UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

OPCIÓN: SIN MENCIÓN

PREFERENCIAS DE PROFESIONALES EN TIC MILLENNIALS SOBRE RECOMPENSAS TOTALES EN UNA EMPRESA DE APLICACIONES MÓVILES.

UCAB, MONTALBAN

Tesista: Laya Martinez, Naheling Estefany

Tesista: Ochoa Varuzza, Ivanna María

Tutor: Elio Ludovic

Caracas, Septiembre de 2017

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 PROFESIONALES EN TI MILLENNIALS SOBRE RECOMPENSAS TOTALES EN UNA EMPRESA DE APLICACIONES MÓVILES

Realizado por: Naheling Laya C.I: 25.011.717

Ivanna Ochoa C.I: 22.014.436

Profesor guía: Elio Ludovic C.I: 11.925.430

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

DEDICATORIA

A mi padre: Gustavo Alberto Ochoa Méndez quien me dijo muchas veces a lo largo de mi vida: “Centro de pista, velocidad y altura conserva la dentadura”, “Con fundamento” y “Por más horas de vuelo”.

A mi madre: María Rafaela Varuzza de Ochoa quien no solo representa la palabra apoyo en todo su accionar sino la columna vertebral y las venas de la familia. Todo sueño se hace realidad, con trabajo, determinación y mucho juicio.

A mi hermanita: Ana Elisa Ochoa Varuzza por siempre motivarme a ser mejor persona y dar el ejemplo de hermana mayor. Me has enseñado tanto.

A mi mejor amigo, novio, y esposo: Saúl David Hernández Mejías, porque este reto lo enfrenté con un dicho suyo de bandera: "Eyes on the prize".

Ivanna María Ochoa Varuzza

A mi amada familia:

A mis padres Jerling y Nahem, por ser el pilar del cual siempre me pude apoyar en aquellos momentos donde mi propia fuerza no fue suficiente y encontré en ellos calma y amor, A mi hermano Nahem, quien de cualquier forma animó aquellos días grises y a mi compañero de vida Fernando Vallejo por aguantar todos mis cambios de humor durante este gran proyecto, por estar siempre durante los desvelos y por estar siempre dispuesto a apoyar en lo que necesité.

¡Gracias a ustedes!

Naheling Estefany Laya Martínez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, nos parece evidente que cada uno de nosotros podría elaborar una lista de personas que han influido en su vida que escapa a cualquier intento de clasificación o descripción. Personas que han compartido con nosotros su saber, nos han mostrado su verdad, han soportado nuestros defectos y debilidades con paciencia infinita y nos han contemplado a través de todo eso, viendo en nosotros lo mejor que había. Personas que, tanto al aceptarnos, como al negarse a aceptar aquellas partes de nosotros que sabían que realmente no queríamos, nos ha hecho crecer. Llegar a ser, de algún modo, mayores.

A Elio Ludovic, nuestro tutor, por aceptar el gran compromiso de guiarnos a lo largo de nuestro Trabajo de Grado, aportándonos sus valiosos conocimientos, consejos y críticas que a su particular manera nos permitieron consolidar exitosamente este trabajo de grado.

A los directores de Synergy-GB por impulsar con apoyo y dedicación el proyecto de investigación, la filosofía REC, WOW y GO estará siempre de bandera en el barco de la vida. Agradecidas por abrirnos las puertas de la organización y permitirnos hacer el estudio con ellos, prestándonos la máxima colaboración.

A todos los trabajadores que accedieron a participar en nuestra investigación cediéndonos parte de su tiempo, permitiéndonos recopilar la información necesaria para que el estudio se llevara a cabo.

Ivanna María Ochoa Varuzza y Naheling Estefany Laya Martínez

ÍNDICE

RESUMEN ix
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I 13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
CAPÍTULO II 31
OBJETIVO GENERAL 31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 31
CAPÍTULO III 33
MARCO TEÓRICO 33
1. Recompensa Total 33
2. Retención 37
3. Rotación 38
4. Motivación 42
5. Preferencias 48
6. Generaciones. 48
7. Tecnologías de la Información (TI) 54
CAPÍTULO IV 58
MARCO REFERENCIAL 58
Historia 58
Estrategia de negocio 61
Misión 61
Visión 61
Valores 62
CAPÍTULO V 66
MARCO METODOLÓGICO 66
Tipo de investigación 66
Unidad de análisis 67
Población y muestra 67
Instrumento de recolección de datos 68
Operacionalización de la variable 71
Dimensiones del modelo de Recompensa total de “WorldatWork” 71

Aspectos éticos 82
CAPÍTULO VI 82
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 82
CAPÍTULO VII 117
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 117
CAPÍTULO VIII 127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 127
1. Conclusiones 127
2. Recomendaciones 130
ANEXOS 132
BIBLIOGRAFÍA 147

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Niveles de Confiabilidad, Corral (2009). 69
Tabla 2 Puntuación de Rankeo 72
Tabla 3. Operacionalización de la variable de acuerdo al modelo de la WorldatWork (2016) 80
Tabla 4. Dominio de lenguajes de información 89
Tabla 5. Experiencia laboral (meses) 91
Tabla 3. Resultados Generales de las encuestas 95
Tabla 4. Variable Compensación 96
Tabla 5. Variable Beneficios 97
Tabla 6. Variable Balance Vida-Trabajo 98
Tabla 7. Variable Reconocimiento 99
Tabla 8. Variable Desarrollo de Carrera 100
Tabla 9. Variable Gestión del Rendimiento 101
Tabla 10. Promedio de Preferencias 102
Tabla 11. Prueba entre efecto intra-sujetos de los componentes de preferencias 103
Tabla 12. Comparación por pares 104
Tabla 13. Relación bivariada Compensación 105
Tabla 14. Relación bivariada Beneficios 106
Tabla 15. Relación Balance vida trabajo 107
Tabla 16. Relación bivariada Reconocimiento 108
Tabla 17. Relación bivariada Desarrollo de Carrera 109
Tabla 18. Relación bivariada Gestión del Rendimiento 110
Tabla 19. Ranking de los ítems dentro de las variables del modelo WorldatWork (2016) 112
Tabla 20. Estadísticos de pruebas género y los elementos de recompensas totales 114
Tabla 21. Estadísticos de pruebas para Años de Antigüedad y recompensas totales 115
Tabla 22. Esquema de valoración global 115
Tabla 23. Jerarquización de las preferencias 116

Figura 1. Modelo de Recompensa totales de la WorldatWork (2016) 36
Figura 2. Modelo de la Teoría de Expectativas de Vroom. (1990, Citado en González y Lavado, (2007). 44
Figura 3. Modelo de las necesidades de Maslow (1943) 48

Gráfica 1. Género de los empleados encuestados 83

Gráfica 2. Edades en función al género de los empleados de la muestra 83
Gráfica 3. Estado civil en función del género 84
Gráfica 4. Número de hijos de los empleados de la muestra..... 85
Gráfica 5. Universidades o institutos 86
Gráfica 6. Carreras dentro de la muestra seleccionada. 86
Gráfica 7. Dominio de lenguajes de programación..... 87
Gráfica 8. Experiencia laboral..... 90
Gráfica 9. Antigüedad en la empresa. 90
Gráfica 10. Experiencia laboral (Años)..... 92
Gráfica 11. Antigüedad en la empresa (meses)..... 93
Gráfica 12. Antigüedad en la empresa (años). 93
Gráfica 13. Cargo desempeñado por los participantes de la encuesta..... 94

RESUMEN

En la actualidad, la industria del software en Venezuela se encuentra en crecimiento. Es un sector de la economía altamente dinámico, que está conformado por pequeñas y medianas empresas, las cuales buscan adecuar sus procesos a las necesidades de los usuarios, para aumentar su competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de las organizaciones es común observar la confluencia de diversos grupos generacionales. A medida que los Baby Boomers se jubilan, los jóvenes del nuevo milenio se incorporan al mercado laboral, se va gestando un importante cambio demográfico que amerita particular énfasis en las preferencias sobre recompensa laborales, relacionadas con la generación de los Millennials, debido a que es aquella la que conformará el mayor número de talento dentro de industrias de esta naturaleza. Siendo así, las empresas venezolanas se ven obligadas a fomentar estrategias y planes de recompensas laborales para atraer, captar y retener profesionales calificados. De lo anteriormente dicho, el objetivo de la presente investigación consistió en evaluar las preferencias en cuanto a los elementos de recompensa total en el grupo generacional Millennials de profesionales del área en Tecnologías de la información en la empresa Synergy-GB, dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes en el área bancaria a nivel nacional, ubicada en Caracas Distrito Capital. Este estudio se realizó a través de un diseño de tipo descriptivo no experimental, empleando para la recolección de la información una encuesta. Se tomó como muestra a 15 profesionales que laboran en el departamento de tecnología de la información de la empresa, los datos fueron analizados estadísticamente mediante tablas y gráficos de frecuencia. Esta investigación será de gran utilidad para el diseño de políticas de gestión de recursos humanos, en lo que concierne hacia la puesta en práctica de esquemas de recompensa laborales dirigidos tanto para la empresa en estudio, como otras de igual características específicas. En cuanto a los resultados demostraron que, de los seis elementos que componen el modelo de recompensas totales, los jóvenes Millennials prefieren el elemento de Compensación en primer lugar, seguido por el de Beneficios, luego por Balance Vida-Trabajo, Desarrollo de Carrera, Reconocimiento y por último Gestión del Rendimiento.

Palabras claves: Preferencias, Recompensa Total, Millennials.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, los hombres han buscado agruparse con el fin último de compartir habilidades e ideas que se traduzcan en un esfuerzo colectivo hacia el logro de metas comunes, que les garanticen la supervivencia en el tiempo. Siendo así, las organizaciones se constituyen como la estructura que vincula a un grupo de personas de manera organizada, de acuerdo a una voluntad racional para la consecución de uno o varios objetivos comunes.

Es por tanto que las organizaciones, a su vez, requieren de individuos que contribuyan al alcance de las metas para la obtención de contraprestaciones tanto para la empresa como para el trabajador. Bajo esta premisa, según Chiavenato (2008) los individuos, que pertenecen a las organizaciones poseen necesidades que requieren ser cubiertas, y es por el mismo instinto de supervivencia que se presenta la búsqueda de obtención de beneficio. Siendo así, es de suponer que el individuo al insertarse en una organización ha evaluado todos los beneficios y oportunidades que esta le ofrece, tomando en cuenta la estrategia de recompensa que ha desarrollado la organización para su atracción, captación, motivación y retención.

Actualmente, el mundo va a la velocidad de los avances tecnológicos, esto no solo se ve reflejado dentro de las organizaciones en cuanto a las herramientas mecánicas automatizadas, sino también, a la gestión de las grandes cantidades de información que se manejan en las empresas, lo que ha suscitado la creación y mantenimiento de sistemas de información tecnológicos que deben ser atendidos por profesionales especializados. Por lo tanto, invertir en personal capacitado en estos procesos se convierte en un factor determinante de cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva.

En Venezuela, como en el mundo un sector creciente de la economía venezolana está constituido por empresas dedicadas al desarrollo, comercialización y mantenimiento de productos de aplicaciones móviles. Por lo tanto, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los responsables de los recursos humanos de las organizaciones que se desempeñan

en este sector corresponde a la atracción, captación y sobre todo retención de talentos especializados en los procesos y practicas inherentes al rubro, los llamados profesionales en el área de tecnologías de la información y de la comunicación. (TIC'S).

En otro orden de ideas, los Millennials son el grupo generacional que ingresa al mercado laboral contribuyendo a aumentar la pluralidad generacional, que se ve manifestada en las relaciones interpersonales que constituyen a todas las empresas tanto del país como del mundo y es por ello que a los profesionales de Relaciones Industriales se les presenta el reto de identificar, analizar y comprender sus características para así administrar programas adecuados de Recompensas Totales, que según Marcos (2011), surgió en la década de los noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, captar, retener y motivar a sus empleados. Estas recompensas totales tienen la finalidad de impactar en los procesos de reclutamiento y selección incluyendo empresas del sector de la tecnología, donde el capital humano vital es el profesional en tecnologías de la información, como para las empresas que requieran de este tipo de perfil para la continuidad de sus procesos. En la actualidad, las tecnologías de la información son de suma importancia ya que existe un sin número de automatizaciones creadas que facilitan el trabajo de cualquier área organizacional, incluso en las tareas de la vida cotidiana, dando como resultado un cambio en la forma tradicional de emplear las herramientas tecnológicas y así como también de las personas dedicadas a su manejo.

Se desarrolló una estructura de ocho (08) capítulos para presentar la investigación de forma sistemática y comprensible:

CAPÍTULO I: Presenta el Planteamiento del Problema donde se justifican los antecedentes que se relacionan directa o indirectamente con la investigación, seguida la pregunta de investigación, y finalmente se establece la justificación e importancia de la temática a abordar.

CAPÍTULO II: Plantea el objetivo general y los objetivos específicos que debieron cumplirse en la investigación.

CAPÍTULO III: Muestra las bases o fundamentos teóricos necesarios para la comprensión de la temática abordada en la investigación, así como también las bases teóricas sobre la cual se sustenta el estudio.

CAPÍTULO IV: Identifica el marco referencial, donde se desenvuelve la compañía seleccionada como base de estudio para la investigación, en este caso la empresa Synergy-GB.

CAPÍTULO V: Describe y explica la metodología aplicada 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 VI: Se exponen los resultados obtenidos del estudio, donde se resaltan los datos obtenidos más relevantes.

CAPÍTULO VII: Se presenta la discusión de los resultados y la comparación con la teoría existente.

CAPÍTULO VIII: Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida humana, en todos sus aspectos culturales, ha venido evolucionando con el transcurso del tiempo, particularmente en lo científico y tecnológico. Resulta interesante, tal como lo expresa Wooglar (2010) "seguimos siendo testigos del florecimiento y crecimiento de las nuevas tecnologías electrónicas de información y comunicación (TIC's)." (p.19). Entonces, es de observar como el auge de las tecnologías de software ha mejorado por un lado la productividad en las organizaciones, así como la calidad de vida de toda la moderna sociedad. En este orden de ideas, el nuevo contexto actual de la sociedad, es el desarrollo de las tecnologías que ayuda a la satisfacción de las distintas necesidades de la información y la comunicación humana, incidiendo en los ámbitos económico, político, social y laboral, así como en procesos de manufactura que se denomina Empresa 4.0 lo cual es una tendencia a trabajar en red y en ambientes altamente informatizado y computacional.

Todo este constante movimiento de avances tecnológicos, da origen a la sociedad virtual, tal como lo expresa Wooglar (2010) como un conjunto de personas de intereses comunes conectándose a distancia por medio de internet, sin tener presencia física siendo esta sustituida por un medio electrónico para dar respuesta a una necesidad de comunicación e información, o lo que se denomina en ambientes fabriles 4.0, que implican máquinas comunicándose e interactuando en ambientes PLC.

Cada vez se desarrollan nuevos dispositivos electrónicos, tales como teléfonos inteligentes, tablets o cualquier otro tipo de dispositivo funcionando con aplicaciones de

tecnologías móviles, que van a ofrecer un nuevo paradigma de productividad laboral, social y cultural del momento.

Con base a lo antes expuesto, cabe destacar que hoy en día, la gran mayoría de personas en todo el mundo se comunica mayormente mediante un dispositivo móvil, particularmente teléfonos inteligentes, Franco (2012). Este es un fenómeno social de nuestra época determinado por el avance de las tecnologías de hardware y software para teléfonos de las principales empresas tales como Samsung, Intel, Nokia, Google, Apple, Microsoft, entre otras. Según Franco (2012) la tendencia en cuanto a la tasa de utilización de teléfonos móviles en el mundo fue del 93% en países desarrollados mientras que un 89% para los países en vía de desarrollo, siendo China, Corea del Sur y la India seguidos de América del Norte los mayores productores y consumidores de telefonía móvil, así como los mayores usuarios de compras por plataforma web. Esto da una idea generalizada de la gran influencia del teléfono móvil y los sistemas de comunicación, en la sociedad actual, resultando en un gran impacto para la sociedad actual.

El vigoroso crecimiento en el uso del internet, redes sociales, aplicaciones móviles, teléfonos inteligentes, tablets, entre otras gamas sofisticadas de medios electrónicos, sigue expandiéndose en todas las áreas del quehacer humano, el cual ha venido orientándose con mucho interés en los últimos años en el consumo masivo de la sociedad mediante la modalidad del comercio electrónico, apoyándose en la banca online. Según Kemp (2016) cifras del reporte mundial de medios digitales "We are social" indicó que 3,42 mil millones de usuarios usan Internet, lo que equivale al 46% de penetración mundial; 2,31 mil millones de usuarios emplean redes sociales, con una penetración mundial del 31%; 3,79 mil millones de usuarios de redes sociales móviles, lo que equivale a 27% de penetración mundial.

De acuerdo al mismo informe sobre tendencias digitales con respecto al tiempo que los usuarios dedican a estas tecnologías, el mayor empleo del mismo se centra en computadores de escritorios fijos y portátiles, y se ubican en un promedio de 4 horas diarias. En teléfonos y dispositivos similares un promedio de 6 horas diarias, donde únicamente los usuarios móviles, representa un 51% de penetración mundial; 1,97 millones de usuarios se conectan en solo una

hora. En cuanto a referencia de rango de edades, los jóvenes entre edades de 15 a 30 años son lo que mayormente emplean el tiempo usando internet mediante algún dispositivo móvil, Tablet, computadores de escritorios o portátiles, representando el 58 % de la población mundial. Las edades mayores de 35 años a 48 años representan el 25 %, el 17 % lo ocupan los niños entre 7 a 10 años y el restante representan el 2 % personas que son adultos mayores de 50 a 75 años.

Todo este panorama descrito, indica que los jóvenes y adultos contemporáneos son los mayores usuarios de internet por medios de buscadores web y redes sociales favoritas, empleando algún tipo de medio físico electrónico mencionado anteriormente. Cabe destacar en este espacio que el impacto de estas tecnologías tiene importantes consecuencias a nivel comercial, debido a esto también aparece la bancarización online, el crecimiento de pagos, transferencias y pagos electrónicos sustituyendo progresivamente el uso de cheques y pagos en efectivo. Partiendo de esta situación, grandes corporaciones de software están orientando a sus profesionales en tecnologías de la información al diseño de aplicaciones móviles, convirtiéndose en el negocio más rentable del momento, siendo por otro lado una gran ventaja en la productividad laboral de organizaciones: personas en el óptimo uso del tiempo. Kemp (2016)

En tal sentido, en cuanto a las perspectivas de progreso de la banca electrónica en el contexto mundial, la misma está en constante desarrollo, lo cual es un hecho analizado por el Centro de Servicios Financiaros de Deloitte (2012). La tecnología móvil ofrece una oportunidad de crecimiento sin precedentes para los bancos tanto en los países desarrollados como en América Latina. En la medida en que estas economías continúan progresando, cada vez más consumidores acaudalados y segmentos no bancarizados crean demanda de nuevos productos y servicios financieros. Los países como Argentina, Brasil, México, Chile, Perú y Venezuela mostraron un éxito significativo crecimiento de inserción de usuarios en los pagos electrónicos por medio de dispositivos móviles en los últimos 5 años, 5% en promedio de crecimiento de nuevos usuarios, en comparación con Europa, Asia y América del Norte están por encima del 6% anual de pagos electrónicos siendo el fuerte del negocio de la banca online.

Este importante progreso de la tecnología digital, se pone de manifiesto a través de la apertura de más empresas desarrolladoras de software en los últimos 15 años. Esto además trajo consigo la apertura de nuevos puestos de trabajo, como también de preparación universitaria en esta sección del desarrollo del talento humano específicamente en el área de tecnologías de la información. Ya en la década de los 80´s esta nueva disciplina despertó gran interés de los jóvenes de la época. Es precisamente, este punto de enlace en donde se encuentran un cambio generacional entre la nueva generación y la vieja. Entonces surge la conocida Generación "Y" o Millennials, la cual acuerdo a Ortega (2014) es aquella generación nacida entre los años 1980 y 2000, cuyas edades oscilan entre 17 a 37 años tomando como referencia el año 2017, los Millennials son "nativos digitales, tolerantes, egocéntricos, preparados, ninis, comprometidos, desencantados, consumistas, adictos a la tecnología" (p.33). Así mismo, esta generación fue desarrollándose justamente con la aparición de los cambios tecnológicos digitales. Son personas abiertas al cambio, imaginativos, creativos, sociales con cierto nivel de autonomía, rechazan la autoridad y les gusta vivir el presente. Todos los elementos antes descritos, contribuyen al entendimiento del comportamiento laboral de una generación con otra, estos rasgos generacionales pueden incidir en el desempeño laboral.

Así mismo, Espinoza & Marín (2014) argumentan la gran importancia de entender los factores comportamentales de la generación Millennials, ya que ayudará a las organizaciones a conocerlos e identificar cuáles son las mejores estrategias de vinculación y retención que se pueden usar con ellos, lo cual puede ayudar a garantizar el éxito a la compañía y una sostenibilidad a largo plazo. Este mismo hecho mencionado por dichos autores supone que las prácticas estratégicas que ayudan a retener el talento humano en una organización son el reconocimiento a su labor mediante apropiadas recompensas que recibe un empleado de sus patronos.

En el mismo orden de ideas, se plantea una nueva realidad laboral ya antes mencionada, debido a que la Generación "Y" o Millenials se encuentra actualmente ingresando al mercado laboral. Según Clordia (2016) para el año 2030 ocuparán el 75% de la fuerza laboral, siendo los Millennials la generación más numerosa en la fuerza de trabajo a finales de esta década en todas las partes del mundo, lo cual indica una verdadera

transformación del mercado laboral y un verdadero reto para los administradores en recursos humanos.

Otra de las características generacionales que se observa en la mayoría de empresas, es común observar la presencia de distintas generaciones en el mismo lugar de trabajo que interactúan gestando relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral y personal. Gonzáles (2011) menciona, que a medida que los Baby Boomer nacidos entre 1946 y 1965 se jubilan, los jóvenes del nuevo Milenio, Generación "Y" o Millennials se incorporan al mercado laboral masivamente, se va gestando una serie de cambios demográficos importantes en el campo laboral. Esta Generación "Y" es muy solicitada por su experiencia tecnológica, ética de trabajo enérgico y actitud jovial. Aunque muy buscados, estos jóvenes trabajadores son difíciles de reclutar y retener.

En el mismo orden de ideas, González (2011), destaca además otros de los importantes rasgos entre los jóvenes del milenio: estos poseen iniciativa, además de una gran capacidad para resolver problemas, cualidades que han obtenido por el entorno en el que han crecido. Su estado mental es más creativo ante las demás generaciones, en cuanto a los retos que se les presentan suelen adquirir actitudes positivas, se desenvuelven efectivamente en entornos donde sus esfuerzos individuales e iniciativas sean tomados en cuenta, reconocidos y remunerados.

Un hecho que se ha convertido en una preocupación común, dentro de la gran mayoría de empresas, es como retener jóvenes talentosos mediante sistemas de recompensas laborales, que se adecúen a las necesidades generacionales, a la cultura de la organización y a la capacidad financiera de la misma que contribuyan con el sostenimiento de su competitividad empresarial. Por tal motivo tiene lugar la afirmación de Porter & Lawler (1967, citado por Palomo, 2010) interpretando que la motivación de un empleado está relacionada con las expectativas que se hayan formado en cuanto a lo que espera recibir de acuerdo a la magnitud de sus recompensas recibidas. Esto desde una mirada centrada en contrato legal y económico.

Con base a lo antes expuesto, el autor ha pretendido exponer que la motivación de las personas en el trabajo, se ve afectada por lo que perciben desde dos perspectivas: la extrínseca, cómo la organización retribuye al empleado mediante un plan de incentivos al empleado, por otro lado, la perspectiva intrínseca, que se refiere a una valoración interior o a los juicios de valor que hace el sujeto trabajador, si se siente satisfecho con lo que le ofrece la empresa, permanece dentro de ella. Es decir, si estas recompensas satisfacen al empleado según sus esfuerzos, o de lo contrario buscará otro destino y renunciará al puesto.

Todas estas consideraciones, acerca de lo que impulsa a los empleados a recibir recompensas como también a permanecer en un determinado lugar de trabajo, se han dicho frecuentemente en estos últimos 40 años de avances de parte de los expertos en la conducta humana. Sin embargo, sigue la preocupación de los especialistas por ser integrales dentro de un solo modelo, cosa que resulta cada vez más compleja, puesto que ya no es solo la intención del pago en dinero, sino que existen muchas otras causas que inciden en la motivación, satisfacción y desempeño laboral. Entre ellos, se encuentra Hodgetts y Alman (1990) que aportan lo que sería el modelo integrativo del desempeño laboral partiendo del aporte de Porter y Lawler (1967), lo que ayuda a entender como las recompensas extrínsecas e intrínsecas son valoradas en su aspecto positivo o negativo de parte del sujeto hacia lo que evalúa y lo que considera justo.

En cuanto al mercado laboral, la difícil situación económica que padecen muchas empresas afecta el poder adquisitivo de los salarios debido a la alta inflación, por lo cual les es difícil compensar a los empleados. Esto puede evidenciarse en lo que dicen los expertos. Según León (2016) “Venezuela vivirá la peor etapa de inflación de su historia en 2017 y podría ser 400 veces más alta que la inflación que le siga en el mundo”.

En la medida que una empresa no pueda ofrecer a sus empleados mejoras en su sistema de remuneración para que tengan un nivel de vida deseado, los empleados están insatisfechos, desmotivados y terminan renunciando. Es por esto que diversos clientes corporativos han dejado de innovar en las aplicaciones de software, debido a la actual incertidumbre económica que rodea a muchas empresas en el país, lo que también ha

implicado dejar de invertir en mejoras laborales, entre ellas, ofrecer mejores paquetes remunerativos. Por lo que los colaboradores prefieren migrar a otras empresas o emigrar a otros países buscando mejores oportunidades de empleo. Por otro lado según Friedell, Puskala, Smith y Villa (2011), más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente cobra especial relevancia el modelo de "Recompensas Totales" desarrollado por la Asociación Americana de Compensaciones la cual fue fundada en 1990. Posteriormente esta fundación fue modificada en una organización sin fines de lucro denominada "WorldatWork, The Total Rewards Association". Basándose en los aportes sobre recompensas, motivación, satisfacción y desempeño laboral en los últimos años. Su primer modelo fue producido en el 2000 y revisado por Christopherson y King (2006). Los elementos del modelo para el 2006 eran compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera. En el año 2016 se incorporan variables más extensas como elementos influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional, las estrategias comerciales y de recursos humanos, y habilidades para negociaciones efectivas, comunicativas, en los líderes organizacionales.

Para fines de esta investigación es importante hacer referencia a lo que se entenderá por "Total Rewards", por tanto se tomará en cuenta las definiciones de Montenegro (2013) y López (2013) quienes utilizan el término "Recompensas Totales" para traducir el termino, explicando que son el compendio de los elementos tangibles e intangibles que incluyen la compensación, los bonos, las utilidades, la calidad de vida, el balance vida-trabajo, el desarrollo, las oportunidades de carrera, la seguridad, entre otros.

Partiendo de la premisa anterior, el interés de la presente investigación es describir las preferencias en cuanto a los elementos de recompensa totales en el grupo generacional Millennials de profesionales del área de tecnologías de la información en la empresa Synergy-GB, dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles para teléfonos inteligentes en el área bancaria a nivel nacional, ubicada en Caracas, Distrito Capital. Cabe mencionar que este estudio se desarrolló bajo la perspectiva del modelo de "Total Rewards" (recompensas totales) de la WorldatWork con la finalidad de apreciar las preferencias que tienen los empleados del área de tecnologías de la información entre edades de 17 a 37 años considerados generación Millennials por Ortega (2014) acerca de qué tan acertada esta la empresa Synergy-GB en retribuir, compensar y valorar el desempeño de estos jóvenes profesionales según el modelo planteado.

Ahora bien, el presente estudio está referido al personal que labora dentro del departamento de tecnologías de la información de la empresa Synergy-GB, en el cual desempeñan funciones 40 empleados en el desarrollo de aplicaciones de software para dispositivos móviles en este caso para teléfono inteligentes, tablets u otro dispositivo electrónico que se conecte a internet.

La empresa presta servicios a bancos del mercado nacional como Banesco, Banco de Venezuela, Mercantil, BOD y otras entidades bancarias. Además, presta servicios de asesoría para el mantenimiento de sus respectivos portales web en lo referente a los productos y servicios que ofrece la banca electrónica como también para el pago de impuestos nacionales, y otras actividades relacionadas con pagos, transferencias y consulta de saldos por mensajería de texto.

Esta investigación permitirá a la empresa conocer qué elementos de recompensas son preferidos por sus empleados, así como también contribuirá en las medidas de recursos y capacidades de la empresa para ajustar el actual plan de compensaciones laborales que posee la organización, sin que este estudio se constituya en una aplicación lo cual resuelva el problema a la empresa. Este estudio servirá para mejorar la información a considerar en términos de la expectativa de la calidad de vida del trabajador y de sus familiares y permitirá

además, a los profesionales de Relaciones Industriales elevar sus habilidades y destrezas para la mejor toma de decisiones en lo referente a compensaciones laborales y como valor agregado, servirá de soporte bibliográfico para tomar futuras decisiones sobre las tendencias de recompensa de los empleados que pertenecen a la generación Millennial, a manera de una información para un tipo de empresa con características similares a la de los sujetos de este estudio. Sobre este tópico se ha encontrado una escasez de información dado que es una nueva tendencia generacional.

De acuerdo a información suministrada por el encargado de recursos humanos de la empresa Synergy-GB y recabada por los investigadores mediante una entrevista semiestructurada, se identificó que desde el año 2013 hasta la presente fecha, los profesionales Millennials renuncian antes de cumplir 4 meses en el cargo asignado. Se observó que se desconoce con precisión cuales factores están incidiendo para que el este talento renuncie en altas proporciones, se evidencio que la empresa ofrece un plan de incentivos que contempla sueldos según lo exigido por la ley, se cumple el pago de horas extras, viáticos y bonos de producción. En cuanto al área de trabajo se observó que se comparte toda la productividad con empleados de diferentes edades, incluyendo personas con edades entre 43 y 56 años. En cuanto a los más jóvenes están entre 22 y 37 años, empleados graduados universitarios y técnicos con experiencia en el área de tecnologías de la información. De continuar esta situación, la empresa podría perder competitividad y equidad además de talentosas personas, por lo cual amerita conocer las preferencias en los elementos sobre recompensas totales, que en este caso como se ha venido comentando, se referirá particularmente al modelo de recompensas totales de la WorldatWork, tomando la última actualización realizada en el 2016. Este modelo es relevante por su actualidad y amplitud, aunque se debe considerar para el modelo de negocios que lleva la organización en cuestión, el contexto venezolano de estanflación.

A continuación, se hace mención a diferentes antecedentes que sustentan la presente investigación:

En primer lugar, la investigación realizada por Santana (2014), titulada: "Preferencia salarial de la Generación Y", tuvo como objetivo analizar la percepción que poseen los jóvenes universitarios sobre los salarios, concretamente de una muestra de 219 estudiantes de 1er y 2do curso de grado en Relaciones Laborales en la Universidad de La Laguna (Tenerife, España). Para este estudio se tuvo en cuenta que los jóvenes estudiantes del Grado de Relaciones Laborales serán los trabajadores de la siguiente generación que, debido a su titulación, abordarán la gestión de las retribuciones en las empresas. Santana asegura que es positivo conocer sus preferencias salariales con vistas a una mejor gestión de las mismas.

Dicha investigación se realizó mediante análisis descriptivo de correlaciones, factorial y discriminante, dando como resultado que los jóvenes prefieren el pago mensual de salarios, tal y como sucede en la actualidad en la mayor parte de las empresas europeas de baja inflación y empleos que pueden ser fijos o temporales e inclusive tercerizados. Además, los jóvenes prefieren una retribución fija a una variable. Siendo también información relevante para la gestión de recursos humanos en la empresa. Se confirmó la hipótesis relativa a la diferencia en las preferencias salariales de los jóvenes por género, no existiendo diferencias significativas entre ambos sexos. Esta conclusión permite, a su vez, confirmar el enfoque generacional y la realización de actuaciones salariales similares para hombres y mujeres en las empresas, pues las preferencias salariales de los jóvenes representan una información que hace posible una mejor formación en materia retributiva en la Universidad, en los cursos superiores, y facilita la gestión salarial de este característico segmento de población. (Santana, 2014)

En segundo lugar, se hace referencia al estudio de Valdebenito (2016). Titulado: Propuesta de valor al empleado para atraer y retener el talento, a través de un modelo de recompensa total. Este estudio se basa en cómo crear una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), para atraer y retener talento, basado en un Modelo de Recompensa Total y contener las problemáticas que en esta materia en la organización a investigar se suceden.

La organización bajo estudio fue INTERVIAL CHILE, la cual pertenece al rubro de Concesiones Viales, cuyo objetivo es la promoción, financiamiento, construcción y operación de la carretera 5 Sur, desde Santiago hasta Río Bueno. Está empresa pertenece al grupo

colombiano ISA, la cual gestiona proyectos de sistemas de infraestructura lineal en Latinoamérica, tales como: transporte de energía eléctrica, transporte de telecomunicaciones, concesiones viales y gestión inteligente de sistemas de tiempo real.

De acuerdo a la problemática del estudio, Valdebenito (2016), identificó dimensiones en común y transversales en los distintos puntos, como la comunicación y el liderazgo, los cuales se deben trabajar de forma conjunta y con el mismo objetivo. Como conclusión del estudio, la autora propone que estas brechas detectadas se tienen que mirar de forma positiva y con vista hacia el futuro, ya que generan oportunidades de mejora para las personas y para la organización, debido a esto se definió una propuesta de intervención que apoyo y mejoro estas diferencias.

En tercer lugar, se toma en cuenta la investigación realizada por Carrera y Manzo (2014) que lleva por título "Preferencias de los elementos de compensación total de estudiantes Millennials del último año de carrera UCAB, Montalbán.", estudio no experimental, transversal y descriptivo, que consistió en presentar las preferencias del grupo generacional Millennials en una muestra de estudiantes del último año de carrera de la Universidad Católica Andrés Bello, Montalbán. Estos obtuvieron como resultado que su muestra prefería la compensación (directa) sobre los otros cuatro elementos, seguido por los beneficios, el desarrollo y oportunidad de carrera, y por último el balance Vida- Trabajo y el reconocimiento. Concluyendo que a pesar de que los elementos en promedio fueron determinados como más importantes que otros, donde existió realmente diferencias significativas fue en las dimensiones de Compensación, Reconocimiento y Desempeño. Siendo el elemento de Compensación preferido y los elementos Reconocimiento y Desempeño los menos preferido.

Por otro lado, se hace referencia al estudio de Madero (2016) en Mexico. Estudio titulado: Análisis exploratorio de la percepción de la Generación "Y" de las formas de recompensar el trabajo. Esta representa una investigación cuantitativa que utilizo una muestra de 810 estudiantes universitarios, donde se analizaron las preferencias que tienen los estudiantes pertenecientes a la Generación "Y" sobre las diversas formas de recompensar el

trabajo, destacando la oportunidad de crecimiento y desarrollo, el ambiente de trabajo, el salario y los proyectos retadores.

Con esta investigación el autor obtuvo que para los jóvenes que forman parte de la llamada Generación "Y" los factores más relevantes sean las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se ofrecen en la actualidad, junto con el salario, el ambiente de trabajo y los proyectos retadores. Es por esto, que el área de recursos humanos debe estar consciente de estas necesidades para poder atraer talento joven y en el corto plazo poder retenerlo. Madero (2016) menciona que el orden de los factores presentó modificaciones cuando los jóvenes vienen de una empresa familiar, pues les interesa ocupar una posición relevante en la empresa. Por otro lado, se observa que conforme se va avanzando en la carrera profesional y la persona va adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos mayor importancia le da a tener proyectos retadores en el campo laboral.

Madero (2016) sostiene que, al estar trabajando junto a diversos grupos generacionales, es necesario diseñar procesos de recursos humanos adecuados a sus necesidades puesto que son muy variadas y diversas las necesidades que tienen las personas, principalmente desde la perspectiva de la administración de las compensaciones, como se puede observar lo más importante es el salario base que se recibe. 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.

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).

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), Baby Boomers (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. Los investigadores que han abordado este tema de los distintos segmentos de generaciones son varios, 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.

Asi mismo, 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.

Para el mencionado estudio, 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. Se concluyó 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). Estas características fueron estudiadas con detenimiento en el Marco Teórico.

Hubo otro estudio realizado por Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009), que planteó 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. 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 en ese estudio, se concluyó que los Millennials priorizan la adquisición de características y competencias que les otorguen empleabilidad más 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, 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.

Este estudio buscaba también, 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.

Seguidamente, se tiene el aporte de Simón y Allard (2007), 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 o la iniciativa 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) tenía como objetivo examinar los valores y expectativas que tenían los Millennials con respecto a la contratación, promoción y oportunidades de carrera. En base al mismo 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 les 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.

Por su lado, 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 a la 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.

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 un grupo de estudiantes de 473 personas, 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, en conclusión, 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 venezolanos.

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 de la Generación "Y".

Sobre la base de los diferentes estudios que se han expuesto previamente, podemos determinar 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. Así mismo, uno de los medios utilizados para atraer a trabajadores a una empresa es el de ofrecer paquetes de recompensas totales 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, convirtiéndose en organizaciones atractivas para ellos. Para poder lograr esto, los responsables del departamento de recursos humanos deben tomar cada vez más importancia dentro de las empresas, ya que son estos quienes poseen la formación requerida para poder atraer de forma eficiente a los profesionales adecuados cuyos valores y expectativas se alineen con los objetivos organizacionales.

Dadas las consideraciones antes expuestas, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las preferencias de los profesionales en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales del modelo de la "WorldatWork" en la empresa caso: Synergy-GB ubicada en Caracas, Distrito Capital?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de investigar las referencias en cuanto a los elementos de recompensa total de este grupo generacional de los Millennials viene dada por la gran utilidad para las empresas de conocer las características, no sólo motivacionales, sino también expectativas y preferencias que definen a este grupo generacional y que los hacen distintos a las demás generaciones. A continuación, se presentará el Objetivo General y los Objetivos Específicos, los cuales constituirán las líneas y acción que se ha de seguir en el despliegue de la presente investigación.

OBJETIVO GENERAL

Describir cuáles serían las preferencias de los profesionales en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales del modelo de la "WorldatWork" en la empresa caso: Synergy-GB ubicada en Caracas, Distrito Capital.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuanto a compensación, en la empresa caso: Synergy-GB**.**
2. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuanto a beneficios, en la empresa caso: Synergy-GB**.**
3. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuento al balance vida-trabajo en la empresa caso: Synergy-GB**.**

4. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuanto al desarrollo de carrera en la empresa caso: Synergy-GB**.**
5. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuanto al reconocimiento en la empresa caso: Synergy-GB**.**
6. Identificar la preferencia de los empleados en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la "WorldatWork" en cuanto a la gestión del rendimiento en la empresa caso: Synergy-GB**.**

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Esta sección del proceso de investigación estará sustentada por todo el repertorio bibliográfico que se ha consultado sobre el tema que se pretende abordar en la presente investigación, es decir, como temas similares ha sido abordado por otros investigadores. Es entonces, que la intención del marco teórico es explicar y argumentar el fenómeno que se esté tratando. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) el marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente." (p.64)

1. Recompensa Total

El concepto de recompensa total, según Marcos (2011), surgió en la década de los noventa, antes de alguna forma previa se consideraba el pago según portafolio e inclusive por puntos para lograrlo, a partir de ofertas entre las partes, a finales de los 80’s, tales como segunda vivienda, segundo vehículo, acciones de clubes entre otras opciones, y todo ello como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, teniendo en común que todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que comprometan a los mejores profesionales, no solo a través de recompensas tangibles sino también intangibles, contribuyendo a incrementar el rendimiento hacia los resultados de la organización.

Los sistemas de compensación siguen siendo una parte crítica del conjunto de beneficios laborales. Sin embargo, el reconocimiento, el desarrollo, las oportunidades de carrera, el balance vida-trabajo, el desempeño, la retroalimentación, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativo, forman un todo inseparable en la justa relación laboral de la nueva propuesta de valor. Según la WorldatWork (2016), la recompensa total es el "retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzos y resultados" que comprende la integración de seis elementos: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, desempeño, reconocimiento y desarrollo del talento humano, motivando hacia una plena identificación con la organización con la intención de alcanzar metas.

Por otra parte, Hidalgo (2011) describe las recompensas totales como toda aquella retribución, ya sea de carácter monetario o no, que la organización proporciona a sus trabajadores por su tiempo, esfuerzo y resultados. El término recompensa total se refiere a todos los elementos tangibles e intangibles que atraen, retienen y motivan a los empleados de una organización. Entre los tangibles típicamente tenemos compensación y beneficios, mientras que en los intangibles incluimos balance vida-trabajo, desarrollo, entrenamiento, entre otros quizás no menos importante como prestigio de la empresa, solidez y liderazgo en el mercado tanto nacional como internacional o global lo cual es una fuente subyacente y subjetiva de querer trabajar allí. Tal como lo expresa Lopéz (2013), un programa de recompensa total contribuye a que la organización atraiga y retenga su fuerza laboral. Es posible retener talento y optimizar costos haciendo coincidir la propuesta de valor de la empresa, lo que la empresa ofrece, con la propuesta de valor del empleado, lo que el empleado prefiere, mientras que simultáneamente se optimizan costos, esto bajo una perspectiva meramente economicista financiera.

El estudio de las preferencias de la recompensa total es un elemento que ayuda a la organización a encontrar el punto óptimo de su estrategia de recompensas totales, es decir, que se alinea con lo que más valoran sus empleados y, en consecuencia, permite apreciar cómo los cambios en las recompensas afectan el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Atendiendo al criterio de Marcos (2011), esto se lleva a cabo tomando en cuenta las

necesidades de la fuerza de trabajo, los objetivos de la empresa y su capacidad financiera, de modo que se consiga estimular el compromiso y la retención, con una estrategia eficiente desde el punto de vista financiero.

Se tiene entonces, según Marcos (2011) en la década de los 80's emergió un cambio de enfoque: del empleo de por vida a la empleabilidad, de empleados "fijos" a empleados del negocio principal, otros subcontratados; de salarios basados en la antigüedad y el mérito a un mayor énfasis en los incentivos para lograr el desempeño; del "café para todos" a los "trajes a medida". La crisis económica de mitad del período forzó a muchas compañías a congelar salarios buscando alternativas para controlar los costes, encontrando en la retribución variable una vía de escape al recorte. De esta manera se explicaría, por qué muchas empresas siguen empleando esta alternativa cuando no es posible el aumento sostenido de salarios dentro de la empresa.

En primer aspecto, cabe mencionar que el modelo toma en cuenta las influencias externas tales como: Economía, toma en cuenta los fallos económicos que no están bajo el control de la empresa. Sin embargo, son tomados en cuenta en cómo afectan el libre desenvolvimiento económico de la empresa, hasta qué punto puede afectar el crecimiento o no de todo el sistema económico donde se encuentre la organización. Seguidamente, el comportamiento del Mercado Laboral: como incide en las políticas de recursos humanos de la empresa. Hasta qué punto las exigencias laborales estatales pueden generar estabilidad o inestabilidad laboral, la oferta y demanda laboral, las condiciones demográficas, tales como edad, sexo, estado de salud de los habitantes, ubicación geográfica, entre otras. Por otra parte, las Normas Culturales: a este punto se refieren con los convencionalismos sociales, actitudes ante el trabajo, las creencias acerca del salario, el esfuerzo, las valoraciones en torno al trabajo en equipo. Finalmente, las Regulaciones: este se refiere como se regulan las empresas y personas en lo laboral. A continuación, se presenta el modelo de recompensas totales planteado por la WorldatWork

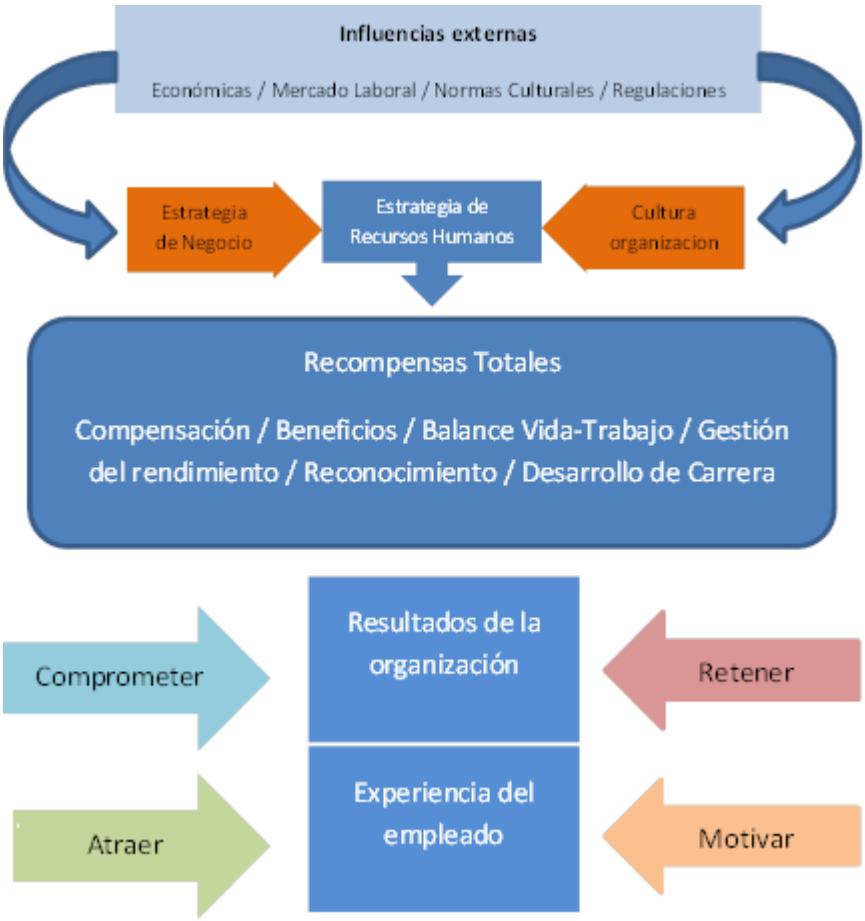


Figura 1. Modelo de Recompensa totales de la WorldatWork (2016)

Para dar continuidad a la explicación del modelo, en lo que se refiere a recompensas totales, se tienen los seis elementos que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener e involucrar a los empleados:

1. Recompensas totales:

1.1 Compensación: Pago proporcionado por un empleador a sus empleados por servicios prestados, es decir, tiempo, esfuerzo y habilidad. Esto incluye el pago fijo y variable vinculado a los niveles de rendimiento.

1.2 Beneficios: Programas que emplea un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los empleados. Estos programas de salud,

protección del ingreso, ahorro y jubilación proveen seguridad para los empleados y sus familias.

1.3 Efectividad en la vida laboral: un conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizacionales, además de una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito tanto en el trabajo como en el hogar.

1.4 Reconocimiento: programas formales o informales que reconocen o prestan atención especial a las acciones, esfuerzos, comportamientos o desempeño de los empleados y apoyan la estrategia de negocios reforzando comportamiento; por ejemplo, logros extraordinarios que contribuyen al éxito de la organización.

1.5 Gestión del desempeño: La alineación de los esfuerzos organizacionales, de equipo e individuales hacia el logro de los objetivos empresariales y el éxito organizacional. La gestión del desempeño incluye el establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.

1.6 Desarrollo del talento: Proporciona la oportunidad y las herramientas para que los empleados avancen sus habilidades y competencias en sus carreras tanto de corto como de largo plazo.

Todos estos elementos permiten evaluar la gestión de la organización global hacia la valoración de los empleados. De esta manera, se tiene una visión actual de lo que quieren las personas en un puesto de trabajo, como también la disposición de la empresa para contratar y costear sistemas de compensación ante una amplia gama de criterios y portafolio de incentivos y beneficios. Cabe recordar que el éxito de este programa va depender entre otros aspectos, de qué tan comprometida este la alta gerencia al momento de retribuir a sus empleados.

2. Retención

La retención del capital humano, según Bohlander y Snell, (2001), se refiere a la condición que hace a los individuos que, una vez reclutados, seleccionados, socializados, que

han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella. La preservación del capital humano debe constituir un objetivo estratégico de la organización laboral, al permitir aprovechar las capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores en su propio desarrollo y fomentar al sentimiento de pertenencia a ésta.

En consecuencia, la permanencia del talento humano es lograda mediante cónsonos planes de compensación laboral. Efectivamente, si una buena contratación del personal fue idónea para el cargo que va ocupar, entonces el proceso de gerencia ha contribuido que las estrategias del negocio estuvieran sólidamente alineadas con la administración de recursos.

Para Baztán (1982), la retención de recursos humanos representa una función de personal que se desarrolla a través de una serie de funciones formalizadas dentro de la compañía, precisas para el desarrollo de la plantilla, su administración y la consecución de un buen clima laboral. La función distributiva tiene como finalidad repartir adecuadamente el fondo de salarios, establecer las líneas generales del mismo dentro de la empresa y brindar medio para la subsistencia y desarrollo personal a los trabajadores según los niveles existentes en la comunidad. Cabe mencionar que las ventajas de la retención de personal actúan directamente en el mejoramiento de la productividad dentro de una determinada organización, lográndose así la estabilidad tanto financiera como operativa de la misma.

3. Rotación

Los empleados conforman un recurso diferenciador que genera ventaja competitiva, y es por esto que saber cómo retener a los empleados implica un trabajo constante, desde el desarrollo del talento hasta conseguir motivación y satisfacción por parte del empleado que se contrata. De modo que las empresas deben satisfacer las necesidades del talento si quieren un buen desempeño de los mismos.

En el mismo sentido, Robbins (2005) define la rotación de personal como el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. También puede ser un problema financiero para la empresa tener una nómina costosa, y por lo tanto decide despedir a parte del personal como medida para sostener adecuados márgenes de rentabilidad.

Por otro lado, Chiavenato (2008) lo expresa como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el cambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Para Arias (1990), se entiende por rotación de personal el ingreso y el egreso de personas en la organización.

De tal manera que, si se presenta un porcentaje muy elevado de éste, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación. A continuación, se muestran dos de las fórmulas más comunes Robbins (1999):

$R = B/N \times 100$ $R = (B-1)/N \times 100$

En dónde:

R= Índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal).

La rotación de personal, de acuerdo a Robbins (1999), puede ser tan perjudicial para la empresa, que si no se toma en cuenta esta puede afectar el funcionamiento eficaz y eficiente de la misma. Cada vez que retira un empleado que ya desarrolló tanto conocimientos como experiencia en el puesto, es perdida para la empresa, además de que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo, el cual entonces debe ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto, sumado a los costos ya mencionados de reclutamiento, selección y capacitación. Aunque se conoce que hay empresas, en un segundo caso, que tienen una rotación calculada y esta se denomina funcional, lo cual contribuye a trabajar con plantilla llena en temporadas altas de actividades para luego disminuir en otras de baja actividad o que estacionalmente tienen estas características. Se estaría hablando de un costo muy elevado, ya que abarca tanto recursos cuantitativos (prestaciones dinerarias) como cualitativos (siendo un

ejemplo de ello el talento que egresa de la empresa). Según Idalberto Chiavenato (2008), los costos de rotación del personal en un enfoque clásico pueden clasificarse en:

- **Costos Primarios de la rotación de personas**: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

  - Costo de reclutamiento y selección.
  - Costo de registro y documentación.
  - Costo de ingreso.
  - Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la rotación de personal: abarcan los aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

  - Efectos en la producción.
  - Efectos en la actitud del personal.
  - Costo extra laboral.
  - Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

- **Costos Terciarios de la Rotación de Personal**: se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En

tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- **Costo de inversión extra:** aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); así como el aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
- **Pérdidas en los negocios**: se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Además de la teoría motivacional de Herzberg (1954), otros autores coinciden con que existen ciertas condiciones que afectan la probabilidad de permanencia de un empleado en una empresa, a saber:

- Progreso profesional, aprendizaje y desarrollo.
- Trabajo y desafíos interesantes.
- Trabajo importante que permita incluir y hacer aportaciones.
- Compañerismo.
- Formar parte de un equipo.
- Tener un buen jefe.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Diversión en el trabajo.
- Autonomía.
- Flexibilidad.
- Sueldo y prestaciones justas.
- Liderazgo inspirador.
- Orgullo por la empresa.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Seguridad y estabilidad en el empleo.

- Empleo que le permita tener tiempo para compartir con la familia.
- Tecnología de vanguardia.

También Sue Browell (2001) concentra en una lista las causas por las cuales los empleados suelen egresar:

- Políticas y procedimientos de la empresa.
- Contratación y selección.
- Preparación y desarrollo.
- Satisfacción laboral.
- Valoración, feedback y reconocimiento.
- Desarrollo profesional y promociones.
- Dinero, recompensas y beneficios.
- Estrés.
- Gestión y supervisión.
- Relaciones con los demás.
- Factores personales, de salud y domésticos.
- Factores externos.

4. Motivación

La motivación según Koontz (1998) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Por otro lado, los motivadores son cosas que inducen al individuo a alcanzar un alto desempeño. Puede decirse que son reflejos de deseos, se esperan que sean las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. De igual forma, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. Pudiendo destacar que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, es el resultado ya experimentado.

De acuerdo con el mencionado autor, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, sintiéndose al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivadas con escasa satisfacción laboral, busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan, pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer, probablemente prefieran buscar un nuevo empleo. Para los fines de este estudio se utilizarán las definiciones generacionales aportadas por Barford y Hester (2011), que se desarrollan a continuación haciendo un breve recorrido teórico sobre cada una de ellas.

4.1 Modelo de la Teoría de Expectativas de Vroom.

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). 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.
- **Instrumentalidad:** es la estimación de la realidad entre el resultado mejorado y sus consecuencias para el sujeto, como una mayor paga o promoción.
- **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.

Una explicación de este modelo, Según González y Lavado (2007), lo expresa de la siguiente manera:

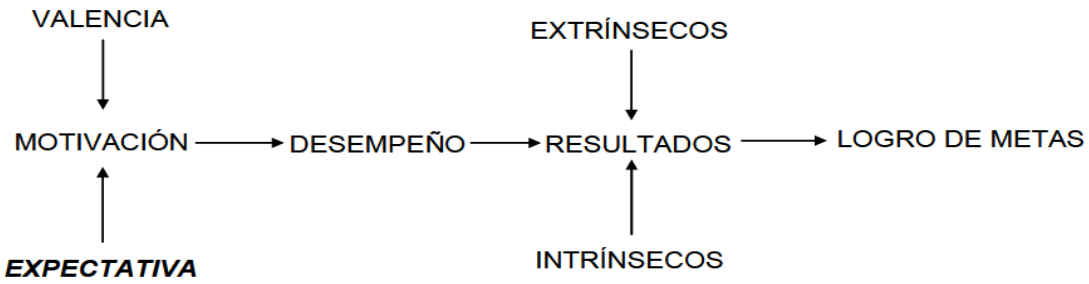


Figura 2. Modelo de la Teoría de Expectativas de Vroom. (1990, Citado en González y Lavado, (2007).

En el mismo orden de ideas, según Robbins (1996, citado por González y Lavado, 2007), se establece que la clave de esta teoría viene dada porque en ella se observa la comprensión de las metas de los individuos, "los vínculos entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y por último entre la recompensa 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 la expansión del progreso tecnológico, aspectos que no están presente en las generaciones anteriores y las diferencian aún más de ella.

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 Baby Boomers, 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 espacia.

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 de trabajo, formación, el desarrollo de carrera y recompensas financieras siguen siendo altas. Además, tienen

expectativas realistas en cuanto a su primer empleo y sueldo, buscan una rápida promoción de sus potencialidades, 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, los hombres prefieren uno con salarios más elevados.

Por otro lado, los Millennials tienen la expectativa de conseguir un trabajo en una empresa que invierta tiempo en el desarrollo de sus empleados, que se interese por ellos como individuos, que existan 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 resaltar 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 la valoración e importancia que poseen los Millennials en cuanto a los elementos de la compensación total. En base a esto, podemos entender las preferencias de acuerdo a la Real Academia Española, (2001) 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".

4.2 Modelo de las Necesidades de Maslow.

Por otro lado, Maslow (1943), clasificaba las necesidades humanas en una pirámide con posiciones dinámicas, de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas. Representan la base de la pirámide y son de mayor fortaleza. Los humanos deben satisfacer los mínimos hábitos vitales para poder funcionar.

Necesidades de seguridad. Las personas tienen tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. Por tanto, tienden a buscar entornos que los hagan sentir seguros.

Necesidades de amor, sociales. Cuando han sido cubiertas las necesidades anteriores se busca poder compartir las vivencias y anécdotas a los pares que comparten esos mismos ideales. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o autoestima, lo que implica de igual forma la estima de otros. El formar parte de una categórica organizada sirve como elemento de referencia y comparación social.

Necesidades de estima. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, las tribus africanas no escatiman en ropas lujosas, tecnología de punta ni casas gigantes, pues en las tribus más pobres la caza es la prioridad, ya que sin alimento se puede extinguir la tribu.

Necesidades de autorrealización. En la punta de la pirámide se mantiene la autorrealización, el proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida ya que siempre se desarrollan nuevas posibilidades para cada individuo. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro en la medida que las generaciones comunican y comparten sus metas. Es importante agregar que estas orientaciones son dinámicas, se tiende a la autorrealización cuando se han cubierto los elementos previos, una vez que estos faltan o disminuyen viene una orientación a lo básico y ello lo da el sentido de las flechas laterales a manera de ejemplo.

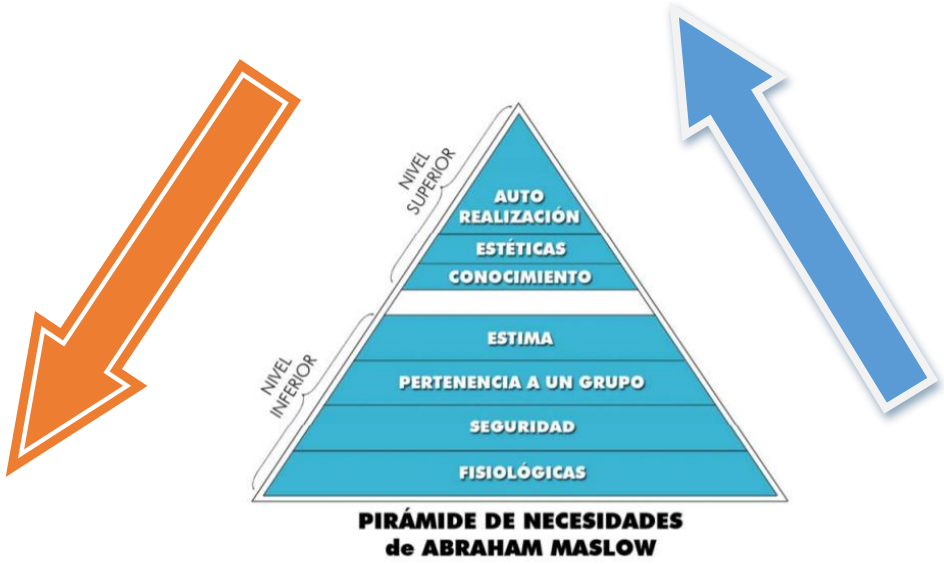


Figura 3. Modelo de las necesidades de Maslow (1943)

5. Preferencias

Las preferencias pueden definirse como la "inclinación hacia algo o alguien que incita a escogerlo entre todos los demás".

En nuestro caso, estas preferencias se tomaron en cuenta como orientadas hacia una serie de opciones de beneficios contenidos en el esquema de recompensa total establecido por la WorldatWork, brindándole la oportunidad de escoger aquellos que le resulten más atractivos bajo una serie de parámetros previamente establecidos, construyendo unos portafolios de beneficios personalizado.

6. Generaciones.

Es importante definir qué se entiende por grupo generacional. Según Ogg y Bonvalet, se trata de “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.

Esta de noción pone el acento que solo la cercanía de edad no es suficiente para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macro social), lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes. Ogg y Bonvalet (2006).

El hecho de que sean las vivencias comunes y no los rangos de edad los que determinen la de noción de una generación marca una diferencia importante en la evolución del estudio intergeneracional. Algunos autores mantienen que la velocidad vertiginosa del cambio y el acceso a todo un tipo de "vivencias históricas" a nivel mundial está reduciendo extraordinariamente el intervalo de tiempo que caracteriza a la de noción de una generación. Ogg y Bonvalet (2006).

En concreto, los jóvenes se sienten hermanados en la distancia, y experimentan un "efecto contagio" de valores y modas que se extiende con rapidez a través de Internet y otros medios de comunicación. El conjunto de experiencias locales que marcaban generaciones pueden ahora unir a todo un grupo muy distante geográfica o culturalmente pero similar en su rango de edades. Simón, C. y Allard, G. (2007)

Actualmente, pueden distinguirse cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral:

- Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945.
- Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964.
- La Generación "X": nacidos entre 1965 y 1979.
- La Generación "Y": nacidos a partir de 1980 y 2000.

6.1 Generación Boom (1946-1964).

La generación del boom, se encuentra comprendida por aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964. Es llamada así debido a que es la generación contemporánea con el "Baby

Boom" estadounidense, periodo caracterizado por el auge de bebes nacidos luego de la segunda guerra mundial.

Además de un explosivo aumento demográfico, también se caracteriza por su orientación al trabajo en equipos, ser optimistas y esperar lo mejor de la vida. Históricamente esta generación se reconoce con el slogan "Flower Power", slogan que acompaño a la generación Hippie a fines de los años sesenta, y fue utilizado como emblema de la no violencia.

6.2 Generación X (1965-1979).

La Generación “X” o en su homónimo en ingles generación de los “Baby Buster” está comprendida por las personas nacidas entre 1965 y 1979 y se caracterizada por independizarse a temprana edad, ser trabajadores, entusiastas y orientados al éxito con una condición particularmente distinta a las anteriores: el hecho de que resultaron muchos hijos de padres divorciados. Por tanto, esta generación vivió importantes cambios sociales, iniciando con la Guerra Fría, la problemática del VIH, la invención de píldoras anticonceptivas y el inicio de la era de la tecnología.

6.3 Millenials (1980-2000)

Según Monteferrante (2010), los Millennials, también conocidos como la generación Net, Generación “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 laboralmente activa 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. En el mismo sentido, Monteferrante (2010) apunta que esta generación constituye actualmente el segmento de mayor crecimiento en el campo laboral a nivel mundial y en Venezuela representa aproximadamente el 25% de la población total y el 18% de la población

económicamente activa. De acuerdo a Castro, (Chirinos, 2009; Howe y Strauss, 2000; citados en 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.

Expresan que 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. 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.

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).

Es la primera generación de muchachos a ser educados para respetar a las niñas como iguales. Ésta es la primera generación de mujeres que creen que deben ser iguales (Orrell, 2007). Son una generación diversa con una mente abierta y la aceptación de las diferencias de raza, género, etnia y orientación sexual (Gravett & Throckmorton, 2007).

Esta es una generación que ha tenido acceso a teléfonos celulares, buscapersonas personales y computadoras desde que estaban en pañales (Lancaster & Stillman, 2002). A través del uso de Internet, la Generación "Y" ha visitado prácticamente todos los rincones del mundo.

La Generación “Y” es optimista y confiada gracias al estilo idealista de crianza de Boomer. Tienen lealtad y fe en las instituciones gracias a su influencia de los tradicionalistas. Los miembros de la Generación “X” les han dado suficiente escepticismo para ser cautelosos. Si hay una palabra para describirlos, sería "realista" (Lancaster y Stillman, 2002).

Aunque esta generación creció en hogares de doble ingreso, divorcios y guarderías, al igual que su generación más vieja, Generación “X”, los Millennials experimentaron estilos de crianza muy diferentes. (Gravett & Throckmorton, 2007).

Según Gravett & Throckmorton (2007), esta generación tiene una perspectiva muy diferente en muchas cosas tales como:

- Conciencia extrema del medio ambiente, preocupación por nuestro futuro, local y global, y participación activa en el reciclaje y reducción de desechos o contaminantes;
- Ser una generación diversa con una mente abierta y la aceptación de las diferencias de raza, género, etnia, orientación sexual;
- Una generación expresiva como lo demuestran algunos de sus vestidos, joyas corporales y cabellos de colores brillantes;
- Ser muy socialmente consciente y comprometido con cualquier causa que valore y demostrar que a través del voluntariado;
- Y tener estándares morales sólidos, siendo mucho más contra sexo prematrimonial y sin protección, alcohol y drogas que los Baby Boomers o Generación “X”.

Debido a que la Generación “Y” ha crecido con padres de apoyo y sobreprotección que se enorgullecen de sus hijos, esta generación ha entrado al trabajo con un alto grado de confianza en sí mismos (Hart, 2006). Además, creciendo con la tecnología instantánea y dándola por sentado, los miembros de la Generación “Y” gracias a la tecnología móvil mantienen una comunicación instantánea entre ellos y el mundo que los rodea, es algo a lo que están habituados, por ende, están acostumbrados a dar y obtener retroalimentación instantánea. De acuerdo con Hart (2006). En el lugar de trabajo, la Generación “Y” prefiere

retroalimentación constante e instrucciones detalladas. Como resultado, están más a gusto y son capaces de hacer el trabajo bien (Glass, 2007). La tecnología fácilmente disponible los ha moldeado en trabajadores nuevos orientados al equipo, interpersonales y gregarios (Bartley, 2007).

A medida que la Generación "Y" entra en el lugar de trabajo, según Bartley, pueden realizar múltiples tareas, reconocen autoridad, y quieren una buena relación con su jefe. La Generación "Y" quiere ser desafiada. No se podrán retener si se aburren con su trabajo. Esta generación es leal a las personas, no a sus empleadores, a diferencia de sus padres, los Baby Boomers, que eran muy leales a su empleador. (Bartley, 2007),

Dado que los empleadores están acostumbrados a los Baby Boomers que trabajan 50, 60, incluso 70 horas a la semana para hacer el trabajo, esta generación más joven con su perspectiva diferente sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, obligará a los empleadores a repensar sus expectativas al contratar a esta generación. Para la Generación "Y", el equilibrio entre el trabajo y la vida puede incluso significar más que el salario (Sujansky & Feni.-Reed, 2009). Según Dorsey (2010), Generación "Y" está buscando estilo de vida, personalidad y prioridades. La Generación "Y" está más interesado en la cultura de la empresa y las interacciones iniciales con los posibles supervisores directos. De hecho, Dorsey enumera diez características que busca la Generación "Y" en un trabajo:

1. Tener un ambiente de trabajo divertido,

2. Compartir en equipo los desafíos de trabajo que enfrentarán,

3. Recibir información sobre las oportunidades y hacerlos conscientes del camino estratégico que planea la empresa,

4. Posibilidad de obtener el espacio y la confianza para ser creativos en el trabajo,

5. Demostrar la ética de los líderes, así como enumerar los valores y principios de la compañía,

6. Darles un sentido de propiedad en el trabajo,

7. Darles los detalles de todas las estrategias que la compañía planea para apoyar un balance de vida-trabajo, como una programación flexible y otras actividades al aire libre,

8. Demostrar cómo la empresa abarca todos los tipos de diversidad,

9. Resaltar cómo la tecnología es un factor clave dentro del lugar de trabajo y cómo se permite libremente su utilización a los empleados. Así como la incorporación de nueva tecnología,

10. Y llevar la misión de la compañía a la vida, dando a Generación Y una oportunidad de ser parte de la diferencia, y jugar un papel determinante en los resultados alcanzados.

La Generación "Y" tiene grandes expectativas para su futuro. Una vez que los empleadores entiendan lo que esta generación quiere o lo que buscan en un trabajo, pueden adaptar sus enfoques y mensajes de reclutamiento existentes para lograr resultados inmediatos y mensurables.

7. Tecnologías de la Información (TI).

Para situarse en un contexto más familiar con este término es necesario saber que no hay un concepto unificado para tecnologías de la información. Por ejemplo, el OCDE (Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico) que reúne 34 países todavía está trabajando en una definición concreta.

Para fines de este estudio usaremos la definición de OSILAC (2014), las Tecnologías de la Información y la Comunicación se pueden concebir como resultado de una convergencia tecnológica, que se ha producido a lo largo de ya casi medio siglo, entre las telecomunicaciones, las ciencias de la computación, la microelectrónica y ciertas ideas de administración y manejo de información. Se consideran como sus componentes el hardware, el software, los servicios y las telecomunicaciones.

El alcance de las tecnologías de la información es tan importante que según WORLD BANK INSTITUTE (2008), se ha definido el acceso que los países tienen a las tecnologías de

información y comunicación (TIC) como uno de los cuatro pilares para medir su grado de avance en el marco de la economía del conocimiento.

7.1 Profesionales de TI.

Kenneth L. (2007) define a los profesionales de tecnologías de la información como aquellos sujetos que trabajan principalmente con información o, bien, gestionan conocimiento en su lugar de trabajo. Individuos que cuentan con los saberes, habilidades y destrezas para desenvolverse de manera adecuada en un contexto de profundos cambios y redefiniciones. Sin lugar a dudas, el ejercicio diario de estos trabajadores del conocimiento está estrechamente vinculado al uso y aprovechamiento de los nuevos dispositivos de comunicación e información.

Estos trabajadores buscan contar con un conjunto de competencias para desenvolverse con un alto potencial digital, lo que tendrá relación con utilizar de forma adecuadamente las nuevas tecnologías de información y comunicación, hardware o software y con desarrollar nuevas competencias en el uso, administración y distribución de la información y del conocimiento (habilidades informacionales y estratégicas). Kenneth L. (2007)

En el área de TI se pueden encontrar una amplia variedad de carreras a estudiar. A continuación, se dará una breve explicación de las más relevantes para el estudio:

Ingeniería en informática: El perfil de Ingeniero en Informática de la Universidad Católica Andrés Bello es un profesional emprendedor con una formación integral que brinda soluciones efectivas a problemas relacionados con el diseño, producción e implantación de software de aplicación y sistemas telemáticos; administra y mantiene sistemas operativos y equipos de computación; planifica, dirige y controla proyectos informáticos, apoyándose en herramientas de toma de decisiones. UCAB (2017)

Ingeniería de sistemas: El Ingeniero de Sistemas está capacitado para estudiar problemas interdisciplinarios de diversos tipos y complejidad, relacionados con el manejo de información dentro de una organización. Resuelve las dificultades mediante el uso del enfoque

de sistemas, los sistemas de información, la investigación de operaciones, y de la utilización de herramientas tecnológicas de computación, de informática y de comunicación. UNIMET (2017)

Ingeniería en computación: La Ingeniería de la Computación se ocupa principalmente del análisis, concepción, diseño, implantación, aplicación y evaluación de estos procesos; en términos generales, la respuesta a las preguntas: ¿Qué es lo que puede ser eficientemente automatizado? y ¿Cómo se puede lograr eso de la mejor manera, en base a los recursos disponibles? USB (2017)

Ingeniería en telecomunicaciones: El Ingeniero en telecomunicaciones diseña, desarrolla y gerencia proyectos, realiza investigación y desarrollos en el área de tecnología de las telecomunicaciones, y participa en las actividades de gestión, operación, mantenimiento y evaluación de equipos, sistemas y servicios de telecomunicaciones, actuando con principios y valores éticos al servicio de la comunidad. UCAB (2017).

Técnico de software: El técnico de software se puede desempeñar como líder de proyectos de software, responsable del desarrollo de sistemas de información y de la implantación de aplicaciones grandes; como programador de sistemas y aplicaciones capaz de codificar, mantener y actualizar los programas asociados a un proyecto de Ingeniería de Software, garantizando eficacia y eficiencia de los mismos; como gestor de bases de datos capacitado para mantener grandes volúmenes de información. Oportunidades de Estudio en Venezuela (2017)

Técnico de mantenimiento de redes y telemática: Técnico en Mantenimiento de Redes y Telemática es un experto capacitado para realizar la instalación y mantención de redes. Estará capacitado para instalar, configurar, administrar y operar redes computacionales y realizar enlace de datos digitales. Universidad Arturo Michelena (2017)

Técnico en electrónica: El técnico en electrónica es un profesional formado para participar activamente en todas las fases de diseños, montajes, operación y mantenimiento de equipos electrónicos. Además, su formación le permite un posterior entrenamiento en la

instalación, puesta a punto y mantenimiento de equipos sofisticados en las áreas de comunicaciones, sistemas digitales e instrumentales en general. USB (2016)

Licenciado en matemáticas y computación: El licenciado en Matemáticas Aplicadas y Computación aplica creativamente las diversas técnicas matemáticas y computacionales para analizar, evaluar y resolver, por medio de modelos, problemas en diversas áreas de conocimiento que afectan de manera directa o indirecta a la sociedad. Universidad Arturo Michelena (2017)

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

Gracias al avance tecnológico que ha abierto las puertas al mundo de las telecomunicaciones por vía web, han surgido rubros asociados a estas áreas (la tecnología y las telecomunicaciones) que actualmente se encuentra en creciente avance y desarrollo, dando paso al mundo de las aplicaciones móviles. De acuerdo como lo expresa Díaz (2013), la tecnología de aplicaciones móviles, en tan poco tiempo, ha desarrollado una magnitud impresionante de soluciones para diversas necesidades. Dicha realidad actualmente se ve reflejada en las estadísticas, ya que aproximadamente el 75% de la población mundial posee un teléfono inteligente.

Es por tanto que resulta interesante el hecho de estudiar el capital humano que desarrolla estas tecnologías, específicamente para los fines de este estudio, a los profesionales en tecnologías de la información Millennials pertenecientes al área de TI de la Empresa Synergy-GB. A continuación, se hará una breve descripción de la mencionada organización:

Historia

Los fundadores de la empresa Synergy-GB, movidos por un deseo intenso de crecer profesionalmente y emprender, delimitan las bases de la empresa sobre el crear e innovar. Es así como a principios del año 2007 esta empresa nace como desarrolladora de aplicaciones móviles. Al momento de consolidar este emprendimiento, los fundadores evaluaron un compendio de dominios en los cuales resaltaba el nombre “Under the Strategy”, buscando hacer énfasis en un alcance de negocios, y asumiendo desde el inicio un tema global, que se

enfocara en incluir la meta de prestar servicio de alcance nacional e internacional. Comenzaron a darle forma a la misión: “Business Management Solution Provider”, donde el foco era ayudar a cerrar brechas de las empresas en formación, en temas de desarrollo empresarial: manejo de negocios, de relaciones, alianzas, oportunidades, expansión a mercado e incorporación de soluciones rápidas para optimización de procesos, entre otros aspectos. (Synergy-GB, 2016).

El sustento de la propuesta de valor de Synergy-GB se basa en ofrecer soluciones tecnológicas corporativas que representaran resultados concretos y victorias tempranas en las unidades TI (unidades de tecnología de la información) de las empresas. (Synergy-GB, 2016). Desde el inicio, y bajo este modelo de negocio, sus fundadores comprendieron que debían contar con el mejor capital de todos, el capital humano, ya que este es altamente especializado constituyendo la materia prima para esta clase de empresas.

Para lograr esto los fundadores compran la empresa “Soluciones TI” con la intención de darle un nuevo posicionamiento y migrarla a Windows Mobile bajo el nombre de Synergy. Las primeras oportunidades de negocio fueron en empresas aseguradoras, proporcionando soluciones móviles para la rama de vehículos, y luego en la industria bancaria a fin de conseguir clientes que les otorgaran sustentabilidad financiera, más allá del capital que en ese momento estaban inyectando a la empresa. Posterior a ello en el año 2009, cumplieron su meta de internacionalizarse abriendo su primera oficina en Panamá. Posteriormente en el año 2010 realizan su primer gran lanzamiento: Banesco móvil, y en el año 2011 el de Mercantil móvil, que como elemento innovador fue la primera aplicación en Tablets QNX (PlayBook). Para el año 2012 se abren más puertas a esta empresa, inaugurando la sucursal en EE.UU. Es aquí cuando comienza a llamarse Synergy-GB como corporación. A medida que pasa el tiempo, Synergy-GB recibe importantes reconocimientos en el sector del software y es en dicho año que su trabajo de calidad empieza a ser reconocido: la empresa es nominada al Wireless Achievement Award 2012 de RIM (mBanking) y al World Summit Award 2012.

Su ritmo de crecimiento organizacional ha sido fructífero. Para el 2013, nace el producto Banca+ (multicanal multiplataforma). Además del lanzamiento de Banca+,

desarrollos como Banesco Aventura, Banca+ Transaccional. En redes sociales con Banesco Amigos, Social+ en Mercantil Banco y en Commerce Bank en EEUU. Crece la clientela de Banca+ móvil con Banco Fondo Común (Venezuela) y con CrediCorp (Panamá).

En el año 2014 lanzan TodoTicket móvil, Banca+ home banking (página comercial) en Banco Occidental de Descuento -BOD (Venezuela), crece Banca+ móvil en Banco Activo, BanFanB (Venezuela) y Banco Nacional de Panamá (Panamá), además de constatar la firman de una alianza Latinoamericana con DATAPRO (IBS móvil).

Synergy-GB, para el año 2015, continúa expandiendo sus horizontes con intenciones de continuar su crecimiento dentro del segmento de la banca móvil; tales como Banca+ móvil en Banco Activo (Puerto Rico), Banca+ home banking (página comercial) en Banco Nacional de Crédito, Banco Activo (Venezuela) y asesoría tecnológica en Mercantil Banco. Se posiciona con los lanzamientos de productos como: Banca+, realidad aumentada con Espacios Banesco; Banca+ móvil jurídico, la primera banca móvil jurídica en Latinoamérica con Mercantil Banco como cliente; Telco+ móvil, que representa el más moderno portal móvil para empresas de telecomunicaciones como Digitel. Durante el año 2016 su potencia en el desarrollo de aplicaciones web y móviles aumenta, con el relanzamiento de Asegura+ móvil para empresas de Seguro, el Lanzamiento de flexiPOS, Canal Móvil integrado con Mercantil Banco, Banca+ Internet Banking Bancamiga y Banco Plaza (Venezuela), y servicio PUSH integrado a canales digitales de Mercantil Banco (Venezuela). A la par que Banca+ móvil en Bancamiga, Banco Plaza (Venezuela), Banca+ móvil jurídico con BNC (Venezuela) continúan en auge creciente también recibiendo reconocimientos como el Mobile Content. (Synergy-GB, 2016)

Las soluciones desarrolladas por la organización cuentan actualmente con 2 millones de usuarios entre 300 proyectos realizados, en tan solo 9 años de experiencia en el sector tecnológico y de las telecomunicaciones. Pues desde aquellos primeros pasantes al día de hoy, se ha reafirmado que el capital humano es el piso que sustenta la organización. (Synergy –GB, 2016).

Estrategia de negocio

La empresa basa su estrategia de negocio en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Orientar al desarrollo y comercialización de productos.
2. Internacionalizar el negocio
3. De ser líderes a gerentes
4. Consolidar el ecosistema de alianzas
5. Consolidar la estrategia, REC, WOW and GO.

Con la estrategia REC buscan impulsar las áreas de tecnología móvil bajo formatos de comercio electrónico y finanzas, en áreas de Calidad de servicio, administración, diseño, mercadeo e investigación y desarrollo (I+D) con la intención de que sus productos y servicios sean rentables, eficientes y generadores de soluciones. Con la estrategia WOW buscan generar asombro en los clientes y en el mercado en general, actitud que les ha permitido ser competitivos atrayendo nuevos consumidores, mediante la estrategia GO que genere el espíritu emprendedor que sus fundadores fijaron en el nombre de la empresa y en su misión, visión y valores, que se señalan a continuación. (Synergy-GB, 2016).

Misión

Crear, desarrollar y apoyar modelos de negocio. Para ello deben entender a los clientes profundamente e identificar las oportunidades. Synergy-GB busca claramente ayudar a los clientes a ser más competitivos y productivos a través de la Innovación tecnológica. En este sentido lo que han hecho es ofrecer diferenciación a través de canales electrónicos y en esa misma medida ganar eficiencia, ya sea operativa o de costos. (Synergy-GB, 2016).

Visión

Ser líderes reconocidos. El liderazgo viene asociado a "Proveer soluciones que cubran las necesidades de tecnología de información", es importante destacar que se habla directamente de soluciones. Las soluciones vienen asociadas normalmente al entendimiento de

un problema y al diseño de una solución, este es un enfoque de consultoría, no es un enfoque de una fábrica de software. (Synergy-GB, 2016).

Su visión plantea que este tipo de soluciones se pueden visualizar en una gama que va desde los canales digitales, como páginas o aplicaciones web, aplicaciones móviles o plataformas de integración hasta el complemento del procesamiento de la información clave. (Synergy-GB, 2016).

Valores

1. Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo: El cliente y sus necesidades es la preocupación principal. El foco es generarles valor y beneficios.
2. Calidad e Innovación: El mejor trato que se puede dar a un cliente es entregar soluciones de calidad. Es la base para establecer una relación que permita pensar y desarrollar nuevas iniciativas. La calidad en las entregas genera la confianza de que se ofrecen soluciones que no van a generar problemas operativos y en todo caso tienen una vía de solución.
3. Libertad y responsabilidad: Son una empresa muy abierta y por ello confían en el talento para darles libertad de acción, libertad creativa al final del día, libre elección. Sin embargo, esto implica una responsabilidad sobre el resultado de las elecciones.
4. Colaboración y diversión: Desde los inicios han aprendido a trabajar en equipo y a colaborar, esto siempre ha generado un ambiente distinto en las oficinas, un ambiente más propicio para compartir ideas y para aprender.
5. Enfocados en resultados: Las explicaciones sobran cuando se enfocan en concretar, cuando están concentrados en dar resultados.
6. Cada entrega es una oportunidad para demostrar la seriedad y el respeto que tienen hacía los clientes. Esta es la base para el crecimiento de la empresa y ha sido un proceso constante en la empresa desde que se fundó. El trabajo que hacen hoy lo van a recibir las futuras generaciones, por lo que es su responsabilidad dejar un legado que sea la base para el crecimiento futuro.

7. Integridad y Honestidad: Anteponen la verdad en los pensamientos, expresiones y acciones. Hablan con la verdad, actúan de acuerdo a las ideas, escuchan y respetan las opiniones de los demás, aun cuando no están de acuerdo con ellas.
8. Proactividad: Tienen la actitud para tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
9. Sentido de pertenencia: Traspasado desde los fundadores a todo el equipo de colaboradores que se sienten identificados con el nombre su organización, Synergy-GB.
10. Responsabilidad, Compromiso e identificación con la misión, la visión y los valores de la empresa; que definen el ¿Qué hacer? Y el ¿Cómo hacerlo? Guía fundamental de todos los trabajadores de la empresa.

Actúan con sentido de urgencia, consistencia, velan por la coherencia en la ejecución y buscan la excelencia en la misma. Espíritu emprendedor, actúan en todo momento con la ambición de progresar, tener éxito y estar en constante crecimiento. La consecuencia de esta actitud provocará un crecimiento profesional como un crecimiento del negocio de la organización. (Synergy-GB, 2016).

Situación Actual

La empresa está atravesando por un escenario de alta rotación de personal. Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Este es un factor determinante puesto que en el 90% de las encuestas y entrevistas de egresos se refleja la insatisfacción a nivel de la remuneración recibida. Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

En la última encuesta de Clima Organizacional realizada en la organización el mes de Abril del 2017 se pudo encontrar que el personal que conforma los niveles gerenciales al parecer se sienten complacidos trabajando dentro de la empresa, ya que esta les ha permitido obtener logros y por ende satisfacciones personales y profesionales, durante la permanencia dentro de la misma. Es importante señalar, que el personal que conforma el nivel gerencial, se siente orgulloso de pertenecer a la organización, además piensan que están identificados con la organización, e integrados de manera adecuada en los puestos que ocupan, pues piensan que estos son apropiados a las actividades que realizan en el área de trabajos adscritos. Los gerentes (cabe acotar que el 100% de los gerentes pertenecen a la Generación "X") indican sentir que realizan su trabajo de manera adecuada, sin que este llegue a la monotonía, ya que la naturaleza de su trabajo no es rutinaria.

Con respecto al rubro de sueldos y salarios el 43% de los gerentes mencionan que los salarios y las prestaciones que se perciben no son proporcionales con la responsabilidad que le confiere el puesto y el 57% mencionan que el salario y las prestaciones que perciben son proporcionales a la responsabilidad que tiene su puesto.

Por otra parte, los desarrolladores que conforman niveles junior y senior dentro de la organización y quienes realizan el trabajo operativo, directamente relacionado con el objetivo del negocio mencionan que un factor clave dentro del desenvolvimiento de sus funciones es el nivel salarial que ofrece la empresa. Un porcentaje por arriba del promedio se siente satisfecho por lo que ha logrado en el trabajo que desempeña actualmente, no así con el salario que recibe por contraprestación de sus servicios.

Con respecto a la autonomía en el trabajo, el 76%, de los trabajadores encuestados de niveles operativos, consideran que tienen la autonomía necesaria para realizar su trabajo, es decir, no dependen por completo su jefe inmediato, sin embargo, el 24%, considera que no tiene autonomía suficiente.

Con respecto al personal que conforma el nivel de desarrolladores, consideran que la remuneración no lo es todo ya que existen otros factores que se deben de considerar. Un 65%

cree que su nivel salarial y el de sus compañeros no son adecuados a la situación económica del país.

Un motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos. También puede suceder que el trabajador perciba pocas posibilidades de superación y promoción en la entidad o sienta inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Con respecto a las relaciones interpersonales los trabajadores de Synergy-GB manifiestan llevarse bien con sus compañeros de trabajo, piensan que no existe lucha de poder entre ellos, para subir de puesto y mejorar de alguna manera su posición dentro de la empresa. Muchos de ellos (un 87% de la muestra) consideran que en su área de trabajo existe respeto, cordialidad y apoyo entre los compañeros, y que les pesaría mucho dejarlos en algún momento en caso de abandonar la empresa, pues la mayoría de la gente considera, que algunos de sus compañeros les ayudaron y lo orientaron en sus primeros días de trabajo dentro de la organización.

Con respecto a las actitudes que tiene el jefe inmediato hacia ellos, los encuestados manifiesta que su jefe los trata con amabilidad, ya que a su juicio no son muy exigentes, existiendo comprensión en las tareas laborales que realizan. Un porcentaje del 77% considera que su jefe es participativo y por lo tanto puede trabajar en equipo, ya que no se siente vigilado por su jefe, dándoles apertura en su trabajo.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como finalidad, responder todas las interrogantes que se plantean abordar acerca del problema. Es posible lograrlo mediante técnicas apropiadas para tal fin. Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el "Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p.16). De esta manera, el autor explica que son procesos organizados por etapas, para lograr llegar a la solución de la formulación del problema.

Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es descriptivo ya que pretende conocer las realidades sobre preferencias de los profesionales en tecnologías de la información Millennials y sobre los elementos de recompensas totales de acuerdo al modelo de la WorldatWork (2016). Tal como lo expresa Tamayo y Tamayo (2004), la investigación descriptiva "trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta" (p.46). Y de campo, que, según el mismo autor, la información se recoge directamente de la realidad donde se están presentando los hechos. En este caso es dentro del departamento de informática en la empresa Synery-GB, donde laboran los profesionales informáticos Millennials. Claro está que esta indagación está sustentada sobre una revisión documental acerca del tema.

Diseño de la investigación

Es un plan elaborado por el investigador, para lograr de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Así lo expresa Gómez (2006), cuando lo

define como un “plan o estrategia concebida para obtener información que se desee, es decir un plan de acciones a seguir el trabajo de campo”. (p.85).

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, debido a que se observa situaciones existentes tal cual se presentan en la realidad sin que se manipulen las variables.

Con base a lo anterior, se identificaron las preferencias de los ingenieros TI (profesionales en tecnologías de la información) Millennials sobre las recompensas totales tomando en cuenta el modelo de la WorldatWork, de modo que los responsables de gestionar los recursos humanos, específicamente al área de compensación y beneficios puedan evaluar que estrategias se pueden implementar y cómo estas impactarían en el reclutamiento, retención y motivación de los profesionales informáticos Millennials.

Adicionalmente, se trata de un diseño transaccional - descriptivo ya que los datos obtenidos serán solo para un determinado período de tiempo específico, como también se sustenta en revisión documental acerca del tema.

Se trata además de un estudio de caso, debido a la focalización y profundidad correspondiente de la temática abordada. Ello tiene una implicación que los resultados obtenidos son muy importantes para la empresa sin que sea una aplicación, pero son relativos para ser usados por otras empresas así sean similares. Stake, R. E. (1998).

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo compuesta por la empresa Synergy-GB, siendo su unidad de estudio los profesionales en TI Millennials, pertenecientes al área de Tecnología de la empresa.

Población y muestra

En este punto es de vital importancia definir la población y muestra que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Por tanto, la población del estudio en este caso es finita,

conformada por la totalidad de 15 profesionales informáticos Millennials (aquellos nacidos entre 1980 y el 2000) que laboran en la empresa. Teniendo un rango de edades entre 17 y 37 años. Esto llevó a realizar un censo que Según Sabino (1992) "es la técnica muestral que recaba la información a la totalidad de las personas envueltas en el problema de estudio, así mismo es el conjunto de unidades o de ítems que comparten notas o particularidades que se desean estudiar" (p.127). Es por tanto que la población y la muestra serán las mismas ya que son estadísticamente accesibles, de este modo no se realizará un plan de muestreo.

Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son aquellos medios por los cuales se registran los datos para que luego sean procesados para la obtención de los resultados. Como lo expresa Arias (2006) "son las distintas formas o maneras de obtener la información". (p.53). En este caso se empleó el cuestionario, que puede definirse como una lista de preguntas, a los que la persona encuestada responde eligiendo una opción de acuerdo a lo que se esté preguntando. Así lo dice Bernal (2010), el cuestionario es "un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación" (p.25).

Para conocer el alcance, validez y confiabilidad del cuestionario se realizó la inicialmente una prueba piloto (ver Anexo 1.) donde los datos fueron medidos bajo una escala de ponderación, la cual midió las preferencias sobre los elementos de recompensas totales expresados en el modelo de la "WorldatWork" de los profesionales en TI Millennials de la siguiente manera: los participantes debían enumerar las distintas afirmaciones dependiendo del número de ítems expuesto por cada variable, siendo el número uno (1) su opción preferida y el último número su opción no preferida. Luego de analizadas las pruebas pertinentes se determinó que el tiempo promedio que empleaban los participantes en finalizar la encuesta era muy extenso, por tanto, se decidió para el instrumento (ver Anexo 2.) reducir el número de afirmaciones del cuestionario a un número finito determinado por las preferencias anteriormente manifestadas en la prueba piloto, permitiendo de esta forma reducir la dispersión de los datos y aumentar la confiabilidad del instrumento.

El cuestionario tuvo validez de contenido mediante el juicio de expertos. Según Corral (2009), esta técnica consiste en elegir un grupo de participantes preparados en un área específica que evalúen de manera lógica-racional la redacción y validez de las preguntas en el cuestionario. Para ello se eligieron tres validadores, un especialista en el área de compensación, un estadístico y un especialista en metodología de la investigación.

Esta data tuvo un nivel de confiablidad. Tal como lo expresa Corral (2009), la confiabilidad de un instrumento es el grado de exactitud que tienen las preguntas o afirmaciones en un cuestionario es decir esté libre de errores, y por otra parte que su uso al repetirse arroje resultados estadísticamente similares. El método empleado para valorar la confiablidad del instrumento corresponde en este caso de estudio al coeficiente Alpha de Cronbach, el cual consiste en medir en una escala entre 0 y 1 el nivel de confiabilidad del instrumento.

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Tabla 1. Niveles de Confiabilidad, Corral (2009).

Fuente: Corral (2009)

De acuerdo a lo expresado anteriormente, el resultado de confiablidad esperado debería estar por encima al 60%, lo que indicaría que el instrumento se ajusta de manera confiable, exacta y precisa sobre lo se pretende medir en el cuestionario, en el caso de este estudio la confiabilidad del instrumento corresponde a 0,64 como indica la siguiente formula.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2}\right] = \qquad 0.64$$

TOTAL ITEMS = 36

N : número de items
S2i: sumatoria de las varianzas de los items
S2T: varianza total

$$\alpha = \frac{36}{35} * \left(1 - \left(\frac{58{,}4^2}{153{,}10}\right)\right) = 0{,}64$$

Lo que indica una alta confiabilidad según lo expresado anteriormente. El procesamiento de los datos recolectados, fue realizado mediante el empleo del programa estadístico IBM SPSS versión 23, programa de amplio uso en las ciencias sociales. Los datos introducidos fueron guardados una carpeta de proyecto en la cual se almacenaron los datos para ser clasificados y organizados de acuerdo a los objetivos, dimensión e indicadores.

La opción de análisis para este caso, por tratarse de una investigación descriptiva para muestras pequeñas, fue emplear el módulo de estadística descriptiva dentro del programa SPSS. Esta opción arrojó de manera organizada distribuciones de frecuencia para cada objetivo en sus dimensiones e indicadores en tablas y gráficos, lo que permitió analizarla de

manera global, estadígrafos de medida de tendencia central, de posición, de variabilidad, con distribuciones de frecuencia para cada objetivo en sus dimensiones e indicadores en tablas y gráficos respectivos, lo que permitió analizarla de varias maneras e inclusive de forma global. Cabe mencionar que los datos introducidos en el programa atendieron un orden para cada objetivo. Finalmente, estos datos analizados contribuyeron a la redacción de las conclusiones de la presente investigación.

Operacionalización de la variable

Este fragmento hace referencia a la estrategia del investigador, descompone cada una de las variables que componen el modelo, con la finalidad de medirlo a través de indicadores. Con ello se pretende recoger la información sobre las preferencias recolectadas por medio del instrumento aplicado.

Dimensiones del modelo de Recompensa total de "WorldatWork"

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 busca la armonía entre la salud de trabajador y su entorno menos riesgoso, saludable, uso del tiempo libre, el descanso.

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

Reconocimiento: 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 y que estos esfuerzos sean reforzados positivamente.

Desarrollo del carrera: Se refiere a un conjunto de aprendizajes y experiencias con el propósito de mejorar las habilidades y competencias de los empleados, 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.

Descripción de los elementos sobre preferencias en recompensa totales según el Modelo WorldatWork (2017)

Cabe mencionar en este espacio, que se empleó una tabla de puntuación para ayudar a interpretar los resultados por cada pregunta del cuestionario, al mismo tiempo permite evaluar la posición o ranking de cada variable dentro del estudio. Esta tabla fue elaborada y ajustada a los requerimientos para medir preferencias, partiendo del aporte de Saaty, T., Vargas, L., (2012), que hace referencia a la técnica de ponderación lineal o scoring, la cual consiste en evaluar un conjunto de preferencias mediante un valor. (Ver tabla 2)

Puntajes de evaluación	Nivel de preferencia
1	Preferido
2	Altamente Preferido
3	Medianamente más preferido
4	Medianamente menos preferido
5	Bajamente preferido
6	No preferido

Tabla 2 Puntuación de Rankeo

Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems
Modelo de recompensas totales	Compensación	Salarios base	Pago salarial	Yo prefiere trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado
			Pago por hora	Yo prefiero que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.
			Pago a destajo	Yo prefiero que el pago de mi labor se efectúe por concepto del trabajo realizado y no del tiempo empleado.
		Pago Premium	Pago bilingüe	Yo prefiero recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)
			Pago basado en habilidades	
		Pago variable	Comisiones	Yo prefiero obtener comisiones por la venta de cada proyecto
			Programas de bonificación	Yo prefiero los programas de bonificación (programas periódicos de bonos por desempeño)
			Bonos de Retención	Yo prefiero que en mi paquete salarial se reflejen Bonos de Retención
			Bono de finalización del proyecto	Yo prefiero los Bono de finalización del proyecto
			Programas de incentivos	Yo prefiero los Programas de incentivos
		Corto Plazo	Participación compartida en ganancias	Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa
		Largo Plazo	Participación en acciones	Yo prefiero que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa
			Indemnización por despido	Yo prefiero las Indemnización por despido
	Beneficios	Beneficios de la compañía	Asignación de carro	Contar con un beneficio correspondiente a la asignación de un carro
			Teléfono móvil	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un celular
			Ordenador portátil	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil
		Salud y bienestar	Plan médico	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) sean incluidos en mi paquete salarial
			Plan dental	
			Plan oftalmológico	
			Plan de recetas médicas	

Cont. Modelo de recompensas totales	Cont. Beneficios	Cont. Salud y bienestar	Plan de salud mental	
			Provisión de enfermería en el lugar de trabajo	
		Planes de contingencia	Plan de ahorros para emergencias relacionadas con salud	Me gustaría que la empresa cuente con el pago de servicios fúnebres, Caja de ahorro para salud, Seguro de Invalidez
			Servicios fúnebres	
			Seguro por invalidez	
		Jubilación	Plan de beneficios definidos	Yo prefiero que mi paquete salarial ofrezca planes de beneficios definidos, plan de contribución definido o plan no calificado de beneficios al jubilado
			Plan de contribución definida	
			Plan no calificado de beneficios del jubilado	
		Beneficios voluntarios	Seguro de auto / hogar	Contar con un seguro para mascotas, auto, hogar y/o robo de identidad serían de gran utilidad
			Seguro para mascotas	
			Seguro de robo de identidad	
			Descuentos empleado	Yo prefiero que en mi paquete salarial estén reflejados descuentos para el empleado en la mercancía de la empresa donde laboro
			Estacionamiento	Yo preferiría que la empresa donde trabajo contara con el beneficio de estacionamiento, Seguro social y ley de Política habitacional para los empleados
			Seguro social	
			Política habitacional	
			Ley de alimentación	Yo prefiero que el beneficio del ticket de alimentación (superiores al monto establecido en la ley) o comedor
			Caja de ahorro	Yo prefiero que en mi paquete salarial este reflejado la posibilidad de tener una caja de ahorro y se me permita solicitar anticipos salariales.
			Anticipos	

Cont. Modelo de recompensas totales	Cont. Beneficios	Cont. Beneficios voluntarios	Transporte	Yo preferiría que la empresa donde trabajo contara con el beneficio de transporte y acción a clubes para sus empleados como parte del paquete de remuneración.
			Acciones a clubes	
	Balance vida trabajo	Flexibilidad laboral	Intervalos de descanso	Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)
			Tiempo completo a distancia	
			Flexibilidad de cambio	
			Programa de trabajo a tiempo parcial / reducido	
			Horarios establecidos	
			Jubilación gradual	Yo prefiero trabajar en una empresa donde la jubilación gradual este planteada en mi plan de carrera
			Ambiente de trabajo basado en los resultados	Yo prefiero trabajar en una empresa donde exista un ambiente basado en resultados y existan canales de comunicación de fácil acceso
			Facilidades de comunicación	
		Tiempo pagado y no pagado	Permiso para tramites personales	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales
			Permiso de lunes bancario	
			Permiso citas medicas	Yo prefiero trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados

Cont. Modelo de recompensas totales	Cont. Balance vida trabajo	Cont.Tiempo pagado y no pagado	Programa de bienestar basado en los resultados	Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo.
			Evaluaciones del riesgo para la salud	Yo prefiero 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).
			Permiso para exámenes médicos	
			Instalaciones para hacer ejercicio en el sitio	
			Tarifas con descuento / subsidio del gimnasio	
			Programa de control de peso	
			Programa de cesación del tabaco	
			Programas de manejo del estrés	
			Asesoramiento nutricional	
			Cafetería de opciones saludables	
			Máquinas expendedoras saludables	
			Seminarios en el sitio	
			Ferias de la Salud	
			Ejercicio actividad sindical/gremial	
			Vinculación de vida laboral	
			Facilidad para el cuidado personal en el área de trabajo	

Cont. Modelo de recompensas totales	Cont. Balance vida trabajo	Cont.Tiempo pagado y no pagado	Utilidades	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley
			Vacaciones	
			Bono vacacional	
			Ausencia (militar, personal, medica, familiar)	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales
			Permiso por maternidad	
		Participación de la comunidad	Responsabilidad social corporativa	Yo prefiero trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades
			Programas comunitarios de voluntariado	
			Donaciones en especie	
		Cuidado de Dependientes	Responsabilidad social corporativa	Yo prefiero trabajar en una empresa que ofrezca beneficios para el cuidado de dependientes de los empleados (como de ancianos, recién nacidos o familiares enfermos) y servicios de planificación financiera y de educación
			Programas comunitarios de voluntariado	
			Donaciones en especie	
		Reembolso	Servicios especiales de atención a dependientes	
			Servicios de planificación financiera y Educación	

Cont. Modelo de recompensas totales	Cont. Balance vida trabajo	Iniciativas de cambio cultural	Rediseño de trabajo	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, Rediseño de trabajo, buen ambiente de trabajo)
			Eficacia del equipo	
			Iniciativas de promoción de la mujer	
			Iniciativas multigeneracionales	
			iniciativas de Diversidad / Inclusión	
		Apoyo financiero	Préstamos para adquisición de viviendas y remodelaciones de hogar	Yo prefiero trabajar en una empresa que ofrezca préstamos para adquisición de vivienda o vehículo.
			Préstamos para adquisición de vehículos	
			Préstamos personales	
	Reconocimiento	Programa de Reconocimiento	Premios de servicio	Yo prefiero que la empresa reconozca los años de servicio prestado por sus colaboradores.
			Premios de retiro	Yo prefiero que en mi paquete salarial este establecido algún premio de retiro, al momento de ejercer mi jubilación.
			Programa de reconocimiento gerencial	Yo prefiero los programas de reconocimiento gerencial para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores)
			Premios de desempeño	Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor
			Premio empleado del mes / año	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral. (a través de: Reconocimiento al empleado del mes, almuerzos de apreciación, premios por objetivos logrados)
			Almuerzos de apreciación	
			Premios específicos para cada objetivo	

Cont. Modelo de recompensas totales			Programa de sugerencias	Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar areas de mejora sean tomadas en cuenta.
	Desarrollo de carrera	Oportunidades de aprendizaje	Descuentos de matrícula	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas
			Universidades corporativas	Yo prefiero programas de reembolso o descuento de la matrícula universitaria, universidades corporativas, aulas de aprendizaje virtual, programas de formación en nuevas tecnologías o aprendizaje en el trabajo, como forma de recompensa por mi trabajo realizado.
			Formación en nuevas tecnologías	
			Aprendizaje en el trabajo	
			Seminarios exteriores y conferencias	Yo prefiero los planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)
			Aula de aprendizaje virtual	Yo prefiero los seminarios y conferencias en el exterior del país como forma de recompensa por el trabajo mi realizado.
		Tutoría como entrenador	Entrenamiento de liderazgo	Yo prefiero un programa formal de desarrollo personal y liderazgo (coaching, mentoring)
			Exposición a los expertos residentes	Yo prefiero exponer mi trabajo ante un panel de expertos dentro de mi empresa como forma de recompensa por mi trabajo realizado.
			Acceso a las redes de información formal o Informal	Yo prefiero tener libre acceso a las redes de información formal e informal (todos los empleados de la empresa sin distinción de cargo) como forma de recompensa por mi trabajo realizado.
			Programa de tutoría para ascensos	Yo prefiero los programas de tutorías guiados a los ascensos y los programas de entrenamiento de liderazgo me permitirían desarrollarme como profesional como forma de recompensa por mi trabajo realizado.
		Plan de carrera	Pasantías	Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa.
			Asignaciones en el extranjero	
			Publicaciones internas de trabajo	Yo prefiero que la empresa donde laboro publique mis trabajos como forma de recompensa por mis labores.
			Promoción del trabajo	
	Cont. Desarrollo de carrera		Plan de carrera interno	Yo prefiero tener conocimiento del plan de carrera que establece la empresa para el puesto que ocupo. (cargos que puedes ocupar en el futuro)

Cont. Modelo de recompensas totales ¿			Planificación de sucesiones de puestos	Yo prefiero los planes de sucesiones de puesto para cubrir los puestos vacantes con promociones internas.
	Gestión del rendimiento	Desempeño	Reuniones	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.
			Alineación de salarios y conexión	Yo prefiero la alineación y conexión de los salarios con el desempeño
			Revisiones de rendimiento	Yo prefiero contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año como forma de recompensa por mi trabajo.
			Finalización del proyecto / equipo	Yo prefiero que la recompensa de los proyectos sea de acuerdo a la finalización de proyectos en equipo.
			Planificación de metas	La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño
			Entrenamiento	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.
			Seguimiento del cumplimiento de metas	
			Reuniones de evaluación de resultados	Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)

Tabla 3. Operacionalización de la variable de acuerdo al modelo de la WorldatWork (2016)

Aspectos éticos

Los instrumentos de recolección de datos empleados, (la prueba piloto y el cuestionario resultante) se aplicaron garantizando el anonimato, la confidencialidad y veracidad de la información obtenida. Por otro lado, para dar sustento a este proyecto de investigación, se han utilizado diversas fuentes bibliográficas que han sido citadas debidamente a lo largo del mismo y que se encuentran identificadas en la sección dirigida a la bibliografía, respetando el derecho de autor, conservando así la autoría y aporte de cada investigador.

Consideraciones sobre la factibilidad del estudio

Esta investigación fue factible debido a que se contó con ciertas facilidades que ayudaron a la realización de la presente investigación. En primer lugar, se tuvo pleno acceso a la población de profesionales informáticos Millennials que fueron objeto de estudio. Al tratarse de Millennials, al igual que las investigadoras que llevaron a cabo la investigación, el acceso a los mismos fue fácil y su colaboración y apertura fue adecuada, manifestando en gran medida una buena disposición para con estas. Por otro lado, la información referente a la población, así como los procesos organizacionales fue proporcionada por la Unidad de Administración y finanzas a la que está adscrita la oficina de Gestión de Talento dentro de la organización, lo cual simplificó la tarea de recolección de dicha

CAPÍTULO VI

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 15 profesionales informáticos Millennials sobre Recompensas totales en una empresa de aplicaciones móviles, de acuerdo al modelo de WorldatWork (2016). Los empleados forman parte de la empresa desarrolladora de aplicaciones móviles: Synergy-GB.

Estos resultados se encuentran expuestos en tablas y gráficas con el propósito de responder a la pregunta de investigación. En primer lugar, se presentan los resultados de la data general, considerando variables como: edad, sexo, estado civil, número de hijos, universidad de procedencia, tiempo de experiencia, antigüedad en la empresa, lenguaje de programación que más emplea dentro de su actividad laboral.

1. Descripción general de la muestra

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

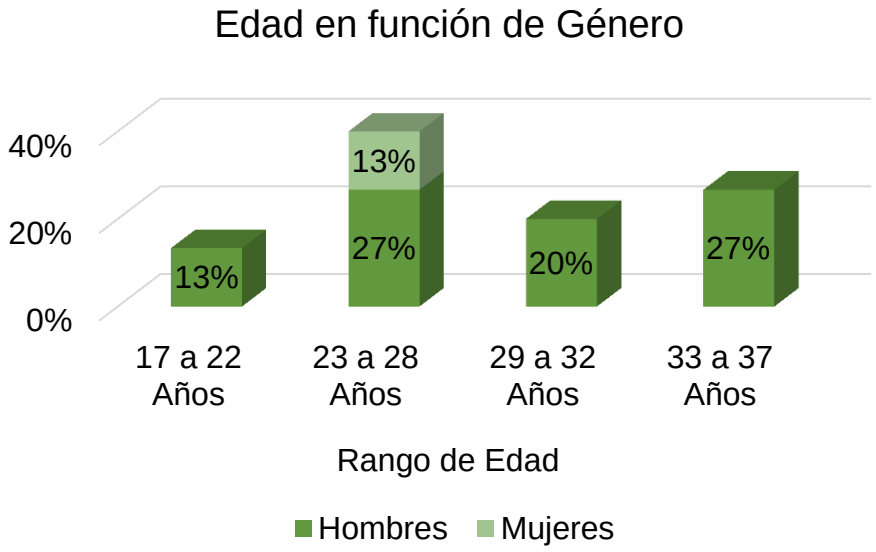
1.1. Género

Tal como puede apreciarse, en la gráfica 1, el 13% de los encuestados, están representados por el sexo femenino. Mientras que el 87% de los empleados encuestados son del sexo masculino.

Gráfica 1. Género de los empleados encuestados

1.2. Edad

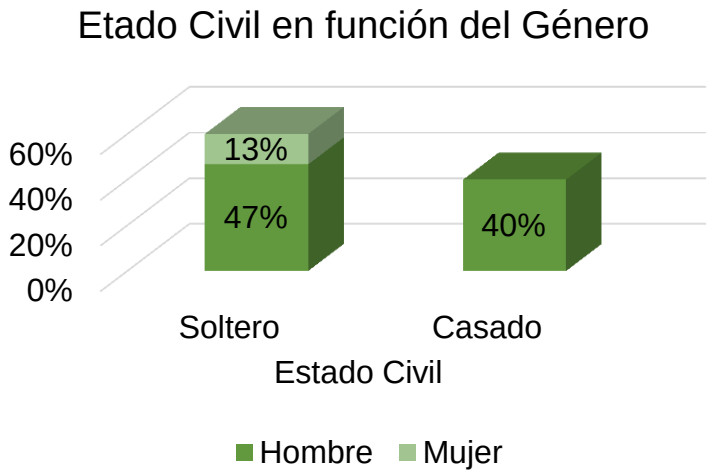
En la gráfica 2 se pueden apreciar los rangos de edad de mayor prevalencia que en este caso están representado por el rango de edades correspondiente a "23 a 28 años" lo que representa un 40% del total de participantes en la encuesta, de igual forma en esta categoría se aprecia que es una categoría mixta, compuesta por hombre (27%) y mujeres (13%). La segunda categoría con mayor prevalencia es "33 a 37 años" la cual representa un 27% del total de participantes en la encuesta. Por último, los dos rangos de mayor prevalencia fueron los rangos "17 a 22 años" y "29 a 32 años" que representan un 33% del total de encuestados.



Gráfica 2. Edades en función al género de los empleados de la muestra

1.3. Estado Civil

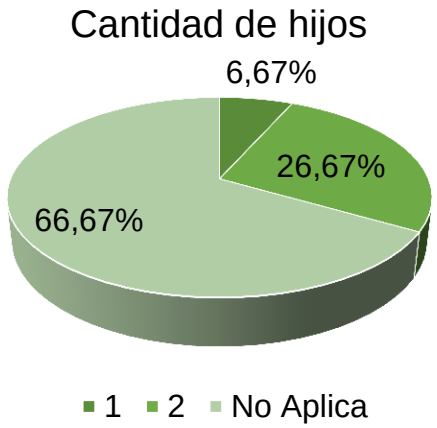
Como se aprecia en la gráfica 3, se obtuvo dentro del estudio que el 60% de los empleados encuestados son solteros, donde 47% son hombres y 13% mujeres. De igual forma en la gráfica se aprecia que el 40% son casados.



Gráfica 3. Estado civil en función del género

1.4. Número de hijos

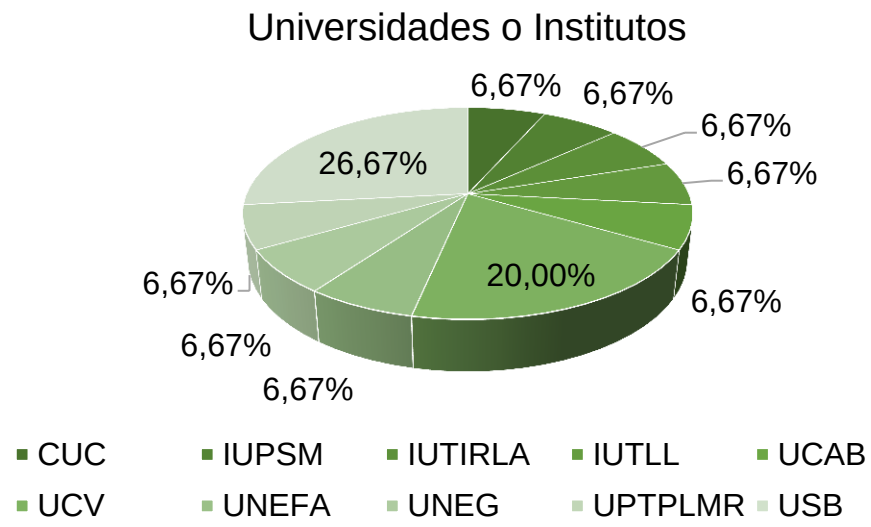
Se puede observar en la gráfica cuatro (04), que el 66,67% de los empleados encuestados no tienen hijos, el 6,67% tiene un (01) hijo y el 26,67% restante poseen dos (02) hijos.



Gráfica 4. Número de hijos de los empleados de la muestra

1.5. Universidad o Instituto de Procedencia

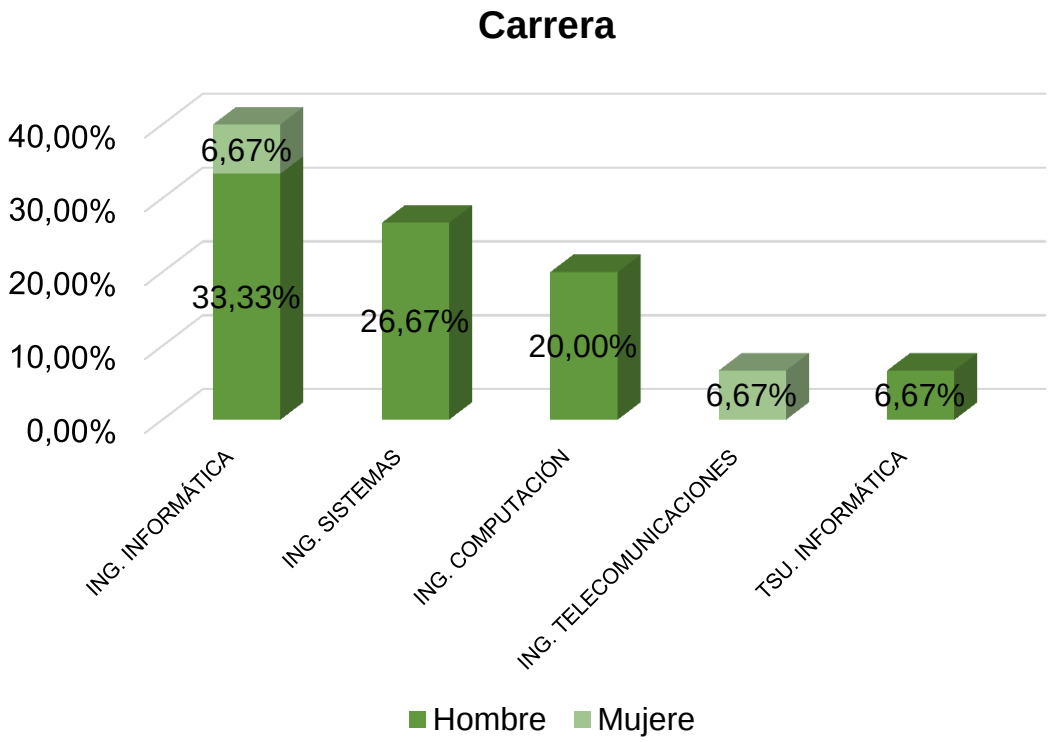
Según lo indicado por los encuestados en la gráfica cinco (05) puede apreciarse las universidades de procedencia de los profesionales Millennials en la empresa en estudio, se obtuvo que en la empresa Synergy – GB predominan los egresados de la Universidad Simón Bolívar representando un 26,67% del total de participantes, seguido por los egresados de la Universidad Central de Venezuela quienes representan un 20%, con respecto al resto de la muestra reportaron pertenecer a 8 universidades o institutos distintos donde cada una representa un aporte el 6,67% de procedencia, es decir un (1) profesional egresado de cada ente universitario; tales como del Colegio Universitarios de Caracas (CUNIVCCS) Instituto Universitario de Tecnología los Llanos (INSOLLA), Instituto Politécnico Santiago Mariño (IUPSM) Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loera Arismendi (IUTIRLA), la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Universidad Experimental Rómulo Gallegos (UENRG) y la Universidad Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas (UNEFA). Es importante destacar que de cara al cliente el grado de estudio adquirido por un programador es indiferente, pues es en la práctica de la profesión donde se determina su nivel de dominio. En los procesos de trabajo diarios el ser TSU o universitario no es un factor diferenciador. Tampoco siéndolo en materia de compensación.



Gráfica 5. Universidades o institutos

1.6. Carrera

Tal como puede observarse en la gráfica seis, se observan las cinco carreras que fueron reportadas por los 15 empleados en la muestra seleccionada. Se tiene entonces que 20% que corresponde a tres (3) empleados de Ing. Computación, un 40% corresponde a seis (06) empleados en Ing. en Informática, un 26,67% corresponde a cuatro (4) empleados en Ing. en Sistemas. En el mismo orden de ideas el 6,67% corresponde a un (1) empleado de Ing. En Telecomunicaciones y por último un 6,67% que corresponde a un (1) empleado en TSU en informática.

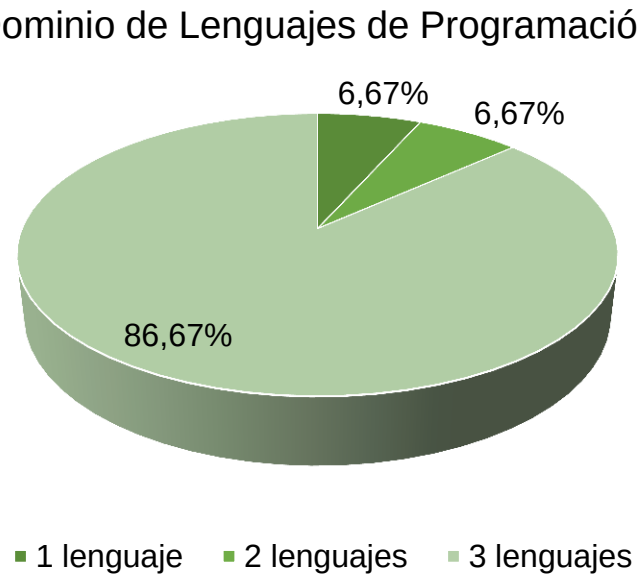


Gráfica 6. Carreras dentro de la muestra seleccionada.

1.7. Lenguaje de programación

Se entienden como códigos informáticos utilizados para codificar las máquinas y que estas realicen los procesos requeridos para una determinada acción, es la principal herramienta de los profesionales en tecnologías de la información.

En este caso, como se aprecia en el gráfico número siete (07), se obtuvo como resultado que 6,67% de los encuestados manifestaron dominar, independientemente del nivel, uno (1) o dos (2) lenguajes de programación respectivamente, mientras que el 86,67% afirmaron dominar tres (3) lenguajes de programación.



Gráfica 7. Dominio de lenguajes de programación

1.7.1 Lenguaje de programación de dominio mayor por los encuestados

Los lenguajes de mayor dominio corresponden a aquel lenguaje de programación del que se tiene conocimiento a profundidad.

De acuerdo a las encuestas de los 15 empleados, y como se aprecia en la tabla cuatro (04) resultó que el 6,67% de los encuestados (1) dijo que domina con profundidad el lenguaje C, el 13,33% de los encuestados corresponde a dos (2) quienes dominan el lenguaje C++, el 26,67% de los encuestados corresponde a cuatro (4) manifestaron que dominan Javascript. En el mismo orden de ideas, el 6,67% de los encuestados que corresponde a un (1) empleado indicó que se desenvuelve en el lenguaje PHP, otro 13,33% corresponde a dos (2) dijeron que dominan Python, mientras que el 6,67% que corresponden a un (1) empleado domina R. El

20% que corresponde a 3 empleados domina SCALA como lenguaje de mayor domino. Y el 6,67% que corresponde a un (1) empleado domina VISUAL BASIC como lenguaje de programación de mayor dominio.

1.7.2 Lenguaje de programación de dominio intermedio por los encuestados

Los lenguajes de domino intermedio corresponden a aquellos lenguajes de programación del que se tiene un conocimiento medio que le permite programar ciertas funcionalidades mas no la totalidad de las mismas.

De acuerdo a las encuestas a los 15 empleados, y como se aprecia en la tabla cuatro (04) resultó que el lenguaje más común que manifestó ser dominado de forma intermedia por los participantes de la encuesta fue el lenguaje JAVA representado por un 26,67%, seguido de SQL que represento 20%, por otro lado, tanto Javascript como PHP representaron 13,33%, Los lenguajes de programación como R, RUBY y C++ fueron los que menos representación tuvieron con 6,67% cada uno. Por otro lado, el 6,67% de los encuestados indicó no poseer un dominio intermedio de ningún lenguaje de programación.

1.7.3 Lenguaje de programación de dominio inferior por los encuestados

Los lenguajes de domino inferior corresponden a aquellos lenguajes de programación del que se tiene un conocimiento básico del que tienen noción mas no se desenvuelven competentemente.

De acuerdo a las encuestas a los 15 empleados y como se aprecia en la tabla cuatro (04) resulto que el 6,67% de los encuestados, reportó dominar de manera intermedia el lenguaje C, el 33,33% afirmaron que dominan de manera básica el lenguaje C++, el 33,33% de los encuestados dijeron dominar JAVA. En el mismo orden de ideas, el 13,33% de los encuestados indicaron que no poseen un dominio básico de ningún lenguaje de programación, otro 6,67% dominan Python de manera básica, mientras que el 6,67% domina Typescript.

Nivel de dominio de Lenguajes de programación			
Lenguaje	Dominio Mayor	Dominio Intermedio	Dominio Inferior
C	6,76%	N/A	6,76%
C++	13,33%	6,76%	33,33%
JAVA	N/A	26,76%	33,33%
JAVA SCRIPT	26,70%	13,33%	N/A
PHP	6,76%	13,33%	N/A
PYTHON	13,33%	N/A	6,76%
R	6,76%	6,76%	N/A
RUBY	N/A	6,76%	N/A
SCALA	20%	N/A	N/A
SQL	N/A	20%	N/A
TYPESCRIPT	N/A	N/A	6,76%
VISUAL	6,76%	N/A	N/A
NO POSEE	N/A	6,76%	13,33%

Tabla 4. Dominio de lenguajes de información

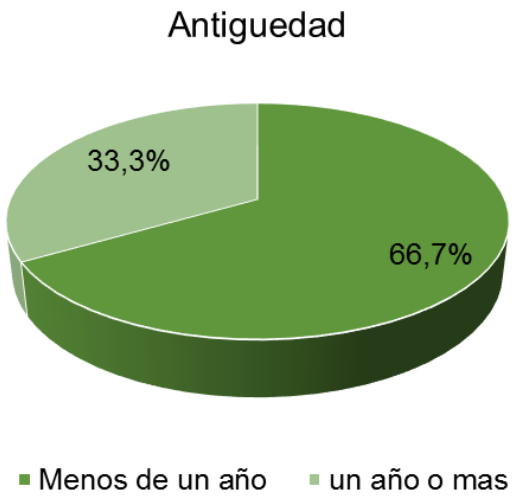
1.8 Tiempo

Con respecto a este espacio se tomaron en cuenta la experiencia laboral adquirida y la antigüedad en la empresa en meses y en años dentro y fuera de la empresa.

En la gráfica ocho (08) se aprecia que el 33,3% de la población encuestada reporto tener menos de un año de experiencia laboral, mientras que el 66,7% reporto tener un año o más de experiencia laboral.

Gráfica 8. Experiencia laboral.

Con respecto a la antigüedad en la empresa, como se observa en la gráfica nueve (09), se reportó que solo el 33,3% de los encuestados manifestó tener un año o más en la empresa mientras que el 66,7% aún no ha cumplido el año dentro de la organización.



Gráfica 9. Antigüedad en la empresa.

1.8.1 Experiencia laboral en meses

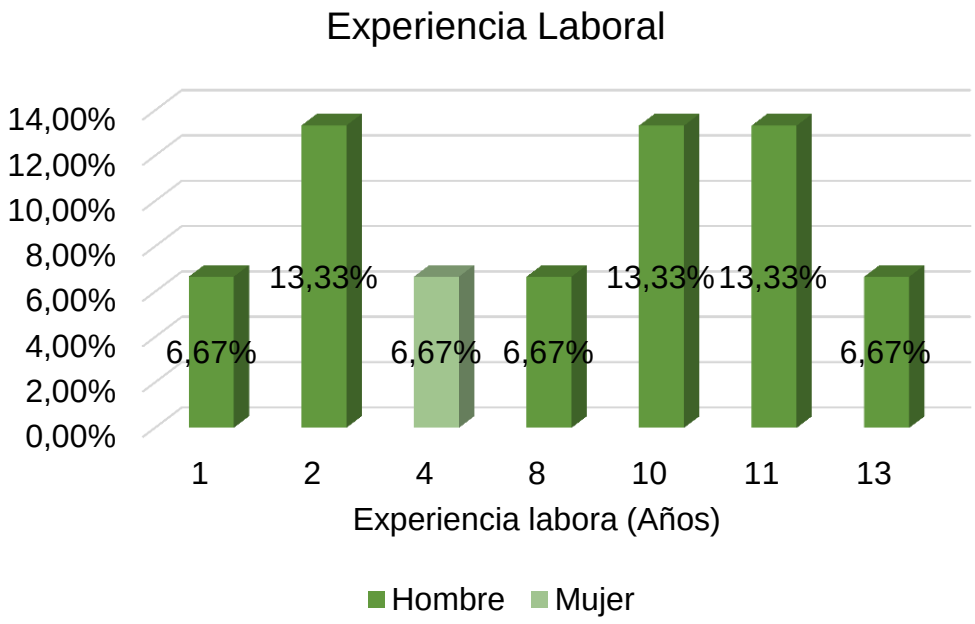
En la tabla cinco (05) se muestran de forma más específica los resultados obtenidos en cuanto a Experiencia laboral en meses, resultando el 13,33% de los encuestados con dos meses de experiencia laboral en el ejercicio profesional, otro 6,67% de los informantes expresó tener cuatro meses de experiencia, otro 6,67% de los encuestados tiene seis meses de experiencia laboral, por último los encuestados restantes reportaron tener nueve y diez meses de experiencia laboral representan cada uno un 6,67%.

Experiencia (Meses)			
Meses	Hombre	Mujer	Total
2	6,67%	6,67%	6,67%
4	6,67%		6,67%
6	6,67%		6,67%
9	6,67%		6,67%
10	6,67%		6,67%
Total	26,67%	6,67%	33,33%

Tabla 5. Experiencia laboral (meses)

1.8.2 Experiencia laboral en Años

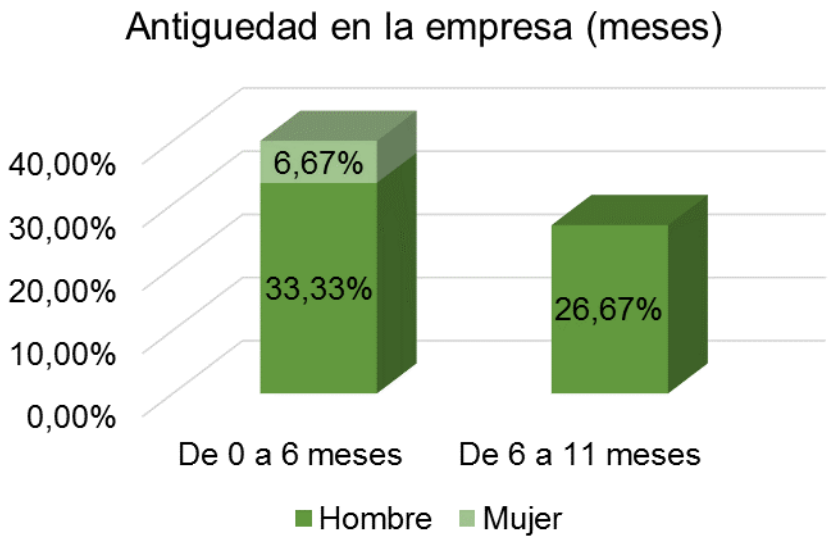
En la gráfica 10 se presenta el desglose especifico de esta categoría: Los años que tuvieron mayor frecuencia fueron dos, diez y once, representando cada uno un 13,33%, por otro lado, los años uno, cuatro, ocho y trece tuvieron una representación de 6,67% cada uno.



Gráfica 10. Experiencia laboral (Años)

1.8.3 Antigüedad en meses dentro de la empresa

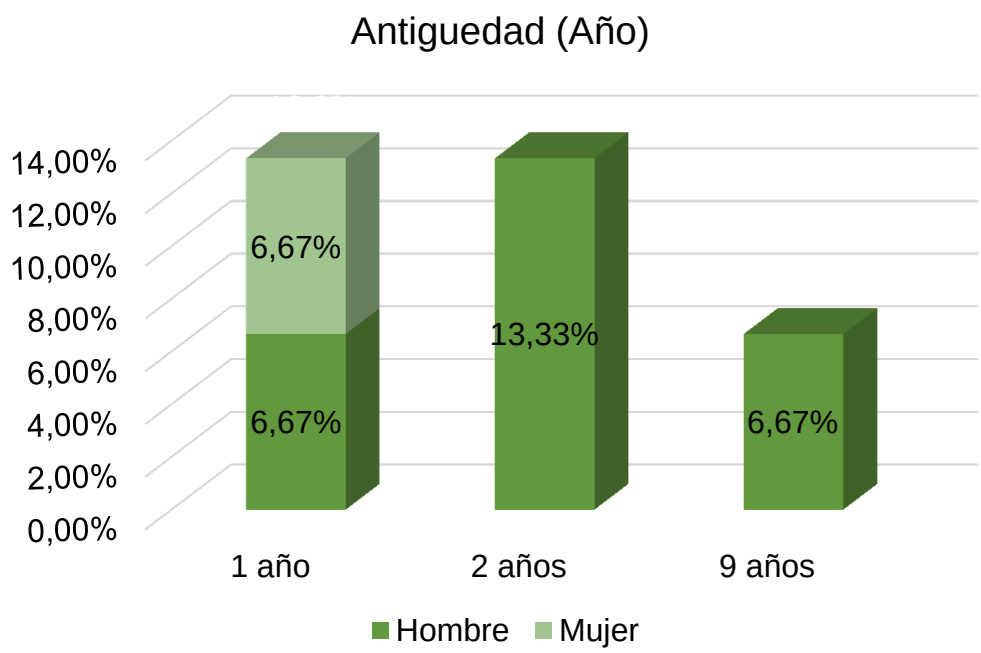
Puede observarse en la gráfica 11, la antigüedad de los empleados en meses. Se obtuvo que el 40% de los empleados tenían de 0 a 6 meses en la empresa, mientras que los empleados que expresaron tener de 6 a 11 meses en la empresa, pero menos de un año corresponden al 26,7%.



Gráfica 11. Antigüedad en la empresa (meses).

1.8.4 Antigüedad en años dentro de la empresa

Según los resultados obtenidos en las encuestas y como se expresa en el gráfico 12, de los cinco encuestados que manifestaron tener más de un año en la empresa. Se obtuvo, que dos empleados encuestados tienen un año dentro de la empresa lo que representa el 13,33% de la muestra, de igual forma otros dos empleados quienes representan el 13,33% reportaron tener dos años dentro de la empresa y por último solo un empleado que representa un 6,67% de la muestra encuestada reportó tener 9 años dentro de la empresa, siendo este quien más antigüedad posee de toda la muestra.

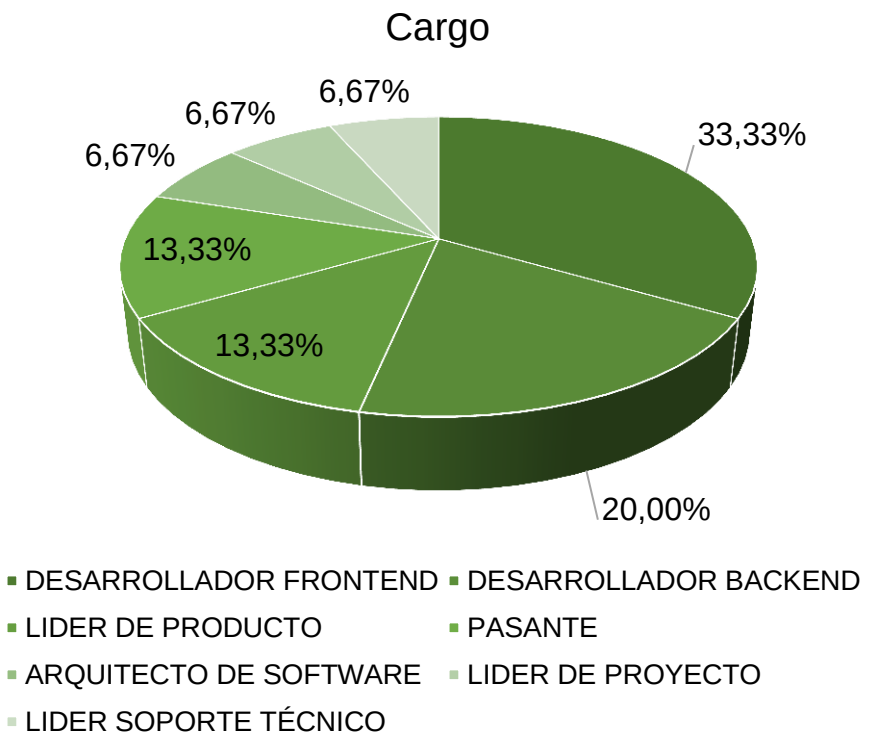


Gráfica 12. Antigüedad en la empresa (años).

1.9. Cargo

En la gráfica 13, se describen los cargos de los empleados dentro de la empresa. Se tiene entonces que la mayor cantidad de trabajadores se encontraban desarrollando el cargo de Desarrollador Frontend representando el 33,33% de los encuestados, seguidos por el cargo de Desarrollador Backend quienes representaron el 20% de la muestra, así mismo los cargos Líder de Producto y la figura de Pasante representaron el 13.33% cada uno y por último se

reportó que los cargos de Arquitecto de Software, Líder de Proyecto y Líder de Soporte Técnico representaron 6,67% cada uno.



Gráfica 13. Cargo desempeñado por los participantes de la encuesta.

2. Resultados de las encuestas acerca de los elementos en preferencias totales

A continuación, se analizará de manera detallada cada ítem del cuestionario que hace referencia a cada elemento del modelo de WorldatWork (2016), tal como Compensación, Beneficio, Balance vida – trabajo, Reconocimiento, Desarrollo de Carrera y Gestión al rendimiento. Como fue indicado anteriormente en la tabla 1 de puntajes basado en el criterio de ponderación lineal o scoring, permitirá ubicar el nivel de preferencia sobre cada pregunta que posteriormente contribuirá con la elaboración de una jerarquización de las preferencias. En la tabla seis se observan los resultados.

Dimensiones	Media	Desv.St	Error Desv.St	CV
Compensación	1,93	0,4	1,53	20,72%
Beneficios	1,77	0,912	1,45	50,41%
Balance vida Trabajo	3,49	0,43	1,68	12,32%
Reconocimiento	3,42	0,31	1,21	9,06%
Desarrollo de Carrera	3,46	0,42	1,62	12,13%
Gestión del rendimiento	3,61	0,41	1,58	11,35%

Tabla 6. Resultados Generales de las encuestas

Los resultaron obtenidos indicaron, que el aspecto preferido por los encuestados fue la Compensación con una media promedio de 1,93 y Beneficios en 1,77, de acuerdo a la tabla seis (6) de evaluación para cada dimensión de variable.

Como se indica en la tabla siete, el ítem de mayor preferencia en la dimensión compensación fue “Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software”. Esto indica que el salario es lo más altamente preferido por los empleados encuestados, sobre todo en épocas de inflación. El ítem de menor preferencia corresponde a “Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa (que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa)”. En este caso la frecuencia de cada pregunta es irrelevante ya que en cada una los 15 profesionales en TI Millennials debieron expresar su grado de preferencia.

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software.	2,47	1	1	1,81	73,28%
2	Yo prefiero recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)	3,60	4	4	1,68	46,67%
3	Yo prefiero obtener comisiones por la venta de cada proyecto 1	3,87	3	3	1,73	44,70%
4	Yo prefiero los programas de bonificación (programas periódicos de bonos por desempeño, donde se recompense la culminación exitosa y a tiempo de cada proyecto)	3,40	3	2	1,35	39,71%
5	Yo prefiero los Programas de incentivos (donde se otorguen recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	3,40	4	5	1,64	48,24%
6	Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa (que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa)	4,60	5	6	1,35	29,35%
	Promedios	3,60	3,30	3,50	1,60	44,44%

Tabla 7. Variable Compensación

En la tabla ocho se observan los resultados arrojados dentro de la variable Beneficios, con un promedio de 1,77 lo que implica que es el segundo aspecto con mayor preferencia entre los encuestados.

El ítem de mayor preferencia en puntación fue “Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial”. Otro que cabe mencionar que también fue elegido como preferida entre los participantes fue “Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superior a lo establecidas en la ley”. Mientras que el menos valorado fue “Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil como herramienta de trabajo” (ver tabla ocho)

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial	2,47	2	1	1,46	59,11%
2	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley	2,67	2	1	1,80	67,42%
3	Yo prefiero que el beneficio del ticket de alimentación (superiores al monto establecido en la ley) o comedor	3,20	3	3	0,68	21,25%
4	Prefiero contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un vehículo como herramienta de trabajo	3,47	5	6	1,60	46,11%
5	Prefiero contar con un seguro para mascotas sería de gran utilidad	4,47	5	5	1,49	33,33%
6	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil como herramienta de trabajo	4,73	4	5	1,69	35,73%
	Promedios	3,50	2,82	2,48	1,45	41,43%

Tabla 8. Variable Beneficios

Seguidamente, en la tabla nueve se muestran los resultados a la variable Balance vida-trabajo, se obtuvo un promedio 3,49 ubicada dentro de la tabla de puntaje como medianamente alta preferencia.

Dentro de ella se destaca un ítem altamente preferido con un puntaje de 2,27 que corresponde a “Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo”, y otro bajamente preferido con un puntaje de 4,47 el cual corresponde a: “Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo”.

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	2,27	1	1	1,75	77,09%
2	Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	3,67	4	5	1,45	39,51%
3	Yo prefiero trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	3,07	3	2	1,53	49,84%
4	Yo prefiero 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)	3,20	3	2	1,15	35,94%
5	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales	4,27	5	5	1,49	34,89%
6	Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo.	4,47	5	5	1,78	39,82%
	Promedios	3,49	3,50	3,67	1,52	43,55%

Tabla 9. Variable Balance Vida-Trabajo

La tabla 10 se presentan resultados con respecto a la variable Reconocimiento con un promedio de 3,42 con una mediana preferencia para los encuestados dentro de la valoración global.

Dentro de ella pueden observarse los ítems de mayor preferencia: “Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)” con un puntaje de 2,53, le siguen otros dos altamente preferibles; “Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor” con un puntaje de 2,81 y “Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo” con un puntaje de 2,87. En este punto de vista de los empleados encuestados evalúan el

reconocimiento de su desempeño laboral, recibir aprobación de su supervisor y el fomento del trabajo en equipo.

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	2,53	2	1	1,69	66,80%
2	Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	2,81	3	3	1,52	54,09%
3	Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	2,87	3	3	1,30	45,30%
4	Yo prefiero que la empresa reconozca los años de servicio prestado por sus colaboradores.	3,67	4	4	1,68	45,78%
5	Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar áreas de mejora sean tomadas en cuenta.	3,81	4	5	1,61	42,26%
6	Yo prefiero que en mi paquete salarial este establecido algún premio de retiro, al momento de ejercer mi jubilación	4,87	6	6	1,60	32,85%
	Promedios	3,42	3,67	3,67	1,57	45,91%

Tabla 10. Variable Reconocimiento

Por otra parte, en la tabla 11, se describe los elementos de preferencias en la variable Desarrollo de Carrera. Esta obtuvo una evaluación general con puntuación de 3,46 como mediana en las preferencias.

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	2,93	2	1	1,94	66,21%
2	Yo prefiero tener conocimiento del plan de carrera que establece la empresa para el puesto que ocupo. (cargos que puedes ocupar en el futuro como parte de una rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	3,60	4	4	1,68	46,67%
3	Yo prefiero un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring, counselling que corresponda a tutorías guiadas y entrenamiento de liderazgo me permitirían desarrollarme como profesional)	3,53	3	3	1,51	42,78%
4	Yo prefiero programas de reembolso o descuento de la matrícula universitaria, universidades corporativas, aulas de aprendizaje virtual, programas de formación en nuevas tecnologías o aprendizaje en el trabajo, como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	3,60	3	6	2,03	56,39%
5	Yo prefiero los seminarios y conferencias en el exterior del país como forma de recompensa por el trabajo mi realizado.	3,40	4	2	1,35	39,71%
6	Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa.	3,67	3	3	1,50	40,87%
	Promedios	3,46	3,17	3,4	1,67	48,27%

Tabla 11. Variable Desarrollo de Carrera

Sin embargo, como se observa en la tabla doce (12), en la respuesta de los encuestados se obtuvo una afirmación altamente preferible con una puntuación de 2,93: “Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas”. La menos importante: “Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa” con una puntuación de mediamente alta preferencia de 3,67. Esto demuestra que lo que más valoraron

los encuestados fueron las recompensas en programas de capacitación que contribuyan con el mejoramiento profesional.

Se tiene entonces que la variable Gestión al Rendimiento, es la última de la dimensión del Modelo WorldatWork (2016). En este caso, los encuestados puntuaron con medianamente alta preferencia en 3,61 este apartado.

Nro.	Preferencias	Media	Mediana	Moda	Desv.st	CV
1	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.	2,60	2	1	2,06	79,23%
2	Yo prefiero la alineación y conexión de los salarios con el desempeño	3,47	3	2	1,69	48,70%
3	La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño	3,73	4	3	1,34	35,92%
4	Yo prefiero que la recompensa de los proyectos sea de acuerdo a la finalización de proyectos en equipo.	3,73	4	4	1,16	31,10%
5	Yo prefiero contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año como forma de recompensa por mi trabajo.	4,00	5	5	1,78	44,50%
6	Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño) como recompensa por mi trabajo.	4,13	5	6	1,89	45,76
	Promedios	3,61	3,83	3,80	1,65	45,71

Tabla 12. Variable Gestión del Rendimiento

En el mismo sentido, se tiene una opinión altamente preferida dentro de este renglón de recompensas totales, con 2,60; es la preferencia que dice “Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo” y la menor valorada fue “Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)

como recompensa por mi trabajo.” con una puntuación de 4,13 como medianamente baja preferida. Esto permite entender que prefieren una evaluación al rendimiento laboral más abierta y menos estricta, compartiendo las metas dentro de la jornada laboral de una manera más directa con el supervisor. (Ver tabla 12).

3. Análisis de Correlación y significancia estadística de las variables

Esta sección de análisis se corresponde con la Parte III del cuestionario, el cual tiene como meta que el encuestado indique sus preferencias. A diferencia de la parte II del cuestionario cuya intención fue descubrir la jerarquización de sus preferencias de elementos de recompensas totales.

A continuación, se exhiben sus resultados mediante la tabla 13 sobre preferencias, se presentan los promedios obtenidos de cada una de las dimensiones que componen el modelo de recompensa 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. Posteriormente se hicieron las respectivas pruebas estadísticas:

Variables	Media
Compensación	1,93
Beneficios	3,07
Balance vida –Trabajo	3,6
Reconocimiento	3,8
Desarrollo de Carrera	3,73
Gestión del Rendimiento	4,73

Tabla 13. Promedio de Preferencias

(1. Preferido- 2. Altamente preferido- 3. Medianamente más preferido- 4. Medianamente menos preferido, 5. Bajamente preferido- 6. No preferido)

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la tabla 13, se puede apreciar las importancias de las preferencias. En primer lugar, la compensación con un promedio de 1,93 como Altamente preferido, siendo éste el valor más cercano a 1 de todas las dimensiones. Le

siguen Beneficios 3,07 Medianamente más preferido en tercer aspecto Balance Vida-Trabajo en 3,60 Medianamente menos preferido en cuarto aspecto el Reconocimiento en 3,80 Medianamente menos preferido en quinto lugar Desarrollo de Carrera 3,73 Medianamente preferible y Gestión al rendimiento en 4,73 evaluada como No preferido.

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.

3.1 Pruebas de significancia

Esta prueba permite detectar la significancia en términos de análisis de varianza entre grupos. Por otra parte, en la tabla 14 se puede detectar que tan variables o distantes son las medias de cada componente evaluado de preferencias, al realizar el análisis de varianza mediante medias repetidas para los componentes, se obtuvo diferencias una de otra. Esto implica que las elecciones sobre preferencia no son iguales para todas las personas encuestadas, esto es relevante al momento de establecer política de recursos humanos para recompensar a empleados de acuerdo a lo que ellos desearían obtener como recompensa por parte de sus empleadores.

Fuente	Suma de Cuadrados Tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F ídem	Sig.
Componentes	esfericidad asumida	1	1.088,44	5.156,263	0
Error	esfericidad asumida	14	0,211		

Tabla 14. Prueba entre efecto intra-sujetos de los componentes de preferencias.

3.2 Pruebas de relación

Efectuado el análisis respectivo, al elemento de compensación sobre la preferencia se le detectaron los siguientes aspectos que pueden apreciarse en la tabla 15, los cuales arrojaron niveles de significancia estadísticas. Esto implica que existe diferencia al momento de elegir y priorizar la preferencia unos de otros. Para este caso se empleó la correlación de Pearson con un nivel de significancia de p = 0,005 y 0,001 bilateral.

Variables / medias	Compensación	Beneficios	Balance vida Trabajo	Reconocimiento	Desarrollo de carrera	Gestión del Rendimiento
Medias	1,93	3,07	3,6	3,8	3,73	4,73
Compensación	DF	NS	DF	DF	NS	NS
Beneficios	DF	NS	NS	DF	DF	DF
Balance vida Trabajo	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Reconocimiento	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Desarrollo de carrera	NS	DF	NS	NS	NS	DF
Gestión del Rendimiento	NS	DF	NS	NS	NS	NS
No se observó diferencia significativa	NS	Correlación p>0,05				
Diferencias significativas	DF	Correlación p<0,05				

Tabla 15. Comparación por pares

3.3 Pruebas de relación bivariada para cada ítem de cada dimensión del modelo de recompensas totales

En este espacio, se obtuvieron las respectivas pruebas de correlación estadística bivariada para determinar el grado asociación entre las variables en cada dimensión del modelo: Compensación, Beneficios, Balance Vida-Trabajo, Reconocimiento, Desarrollo de Carrera y Gestión del Rendimiento. Entonces para la prueba de correlación se consideró el estadístico o estadígrafo de Pearson, ya que este permite una rápida verificación de las correlaciones entre la variable, se adapta a cualquier tipo de escala de medición siempre y cuando se manejen datos cuantitativos que no esté sujeto a un criterio de orden y rango numérico entre las variables.

En el mismo orden de ideas, en la tabla 16 se indican los resultados de la prueba de correlación, lo resultados arrojaron que las relaciones son positivas siendo estas significativas. Se tiene entonces, que la afirmación preferidas dentro de los elementos de la Compensación fue la afirmación "Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software." Siendo está asociada a la importancia y orden que tuvieron los encuestados, esto implica que el primer elemento preferible es el salario, seguidamente otras afirmaciones con niveles altos de asociación fueron: "Yo prefiero

recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)", este demuestra el aspecto monetario como pagos adicionales como incentivo basado en sus habilidades después del salario tiene importancia dentro de lo que prefieren tener en sus puesto de trabajo. También fueron preferidos los programas de bonificación y participación dentro de la ganancia de la empresa, Los menos valorados fueron comisiones por ventas e incentivos basados en la productividad.

Ítem	Compensación	Prueba estadística	Compensación
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software.	Pearson Correlación	0,620*
		Bilateral	0,014
2	Yo prefiero recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)	Pearson Correlación	0,710
		Bilateral	0,003
3	Yo prefiero obtener comisiones por la venta de cada proyecto	Pearson Correlación	0,246
		Bilateral	0,376
4	Yo prefiero los programas de bonificación (programas periódicos de bonos por desempeño, donde se recompense la culminación exitosa y a tiempo de cada proyecto)	Pearson Correlación	0,710
		Bilateral	0,003
5	Yo prefiero los Programas de incentivos (donde se otorguen recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	Pearson Correlación	-0,131
		Bilateral	0,642
6	Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa (que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa)	Pearson Correlación	-0,620*
		Bilateral	0,014

Tabla 16. Relación bivariada Compensación

Dadas las consideraciones antes expuestas, en la tabla 17 se presenta los resultados acerca de la variable Beneficios. Los aspectos que tuvieron correlaciones significativas, fueron: "Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial. Le siguen "Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superior a lo establecidas en la ley" Otra preferencia deseable "Prefiero contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un vehículo como

herramienta de trabajo". También fue preferible asignación para mascotas, vehículos y portátiles. Menos correlación tuvo hacia el beneficio del ticket de alimentación.

Ítem	Beneficios	Prueba estadística	Beneficios
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial	Pearson Correlación	0,532
		Bilateral	0,041
2	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley	Pearson Correlación	0,730
		Bilateral	0,002
3	Yo prefiero que el beneficio del ticket de alimentación (superiores al monto establecido en la ley) o comedor	Pearson Correlación	-0,320
		Bilateral	0,245
4	Prefiero contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un vehículo como herramienta de trabajo	Pearson Correlación	0,538
		Bilateral	0,039
5	Prefiero contar con un seguro para mascotas sería de gran utilidad	Pearson Correlación	0,730
		Bilateral	0,002
6	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil como herramienta de trabajo	Pearson Correlación	-,0,538
		Bilateral	0,039

Tabla 17. Relación bivariada Beneficios

En la siguiente tabla 18, se presentan los resultados obtenidos acerca de la dimensión Balance Vida- Trabajo. Esta indica que las correlaciones son significativas tanto positivas como negativas. En cuanto a las positivas; "Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)", otras que son preferible: "Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa,

permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)" las correlaciones negativas significativas se interpretan que existe disparidad entre los encuestados sobre ciertas preferencias como para si otros no, por ejemplo para que permisos médicos y permisos de tramites personales no sean descontados del sueldo.

Ítem	Balance Vida-Trabajo	Prueba estadística	Balance Vida-Trabajo
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	Pearson Correlación	0,551
		Bilateral	0,033
2	Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	Pearson Correlación	0,553
		Bilateral	0,032
3	Yo prefiero trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	Pearson Correlación	0,598
		Bilateral	0,019
4	Yo prefiero 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)	Pearson Correlación	0,230
		Bilateral	0,410
5	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales	Pearson Correlación	-0,553
		Bilateral	0,032
6	Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo.	Pearson Correlación	-0,551
		Bilateral	0,033

Tabla 18. Relación Balance vida trabajo

En la tabla 19 puede apreciarse los resultados acerca del reconocimiento, se obtuvieron correlaciones positivas alta de preferencia tales como; "Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de

tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)", en segundo término, se prefirió "Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar áreas de mejora sean tomadas en cuenta". Entre otras preferencias, se apreció que sean tomados en cuenta por su supervisor y el trabajar en equipo. Todo esto indica que se prefiere el reconocimiento de sus esfuerzos, sean tomados en cuenta y el fomento del trabajo en equipo.

Ítem	Reconocimiento	Prueba estadística	Reconocimiento
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	Pearson Correlación	0,874**
		Bilateral	0
2	Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	Pearson Correlación	0,746
		Bilateral	0,001
3	Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	Pearson Correlación	0,524
		Bilateral	0,045
4	Yo prefiero que la empresa reconozca los años de servicio prestado por sus colaboradores.	Pearson Correlación	0,459
		Bilateral	0,085
5	Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar áreas de mejora sean tomadas en cuenta.	Pearson Correlación	0,793
		Bilateral	0
6	Yo prefiero que en mi paquete salarial este establecido algún premio de retiro, al momento de ejercer mi jubilación.	Pearson Correlación	-0,015
		Bilateral	0,958

Tabla 19. Relación bivariada Reconocimiento

Por otra parte, en la tabla 20 se expone los resultados de la variable Desarrollo de Carrera, los elementos de preferencias significativamente asociados a esta dimensión son

pocos. Solo 2 mostraron correlación positiva, el resto de los elementos significancia.

Ítem	Desarrollo de Carrera	Prueba estadística	Desarrollo de carrera
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	Pearson Correlación	0,696
		Bilateral	0,004
2	Yo prefiero tener conocimiento del plan de carrera que establece la empresa para el puesto que ocupo. (cargos que puedes ocupar en el futuro como parte de una rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	Pearson Correlación	0,085
		Bilateral	0,763
3	Yo prefiero un programa formal de desarrollo personal (coaching, mentoring, counselling que corresponda a tutorías guiadas y entrenamiento de liderazgo me permitirían desarrollarme como profesional)	Pearson Correlación	-0,303
		Bilateral	0,272
4	Yo prefiero programas de reembolso o descuento de la matrícula universitaria, universidades corporativas, aulas de aprendizaje virtual, programas de formación en nuevas tecnologías o aprendizaje en el trabajo, como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	Pearson Correlación	0,175
		Bilateral	-0,125
5	Yo prefiero los seminarios y conferencias en el exterior del país como forma de recompensa por el trabajo mi realizado.	Pearson Correlación	-0,046
		Bilateral	0,872
6	Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa.	Pearson Correlación	0,696
		Bilateral	0,004

Tabla 20. Relación bivariada Desarrollo de Carrera

Entre los elementos de correlación positiva se tienen: “Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas” y “Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa”. Esto evidencia que se prefiere como

recompensa los programas de formación y los programas de posibilidades de realización de pasantías en el extranjero para el desarrollo como profesionales. (ver tabla 20)

Ítem	Gestión del Rendimiento	Prueba estadística	Rendimiento
		Pearson Correlación	1
		Bilateral	
1	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo	Pearson Correlación	0,605
		Bilateral	0,017
2	Yo prefiero la alineación y conexión de los salarios con el desempeño	Pearson Correlación	-0,272
		Bilateral	0,327
3	La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño	Pearson Correlación	-0,239
		Bilateral	0,39
4	Yo prefiero que la recompensa de los proyectos sea de acuerdo a la finalización de proyectos en equipo.	Pearson Correlación	0,036
		Bilateral	0,898
5	Yo prefiero contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año como forma de recompensa por mi trabajo.	Pearson Correlación	-,605
		Bilateral	0,017
6	Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño) como recompensa por mi trabajo.	Pearson Correlación	0,524
		Bilateral	0,045

Tabla 21. Relación bivariada Gestión del Rendimiento

En la tabla 21 se presenta los resultados con respecto a la última variable en estudio que se corresponde con la Gestión del Rendimiento; se detectaron 2 elementos de significancia estadística; recibir entrenamiento apoyado con la supervisión y el otro elemento preferible fue un sistema formal de evaluación de desempeño como recompensa por el trabajo.

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

Una vez terminada la fase de las pruebas estadísticas, se procedió a ordenar las preferencias de los participantes mediante una tabla de ranking o de posicionamiento de cada una de las afirmaciones con más alta preferencia dentro de cada sección que se identificó con las variables del modelo de recompensas totales. Se obtuvo así información aún más detallada sobre cuáles eran los ítems de mayor y menor preferencia de los Millennials, sin distinción de a qué dimensión representaran.

Tal como puede apreciarse, en la tabla 22, se puede observar que el primer ítem de alta preferencia fue "Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo" con un promedio de 2,27 puntos, correspondiente al elemento Balance vida-trabajo. Esto implica que los empleados encuestados toman en cuenta de alguna manera el entorno laboral externo, como el clima organizacional y relaciones laborales, armonioso, innovador, activo, renovador y fuera de la rutina. El segundo aspecto valorado con alta preferencia fue referido al elemento Compensación que se expresó en el siguiente ítem: "Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software". Con un promedio de 2,47 el factor sueldo no está desaparecido por los encuestados.

Con respecto al ítem: Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial se corresponde con el elemento Beneficios. En cuarto aspecto, con un promedio de 2,53 preferencia está referido al elemento Reconocimiento: Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros). Este indicador puede interpretarse como la manera en la cual debe reconocerse la labor de un empleado según los encuestados.

Lugar	Preferencias	Promedio	Dimensión
1	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)	2,27	Balance vida trabajo
2	Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software.	2,47	Compensación
3	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial	2,47	Beneficios
4	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	2,53	Reconocimiento
5	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.	2,6	Gestión al Rendimiento
6	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley	2,67	Beneficios
7	Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	2,8	Reconocimiento
8	Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	2,87	Reconocimiento
9	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	2,93	Desarrollo de Carrera

Tabla 22. Ranking de los ítems dentro de las variables del modelo WorldatWork (2016)

En el 4to puesto se tiene el ítem correspondiente al elemento Reconocimiento: “Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo”. El ser tomado en cuenta es fundamental.

La Gestión del Rendimiento fue evaluada en el ítem: “Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo”. Con respecto al Desarrollo de Carrera fue medido en el ítem: “Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas” los jóvenes encuestados valoraron posibilidades tales como la aprobación del supervisor y ser recompensados con programas de mejoramiento como charlas, cursos, etc.

En esta parte de la investigación, se tomaron en cuentas las otras variables para determinar la existencia de relación entre ellas. Estas variables dentro del cuestionario fueron: edad, sexo, estado civil, número de hijos, carrera, cargo, lenguaje de programación que mayormente dominen, universidad de procedencia, el tiempo de experiencia laboral fuera de la empresa y tiempo de antigüedad en la empresa. Sin embargo, se mostrarán correlaciones positivas y significativas para las siguientes variables; edad, tiempo de experiencia laboral y antigüedad dentro de la empresa.

5.1 Relación de preferencias del género con respecto a la compensación

En la tabla 23, se indica la relación entre el género y los elementos de recompensas totales, se efectuó la prueba estadística de Chi cuadrado y se detectó asociación significativa entre el sexo y las preferencias. Ténganse en cuenta que el 87 % de la muestra fueron del sexo masculino y un 13% del sexo femenino Entre los elementos de mayor preferencia en materia de recompensas fueron Beneficios, Compensación, Balance vida trabajo y desarrollo de carrera, mientras los más bajos Reconocimiento y gestión del rendimiento. Esto indica los encuestados aspiran que una empresa le satisfaga en sueldo, beneficios laborales, espacio para atender asuntos relacionado con su mejoría profesional y familiar dentro de la empresa más allá de lo contemplado en las normativas laborales.

Pruebas	Género	Compen.	Benef.	Balanc.	Recon.	Desarr.	Gest.
Chi-cuadrado	11,267	7,6	7,667	14,067	24,2	10,333	18,867
Grados de libertad	1	2	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	0,001	0,022	0,053	0,003	0	0,016	0
Significación exacta	0,001	0,03	0,053	0,003	0	0,017	0
Probabilidad en el punto	0,001	0,015	0,015	0,001	0	0,007	0

Tabla 23. Estadísticos de pruebas género y los elementos de recompensas totales

Según puede verse en la siguiente tabla 24, se indica la antigüedad, la cual tuvo igual comportamiento en la selección de los elementos de recompensas totales. Esta prueba arrojo diferencias en cuanto a que las preferencias no fueron iguales para todas las edades, sin embargo, si expuso que existe asociación entre cada uno de los elementos en términos globales; los Beneficios, Compensación, Balance vida trabajo y desarrollo de carrera fueron deseados por los encuestados, mientras que las variables reconocimiento y gestión de rendimiento variaron mucho para todas las edades en los jóvenes encuestados.

En el mismo orden de ideas, en la tabla 24, se expone la prueba estadística para años de antigüedad en la empresa y su relación con los elementos de recompensas totales. La prueba estadística de Chi cuadrado demostró que la variable años de antigüedad dentro de la empresa se asocia positivamente, esto indica para este caso, que entre más tiempo un empleado permanezca en la empresa podría demandar mejoras laborales; Beneficios, Compensación, Balance vida y el trabajo, posibilidades de Desarrollo de Carrera y ser más autónomo dentro de su campo profesional.

Pruebas	Antigüedad Años	Compen.	Benef.	Balanc.	Recon.	Desarr.	Gest.
Chi-cuadrado	14,067	7,6	7,667	14,067	24,2	10,333	18,867
Gl	3	2	3	3	3	3	3
Sig. Asintótica	0,003	0,022	0,053	0,003	0	0,016	0
Significación exacta	0,003	0,03	0,053	0,003	0	0,017	0
Probabilidad en el punto	0,001	0,015	0,015	0,001	0	0,007	0

Tabla 24. Estadísticos de pruebas para Años de Antigüedad y recompensas totales

En la tabla 25, se exhibe la jerarquización de las preferencias, al observar la tabla puede detallarse la clasificación y ubicación del nivel de preferencias expresada en porcentaje. Estos valores fueron obtenidos por medio del promedio más alto en cada bloque, luego fue obteniéndose una proporción de ellos.

Puntajes de evaluación	Nivel de preferencia	Porcentajes	Puntaje deseado
1	Preferible	71-100	1 a 1,99
2	Alta preferencia	61-70	2,1 a 2,99
3	Medianamente alta preferencia	41-60	3 a 3,99
4	Medianamente baja preferencia	36-40	4
5	Baja preferencia	25-35	5,1 a 5,99
6	No preferible	<20	6

Tabla 25. Esquema de valoración global

Valor ítem	Preferencias	Frecuencia de ítems por bloques	Porcentajes
1	Preferible	1	0,0278
2	Alta preferencia	9	0,25
3	Medianamente alta preferencia	16	0,4444
4	Medianamente baja preferencia	10	0,2778
5	Baja preferencia	0	0
6	No preferible	0	0

Tabla 26. Jerarquización de las preferencias

Total ítems cuestionario	36

En la tabla 26 se puede apreciar el resultado en el nivel de las preferencias obtenidas en las encuestas. Este consistió en ubicar el valor de ítem que debió escoger el participante, es decir, a cada afirmación un valor según su apreciación, luego cada puntaje tiene una categoría de preferencia, en la columna siguiente la frecuencia del ítem con mayor frecuencia por cada bloque o sección de preferencias, esto divido por el total de ítem que tuvo el cuestionario. Entonces se indica que el resultado para cada bloque es que la tendencia fue de Medianamente alta preferencia. Esto indica que en términos generales no son muy consistentes las preferencias por los encuestados, existiendo baja preferencias y no preferible para los Profesionales informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales del modelo de la WorldatWork en la empresa Synergy-GB ubicada en Caracas Distrito Capital.

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN DE LOS 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 recompensa total del grupo generacional de los Millennials profesionales en TI trabajadores de la empresa Synergy-GB en el área Metropolitana de Caracas. A continuación, se presentan de manera detallada el alcance en cada objetivo específico:

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 (1,93) y esto se explica por la inflación que sufren los Millennials de la empresa, seguido por el de Beneficios (3,07) y dentro de los cuales llama más la atención: "Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial" y "Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superior a lo establecidas en la ley". Puede interpretarse que su elección deseada, fue asistencia médica y recompensación en vacaciones mejores a la que se ofrece legalmente.

Posteriormente se prefiere Balance Vida-Trabajo (3,60) donde destaca en especial; "Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)". Esto significa que la cultura organizacional y clima organizacional tuvo más importancia que el resto de elementos como sistema de software actualizado para laborar, horarios flexibles, programas de cuidado personal, permisos especiales.

Desarrollo de Carrera (3,73) estuvo caracterizada por preferir un único ítem de mayor elección: "Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas". Le sigue Reconocimiento (3,80) consistente en preferir tres items de mayor preferencia: "Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)", seguidamente de "Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor" y por ultimo: "Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo".

Y por último Gestión del rendimiento (4,73) es la menos valorada de todos los elementos del modelo. Motivado probablemente a la poca incidencia que se gestiona en base a este tema, puesto que se realiza una única evaluación de desempeño en modalidad anualizada.

En cuanto al **alcance y resultados alcanzados en el objetivo N°1** "Diagnosticar la preferencia de los empleados informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la WorldatWork en cuanto a compensación, en la empresa caso: Synergy GB". En primer aspecto, el ítem preferido dio una media de (2,47) fue: Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado en el sector de la industria del software. El resto de los elementos estuvo muy por debajo de lo esperado. Acá puede notarse que el interés primordial es salario, se evidencia de acuerdo teoría motivacional de Herzberg (1954), el salario es una condición de bienestar para un trabajador y empleados. Posiblemente, afectada por el ambiente de recesión económica por la cual atraviesa el país. Según De Hauw y De Vos (2010) estas influencias negativas por las condiciones externas alrededor de la empresa, como la inflación, tienden en los jóvenes Millennials a reducir o a cambiar las expectativas acerca de las recompensas laborales, direccionando estas a concentrarse en la preferencia por el salario.

Otras condiciones a la que están expuestos, son las condiciones internas como el nivel de salario que se ve influenciado por costos que implica aumentos sostenidos de salario. Entre otros factores internos como: la rotación de personal, baja expectativas de mejoramiento laboral dentro de la misma, incertidumbre económica en las cuales se encuentran la mayoría

de empresa dentro del país. Entre los elementos de mayor tendencia de acuerdo a la jerarquización de sus preferencias, basados en los promedios de mayor puntuación para cada preferencia fue Balance vida-trabajo, Compensación, Beneficios, Reconocimiento, Desarrollo de carrera y por último Gestión del rendimiento.

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 Gestión del Rendimiento es la menos valorada de todos los 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, Reconocimiento, Desarrollo de Carrera y Balance Vida-Trabajo no son tan marcados como para las otras dos dimensiones.

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.

Esta generación más joven está más interesada en un equilibrio trabajo-vida en la medida en que dejarán sus trabajos si sienten que hay un desequilibrio. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal significa más que el salario para muchos (Sujansky & Ferri-Reed, 2009). Las empresas que son creativas con los horarios de trabajo de esta generación tendrán sin duda una ventaja sobre los que no apliquen una estrategia en esta arista. Como lo manifiesta Sujansky & Ferri-Reed si en la compañía se desea integrar una política de retención para la Generación “Y” usar el teletrabajo, la política de retirarse los viernes después de trabajar cuatro turnos de diez horas o de llegar temprano el viernes para salir temprano los viernes, es el camino expedito hacia este objetivo.

Tener un horario de trabajo flexible permite a la Generación Y satisfacer sus ambiciones de trabajo y cumplir con sus prioridades de estilo de vida. También los mantendrá felices y asegurará su longevidad en su lugar de empleo (Dorsey, 2010).

De acuerdo con la Encuesta de Liderazgo de Pensamiento de Yiftee de 2017: Premios Spot para Reconocimiento de Empleados, los artículos más deseados para los premios al contado fueron dinero, tarjetas de regalo, servicios (por ejemplo, entrega de comida en casa o lavado de autos), experiencias (como una comida o un certificado de spa) siendo reflejo de la característica de los Millennials que manifiestan deseo de gratificación inmediata.

Según Young and Successful Media y RSJ / Swenson LLC (2014), el 80 por ciento de los Millennials buscan una gratificación inmediata en su situación laboral. El reconocimiento sobre el terreno es preferible a las revisiones formales, y sienten que esto es imprescindible para su crecimiento y comprensión de un trabajo. Los Millennials crecieron en una cultura cableada, con retroalimentación instantánea (medios sociales, juegos)

Según Josh Wright (2017) una economía en crecimiento debería reducir el desempleo y apoyar el crecimiento de los salarios, lo que implica que un CEO debe estar atento a la necesidad de competir por talento a través de paquetes de compensación. Sin embargo, en una economía tan volátil como la venezolana caracterizada por una sostenida alza de los precios, el reto principal de la empresa privada es el lograr subsistir en un mercado económico tan desequilibrado y con una marcada política económica y laboral que atenta contra la figura del empresariado venezolano. Es así como la creatividad de los empresarios de la mano del departamento de recursos humanos debe tomar protagonismo, pues en un país donde los costes salariales son tan altos junto a una inflación que para julio del 2017 se ubica en 176% según la Asamblea Nacional. El contratar, así como el retener, son dos actividades de alta dificultad.

Aunque la mayoría de los Millennials no son como otras generaciones y esperan ser compensados proporcional a su experiencia a un valor de mercado justo, algunas de sus preferencias de compensación son únicas. En materia de compensación, a partir de mayo de 2015, el Centro de Investigación Pew declaró que para la Generación “Y” no sólo quieren saber cuánto le van a pagar; Quieren saber por qué también. Como resultado, el Centro de Investigación Pew manifiesta que las compañías deberían estar abiertas con sus prácticas de pago explicando cómo se determinan los salarios y otras ofertas de compensación. Y siendo este el ítem de mayor preferencia por los Millennials, es de suma importancia mostrar

transparencia en el manejo de la política salarial de la empresa. El entender por qué se les paga lo que les pagan en el fondo no es irrazonable.

Seguidamente, en **cuanto a los alcance en el objetivo N°2** el cual fue Diagnosticar la preferencia de los empleados informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la WorldatWork en cuanto a beneficios, en la empresa Synergy GB. Igualmente se obtuvo que los ítems de mayor preferencia "Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) incluidos en mi paquete salarial" (2,47) y "Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superior a lo establecidas en la ley" (2,67) Puede interpretarse que su elección deseada, fue asistencia médica y recompenses en vacaciones mejores a la que se ofrece legalmente.

Venezuela es un país con una fuerte deficiencia del sistema de salud, no solo a nivel público se manifiestan deficiencias en el suministro de medicamentos y equipos médicos de atención primaria sino también el sector privado se ha visto afectado por esta crisis sanitaria. Esto se traduce en el colapso de las clínicas privadas, siendo las únicas que a un costo mayor para el cliente están sosteniendo sus actividades Los indicadores básicos de salud estudiados por el INE no presentan actualización desde el año 2011. Esto significa que Proporcionar a los empleados el acceso financiero a planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) permitirá a los empleados estar tranquilos financieramente a la hora de una enfermedad pudiendo incidir positivamente en el compromiso con el trabajo y la organización al corto y largo plazo. Como así lo manifiesta Lydia Frank (2015) los objetivos y beneficios otorgados hacen eficaz el trabajo en equipo multifuncional, también influyen en la mentalidad de los empleados al exponerlos a nuevas formas de comprometerse mutuamente, creando nuevas mentalidades y estilos de trabajo, a su vez, fortalecer la cultura de la empresa y aumentar su agilidad.

En cuanto **al objetivo N°3** referido a Diagnosticar la preferencia de los empleados informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la WorldatWork en cuento al balance vida-trabajo en la empresa caso: Synergy-GB. El ítem: "Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, buen ambiente de trabajo)" (2,27), es el que obtuvo mayor preferencia, esto

significa que la cultura organizacional y clima organizacional tuvo más importancia que el resto de elementos como sistema de software actualizado para laborar, horarios flexibles, programas de cuidado personal, permisos especiales. Por otra parte, esto refleja, un signo negativo que sugiere que el lugar donde laboran, el clima y estructura organizacional son disfuncionales. En este sentido Robbins (1999) dice que la cultura organizacional puede generar motivación hacia la conformación de un cómodo lugar para trabajar.

Los Millennials, así como lo refiere la literatura Gravett & Throckmorton (2007), buscan ejercer un trabajo lleno de sentido, donde su aporte ayude a moldear el destino de sus organizaciones. Los Millennials quieren que el trabajo que hacen tenga un impacto significativo, ya sea en la sociedad o en su propia progresión de carrera. Ellos quieren una línea de visión clara entre su trabajo y el impacto que tiene.

Según Sujansky & Ferri-Reed (2009), las compañías que quieren ser las mejores a la vista de la Generación "Y", tendrán que comunicar la visión corporativa. Esta generación es atraída por empresas que valoran un compromiso con productos de calidad, el medio ambiente y los clientes. A la Generación "Y" le gusta sentir que su trabajo contribuye al bien mayor de la sociedad.

Las empresas también deberán enfatizar el respeto por la diversidad. Según Orrell (2007), esta generación creció con familias de doble ingreso, padres divorciados y guardería. Con el uso de Internet, han sido capaces de comunicarse y ser amigos de todo el mundo. Como resultado, esta es una generación muy diversa con una mente abierta y la aceptación de las diferencias de raza, género, etnia y orientación sexual

En lo que **respecta al objetivo N°4** enfocado a "Diagnosticar las preferencias de los empleados informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la WorldatWork en cuanto al Reconocimiento en la empresa caso: Synergy-GB". Esta sección reporto tres ítems de mayor preferencia: "Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)", (2,53) seguidamente de "Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor" y por último: "Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo"(2,81).

La búsqueda de maneras de recompensar a los empleados por sus logros se ha vuelto aún más importante a medida que las organizaciones recortaron la compensación y beneficios durante tiempos de inflación y recesión económica. El mercado de talento dentro de la industria de las empresas desarrolladoras de software se ha vuelto cada día más competitivo, empresas fuera del país con ingresos en moneda internacional han preferido contratar a informáticos en Venezuela por ser el bolívar una moneda devaluada, convirtiendo a Venezuela en la nueva India.

A duras penas los directivos de estas empresas deben aceptar la alta rotación de su equipo de desarrolladores y empujar a los que se quedaron para hacer más con menos. Según Dytchwald et al (2006, citados en Simón y Allard, 2007), una de las expectativas que tienen estos jóvenes Millenials sobre el trabajo es la de recibir Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.

La Generación "Y" no está dispuesta a esperar para una revisión anual para averiguar cómo están realizando su trabajo. Esta generación tiene expectativas de tutoría (Mentoring) y entrenamiento. Responde muy bien a la retroalimentación espontánea en tiempo real de acuerdo con Sujansky & Ferri-Reed (2009) o lo que llama Skinner el reforzamiento contingente (Skinner, 1975). La Generación "Y" quiere ser la mejor. Están interesados en saber de inmediato cómo están llevando a cabo las funciones de su cargo para que puedan hacer correcciones y mejorar.

La encuesta de Aon Hewitt reveló que el reconocimiento fue el cuarto factor más importante de compromiso a nivel mundial en 2012, detrás de temas como oportunidades de carrera y remuneración. Pero es particularmente importante para los Millennials, representando el tercer lugar a nivel global. Habiendo obtenido en la presente investigación el cuarto lugar en preferencias dentro de los Millennials de la empresa Synergy-GB.

El informe WorldatWork de 2013 "Tendencias en el Reconocimiento de Empleados" encuestó a más de 470 de sus miembros y encontró que el 88 por ciento de sus organizaciones tenían programas de reconocimiento en su lugar. Los más comunes fueron por la duración del servicio, por encima y más allá del rendimiento, el reconocimiento entre pares y programas para motivar comportamientos específicos.

Podría el reconocimiento preferido por ellos, está basado en el desempeño, retribución constante de sus supervisores o jefes inmediatos y que sean tomados en cuenta. Según Robbins (1996, citado por González y Lavado, 2007 “los vínculos entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y por último entre la recompensa la satisfacción de las metas individuales”)

Además de proporcionar retroalimentación inmediata, las empresas exitosas desarrollan un plan de carrera que motive a esta generación a seguir superándose. Sujansky & Ferri-Reed (2009) lo llaman "trayectoria de carrera" o "escalafón profesional". Esto se define como un proceso formal que muestra a los empleados cómo puede verse su progreso profesional. La Generación “Y” es más probable que sea leal a una empresa si se les permite participar en el desarrollo de su carrera dentro de esa empresa, especialmente si se relaciona con las visiones de la empresa.

El trabajo en equipo permite desarrollar lazos fuertes entre los empleados, y es una manera de contrarrestar la tenencia más corta del trabajo y menos lealtad de muchos empleados hoy. Como lo manifiesta Camden (2013) las empresas necesitan hacer lo que puedan para fortalecer la lealtad de la red de igual a igual. Eso fortalece el sentido común de comunidad de clan y el sentido de pertenencia que es crítico.

En quinto lugar, de las dimensiones, en lo que **respecta al objetivo N°5**, se tiene que el “Diagnostico la preferencia de los empleados informáticos Millennials sobre los elementos de recompensas totales de la WorldatWork en cuanto al Desarrollo de Carrera en la empresa Synergy-GB. Esta sección reportó como único ítem de mayor elección: “Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas” (2,93) no tomaron en cuenta otros aspectos como: planes de formación profesional, contribuciones como descuento o reembolso el pago de estudios universitarios, se orientaron por programas de formación profesional basado en generación de conocimientos.

Conociendo que el 73,3% de los empleados de Synergy-GB poseen un nivel de experiencia laboral que no supera los 5 meses, los programas de formación representan un

atractivo para la población de jóvenes Millennials que ingresan a trabajar en empresas desarrolladoras de software.

Sin embargo, hay que destacar que la experiencia no es una variable determinante a la hora de reclutar un nuevo talento en esta industria. Profesionales de recursos humanos y los gerentes de contratación están empezando a encontrar que menos puede ser más cuando se trata de la experiencia de un empleado potencial de la industria específica. Esto se debe a que los conjuntos de habilidades actuales deben actualizarse más que nunca, gracias a una industria IT en constante cambio que se adentra en las olas de tecnología que siempre avanza.

Se manifiesta un cambio rápido y continuo de versiones de lenguaje de programación y herramientas de programación que incluye desde sistemas operativos hasta frameworks de software. Como lo expresa Wendy Chase (2017) Esto significa que el aprendizaje permanente es un elemento crítico de la fuerza laboral. Esto significa que un veterano de la industria y un recién llegado relativamente podrían fácilmente encontrarse en igualdad de condiciones. Para este fin, la experiencia laboral previa empieza a importar menos para ciertas empresas que un afán de aprender, adaptarse y abrazar la vanguardia.

Por otro lado, según los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales, una encuesta de 2016 de más de 1.000 gerentes de recursos humanos y reclutadores encontró que el 86 % consideró difícil contratar talento técnico y el 75 % cree que el tiempo para llenar las vacantes ha aumentado en los últimos tres años. Como la tecnología cada vez es más integrada en todas las industrias siendo aún más abstracta en empresas desarrolladoras de software. Aun cuando la inversión en formación y programas de capacitación es considerable los frutos son sustanciales. Los empleados inexpertos saben hacer preguntas y buscar aclaraciones.

Por supuesto, si los líderes empresariales se van a beneficiar del entusiasmo y la lealtad de un empleado inexperto, tendrán que invertir fuertemente en el entrenamiento. La agencia de marketing Astute Communications en Nashville, Tennessee, contrató a una mujer sin experiencia en SEO (Search Engine Optimization u optimación del posicionamiento en los motores de búsqueda) para ayudar a tiempo parcial. Unos meses más tarde, se convirtió en un empleado de tiempo completo y hoy supervisa todo el negocio de SEO de la agencia. Por

supuesto, en planes como estos la retroalimentación también tiene que ser rápida y furiosa durante el entrenamiento.

Hoy en día los líderes de recursos humanos de todo el mundo, a cargo de la contratación de jóvenes Millenials desarrolladores de software, buscan características como la empatía, capacidad para resolver problemas, curiosidad y adaptabilidad. Así lo afirma Laszlo Bock (2015) quien fue el vicepresidente senior de People Operations en Google, Inc: No siempre es la persona más inteligente que contratamos, sino la persona que va a ser el jugador del equipo y traer una pasión genuina y energía para resolver grandes problemas.

Finalmente se tiene el Diagnosticar la preferencia de los empleados informáticos Millenials sobre los elementos de recompensas totales de la World at Work en cuanto a la Gestión del rendimiento en la empresa Synergy GB, el mismo aborda el **objetivo N°6**. Afirmaron: 4 (2,60).

Como lo afirma Dytchwald et al (2006, citados en Simón y Allard, 2007), los jóvenes Millenials tienen conciencia de la libertad para auto administrarse en su labor cotidiana. No tienden a valorar la gestión formal basada en la planificación. Sin embargo, muestran inclinación hacia el empoderamiento bajo la regulación de sus supervisores.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Incluso antes de que los primeros seres humanos hicieran la primera rueda, la tecnología ha estado a la vanguardia de la vida. Durante siglos, la civilización se ha instalado en los talones de la innovación, ya sea la primera rueda, el carro de caballos, el automóvil o la aeronáutica. Y junto con el progreso tecnológico han llegado los cambios sísmicos en la economía mundial, comenzando con la naturaleza y el papel del trabajo humano.

Hoy en día, la tecnología está de nuevo en él, y, como era de esperar, el efecto de la actual ola de innovación está transformando la naturaleza del trabajo como lo conocemos. Esto se presenta en mayor incidencia dentro de empresas cuyo objetivo es el desarrollo de aplicaciones móviles. El aumento de la conectividad móvil y la tecnología en red, la automatización, la inteligencia artificial, los grandes datos, entre otros, han creado, eliminado trabajos y aumentado otros. Como es el caso de los informáticos, que día a día son demandados no solo por las empresas desarrolladoras de software del país sino también por otras empresas internacionales, debido a la permeabilidad de la industria TI.

Las tecnologías detrás de la innovación están impulsando cambios sísmicos a través de las industrias TI. A medida que la competencia en la contratación continúa acelerándose, y la fuerza de trabajo cambia a los trabajadores más jóvenes, las organizaciones necesitan armar a sus gerentes con programas de recompensas de empleados más relevantes. Los programas que proporcionan una retroalimentación, y reconocimiento más inmediatos incluyen

programas de premiación local por parte de la dirección por un trabajo bien hecho, premios de peer-to-peer, premios de equipo o premios para incentivar comportamientos deseados.

En este sentido, la finalidad de esta investigación consistió en describir cuáles serían las preferencias de los profesionales en tecnologías de la información Millennials sobre los elementos de recompensas totales del modelo de la WorldatWork en la empresa caso: Synergy-GB ubicada en Caracas, Distrito Capital.

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

Los elementos de preferencia dentro del modelo de recompensas de la agencia de recursos humanos WorldatWork, evaluado por los empleados de la empresa en estudio es una **demostración y aproximación empírica a la realidad laboral** de interesante indagación posterior, ya que el modelo no ha sido aplicado de manera frecuente por empresas venezolanas, así que entonces contribuiría a mejorar las relaciones laborales específicamente en retener gente talentosa dentro de la organización.

En términos generales, los resultados de los análisis estadísticos arrojaron que el atributo preferido por los trabajadores de la generación "Y" para mantenerse en una organización tiene que ver con el componente monetario y paquete de beneficios que la organización le ofrezca. Con una marcada preferencia por los dos primeros atributos.

Otro aspecto que merece ser tomado en cuenta, es la opinión de los empleados para la configuración de políticas de recursos humanos dentro de la empresa, ayudaría a fijar bases de cultura y clima organizacional dentro de la empresa. Fortalece la integración y compromisos de los empleados, la importancia de las expectativas, son en su mayoría descuidadas o desestimadas por los administradores en recursos humanos, por lo que este es el gran aporte de la presente investigación: tomar en cuenta las expectativas de los empleados, permite sacar ventajas para minimizar el riesgo de cambios inesperados que acarreen pérdidas en los referentes a la rotación de personal.

Se puede agregar que las correlaciones positivas entre permanencia dentro de la empresa, responsabilidades, carga familiar, edad, y los indicadores de bienestar,

compensación, reconcomiendo, desarrollo de carrera y gestión del rendimiento pueden mejorar notablemente a futuro el desempeño de los empleados, ya que la empresa puede detectar las necesidades reales de sus trabajadores ajustándose a un modelo de recompensa integral que pueda sostener financieramente en el tiempo.

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 cobren gran importancia hoy en día.

El tema de la migración en Venezuela actualmente es sumamente importante, incluso más que en años pasados, donde los empleados evalúan las posibilidades que tienen en el país y las que tienen fuera de él, según diferentes aspectos, como lo son crecer en el ámbito laboral, tener salarios competitivos en moneda extranjera, tener una mejor calidad de vida, etc. Es por eso que a las empresas locales se le convierte el hecho de retener al mejor talento en una tarea mucho más difícil de lo que pudo ser, debido a que no solo se compite con otras organizaciones locales, sino que debe sumársele el reto de que puedan irse del país a cualquier otra organización que le ofrezca un buen trabajo, además que el empleado estaría en un país con ciertas condiciones que consideraría deseables.

Retener al mejor talento es siempre un reto y más en las condiciones actuales que tenemos, pero el uso de esta investigación y sus diferentes variantes puede hacer que las organizaciones puedan saber lo que realmente piensas sus empleados y evaluar si su instrumento de entrevistas de salida está reflejando la realidad y si las respuestas recolectadas están siendo utilizadas para el mejoramiento de la organización.

Cabe destacar, que en esta oportunidad no fue necesario probar evidencia significativa entre el género y los elementos de compensación, ya que el 86,67% (13) de los encuestados fueron del sexo masculino y un 13,33% fue una empleada del sexo femenino. Es

importante resaltar en este punto que la política de reclutamiento llevada a cabo por Recursos Humanos no considera el género como un impedimento, y las mujeres son tomadas en cuenta en estos procesos, sin embargo, la proporción de las mismas en relación con la proporción de hombres que desempeñan la carrera es menor históricamente. Como tampoco se detectó significancia estadística entre el cargo, universidad de procedencia, tipo de programas mayormente empleados para cada uno de los elementos de recompensas totales.

Una vez efectuado este análisis, entonces conviene destacar el rol de las pruebas estadísticas. Estas arrojaron valores estadísticamente significativos, esto quiere decir que las hipótesis acerca de los elementos de recompensas totales están acorde o existe concordancia entre los encuestados se ajustan asociación entre las variables. De igual manera, las pruebas de correlaciones mostraron resultados de asociación entre las variables.

Por lo que las pruebas estadísticas mostraron que las preferencias se fundamentan en expectativas racionales de logro, autonomía, salario, entrenamiento que favorezca la remuneracion laboral, satisfacción de su entorno laboral con sus compañeros y supervisores. Estos criterios tienen una gran utilidad ya que fomentan las buenas y / o malas prácticas en la gestión de recursos humanos de una empresa, tomar en cuenta el tiempo de permanencia de un empleado o un grupo de ellos demanda más atención de parte de sus patronos.

A menos que algo cambie radicalmente, según Sujansky y Ferri-Reed (2009), las compañías seguirán perdiendo miles de millones de dolares porque carecen de un proceso para atraer, contratar y retener esta dinámica nueva generación. La Generación “Y” ha crecido con la tecnología desde el primer día. Estos jóvenes adultos viven en un mundo virtual, así como en un mundo humano. Por lo tanto, es importante que las empresas se comuniquen con ellos a través de ambos (Orrell, 2007).

2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones.

- Medición progresiva de las expectativas y nivel de satisfacción de los empleados; desde que recién ingresan hasta el momento de retirarse o despedir a un empleado permitiría calibrar la gestión de recursos humanos.

- Es fundamental reconocer las motivaciones generacionales para incentivar el desempeño armonioso de un empleado o grupo de estos.

- Se recomienda probar el modelo para distintas categorías de empresas. No son las mismas recompensas laborales que esperaría un empleado de un restaurante, banco, docencia, etc. Especialmente para aquellas que experimenten períodos de rotación altos y sea difícil llegar a conocer las razones que motiven a los empleados a irse.

- Realizar el estudio tomando en cuenta otras variables, como por ejemplo, variables económicas, sociales y políticas que abarquen la realidad venezolana.

- 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.

- En cuanto a las recomendaciones enfocadas a la organización escogida para el estudio, nos parece importante resaltar que el factor monetario resultó una vez más, considerado por los trabajadores como un factor de gran importancia a la hora de mantenerse en la organización. Siendo la generación “Y” los miembros que ocupan la mayor cantidad en nómina de trabajadores que realizan labores de programación y desarrollo de software, no se recomienda descuidar su posición en el mercado en cuanto a la oferta salarial además de su actualización periódica correspondiente al ambiente económico en el que se desenvuelven.

ANEXOS

Anexo. 1. CUESTIONARIO DE PREFERENCIAS DE LOS ELEMENTOS DE RECOMPENSA TOTAL (Prueba Piloto)

El presente instrumento tiene el propósito de identificar las preferencias de los profesionales informáticos Millennials sobre los esquemas de recompensa total.

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: (17 y 22 años) ____, (23 y 28 años) ____, (29 y 32 años) ____,(33 y 38 años) ____.
2. Género: F ___, M___
3. Estado Civil: Soltero: ___, Casado: ___, Viudo: ___, Divorciado: ___, Concubinato: ___.
4. Tiene hijos: Si ____, No____; Cantidad de hijos _____.
5. Carrera de Estudio:
_____.
6. Cargo dentro de la Organización:
_____.
7. Los tres lenguajes de programación que más domine
(1) _____,
(2) _____,
(3) _____.
8. Tiempo de experiencia laboral: _____ (Años), _____ (Meses)
9. Antigüedad en la Empresa: ___ (Años), ___ (Meses).

Parte II: La recompensa total se entiende como el retorno monetario y no monetario entregado por la empresa a los empleados o trabajadores como contraprestación por su tiempo, talento, esfuerzos y resultados; la misma está integrada por seis elementos los cuales son:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, ordenadas por cada elemento de compensación que compone el Modelo de Recompensas de la WorldatWork. El objetivo de esta segunda parte es que usted pueda jerarquizar las afirmaciones de cada bloque presentado a

continuación, del 1 al número correspondiente al total de afirmaciones de cada bloque de elemento, (sin repetir ningún número) por orden de preferencia, donde el n° 1 indicara la afirmación de mayor importancia y el ultimo n° la de menor importancia. Razone su respuesta considerando la importancia o prioridad de las mismas.

Bloque 1: Compensación		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 12 según su preferencia**
1	Yo prefiere trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a los del mercado	
2	Yo prefiero que la empresa cuente con políticas de pago por: horas extras, trabajar el fin de semana, etc.	
3	Yo prefiero que el pago de mi labor se efectúe por concepto del trabajo realizado y no del tiempo empleado.	
4	Yo prefiero recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)	
5	Yo prefiero obtener comisiones por la venta de cada proyecto	
6	Yo prefiero los programas de bonificación (programas periódicos de bonos por desempeño)	
7	Yo prefiero que en mi paquete salarial se reflejen Bonos de Retención	
8	Yo prefiero los Bono de finalización del proyecto	
9	Yo prefiero los Programas de incentivos	
10	Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa	
11	Yo prefiero que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa	
12	Yo prefiero las Indemnización por despido	

Bloque 2: Beneficios		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 12 según su preferencia**
1	Contar con un beneficio correspondiente a la asignación de un carro	
2	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un celular	
3	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la	

	asignación de una laptop portátil	
4	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) sean incluidos en mi paquete salarial	
5	Me gustaría que la empresa cuente con el pago de servicios fúnebres, Caja de ahorro para salud, Seguro de Invalidez	
6	Yo prefiero que mi paquete salarial ofrezca planes de beneficios definidos, plan de contribución definido o plan no calificado de beneficios al jubilado	
7	Contar con un seguro para mascotas, auto, hogar y/o robo de identidad serían de gran utilidad	
8	Yo prefiero que en mi paquete salarial estén reflejados descuentos para el empleado en la mercancía de la empresa donde laboro	
9	Yo preferiría que la empresa donde trabajo contara con el beneficio de estacionamiento, Seguro social y ley de Política habitacional para los empleados	
10	Yo prefiero que en mi paquete salarial este reflejado la posibilidad de tener una caja de ahorro y se me permita solicitar anticipos salariales.	
11	Yo preferiría que la empresa donde trabajo contara con el beneficio de transporte y acción a clubes para sus empleados como parte del paquete de remuneración.	
12	Me gustaría contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil	

Bloque 3: Balance Vida-Trabajo		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 13 según su preferencia**
1	Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	
2	Yo prefiero trabajar en una empresa donde la jubilación gradual este planteada en mi plan de carrera	
3	Yo prefiero trabajar en una empresa donde exista un ambiente basado en resultados y existan canales de comunicación de fácil acceso	
4	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales	
5	Yo prefiero trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	
6	Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo.	
7	Yo prefiero 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)	
8	Yo prefiero trabajar en una empresa que ofrezca préstamos para adquisición de vivienda o vehículo.	
9	Yo prefiero trabajar en una empresa que ofrezca beneficios para el cuidado de dependientes de los empleados (como de ancianos, recién nacidos o familiares enfermos) y servicios de planificación financiera y de educación	
10	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley	
11	Yo prefiero trabajar en una empresa que desarrolle programas de impacto social y voluntariado en comunidades	
12	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales	
13	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, Rediseño de trabajo, buen ambiente de trabajo)	

Bloque 4: Reconocimiento		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero que la empresa reconozca los años de servicio prestado por sus colaboradores.	
2	Yo prefiero que en mi paquete salarial este establecido algún premio de retiro, al momento de ejercer mi jubilación.	
3	Yo prefiero los programas de reconocimiento gerencial para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores)	
4	Yo prefiero recibir feedback (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	
5	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral. (a través de: Reconocimiento al empleado del mes, almuerzos de apreciación, premios por objetivos logrados)	
6	Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar áreas de mejora sean tomadas en cuenta.	

Bloque 5: Desarrollo de Carrera		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al**

		13 según su preferencia
1	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	
2	Yo prefiero programas de reembolso o descuento de la matrícula universitaria, universidades corporativas, aulas de aprendizaje virtual, programas de formación en nuevas tecnologías o aprendizaje en el trabajo, como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	
3	Yo prefiero los planes de desarrollo estructurados (rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	
4	Yo prefiero los seminarios y conferencias en el exterior del país como forma de recompensa por el trabajo mi realizado.	
5	Yo prefiero un programa formal de desarrollo personal y liderazgo (coaching, mentoring)	
6	Yo prefiero exponer mi trabajo ante un panel de expertos dentro de mi empresa como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	
7	Yo prefiero tener libre acceso a las redes de información formal e informal (todos los empleados de la empresa sin distinción de cargo) como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	
9	Yo prefiero los programas de tutorías guiados a los ascensos y los programas de entrenamiento de liderazgo me permitirían desarrollarme como profesional como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	
10	Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa.	
11	Yo prefiero que la empresa donde laboro publique mis trabajos como forma de recompensa por mis labores.	
12	Yo prefiero tener conocimiento del plan de carrera que establece la empresa para el puesto que ocupo. (cargos que puedes ocupar en el futuro)	
13	Yo prefiero los planes de sucesiones de puesto para cubrir los puestos vacantes con promociones internas.	

Bloque 6: Gestión del Rendimiento		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al 7 según su preferencia**
1	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor	

	inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.	
2	Yo prefiero la alineación y conexión de los salarios con el desempeño	
3	Yo prefiero contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año como forma de recompensa por mi trabajo.	
4	Yo prefiero que la recompensa de los proyectos sea de acuerdo a la finalización de proyectos en equipo.	
5	La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño	
6	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.	
7	Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño)	

Anexo. 2. CUESTIONARIO DE PREFERENCIAS DE LOS ELEMENTOS DE RECOMPENSA TOTAL

CUESTIONARIO

El presente instrumento tiene el propósito de identificar las preferencias de los profesionales informáticos Millennials sobre los esquemas de recompensa total.

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: (17 y 22 años) ____, (23 y 28 años) ____,(29 y 32 años) ____,(33 y 38 años) ____.

2. Género: F ___, M___

3. Estado Civil: Soltero: ___, Casado: ___, Viudo: ___, Divorciado: ___, Concubinato: ___.

4. Tiene hijos: Si ____, No____; Cantidad de hijos _____.

5. Carrera de Estudio: _____.

6. Universidad o Instituto de Estudio: _____.

7. Cargo dentro de la Organización: _____.

8. Los tres lenguajes de programación que más domine

(1) _____,

(2) _____,

(3) _____.

9. Tiempo de experiencia laboral: _____ (Años), _____ (Meses)

10. Antigüedad en la Empresa: ___ (Años), ___ (Meses).

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

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, ordenadas por cada elemento de compensación que compone el Modelo de Recompensas de la WorldatWork. El objetivo de esta segunda parte es que usted pueda jerarquizar las afirmaciones de cada bloque presentado a continuación, del 1 al número correspondiente al total de afirmaciones de cada bloque de elemento, (sin repetir ningún número) por orden de preferencia, donde el n° 1 indicara la afirmación de mayor preferencia y el ultimo n° la de menor preferencia. Razone su respuesta considerando la importancia o prioridad de las mismas.

Ejemplo

Ítems	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
El salario influye directamente en la motivación del trabajador, ¿cuál es su importancia?	1 2 (3) 4 5 6
Me gustaría participar como accionista dentro de la empresa ¿cuál es su importancia?	1 2 3 (4) 5 6
Contar con un seguro para auto sería un gran beneficio ¿cuál es su importancia?	1 2 3 4 (5) 6
La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño ¿cuál es su importancia?	1 (2) 3 4 5 6
Trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo ¿cuál es su importancia?	(1) 2 3 4 5 6

Bloque 1: Compensación		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero trabajar en una empresa con niveles salariales superiores a	1 2 3 4 5 6

	los del mercado en el sector de la industria del software.	
2	Yo prefiero recibir algún tipo de pago adicional en caso de poseer cualidades/habilidades diferenciadas al resto (como hablar otro idioma)	1 2 3 4 5 6
3	Yo prefiero obtener comisiones por la venta de cada proyecto	1 2 3 4 5 6
4	Yo prefiero los programas de bonificación (programas periódicos de bonos por desempeño, donde se recompense la culminación exitosa y a tiempo de cada proyecto)	1 2 3 4 5 6
5	Yo prefiero los Programas de incentivos (donde se otorguen recompensas adicionales por productividad (individual y organizacional)	1 2 3 4 5 6
6	Yo prefiero formar parte de las ganancias que tenga la empresa (que el pago por mis labores sea en acciones de la empresa)	1 2 3 4 5 6

Bloque 2: Beneficios		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero que planes de asistencia médica, dental y HCM (extensivos a familiares) sean incluidos en mi paquete salarial	1 2 3 4 5 6

2	Yo prefiero que el pago de vacaciones, bono vacacional y utilidades sea superiores a lo establecidas en la ley	1 2 3 4 5 6
3	Yo prefiero que el beneficio del ticket de alimentación (superiores al monto establecido en la ley) o comedor	1 2 3 4 5 6
4	Prefiero contar con el beneficio correspondiente a la asignación de un carro como herramienta de trabajo	1 2 3 4 5 6
5	Contar con un seguro para mascotas, auto, hogar y/o robo de identidad serían de gran utilidad	1 2 3 4 5 6
6	Prefiero contar con el beneficio correspondiente a la asignación de una laptop portátil como herramienta de trabajo	1 2 3 4 5 6

Bloque 3: Balance Vida-Trabajo		**Indique su preferencia**
Nro.	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero trabajar en una empresa que tenga una cultura abierta (iniciativas de cambio organizacional, diversidad, Rediseño de trabajo, buen ambiente de trabajo)	1 2 3 4 5 6

2	Yo prefiero contar con un horario flexible (trabajo desde casa, permisos, cumplimiento de objetivos sobre el horario)	1 2 3 4 5 6
3	Yo prefiero trabajar en una empresa que cuente con sistemas de tecnología avanzados	1 2 3 4 5 6
4	Yo prefiero 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)	1 2 3 4 5 6
5	Yo prefiero contar con permisos para la realización de trámites personales	1 2 3 4 5 6
6	Yo prefiero contar con permisos para la realización de exámenes médicos que no sean descontados del sueldo.	1 2 3 4 5 6

Bloque 4: Reconocimiento		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero que la empresa reconozca mi desempeño laboral a través de los programas de reconocimiento para los empleados (de tipo: monetario y no monetario / por parte de supervisores y compañeros)	1 2 3 4 5 6

2	Yo prefiero recibir feed back (retroalimentación) constante por parte de mi supervisor	1 2 3 4 5 6
3	Yo prefiero trabajar en una empresa donde se fomente y reconozca el trabajo en equipo	1 2 3 4 5 6
4	Yo prefiero que la empresa reconozca los años de servicio prestado por sus colaboradores.	1 2 3 4 5 6
5	Yo prefiero trabajar en una empresa donde mis sugerencias para tratar áreas de mejora sean tomadas en cuenta.	1 2 3 4 5 6
6	Yo prefiero que en mi paquete salarial este establecido algún premio de retiro, al momento de ejercer mi jubilación.	1 2 3 4 5 6

Bloque 5: Desarrollo de Carrera		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero como recompensa los programas de formación (seminarios, cursos, charlas, educación virtual y universidades corporativas	1 2 3 4 5 6
2	Yo prefiero tener conocimiento del plan de carrera que establece la empresa para el puesto que ocupo. (cargos que puedes ocupar en el futuro	1 2 3 4 5 6

	como parte de una rotación por diferentes cargos o áreas de la organización)	
3	Yo prefiero un programa formal de desarrollo personal y liderazgo (coaching, mentoring, counselling que corresponda a tutorías guiadas y entrenamiento de liderazgo me permitirían desarrollarme como profesional)	1 2 3 4 5 6
4	Yo prefiero programas de reembolso o descuento de la matrícula universitaria, universidades corporativas, aulas de aprendizaje virtual, programas de formación en nuevas tecnologías o aprendizaje en el trabajo, como forma de recompensa por mi trabajo realizado.	1 2 3 4 5 6
5	Yo prefiero los seminarios y conferencias en el exterior del país como forma de recompensa por el trabajo mi realizado.	1 2 3 4 5 6
6	Yo prefiero los programas de pasantías, asignaciones en el extranjero, planes de carrera internos como forma de recompensa.	1 2 3 4 5 6

Bloque 6: Gestión del Rendimiento		**Indique su preferencia**
Nro	**Ítem**	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
1	Yo prefiero Entrenamiento, seguimiento del cumplimiento de mis metas y reuniones periódicas con mi supervisor inmediato para discutir el	1 2 3 4 5 6

	trabajo a realizar y los resultados de mi trabajo.	
2	Yo prefiero la alineación y conexión de los salarios con el desempeño	1 2 3 4 5 6
3	La planificación previa de las metas contribuye a mejorar el desempeño	1 2 3 4 5 6
4	Yo prefiero que la recompensa de los proyectos sea de acuerdo a la finalización de proyectos en equipo.	1 2 3 4 5 6
5	Yo prefiero contar con sesiones con mi supervisor donde se planteen los objetivos esperados del año como forma de recompensa por mi trabajo.	1 2 3 4 5 6
6	Yo prefiero un sistema formal de gestión del desempeño (evaluación de desempeño) como recompensa por mi trabajo.	1 2 3 4 5 6

Parte III: A continuación, deberá ordenar en una escala del 1 al 5, cada uno de los cinco elementos que componen el concepto de compensación total de acuerdo a lo que señala World at Work que es una organización de Estados Unidos, especializada en materia de Recursos Humanos. Ud. debe otorgarle la preferencia que tenga por cada uno de ellos (el número 1 representa el más preferido y el 5 el menos preferido).

Recompensa Total	**Enumere del 1 al 6 según su preferencia**
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.	1 2 3 4 5 6

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.	1 2 3 4 5 6
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	1 2 3 4 5 6
Reconocimiento: 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.	1 2 3 4 5 6
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.	1 2 3 4 5 6
Gestión del rendimiento: La alineación de los esfuerzos organizacionales, de equipo e individuales hacia el logro de los objetivos empresariales y el éxito organizacional. La gestión del desempeño incluye el establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua.	1 2 3 4 5 6

Muchas gracias por su contribución…

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (5ta.ed). Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Bartley, S., Ladd, P., y Morris, M. (2007). Gestión del lugar de trabajo multigeneracional: Respuestas para los administradores y formadores. CUPA - HR Journal, 58 (1), 28 - 34. Obtenido de EBSCOhost.

Baztán, M. (1982). Dirección de Personal. Organización y Técnicas. Hispano Europea.

Bermúdez, M. (2016, noviembre 11). Luis Vicente León: "Venezuela vivirá la peor etapa de inflación de su historia en 2017". Diario Panorama. Consultado el 21 de agosto de 2016 en http://www.panorama.com.ve/

Bernal, T. Cesar, A (2006). Metodológica de la investigación para administración, economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (2da.ed). Pearson Educación. México.

Bock, L. (2015) La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar (primera edición) Nueva York

Bohlander, G. & Snell, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. Mexico.

Browell. S. (2001). Retenga con éxito a sus empleados. España: Gestión 2000

Camden (2013) Consultado el 19 de Febrero del 2017 en http://www.workforce.com/2013/12/13/companies-recognizing-importance-of-recognition-rewards-recognition-providers/

Centro de Investigación Pew (2016) Consultado el 12 de Enero del 2017 en http://www.talenteconomy.io/2016/08/31/generation-ys-rise-as-the-most-populous-generation-in-the-economy-comes-with-a-nuanced-set-of-compensation-preferences/

Centro de Servicios Financiaros Deloitte (2012). El futuro de la banca móvil en América Latina Perspectivas desde Argentina, Brasil y México. Consultado el 21 de septiembre de 2016 en https://www2.deloitte.com

Chaffey, D. (2016). Global Social Media statistic summary Consultado el 16 de octubre de 2016 en http://c.ymcdn.com/sites/www.productstewardship.us

Chase, W. (2017) Consultado el 22 de Junio del 2017 en http://www.talenteconomy.io/2017/07/17/less-industry-experience/?utm_campaign=Talent%20Economy%20Q3%202017&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=54359651&_hsenc=p2ANqtz--

Chiavenato, I. (2008). Gestión del taelnto humano. México: Mac Graw Hill.

Christopherson, J & King, B. (2006). The "it" factor a new total rewards models leads the way. Consultado el 15 de Diciembre de 2016 en https://www.worldatwork.org

Corral, Yadira (2008) Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación Segunda Etapa / Año 2009 / Vol. 19/ Nº 33. Valencia, Enero - Junio. Universidad de Carabobo.

Cuesta, M., Ibáñez, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). La Nueva Generación y el trabajo.

De Hauw y A. De Vos, (2010) "La Perspectiva de Carrera de los Millennials y las Expectativas del Contrato Psicológico: ¿La Recesión lleva a Expectativas Reducidas?" Consultado el 4 de Agosto del 2017 en http://www.scirp.org

Diccionario Práctico Larousse, pág. 453.

Dorsey, J. R. (2010). Y-size su negocio: Cómo gen Yemployees puede ahorrarle dinero y hacer crecer su negocio. Nueva Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Erickson, T. (2008). Plugged in: La Generación Y guía a prosperar en el trabajo. Massachusetts, prensa del negocio de Harvard.

Espinoza, L., & Marín , A. (2014). Vinculación y Retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI . Medellin: Universidad de Medellin. Consultado el 10 de Agosto de 2016 en http://repository.udem.edu.co

Fontana.A & Misero, C (2009). Motivación Victor Vroom: Aprendices INCES. En Formación teórica. Programa DAE. (Área Metropolita).Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Franco, A. (2012). La tecnología y los jóvenes. (1era Ed). Ecuador. Quito. Consultado el 10 de Julio de 2016 en https://books.google.co.ve

Frank, L. (2015) Consultado el 12 de Mayo del 2017 en http://www.talenteconomy.io/2016/08/31/generation-ys-rise-as-the-most-populous-generation-in-the-economy-comes-with-a-nuanced-set-of-compensation-preferences/

Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. (1era.ed). Editorial Brujas. Argentina.

Gonzales, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia (Tesis de MBA) . Palermo: Universidad de Palermo.

Gravett, L., y Throckmorton, R. (2007). Cómo superar la brecha generacional: Cómo conseguir que los bebés de la radio, los boomers, los gen Xers y los gen Yers trabajen juntos y logren más. Nueva Jersey, The Career Press.

Hernández, B. (2001). Técnicas estadísticas de investigación social. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. España.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2007). Metodología de la investigación. (5ª.Ed). México: McGraw-Hill Interamerican

Herzberg, F. (1954). Work of the Nature of Man, Cleveland: The World o Publishing Company, pp. 71-91.

Hewitt, A. (2012) Consultado el 27 de Agosto del 2017 en http://www.workforce.com/2013/12/13/companies-recognizing-importance-of-recognition-rewards-recognition-providers/

Hidalgo , B. (2011). Remuneraciones Inteligentes. Ediciones Granica.

Hodgetts, R y Atman S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Howe, N., & Straus, W. (2007). Los próximos 20 años: Cómo evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo. Harvard Business Review. JullAug 2007, Vol. 85

Kemp, S. (2016). Digital 2016: We are social. Consultado el 08 de Diciembre de 2016 en http://wearesocial.com

Koontz, H. (1988). Administración: Una perspectiva global, México, McGraw Hill/Interamericana Editores.

Lawler, E.& Porter, L. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. Consultado el 16 de octubre de 2016 en http://onlinelibrary.wiley.com

Lopéz, F. (2013). Retención de taleto y compensación total. Consultado el 20 de Junio de 2016 en http://www.iesa.edu.ve

Marcos, S. (2011). Recompensa total: El nuevo contrato. Consultado el 30 de Septiembre de 2016 en http://www.peoplematters.com

Martin, C. A. y Tulgan, B. (2001). Gestión de la Generación Y. Massachusetts, HRD Press.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation. Psychological Review, New York.*

Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (2016) Consultado el 14 de Julio del 2017 en http://www.talenteconomy.io/2017/07/17/less-industry-experience/?utm_campaign=Talent%20Economy%20Q3%202017&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=54359651&_hsenc=p2ANqtz--C3YSgXcCN8kDmYLweqzCmBf15Egpw6XBW6QX6BcZHpRd0-zSAxXEoWOu03jaeD2zQ7z99WuwIELGx5heT--x-uuoGug&_hsmi=54412271

Ogg y Bonvalet (2006). Citado en: Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School. España.

Orrell, L. (2007). Millennials incorporados: El gran negocio de reclutamiento, gestión y Conservando la nueva generación del mundo de jóvenes profesionales. Estados Unidos de America, Editorial de Mujeres Inteligentes.

Ortega, I (2014). Millennials: inventa tu empleo. (1era.ed). Universidad Internacional de la Rioja. S.A. Recuperado: https://books.google.co.ve

OSILAC (2013) El estado de las estadísticas sobre Sociedad de la Información en los Institutos Nacionales de Estadística de América Latina y el Caribe. Consultado el 26 de agosto de 2017 en https://www.itu.int/net/wsis/stocktaking/docs/activities/1102712635/statistics-es.pdf

Palomo, M.T (2010). Liderazgo y motivación en equipos de trabajo. (6ta.ed). Esic Editorial. España.

Politécnico Grancolombiano (2017). Técnico de Software. Tecnología en desarrollo de software. Consultado el 26 de Julio de 2017 en https://www.poli.edu.co/content/tecnologia-en-desarrollo-de-software-virtual

Robbins, S. (1999).Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005). Administración. (8va.ed). Pretince Hall. México.

Rojas, R. Soriano (1988). Investigación social. Teoría y praxis. (9va.Ed). Editado por Plaza y Valdez .S.A. México.

Sabino, C (1992). El proceso de investigación. (3er.Edi) Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Santana, D. (2014). Preferencia salarial de la Generación "Y". Tesis de pregrado, Universidad de la Laguna, Tenerife. Consultado el 2 de Enero de 2017 en http://riull.ull.es

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

Skinner Burrhus Frederic(1975); análisis experimental del comportamiento

Stake, R. E. (1998). Estudio de Casos, Madrid: Ediciones Morata

Sujansky, J. & Ferri-Reed, J. (2009). Manteniendo a los Millennials: ¿Por qué las empresas están perdiendo miles de millones en la facturación a esta generación-y qué hacer al respecto. Nueva Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Tamayo y Tamayo (2004). El proceso de la investigación científica. (4ta.ed). Editorial Limusa. México.

Trabajo. Barbarói, 31, 126-138. Universidad de Santa Cruz do Sul, Brasil.

UAM (2017) Ingeniería en Técnicos en mantenimiento de redes y telemática *Oferta Educativa*. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://www.uam.ac.cr/oferta-educativa/tecnicos/tecnico-en-mantenimiento-de-redes-y-telematica

UCAB (2017) Ingeniería en Informática *Perfil del egresado*. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://w2.ucab.edu.ve/perfil-del-egresado.696.html

UCAB (2017) Ingeniería en Telecomunicaciones. *Perfil del egresado*. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://w2.ucab.edu.ve/perfil-del-egresado.392.html

UNIMET (2017) Ingeniería de sistemas. *Perfil del profesional* Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://www.unimet.edu.ve/ingenieria-de-sistemas/

USB (2016) Ingeniería en computación. *Coordinación de ingeniería en computación*. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://www.comp.coord.usb.ve/es/node/2

USB (2016) Técnico en electrónica. *Coordinación de TSU técnico en electrónica*. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://www.tecnologicos.usb.ve/?q=tec_electronica

VAN DIJK, J. & HACKER, Kenneth L. (2007). The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon. En: The Information Society, No. 19. Consultado el 26 de Julio de 2017 en http://web.nmsu.edu/~comstudy/tis.pdf

Wooglar, S. (2010). ¿Sociedad vitual?. Tecnología. "Ciberbole", realidad.2da edición. Editorial UOC. Barcelona España. Consultado el 15 de Enero de 2017 en https://books.google.co.ve.

World Bank Institute (2008). Measuring Knowledge in the world´s economies, Knowledge for development program. Washington, USA. pp. 1-12 . Consultado el 26 de Julio de 2017 en [http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/ Resources/KAM_v4.pdf]

WorldatWork (2016). Total Rewards. Consultado el 28 de Diciembre de 2016 en https://www.worldatwork.org.

Wright, J. (2017) Consultado el 12 de Junio del 2017 en http://lta.reuters.com/article/topNews/idLTAKBN18T1CR-OUSLT

Yiftee (2017) la Encuesta de Liderazgo de Pensamiento de Yiftee de 2017: Premios Spot para Reconocimiento de Empleados Consultado el 2 de Agosto del 2017 en https://yiftee.com/back-to-school-spending/

Young and Successful Media y RSJ / Swenson LLC (2014), Consultado el 12 de Julio del 2017 en http://www.clomedia.com/2014/10/10/recognition-engages-gen-y-to-stay/