorgan importancia a su desarrollo profesional y personal. Esto se corresponde con el hecho de que, según Cuesta y Tagliabue (2011), al momento de privilegiar un empleo, éstos toman en cuenta que dicho trabajo les permita desarrollar su carrera, además que de los atributos organizacionales más importantes que deberían estar presentes en las empresas para que éstas sean atractivas destacan: que inviertan tiempo en el desarrollo de sus empleados, que se interesen por sus empleados como individuos, y que tengan oportunidades de carrera a largo plazo.

Por otra parte, el 59,3% de la población encuestada declaró que al momento de culminar sus estudios universitarios querían trabajar y seguir estudiando, lo que puede sugerir que la formación académica es un aspecto de gran importancia para esta generación.

Adicionalmente, al establecer la prueba de significación de t-student, se observó que se encontraron diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la experiencia laboral y la presente dimensión. Los datos arrojaron que aquellas personas que habían tenido algún tipo de

experiencia laboral valoraron con mayor importancia esta dimensión, lo que podría sugerir que aquellos que han trabajo tienen una idea más clara de lo que es el concepto de desarrollo y ven las posibilidades de ascenso y de hacer carrera en una organización. Además, de los cinco ítems que atendían a esta dimensión, sólo uno no presentó un nivel de correlación alto, lo que indica que el resto de los ítems sí fueron asociados con el concepto general de la presente dimensión

Por último, dentro de los ítems que respondían a la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera, el más valorado fue el de trabajar en una empresa que le diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales, lo cual se respalda con lo que menciona Chirinos (2009) que explica que dicha generación posee un conocimiento global del mundo y valora diferentes culturas, experiencias y ambientes. En el análisis general de la muestra, uno de los resultados obtenidos arrojó que el 52,7% quisiera trabajar en el exterior una vez culminados sus estudios, decisión que puede estar motivada por la situación económica, política y social del país aunada a esta característica de los jóvenes Millennials que buscan adquirir experiencias multiculturales.

La dimensión de Balance Vida-Trabajo se ubicó en el cuarto lugar, con un puntaje promedio de 3,07, dentro de las preferencias de los Millennials, hecho que se contrapone con la teoría que sustenta esta investigación, ya que en la mayoría de los estudios anteriores esta dimensión representa un aspecto de gran importancia y relevancia dentro de las características de los Millennials, donde Ng, Schweitzer y Lyons (2010) mencionan que los jóvenes de esta generación buscan garantizarse una vida satisfactoria fuera del trabajo y donde Cuesta y Tagliabue (2011) mencionan que los jóvenes de esta generación valoran el tiempo libre, horarios flexibles y buscan un buen balance entre vida laboral y vida personal.

En dicha dimensión, el ítem más valorado fue el de trabajar en una empresa con una cultura abierta, que promoviera la diversidad, las iniciativas de cambio organizacional y que tuviera un buen ambiente de trabajo, lo cual se sustenta en la investigación de Simón y Allard, (2007) que menciona que los Millennials valoran un entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales. Por otro lado, un dato interesante es que dentro del conjunto de ítems, el que hacía referencia al hecho de trabajar en una empresa que tuviera algún tipo de impacto social en comunidades fue el menos valorado en dicha dimensión y también se situó en los últimos

lugares del ranking general, a pesar de que la teoría menciona que la disposición hacia las acciones sociales forman parte de las características de los Millennials.

En cuanto a la correlación bivariada de la presente dimensión, 4 de 5 ítems demostraron tener una alta correlación, lo que indica que los encuestados tenían claridad sobre el concepto general de balance vida-trabajo y asociaron la mayoría de los ítems con el mismo.

En el último lugar se encuentra la dimensión de Reconocimiento y Desempeño, donde sólo 2 de los 5 ítems mostraron tener una correlación alta con este concepto, lo que indica que los encuestados tienen una idea poco clara de la relación existente entre los ítems presentados y el concepto general de la misma.

El ítem más valorado fue el de que la empresa contara con un programa formal de reconocimiento, sustentado en que esa generación, según Monteferrante, (2010) tiene pensamientos orientados al logro; y el menos valorado tanto en esta dimensión como en el ranking global fue que la empresa contara con un programa formal de gestión de desempeño, otro hallazgo interesante debido a que según Simón y Allard (2007), los jóvenes Millennials demandan más bien un contacto permanente con sus supervisores y personas clave dentro de la empresa, a través del recibimiento de feedback por diferentes canales y les gusta tener revisiones continuas de su rendimiento.

A pesar de que los resultados obtenidos en la presente investigación no están del todo alineados con las teorías que hablan de las características y preferencias de esta generación en cuanto a los elementos de la compensación total, vale destacar que sí están relacionados con otro de los antecedentes principales de dicha investigación, como lo es el estudio realizado por Cabrera y Davis (2009) en Venezuela, el cual obtuvo como resultados, específicamente para la generación de los Millennials, que el atributo más importante era el de Beneficios, seguido por el de Compensación, en tercer lugar el de Reconocimiento y Desempeño, luego el de Balance Vida-Trabajo, y por último el de Desarrollo y Oportunidades de Carrera.

Se puede notar que dichos resultados son similares a los obtenidos en la presente investigación, debido a que los elementos de Compensación y Beneficios son los de mayor preferencia en ambas investigaciones. Esto puede deberse al contexto en el que se realizaron ambos estudios, lo que puede sustentar el hecho de las diferencias encontradas con las

investigaciones realizadas en Europa y Estados Unidos, y también podría sugerir que el contexto podría tener algún tipo de influencia en las preferencias y expectativas de los Millennials al momento de escoger los elementos de la compensación total al ingresar al mercado laboral.

A pesar de que para el resto de los elementos se aprecian diferencias en cuanto al orden de preferencia, es notorio resaltar que para el elemento de Balance Vida-Trabajo, en ambos estudios se le dio el mismo lugar de preferencia (el cuarto), pero se aprecia una diferencia en cuanto a las preferencias de las dimensiones de Reconocimiento y Desempeño y Desarrollo y Oportunidades de Carrera, donde este último cobró mayor importancia, ubicándose en el tercer lugar, lo que puede deberse a que la los Millennials han mejorado la percepción en cuanto a la importancia de su formación y desarrollo profesional.

Finalmente, es importante resaltar la relación entre las variables de género y expectativa salarial, en donde se pudo observar que se presentan diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y mujeres con respecto a las expectativas salariales, donde los hombres prefieren obtener un mayor ingreso salarial que las mujeres. Esto se puede observar en el hecho de que el 44,3% de las mujeres quisiera ganar 8.000 Bsf. o menos mientras que solo un 29,4% de los hombres están dispuestos a esto y que el 28,6%% del género masculino aspira ganar 15.000 Bsf. o más mientras que en las mujeres es el 19,6%.

Este hecho coincide con los resultados obtenidos en la investigación de Ng, Schweitzer, Lyons y Kuron (2011) que indica que los jóvenes pertenecientes al género masculino muestran una preferencia de prioridades de carrera de tipo alfa, las cuales son asociadas a salarios más elevados y a la construcción de una base financiera sólida, así como según Terjesen, Vinnicombe y Freeman (2007) los hombres atribuyen como un elemento importante el tener un salario alto.

CONCLUSIONES

Actualmente conviven distintas generaciones en la sociedad, y por supuesto en el contexto laboral, donde cada una de ellas posee distintas características, necesidades y expectativas. Esto trae como consecuencia que las empresas deban enfocar como parte de su estrategia de RRHH líneas de acción que tomen en cuenta la diversidad para formar políticas o tomar decisiones que logren satisfacer la gran mayoría de las necesidades de los diferentes grupos generacionales. Además, pueden considerar especialmente las características diferenciadas de los Millennials, promotores del cambio y la tecnología, en pro de que representan una gran cantidad de individuos que inundarán el mercado laboral en los próximos años y en la actualidad.

En este sentido, la finalidad de esta investigación consistió en determinar cuáles eran las preferencias que tenían los estudiantes Millennials en cuanto a los elementos del modelo de compensación total de World at Work.

A través del análisis de los datos se pudo identificar el nivel de preferencia establecido dentro del conjunto de elementos que componen el modelo de compensación total por los estudiantes Millennials de la UCAB al momento de ingresar al mercado laboral por primera vez. Además, también se pudo identificar, respondiendo al objetivo específico específicos de este estudio, el nivel de preferencia establecido entre el conjunto de aspectos presentados dentro de cada una de las dimensiones del modelo.

Es así como, entre los hallazgos encontrados en base a los resultados obtenidos se puede concluir que:

De los cinco elementos que componen el modelo de compensación total, el que obtuvo la mayor valoración en promedio fue el de Compensación, seguido por el de Beneficios, Desarrollo y Oportunidades de Carrera, Balance Vida-Trabajo y Reconocimiento y Desempeño

respectivamente. Sin embargo, a pesar de que algunos elementos en promedio fueron valorados como más importantes que otros, es en las dimensiones de Compensación y Reconocimiento y Desempeño donde existen realmente diferencias significativas, siendo elegida siempre en primer lugar sobre las demás dimensiones la de Compensación y quedando siempre como la menos valorada la de Reconocimiento y Desempeño, lo que podría indicar que al momento de buscar empleo en el mercado laboral venezolano los jóvenes Millennials le dan más importancia a la compensación financiera directa, hecho que podría estar relacionado con la coyuntura económica del país. Además, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los elementos de Balance Vida-Trabajo, Beneficios y Desarrollo y Oportunidades de Carrera, lo que quiere decir que los Millennials no presentan una preferencia clara entre dichos elementos.

También se puede mencionar que los resultados obtenidos en cuanto al orden de preferencia de los elementos del modelo no están directamente relacionados con la teoría referente a las características de dicho grupo generacional, la cual menciona que los Millennials poseen características orientadas en gran medida a valorar temas de carácter intrínsecos o intangibles del trabajo. Sin embargo, el hecho de que los elementos de Compensación y Beneficios hayan quedado en los dos primeros lugares se puede deber al contexto y situación económica que se vive actualmente en el país que hace que estos dos elementos cobre gran importancia hoy en día.

Por otro lado, la mayoría de los ítems asociados al concepto general de cada dimensión establecen una correlación alta y positiva con el concepto para el cual fueron creados lo que indica que, en líneas generales, los estudiantes encuestados lograron captar o entender que había una asociación entre los ítems o afirmaciones con respecto a cada una de las dimensiones, es decir, tienen conocimiento sobre los conceptos a los que se hizo referencia en el presente estudio.

También se puede concluir que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres al momento de priorizar cada uno de los elementos que componen el modelo de compensación total. Sin embargo, sí se puede decir que existen diferencias significativas en cuanto al género y a la expectativa salarial mensual, donde el género masculino tiene mayores expectativas a nivel económico que las mujeres.

Dentro de los resultados, también se identificó que existen diferencias significativas en cuanto a la dimensión de Desarrollo y Oportunidades de Carrera frente a la variable de experiencia laboral, donde se pudo notar que aquellos estudiantes que habían tenido algún tipo de experiencia laboral valoraron en mayor medida esta dimensión que aquellos que no habían tenido.

De la lista de 25 ítems que responden a cada una de las cinco dimensiones del modelo de compensación total de World at Work, los tres primeros responden a las dimensiones de Compensación y Beneficios, lo cual es consistente con la valoración global de cada una de las dimensiones siendo éstas las primeras en el ranking de preferencias.

Finalmente, es importante resaltar que al modelo de World at Work abarcar distintos ámbitos de la compensación (incluyendo aspectos tanto monetarios como no monetarios), hace que el mismo pueda ser considerado como una herramienta clave dentro del departamento de RRHH y de las organizaciones en general, como un medio para atraer, retener y motivar al capital humano dentro de las mismas.

RECOMENDACIONES

A la hora de llevar a cabo futuras investigaciones de la misma índole, se presentan una serie de recomendaciones extraídas del análisis elaborado en esta investigación:

- La aplicación del estudio tomando en cuenta otros modelos de compensación total que contenga diferentes variables, como por ejemplo, el modelo de CLC de "Employment Value Preposition".
- Realizar el estudio tomando en cuenta otras variables, como por ejemplo, variables de económica, sociales y políticas que abarquen la realidad venezolana.
- Aplicar el estudio en las otras sedes de la UCAB (Guayana, Coro, Los Teques), e inclusive en otras universidades del país, para ver si existen diferencias entre campus o universidades.
- Realizar el estudio de las preferencias sobre los elementos de la compensación total en otros contextos, lo cual podría ayudar a conocer si éstas varían según el ambiente en el que el individuo se encuentre.
- Hacer un estudio donde se profundice en los intereses de los Millennials de acuerdo a otras variables sociodemográficas.
- Realizar estudios para indagar si las empresas del mercado venezolano contemplan esquemas de compensación total.
- Llevar a cabo una investigación sobre los niveles de emprendimiento de los jóvenes Millennials.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Venezuela. (2014). Consultado el 21 de septiembre de 2014 en la World Wide Web: http://www.bcv.org.ve/

Briones G. (1998). "*Métodos y Técnicas de Investigación*". Trillas.

Cabrera, J. y Davis, D. (2009). *Preferencias relativas, compensación total y diversidad generacional en la zona metro.* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Cárdenas, J. (2013). *Qué es la correlación bivariada y cómo analizarla*. Consultado el día 20 de Septiembre en la World Wide Web: http://networkianos.blogspot.com/2013/10/que-es-la-correlacion-bivariada-y-como.html

Casañ, A. (2013). *La decisión multicriterio; aplicación en la selección de ofertas competitivas en edificación.* Proyecto final de Master, Universidad Politécnica de Valencia, España.

Centro de Documentación y Análisis para la los Trabajadores – CENDA. (2014). Consultado el 21 de septiembre de 2014 en la World Wide Web: http://www.cenda.org.ve/

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2,* 133-153.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social.* Bogotá: Mac Graw Hill.

Cuesta, M., Ibáñez, M., Tagliabue, R. &Zangaro, M. (2009). La Nueva Generación y El Trabajo. *Barbarói, 31,* 126-138. Universidad de Santa Cruz do Sul, Brasil.

Cuesta, M. y Tagliabue, R. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: Desafíos y Oportunidades. *Revista Gestión de Personas y Tecnología*, *12,* 51-57.

De Hauw, S. &De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered. *The Journal of Business and Psychology, 25,* 293–302.

Fontana, A. y Misero, C. (2009). *Motivacion Victros Vroom: Aprendices INCESS en formación teórica, programa D.A.E (área metropolitana).* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Friedell, K., Puskala, K., Smith, M. & Villa, N. (2011*). Hiring, Promotion, and Progress: Millennials' Expectations in the Workplace.* Minnesota: Sociology and Anthropology. St. Olaf Collage.

González, A. y Lavado, D. (2007). *Expectativas laborales de individuaos con discapacidades totales que cursan estudios a nivel superior (Área Metropolitana).* Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Hernández, Fernández & Baptista. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mcgraw Hill.

León, G. (2013). *Apuntes de Métodos Estadísticos I*. Universidad de los Andes, Venezuela.

Maurtua, D. (2006). *Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación de la selección de personal para la Empresa Exotic Foods S. A. C.* Monografía, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Monteferrante, P. (2010). La Generación Net. Claves para entenderla. *Debates IESA, 4*, 58-61.

Ng, E., Schweitzer, L. &Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: a field study of the millennial generation. *The Journal of Business and Psychology, 25,* 281–292.

Ng, E., Schweitzer, L., Lyons, S. & Kuron, L. (2011). Exploring the Career Pipeline:

Gender Differences in Pre-Career Expectations. *Département Des Relations Industrielles, Université Laval, 66,* 422-444.

Organización Internacional del Trabajo. (2011). Empleo para la justicia social y una globalización equitativa. *Programas de la OIT*. Ginebra: Gianni Rosas.

Organización Internacional del Trabajo (2013). *Empleo Juvenil.* Consultado el día 25 de Marzo de 2013 en la World Wide Web: http://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/lang--es/index.htm.

Payne, S., Cook, A., Horner, M., Shaub, M. & Boswell, W. (2010). *The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention*. World at Work.

Real Academia Española. (2001). Ed. Diccionario de la Real Academia Española (22).

Reyes, R. (2009). Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México.

Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. España: Instituto de Empresa Business School.

Tamayo, I. (2013). Análisis de varianza con SPSS 8.0. Consultada el día 20 de septiembre de 2014 en la World Wide Web: http://www.ugr.es/~imartin/TEMA5_ANOVA.pdf

Terjesen, S., Vinnicombe, S. &Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International, 12*, 504-522.

Universidad Complutense Madrid. (2013). *Análisis de varianza con medidas repetidas: El procedimiento MLG: Medidas repetidas.* Consultado el 20 de septiembre de 2014 en la World Wide Web: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/16anovar_SPSS.pdf

Vásquez, A. y Manassero, M. (2008). Validación de un cuestionario de expectativas laborales con estudiantes de secundaria. *Psicothema, 20, 659-664.*

Weller, J. (2006). Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. *Boletín Red Etis, 5.*

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de La CEPAL, 92,* 61-82.

Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Población y Muestra. Consultada el día 31 de mayo de 2013 en la World Wide Web: http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html

World at Work. (2008). *Rewarding a multigenerational workforce.* . Consultado el día 15 de Mayo de 2013 en la World Wide Web: www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28411

World at Work. (2011). *Total Rewards Inventory and Checklist.* Consultado el 25 de Marzo de 2013 en la World Wide Web: http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330

World at Work. (2011). *Total Rewards Model*. Consultado el día 25 de Marzo de 2013 en la World Wide Web: www.worldatwork.org/totalrewards.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE PREFERENCIAS DE LOS ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL

CUESTIONARIO

El presente instrumento tiene el propósito de identificar las preferencias de los estudiantes sobre los esquemas de compensación o remuneración total, al momento de buscar su primer empleo. La información que se recoja en este cuestionario es anónima y confidencial y será utilizada para fines académicos. La duración es de aproximadamente 10 minutos.

Parte I: Por favor suministre la información solicitada.

1. Edad: _____

2. Género: ☐ F ☐ M

3. Estado Civil: ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Viudo ☐ Divorciado ☐ Concubinato

4. Carrera de Estudio: _____

5. Promedio Académico: _____

6. ¿Posee algún tipo de experiencia laboral? ☐ Sí ☐ No

Indique su preferencia en cuanto a:

7. Al concluir sus estudios universitarios inmediatamente, quisiera: ☐ Seguir estudiando ☐ Trabajar ☐ Ambas

8. Tipo de empleo que quisiera tener: ☐ Por cuenta propia ☐ Dependiente ☐ No sabe

9. Tipo de organización en la que quisiera trabajar: ☐ Pública ☐ Privada ☐ Indiferente

10. Dónde quisiera trabajar una vez culminado sus estudios: ☐ En Venezuela ☐ En el exterior ☐ No sabe

☐ Indiferente

11. Al iniciar en su primer empleo, cuál sería su expectativa salarial mensual en Bsf. : _____

Parte II: La compensación total se entiende como el retorno monetario y no monetario entregado por la empresa a los empleados como contraprestación por su tiempo, talento, esfuerzos y resultados; la misma está integrada por cinco elementos los cuales son: compensación, beneficios, balance vida trabajo, reconocimiento y desempeño y desarrollo y oportunidades de carrera.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, ordenadas por bloque, relacionadas con estos cinco elementos. El objetivo de esta segunda parte es que usted pueda jerarquizarlas del 1 al 5 (sin repetir ningún número), donde el n° 1 indica la afirmación de mayor importancia y el n° 5 la de menor importancia. Razone su respuesta considerando la importancia o prioridad de las mismas, al momento de insertarse en el mercado laboral por primera vez.

Afirmaciones	*Importancia*
Bloque 1	
12. Trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado	
13. Quisiera que la empresa en la que trabaje contara con estacionamiento para los empleados	
14. Contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	
15. Trabajar en una empresa que cuente con un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)	
16. Trabajar en una empresa que cuente con programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	
Bloque2	
17. Recibir aumentos de salario más de una vez al año	
18. Contar con el beneficio del ticket de alimentación o comedor	
19. Trabajar en una empresa que cuente con programas de cuidado personal y salud (gimnasio, programas nutricionales y actividades deportivas, manejo de estrés, manejo del tiempo)	
20. Que la empresa cuente con un programa formal de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	
21. Que la empresa cuente con un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring)	
Bloque 3	
22. Trabajar en una empresa que otorgue recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	
23. Contar con planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares)	
24. Trabajar en una empresa que desarrolle programas de social y voluntariado en comunidades	
25. Recibir feed back (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	
26. Trabajar en una empresa que cuente con planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	
Bloque 4	
27. Que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.	
28. Recibir vacaciones, bono vacacional y utilidades superiores a las establecidas en la ley	
29. Trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	
30. Trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	
31. Tener conocimiento del plan de carrera (cargos que puedes ocupar en el futuro) que establece la empresa para el puesto que ocupo	
Bloque 5	
32. En caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto me gustaría recibir algún tipo de pago adicional	
33. Contar con un fondo de retiro al momento de finalizar mi relación de trabajo	
34. Trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	
35. Contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año	
36. Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de tener experiencias multiculturales (intercambios en el exterior y diversidad cultural en equipos de trabajo)	

Parte III: A continuación deberá ordenar en una escala del 1 al 5 los cinco elementos que componen el concepto de compensación total según la importancia que cada uno de ellos tenga para usted (el número 1 representa el más importante y el 5 el menos importante).

Compensación Total	***Importancia***
Compensación: pago entregado por parte del empleador a sus empleados a cambio de los servicios que estos prestan en función del tiempo, esfuerzo y habilidades.	
Beneficios: conjunto de retribuciones no monetarias utilizadas por la empresa para complementar la compensación recibida por los empleados y para proteger al mismo y a sus familiares.	
Balance Vida-Trabajo: grupo de prácticas, políticas y programas que posee la empresa los cuales buscan apoyar y ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto a nivel profesional como personal	
Reconocimiento y Desempeño: consiste en reconocer los esfuerzos individuales y grupales de los trabajadores cuyas acciones, esfuerzos y comportamientos apoyan a la estrategia del negocio y contribuye al éxito organizacional.	
Desarrollo y Oportunidades de Carrera: se refiere a un conjunto de aprendizajes y experiencias que aumentan las habilidades y competencias de los empleados. Las oportunidades de carrera son planes diseñados para que los empleados cumplan sus objetivos profesionales y puedan ser promovidos dentro de la organización.	

ANEXO B: COMPARACIÓN POR PARES DE LOS ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN TOTAL

Comparaciones por pares						
Elementos	**Elementos**	**Diferencia de medias (I-J)**	**Error típ.**	**Sig.[a]**	**Intervalo de confianza al 95 % para la diferencia[a]**	
					Límite inferior	**Límite superior**
Compensación	Beneficios	-,497*	,113	,000	-,720	-,274
	Balance Vida Trabajo	-,630*	,145	,000	-,916	-,344
	Reconocimiento y Desempeño	-1,090*	,127	,000	-1,339	-,841
	Desarrollo y Oportunidades de Carrera	-,583*	,138	,000	-,855	-,312
Beneficios	Compensación	,497*	,113	,000	,274	,720
	Balance Vida Trabajo	-,133	,127	,294	-,383	,116
	Reconocimiento y Desempeño	-,593*	,114	,000	-,818	-,369
	Desarrollo y Oportunidades de Carrera	-,087	,128	,498	-,338	,165
Balance Vida Trabajo	Compensación	,630*	,145	,000	,344	,916
	Beneficios	,133	,127	,294	-,116	,383
	Reconocimiento y Desempeño	-,460*	,119	,000	-,694	-,226
	Desarrollo y Oportunidades de Carrera	,047	,124	,707	-,198	,291
Reconocimiento y Desempeño	Compensación	1,090*	,127	,000	,841	1,339
	Beneficios	,593*	,114	,000	,369	,818
	Balance Vida Trabajo	,460*	,119	,000	,226	,694
	Desarrollo y Oportunidades de Carrera	,507*	,113	,000	,284	,729
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Compensación	,583*	,138	,000	,312	,855
	Beneficios	,087	,128	,498	-,165	,338
	Balance Vida Trabajo	-,047	,124	,707	-,291	,198
	Reconocimiento y Desempeño	-,507*	,113	,000	-,729	-,284