

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**“Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas
sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones”**

Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:

Mitta Flores, Daniel Eduardo

20093071

Dávila Salinas, Carmen Lucero

20073310

Lima, 05 de Octubre del 2015

La tesis

**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS APLICADAS
SOBRE JÓVENES “MILLENNIALS” EN UN GRUPO DE ORGANIZACIONES.**

Ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgtr. Mónica Bonifaz Chirinos

Asesor de la Tesis

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Tercer Jurado

Lic. Elizabeth Otero Ibañez

A mi Madre, quien a pesar de todo nunca ha dejado de apoyarme y permitirme que este desafío sea hoy una realidad. Y a la memoria de mi Padre, espero que pueda sentirse orgulloso de mí.

Lucero Dávila

A mis abuelos, mis padres y mis hermanos, por estar siempre a mi lado y ayudarme a superarme constantemente. Y a la memoria de mis abuelos Tomas y Bertha que siempre los tengo presentes.

Daniel Mitta

Agradecemos a todos los que nos apoyaron en esta investigación como el profesor Milos Lau, la profesora Agnes Franco, los alumnos de las carreras de Gestión y alta dirección, Economía e Ingeniería industrial, como también a los encargados de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones que nos permitieron entrevistarlos y sobre todo a nuestro asesor Jorge Mendoza, por la paciencia que ha tenido con nosotros, la exigencia para hacer una buena investigación y la motivación constante que nos ha brindado para poder culminarla.

Lucero Dávila y Daniel Mitta

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Situación problemática	3
2. Objetivos y lineamientos generales	4
2.1. Objetivos de la investigación	4
2.2. Descripción de la investigación	5
2.3. Hipótesis del estudio	6
3. Preguntas de Investigación	6
4. Naturaleza del Estudio	7
5. Justificación	7
6. Viabilidad	7
7. Relevancia	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Rangos generacionales.....	9
1.1. Los Tradicionales (1925-1945)	11
1.2. Baby Boomers (1946 – 1964).....	11
1.3. Generación “X” (1965 – 1980).....	13
1.4. Generación “Y” o Millennials (1981 – 2000)	15
1.5. Generación “Z” (2001 - actualidad)	16
2. La generación Millennial	18
2.1. Contexto Histórico	18
2.2. Definición	19
2.3. Perfil Millennial a nivel Norteamericano	21
2.4. Los Millennials peruanos	24
3. El área de recursos humanos	26
3.1. Propósito y funciones de la administración de recursos humanos	29
3.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.....	29
4. Gestión del talento humano	31
4.1. La necesidad de gestionar el talento.....	32
4.2. Las tendencias cambiantes en la administración de recursos humanos.....	33
4.3. Los procesos de la Gestión del talento humano.....	35
4.4. Gestión de la diversidad.....	36
4.5. Retención del talento	36
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60

1. La investigación aplicada	60
2. Alcance de la investigación	61
3. Herramientas y diseño de la investigación	61
3.1. Herramienta cuantitativa: encuesta	62
3.2. Herramienta cualitativa: entrevista	65
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.....	70
1. Análisis estadístico de las encuestas.....	70
1.1. Información general	70
1.2. Características del comportamiento	73
1.3. Resultados de motivos de fidelización de los participantes	75
1.4. Resultados de preferencias de políticas de retención de los participantes	77
2. Análisis de las entrevistas	79
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INFERENCIAL DE RESULTADOS	82
1. Comparación entre resultados de la encuesta y el perfil Millennial Norteamericano	82
2. Comparación entre el perfil resultado de las encuestas y la percepción del “Millennial” de un grupo de áreas de RRHH.	85
3. Análisis entre los deseos de fidelización y las teorías de motivación	88
4. Comparación de los deseos de fidelización de los encuestados con las preferencias de las estrategias de retención de los encuestados.....	89
5. Comparación entre los resultados de las preferencias de las políticas de retención de los encuestados y las políticas de retención de los Millennials.....	92
6. Comparación entre las preferencias de las estrategias de retención de los encuestados y las estrategias de retención implementadas por las organizaciones estudiadas.	94
7. Discusión de los resultados:	96
CONCLUSIONES.....	99
1. Conclusiones de la investigación	99
2. Conclusiones del aprendizaje	103
RECOMENDACIONES	105
ANEXO A: Penetración del Internet al mes de Abril 2015	112
ANEXO B: Clase “Definiciones” de Gestión del talento.....	113
ANEXO C: Tiempo que considera ideal un joven para quedarse en la misma empresa	114
ANEXO D: Cálculo de muestra de población finita	115
ANEXO E: Encuesta “Perfiles generacionales”	116
ANEXO F: Entrevista.....	118
ANEXO G: Matriz de entrevista con información recogida	120
ANEXO H: Matriz de preguntas de la entrevista	121
ANEXO I: Uso del Internet en el Perú	122

ANEXO J: Tablas de contingencia (Deseos motivacionales – Estrategias de retención) 123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo de las características generacionales.....	18
Tabla 2: Características del Trabajador 2.0 (Trabajador Millennial)	21
Tabla 3: Elementos que hacen única a cada generación.....	22
Tabla 4: Los procesos de la Gestión del talento humano	35
Tabla 5: Variables relacionadas con la satisfacción	39
Tabla 6: Efectividad de las medidas de retribución.....	50
Tabla 7: Motivos por los cuales usted puede “fidelizar” a un colaborador	58
Tabla 8: Estrategias de retención que considera de su preferencia	59
Tabla 9: Pesos y ponderaciones de motivos para “fidelizar”	76
Tabla 10: Pesos y ponderaciones de preferencias en estrategias de retención de personal ..	78
Tabla 11: Acontecimientos importantes en el Perú 1980 - 2000.....	84
Tabla 12: Resultados de la encuesta	86
Tabla 13: Estrategias de retención aplicadas a Millennials según el perfil Millennial Norteamericano	94
Tabla 14: Resultados encuesta estrategias de retención	95
Tabla 15: Resultados entrevista estrategias de retención	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: División generacional	11
Figura 2: ¿Tu generación es única?	22
Figura 3: Características del Perfil Millennial Norteamericano	24
Figura 4: Evolución del concepto de Gestión del Talento Humano	31
Figura 5: La pirámide de Maslow	45
Figura 6: Fórmula de Vroom	46
Figura 7: Alumnos por facultad y por curso del ciclo 2015 -1	64
Figura 8: Grupo de organizaciones seleccionadas	66
Figura 9: Género de los participantes	70
Figura 10: Rango de edad de los participantes	71
Figura 11: Carrera universitaria de los participantes	71
Figura 12: Ciclo cursado de los participantes	71
Figura 13: Experiencia laboral de los participantes (Número de trabajos)	72
Figura 14: Experiencia laboral de los participantes (Meses trabajados)	72
Figura 15: Resultados de la encuesta aplicada	73
Figura 16: Resultados de los motivos para “fidelizar”	77
Figura 17: Resultados estrategias de retención de personal	79
Figura 18: Resultado de encuestas agrupados por categorías	82
Figura 19: Percepción sobre Millennials por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas	87
Figura 20: Resultado de opciones de motivación – encuesta	88
Figura 21: Primera opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”	90
Figura 22: Segunda opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”	91
Figura 23: Tercera opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”	92
Figura 24: Resultado opciones de estrategias de retención - encuesta	93

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se ha desarrollado a partir de información obtenida de distintos estudios relacionados al tema de los Millennials y su impacto en los centros de trabajo en relación a las políticas de retención que estos vienen aplicando; así como, bibliografía acerca de los recursos humanos y la gestión del capital humano. De este modo, se presentó la situación problemática actual de las áreas de recursos humanos, las hipótesis planteadas, las preguntas y los objetivos de investigación que nos guiarán en el desarrollo del estudio y por último, la relevancia y justificación de la elección de nuestro tema de estudio. Además, se desarrolló el marco teórico que engloba dos factores: la generación Millennials norteamericana y peruana y las teorías de motivación sobre retención del talento humano, especialmente de los jóvenes Millennials norteamericanos. En este caso estamos definiendo la palabra talento como el conjunto de habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales que son predominantes o comunes en una generación específica. (Real Academia Española, 2001)

Esta investigación tiene como base el uso de una metodología mixta de estudio, utilizándose herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener la mayor cantidad de información relevante que logre responder a las preguntas planteadas en la investigación. La herramienta cuantitativa (encuesta) fue aplicada a un grupo de jóvenes Millennials universitarios que se encuentran cursando el noveno o décimo ciclo en la Pontificia Universidad Católica del Perú de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial que hayan tenido experiencia laboral, mientras que la herramienta cualitativa (entrevista) fue realizada a los gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones limeñas seleccionadas.

Las respuestas que se obtuvieron mediante esas herramientas permitieron conocer el perfil comportamental Millennial de este grupo de universitarios encuestados y las estrategias de retención que este grupo de organizaciones vienen aplicando en sus respectivas áreas, gracias a esta información se pudo identificar una brecha existente entre los resultados obtenidos y el perfil Millennial norteamericano encontrado en los libros de investigación, lo cual significó un hallazgo importante de la investigación porque en la actualidad muchos estudios locales no se han encargado de describir las peculiaridades del comportamiento Millennials peruano. Finalmente, como resultado de la aplicación de herramientas se presentaron las conclusiones y recomendaciones buscando que los gestores de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas interioricen la importancia de conocer y entender las necesidades de los sus colaboradores Millennials si presentan un perfil similar a los encuestados en esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Los Millennials como generación demandan cosas diferentes y poco usuales para el punto de vista de otras generaciones ya que comparten características, estilos de vida y valores que han formado a partir de sus experiencias; ellos requieren propuestas desafiantes, crecimiento personal y laboral, equilibrio entre vida personal y el trabajo.

Actualmente, una de las quejas o problemas más frecuentes que presentan las organizaciones que cuentan con personal Millennials laborando en sus organizaciones se relaciona con el alto nivel de rotación y ausentismo de estos jóvenes profesionales (Valdiviezo,2014).Esta generación ha desafiado al mercado laboral por lo tanto es necesario que las empresas que desean capturar y retener este talento reconozcan las características, atributos, necesidades y sistemas de trabajo propios de esta generación para aprovecharlo e integrarlo en los objetivos de la organización (Karsh & Templin, 2013, capítulo 5, documento 1).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar las políticas y prácticas de retención de personal que sirven para fidelizar a los jóvenes colaboradores Millennials. En este sentido, se analizaron dos grandes bloques: el primer bloque se basa en las características del comportamiento de un grupo de jóvenes Millennials universitarios encuestados de la Pontificia Universidad Católica del Perú de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial, y a su vez las expectativas que estos tienen con respecto a las políticas y estrategias de retención que les ofrece la oferta laboral; el segundo, se basa en la percepción de un grupo de organizaciones limeñas seleccionadas con respecto a las características comportamentales de los jóvenes definidos como Millennials y a su vez, las políticas y estrategias de retención que este grupo está implementando para retener el talento de sus colaboradores.

En el primer capítulo se muestra los objetivos y preguntas de investigación que servirán de guía en el estudio, la situación problemática, la relevancia y justificación de la investigación que también fue lo que nos motivó a realizar el estudio.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico que se dividió en cuatro categorías: rangos generacionales, la generación Millennials, el área de recursos humanos y la gestión del talento humano. Definir los rangos generacionales fue importante porque permitió conocer cuáles son las características consideradas como únicas en las diferentes generaciones norteamericanas, dentro de estas encontramos la generación Millennial, que últimamente se ha convertido en un tema controversial y de mucha importancia por el impacto que ha tenido en el

mercado laboral. Por ejemplo, Lance Perry, vicepresidente de infraestructura de TI de Cisco System, en una entrevista en un diario local señaló:

A nivel mundial, en el año 2018, el 50% de los trabajadores serán de la generación Millennials, por lo que las empresas deberán adaptar sus procesos tecnológicos internos para propiciar el mejor lugar para trabajar [...] Explicaciones sobre las tareas asignadas, flexibilidad en los horarios laborales, facilidades para el acceso a internet, o requerimientos de un feedback sostenido son algunas de las formas laborales que cambiarán para dar paso a la conectividad “Y” de esta generación en los centros de trabajo (Rojas,2015).

Por otro lado, dentro de este capítulo se desarrolló la importancia del área de recursos humanos en las organizaciones. Finalmente, en la gestión del talento humano, se plantearon factores motivacionales y estrategias de retención desarrollados por otros autores tanto para Millennials como para no-Millennials.

Una vez desarrollada la teoría base de la investigación, se prosiguió a desarrollar la metodología y herramientas a utilizar para la recaudar de información de los dos actores: el grupo de jóvenes Millennials universitarios encuestados y las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas. Luego de la aplicación de las herramientas de investigación a ambos actores, se desarrolló la descripción de los resultados en el capítulo cuatro.

En el quinto capítulo, se realiza el análisis de los diversos resultados obtenidos a través de la comparación de los mismos y la relación con el marco teórico presentado. Por último, luego de haber realizado el análisis pertinente de los resultados se plantean las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2013 la prestigiosa revista Forbes publicó un post acerca de los Millennials y cómo estos habían comenzado a ser tema de preocupación y discusión de las áreas de recursos humanos de muchas organizaciones norteamericanas Millennials (Bersin, 2013), mientras que en el Perú, el tema “Millennials” recién ha empezado a tomar importancia lo que se ha visto reflejado en varias entrevistas a expertos en gestión de recursos humanos sobre esta generación.

Los Millennials son una generación con atributos, necesidades y características diferentes a otras generaciones, lo cual genera que las estrategias e incentivos que las áreas de recursos humanos venían implementando ya no sean las mismas, es por ello que es necesario que las áreas de recursos humanos estén preparadas para afrontar estos nuevos desafíos en la retención del talento humano. Como se mencionó en el resumen ejecutivo, estamos definiendo la palabra talento como el conjunto de habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales que son predominantes o comunes en una generación específica. (Real Academia Española, 2001) Con ello, no decimos que las habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales de estos jóvenes Millennials, referidos en este estudio, sean excluyentes a otras generaciones o únicas pero sí que el conjunto de las mismas forma un “perfil diferente de colaborador” con respecto a otras generaciones y por ende se deben buscar estrategias o mecanismos de retención más acorde a ellos.

1. Situación problemática

Desde el punto de vista demográfico, se les considera como Millennials a los jóvenes nacidos entre los años 1981 al 2000, este será el punto de vista empleado en la investigación; sin embargo, desde el punto de vista conductual ser Millennial significa tener patrones de comportamiento similares a un perfil determinado. Según el punto de vista demográfico podemos afirmar que existen Millennials peruanos, pero según el punto de vista conductual, no se puede señalar esto aún debido a que no se sabe si las características del comportamiento son similares o diferentes a los Millennials norteamericanos o si sus expectativas laborales lo son.

Esta generación tiene expectativas laborales como cualquier otra generación, el problema está en que muchas de estas son diferentes a las que algunas organizaciones vienen implementando actualmente; es por ello que las áreas de recursos humanos deben conocer sobre estas nuevas expectativas y considerarlas dentro del paquete de estrategias que vienen aplicando.

2. Objetivos y lineamientos generales

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los jóvenes Millennials. Para llegar a este objetivo se abordará dos caminos: el primero es averiguar cuáles son los requerimientos y expectativas laborales que tiene un grupo de jóvenes Millennials encuestados, mientras que el segundo es averiguar las políticas y prácticas de retención que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas vienen aplicando para retener el talento humano.

2.1. Objetivos de la investigación

Para poder alcanzar el objetivo planteado en el párrafo anterior, se han definido objetivos específicos ligados al análisis que deben desarrollarse para conseguirlos:

- Identificar las características de los Millennials norteamericanos.
- Identificar las características de los Millennials a encuestar, reconociendo sus principales atributos, hábitos, estilos de vida y valores a través de la elaboración de un perfil Millennial norteamericano ad hoc.
- Analizar y comparar las diferencias y similitudes de los Millennials según el perfil Millennial norteamericano ad hoc y el grupo de jóvenes encuestados (estudiantes de la PUCP de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Ingeniería Industrial y Economía que estén cursando el 9no y 10mo ciclo).
- Determinar las expectativas laborales a nivel de políticas de retención de los jóvenes encuestados.
- Investigar cuáles son las políticas y prácticas que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas vienen aplicando en la actualidad.
- Analizar el patrón de las políticas y prácticas que las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones estudiadas aplican.
- Analizar si las políticas de retención del talento humano aplicadas actualmente por el área de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas cumplen las expectativas de los jóvenes encuestados.
- Investigar hasta qué punto las organizaciones están dispuestas a variar o implementar nuevas políticas de retención para cubrir las necesidades de esta nueva fuerza laboral.

2.2. Descripción de la investigación

Al ya haber mencionado los objetivos de nuestra investigación, se pueden identificar dos factores claves: un grupo de jóvenes encuestados y los encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas, los cuales serán contrastados para poder hallar las respuestas correspondientes.

Con respecto a los jóvenes universitarios encuestados, se construyó un perfil Millennial norteamericano, que agrupa las características de los Millennials norteamericanos. Para luego aplicar una encuesta y comparar si el grupo de los Millennials encuestados son compatibles con las características presentadas en el perfil Millennial Norteamericano o no, y al encontrar diferencias proponemos sugerir el porqué de las mismas, ya que no podemos afirmar con exactitud esta información.

Las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas es el segundo factor a estudiar. Se busca averiguar cuál es la opinión de los encargados de estas áreas sobre las características de Millennials, cuáles son las expectativas que tienen sobre estos jóvenes y cuáles son las políticas de retención que vienen implementando para fidelizarlos.

Una vez obtenida la información de estos dos factores, se procedió a realizar los siguientes cruces de información:

- Características de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Características perfil Millennial Norteamericano.
- Características de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Percepción de los Millennials según el grupo de R.R.H.H.
- Deseos de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Marco teórico Motivación (Análisis).
- Deseos de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Políticas de retención preferidas por los jóvenes Millennials universitarios encuestados.
- Políticas de retención de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Políticas de retención Millennial norteamericano.
- Políticas de retención de los jóvenes Millennials universitarios encuestados – Políticas de retención de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones entrevistadas.

2.3. Hipótesis del estudio

Hemos definido tres hipótesis de estudio las cuales responden a cuestionamientos claves asociados a nuestra investigación.

- **Primera Hipótesis.** Existen patrones en el comportamiento y características de un grupo jóvenes Millennials universitarios encuestados que son similares a los descritos para los estadounidenses.
- **Segunda Hipótesis.** Este grupo de jóvenes Millennials universitarios encuestados tienen expectativas de las organizaciones donde laboran diferentes a las expectativas de otras generaciones.
- **Tercera Hipótesis.** Un grupo de organizaciones peruanas (limeñas) no solo tienen conocimientos acerca de lo que son la generación Millennial y sus expectativas, sino que también buscan fidelizar a estos colaboradores mediante políticas y prácticas de retención.

3. Preguntas de Investigación

Para poder alcanzar los objetivos planteados en esta investigación tenemos preguntas claves que nos ayudarán en su desarrollo:

1. ¿Qué es un Millennial? ¿Cuáles son sus características?
2. ¿Hay Millennials en el Perú?, ¿Cuáles son sus características? Y ¿Qué tan diferentes o semejantes son a los Millennials norteamericanos?
3. ¿Cómo se comportan o cuál es la actitud jóvenes Millennials universitarios encuestados en relación a su desarrollo profesional?
4. ¿Cuáles son las expectativas laborales de los jóvenes Millennials universitarios encuestados con respecto a la demanda laboral?
5. ¿Cómo son las políticas y prácticas que aplican las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones peruanas estudiadas? ¿Cuál es el patrón entre ellas?
6. ¿Cómo son las políticas y prácticas de retención aplicadas al personal Millennial del grupo de organizaciones peruanas estudiadas?
7. ¿Estas organizaciones están dispuestas a variar sus políticas de retención para satisfacer a esta nueva fuerza laboral? ¿Cuál es el impacto de las políticas y prácticas que el grupo de organizaciones estudiadas vienen implementando en los Millennials trabajadores?

4. Naturaleza del Estudio

La naturaleza de estudio de esta tesis es mixta debido a que el enfoque que se empleó se basa tanto en herramientas cualitativas como cuantitativas, por el lado de las herramientas cuantitativas se encuentran las encuestas de opinión que fueron aplicadas a un grupo de jóvenes Millennials universitarios, mientras que por el lado de las herramientas cualitativas se encuentran las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a los encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones peruanas; las herramientas aplicadas fueron con el fin de validar las hipótesis planteadas, dado que su veracidad será relevante en la confiabilidad y validez de la presente investigación.

5. Justificación

Esta investigación se realiza teniendo como base la existencia de características y comportamientos comunes entre los jóvenes comprendidos en una misma generación población (Millennials), y la existencia de nuevos requerimientos y expectativas que estos jóvenes tienen de la oferta laboral.

Esta investigación será una herramienta para las organizaciones debido a que no sólo se dará un perfil sobre el comportamiento y características de un grupo de jóvenes Millennials universitarios que podrían representar a un segmento de existentes o futuros colaboradores, el cual no existe en la actualidad; añadido a esto, también adquirirán el conocimiento de las expectativas que un grupo de jóvenes tienen con respecto al lugar donde trabajan y las estrategias que este grupo prefiere que se implementen para poder retenerlos.

La presente investigación tuvo como punto de partida la diversidad de información leída sobre los Millennials como una generación enigmática. En diversos diarios como Gestión, América Económica, Forbes, Times, etc., han dedicado innumerables artículos para describir el posible impacto de esta generación en la sociedad tanto en temas de política, ambiental, laboral, comercio electrónico, etc. Mientras más leíamos e investigamos, observamos que en nuestro país pocas personas tienen conocimiento sobre esta generación pero poco a poco va tomando mayor importancia.

6. Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación se basó en la disponibilidad de recursos físicos y humanos, los primeros al ser electrónicos en su mayoría representa un costo accesible; mientras que los segundos fueron más complicados debido a que la disponibilidad de tiempo e información dependía de terceros (encargados de áreas de recursos humanos) para poder aplicar correctamente esta investigación.

7. Relevancia

La relevancia de esta investigación se basa en la importancia de las capacidades, aptitudes y habilidades, el talento, de un segmento poblacional que cada vez es más grande como los Millennials, este segmento a diferencia de otros cada vez es más calificado y por ello sus conocimientos son muy relevantes para las organizaciones, pero para que las organizaciones puedan aprovechar al máximo el talento de estos jóvenes deben de emplear políticas y prácticas que no solo los atraigan, sino que los fidelice y los retengan en la organización, de esta manera se podrá obtener un beneficio a largo plazo.

Asimismo, según información proporcionada por el director de la CEPLAN Fredy Vargas para el diario Gestión “Dentro de los siguientes 10 o 15 años, la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú estará fundamentalmente cargada de personas que pertenecen al grupo de los llamados Millennials [...] Esto nos genera desafíos, porque vamos a tener que entender claramente cuáles son las habilidades que se van a requerir en ese momento, que cosa es lo que estas personas podrán estar dispuestas a dar, y tenemos que considerar la características específicas de este tipo de generaciones” (los Millennials, 04 de marzo de 2015). Los Millennials en un corto-mediano plazo serán una fuerza laboral importante y las empresas peruanas deben estar preparadas para afrontar los cambios.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta investigación es identificar cuáles son las políticas y prácticas que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas aplican para retener la nueva fuerza laboral Millennial. Para ello, debemos identificar quiénes son los Millennials y cuáles son sus características referidas al comportamiento, así como sus políticas y prácticas actuales que implementan las empresas a través del área de recursos humanos; y finalmente, cuántas de estas políticas y prácticas se adecuan a los requerimientos de esta nueva fuerza laboral. Para poder identificar y desarrollar estos puntos, hemos dividido el marco teórico en dos partes: Millennials y Retención del talento humano.

Las principales fuentes que sustentan esta investigación están dadas por trabajos académicos desarrollados en Estados Unidos y libros especializados sobre Millennials. Por otro lado, cabe resaltar que existe escasa investigación latinoamericana respecto a este tema, a pesar de haber tomado mucha importancia en los últimos años en nuestro país. Empezaremos conociendo cuáles son las generaciones actuales que coexisten con los llamados Millennials.

1. Rangos generacionales

Para hablar de rangos generacionales primero debemos empezar conociendo de dónde nace y por qué el término generaciones. La teoría generacional nace en Estado Unidos y tiene como precursores a William Strauss y Neil How quienes plantearon en su libro *Generations* (1991, p.34) a las generaciones como “un grupo especial cuya extensión aproximada coincide con la de una fase fundamental de la vida, o de unos veintidós años durante los últimos tres siglos”. Es decir, los autores plantean que cada ciclo se repite cada cuatro generacionales donde cada uno tiene una personalidad compartida.

El término “rango generacional” hace referencia al concepto de “Generación”, el cual es definido como “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, 2009, p.137).

Tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años como el factor diferenciador de una generación, sin embargo la referencia a la fecha del nacimiento no es suficiente, según Howe y Strauss (citado en Rodríguez & Peláez 2010, pp.161-164) considera que se deben dar tres atributos para definir la naturaleza de una generación:

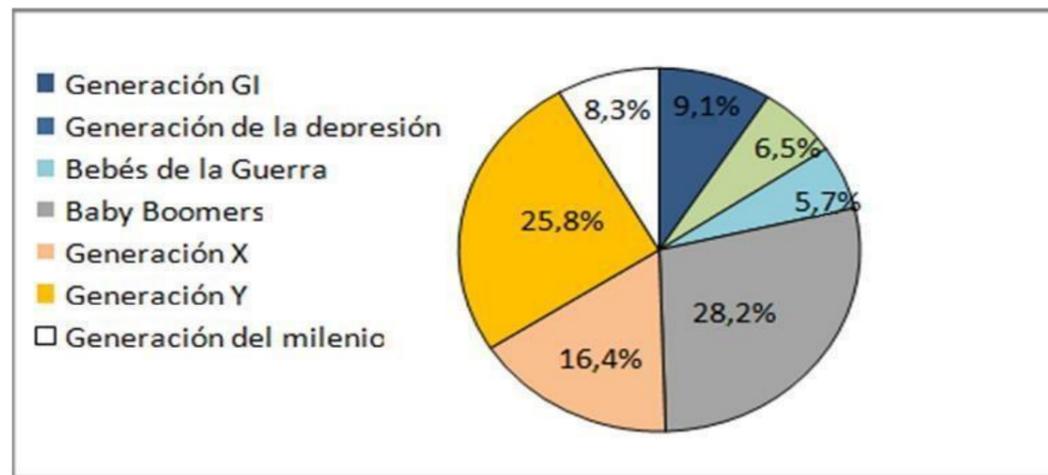
- Primer atributo, es la pertenencia percibida a una generación, es decir que las personas tienen una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos.

- Segundo atributo, son las conductas y creencias comunes que caracterizan a una generación, comportamientos similares con respecto a temas como la familia, la vida personal, la carrera profesional, la religión o la política muy similares, así como conductas en lo referente al matrimonio, al trabajo, la salud o la ley.
- Tercer atributo, se relaciona con la historia, por los hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud.

Existen experiencias formativas que marcaron un hito entre cada Generación poblacional, no se puede detallar un único rango de edad para cada generación debido a que no es una única experiencia que los une, sino que es un conjunto de las mismas, las cuales tienen fechas cercanas en el tiempo pero diferentes, este rango de edades que comprenden a cada Generación es muy debatido en la actualidad. (US American Chamber of Commerce, 2012, p.2). Considerando los atributos mencionados anteriormente y los periodos de nacimiento, podremos identificar de una manera más adecuada las generaciones que se mencionarán en este trabajo de investigación: la primera llamada los tradicionales o veteranos, considerados en este estudio como aquellos nacidos en 1925 - 1945, es decir, entre las etapas más convulsas de la historia moderna como es el caso de las guerras mundiales. La segunda, es la generación de los Baby Boomers, aquella de los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años sesenta, 1946 - 1964. La tercera generación es la Generación X, cuyos miembros nacieron entre 1965 – 1980. La cuarta generación, aquella que se estudiará a profundidad en esta tesis, son los Millennials o también conocidos como la Generación Y, son los nacidos entre los años 1981 al año 2000. Finalmente se ha comenzado a hablar sobre una nueva generación llamada Generación Z o los Post- Millennials y se considera, en esta investigación, que son los nacidos a partir del año 2001.

Kotler, en su libro “Fundamentos de Marketing”, cita la investigación denominada “Generational Divide” de Alison Stein, en la cual se detalla que existen siete distintos rangos generacionales exclusivamente en Estados Unidos, el cual se observará en la siguiente figura:

Figura 1: División generacional



Fuente: Stein(s/f citado en Kotler 2008, p. 76).

Se ha mencionado que en Estados Unidos se ha segmentado a la población en siete rangos generacionales, a nivel global sólo se hablan de cinco generaciones poblacionales puesto que agrupan a las generaciones “Bebés de la Guerra”, “Generación de la depresión” y “Generación GI” en un único segmento; a continuación se brindará detalla de cada uno de los cinco segmentos generacionales:

1.1. Los Tradicionales (1925-1945)

Como se comentó en el párrafo anterior, en esta generación se agrupan las generaciones de “Bebés de la Guerra”, “Generación de la depresión” y “Generación GI”. Esta generación es un poco menos conocida que las demás puesto que en la actualidad van quedando cada vez menos Tradicionales debido al rango de edad que esta segmentación delimita, según Nilda Chirinos, autora de la publicación “Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral”, los denomina “los veteranos” y los ubica como los predecesores de los Baby Boomers, así ubicando este segmento como los nacidos antes de 1946.

Según el Fondo de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas, en su publicación “Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z): Working Together”, detalla a los Tradicionales como aquellos nacidos entre 1925 y 1945; además de ello, los caracteriza como trabajadores en equipo, leales a la organización, dedicados y sacrificados; además de obedientes y respetuosos a la autoridad.

1.2. Baby Boomers (1946 – 1964)

En esta investigación, la generación de los Baby Boomers es de mucha importancia ya que son quienes formarán a nuestro público objetivo, los Millennials, y por ende, muchas de las

actitudes y características de los Millennials fueron inculcadas y estimuladas por sus padres, los Boomers.

Los Boomers, posteriores a los Tradicionales, es uno de los grupos generacionales más conocidos en todas las investigaciones sobre segmentación generacional, Nilda Chirinos, nos señala en su publicación de la revista venezolana “Observatorio Laboral” que los Baby Boomers son aquellas personas que nacieron entre 1941 – 1960, Chirinos señala también que los eventos que definieron este segmento fue el post II Guerra Mundial, la prosperidad económica, la aparición de la televisión y la creación de los derechos civiles (Chirinos, 2009, p.140).

Chirinos nos comenta que las características de los Boomers es ser personas optimistas, muy idealistas, aquellos que siempre quieren tenerlo todo, personas que están dispuestos a dar la milla extra y tienen un amor/odio con la autoridad (Chirinos, 2009, p.138).

Kotler señala que “el aumento de los nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial representó 78 millones de Baby Boomers, sólo en Estados Unidos, nacidos entre 1946 y 1964” (Kotler, 2008, pp. 69-70); asimismo señala que los Baby Boomers (BB), abarcan todos los estilos de vida, creando un conjunto diverso de segmentos meta para los negocios; además se estima que para el año 2025, habrá 64 millones de Baby Boomers de entre 61 y 79 años, evolucionando así desde la “Generación del terremoto de la juventud” hasta la “Generación del dolor de espaldas”. Además de ello, se detalla que los Baby Boomers gastan cerca de 30 mil millones al año en productos y servicios para combatir el envejecimiento; así mismo, muchos de ellos retrasan su jubilación y están redescubriendo la emoción de la vida y tienen los recursos para experimentarla (Chirinos, 2009,p.138).

Probablemente nosotros lidiamos con algún Boomer en nuestro día a día, nuestros padres, nuestro jefe, etc. Siempre nos hemos preguntado por qué esta generación tiene este nombre y la respuesta es que cuatro años después de la Segunda Guerra Mundial cuando los jóvenes soldados regresaron a sus casas tuvieron muchos niños. Es así que en 1957 nacieron más niños en Estado Unidos que ninguna otra fecha, uno cada diecisiete minutos por diecinueve años y gracias al milagro de la medicina después de la guerra gran parte de estos bebés sobrevivía (Zemke, Raines & Filipczak, 2013, p.61).

En 1950, la televisión norte americana mostraba el enfoque de la vida de sus ciudadanos: niños, familia y bebés. Los niños iban a la escuela mientras el papá iba a trabajar y la mamá se quedaba en casa ejerciendo el papel de ama de casa; es aquí donde surge la famosa escena de películas de esta época donde el padre llega a casa del trabajo, vistiendo un traje elegante de saco y corbata y la hermosa esposa, lo espera en la entrada de la casa con un vestido y tacos altos (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 2, párrafo 2).

En esta época, las familias preferían vivir en los suburbios que en la ciudad. El tamaño de estas casas cubrían las necesidades de espacio de familias numerosas y claramente se enfocaban en la familia, niños y la comunidad, pues esta era una época idealista donde ellos (los Boomers) eran los protagonistas que luchaban para salvar el mundo y el centro de trabajo” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 7, párrafo 1).

En lo laboral, para los Baby Boomers, el trabajo es mucho más que trabajar, éste forma parte importante de sus vidas ya que disfrutaban trabajar duro y crecer dentro de una compañía. Esta generación está muy conectada con su trabajo y con el título que tienen dentro de este (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 7, párrafo 1 - 3).

En el aspecto social, las expectativas para esta generación fueron tan altas que incluso la revista Time le dedicó la portada a todos los hombres de esta generación, proclamándolos como la generación que limpiaría las ciudades y la desigualdad racial. Sin embargo, no era una época dorada, la violencia doméstica era prevalente como lo es ahora pero no era denunciada; la gente con problemas tenía poco lugares para ir; la infelicidad se guardaba como secreto; el racismo y sexismo era normal, la discapacidad era tratada maliciosamente y la homosexualidad era tomada como tema de burlas (Zemke et al, 2013, p.64).

Los Boomers siempre han buscado su propio espíritu, crecieron durante la época de expansión territorial, económica y riqueza material, entonces no es sorpresa que durante su adolescencia sintieran obligados a perseguir el otro lado de la vida, la parte espiritual, lo oculto del mundo y el significado de la vida (Zemke et al, 2013, p.66).

“Las palabras claves en esta generación son el optimismo y la competitividad. Asimismo son estereotipados como egoístas y cerrados en su forma de ser. Finalmente, la frase que se usa para englobar a esta generación es “Cosas buenas llegan para aquellos que trabajan duro” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 8, párrafo 1).

1.3. Generación “X” (1965 – 1980)

Considerada por muchos autores como la generación de la transición entre los Boomers y los Millennials. Nilda Chirinos señala que esta generación nació entre los años 1961 y 1981 debido a que ella define como hitos diferenciadores de este segmento a los siguientes acontecimientos: el crecimiento de las tasas de divorcio, la caída de Wall Street en 1980, el escándalo Watergate (1972), la crisis de seguridad social y las altas tasas de despido corporativos (Chirinos, 2009, p.140). Sin embargo para esta investigación utilizaremos la definición de edad dada por Kotler (2008) y por Karsh y Templin (2013) donde se señala que los “Xers” nacieron entre los años 1965 y 1980.

Chirinos señala que esta generación se caracteriza en ser personas escépticas, ferozmente independientes, con personalidades pragmáticas y orientadas a los resultados; así mismo, se les considera leales con las empresas y personas que organizaron su vida alrededor del trabajo (Chirinos, 2009, p.140).

El Fondo de Pensiones de las Naciones Unidas segmenta a la Generación X como aquellos nacidos entre 1965 y 1980, cuyas características generacionales son impacientes, orientados a los resultados, con un pensamiento global, cuestionadores de la autoridad y con actitud positiva (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2006, p.6).

Según Kotler, después del auge de nacimientos con los Baby Boomers, llegó la “escasez” de éstos, así generando una población de 49 millones de personas, quienes nacieron entre 1965 y 1976, conocidos como Generación X porque el autor Douglas Coupland, como lo cita Kotler, los denominó de esta manera debido a que viven en la sombra de los Baby Boomers y carecen de características distintivas notorias; también conocidos como “Baby Blusters”, “Yiffies” (jóvenes, individualistas y de mente libre), o la “Generación atrapada a la mitad” (Kotler, 2008, p.70).

En el aspecto social, cuando la generación X aparece cambia las cosas drásticamente. En primer lugar, por 15 años las tasas de nacimiento disminuyen en gran medida año tras año. Sucieron situaciones como la guerra de Vietnam, Hippies, Derechos Humanos, la pastilla anticonceptiva (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 10, párrafo 1 - 3).

En el aspecto familiar, el niño de la Generación X era aquel que se quedaba solo en casa ya que sus padres se encontraban trabajando. Desde el momento que ellos se tenían que valerse por sí mismos durante su crecimiento por tal motivo los miembros de esta generación son muy independientes. Asimismo, el tamaño de las familias era más pequeño y los niños no eran el centro del núcleo familiar (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 10, párrafo 3).

En el aspecto laboral, al haber sido formado el niño “Xers” como un niño independiente que puede valerse por sí mismo en muchos aspectos, hace que sea una generación reacia para trabajar en equipo de forma colaborativa como los Millennials y que está dispuesta a abandonar su centro de trabajo por otro solo por el 10 % de aumento. Es en esta generación donde empiezan a aparecer gran cantidad de emprendedores, ellos no tienen miedo en intentar crear algo por sí mismos y ver que nuevas oportunidades surgen en el camino (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 11, párrafo 2).

“Los valores atribuidos a esta generación el emprendimiento, la creatividad, la independencia y el pragmatismo. El estereotipo común de esta generación es que son holgazanes, aspirantes, fríos y cínicos. Finalmente, la frase que engloba a esta generación es: “Trabajar para vivir” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 11, párrafo 4).

1.4. Generación “Y” o Millennials (1981 – 2000)

La generación siguiente a la “X”, es conocida como la Generación “Y”, también llamados Millennials o “The Me Me Me Generation”. Nilda Chirinos señala que esta generación nació entre los años 1982 y 2000, entre los eventos que los definieron como segmento, la autora destaca a la aparición de los computadores e internet, el calentamiento global, el boom económico de los 90 y los ataques terroristas en diversos países (Chirinos, 2009, p.140). Sin embargo, en esta investigación utilizaremos la definición de rango de edad de 1981 al año 2000 dada por Karsh y Templin (2013) en su libro “Manager 3.0”.

Chirinos explica que esta generación es idealista y como tal busca la felicidad, están conectados 24 horas al día, los 7 días de la semana, personas que saben trabajar en equipo, que están orientados al logro, que poseen respeto por el otro, que tienen un pensamiento social y tienen una fuerte formación académica (Chirinos, 2009, p. 140). Una característica distinguible de la Generación “Y” es su facilidad de palabra y la comodidad que disfrutan de la tecnología digital, Internet y las computadoras, es por ello que representan un mercado meta más atractivo. (Kotler: 2008, p.71).

El Fondo de Pensiones de las Naciones Unidas señala que los Millennials como los nacidos entre 1981 y 2000, se caracterizan por ser sociables, morales, confidentes, diversos, con espíritu heroico, tenaces, coleccionadores de acción y necesitados de flexibilidad (United Nations Joint Staff Pension Fund, 2006, p. 6-7).

Con los Millennials, las tasas de nacimiento se incrementan otra vez y el enfoque vuelve a ser en la familia y en los niños. El emblema de esta generación es el color amarillo en forma de signo de diamante que se empezó a utilizar como etiqueta en la parte de atrás de los automóviles en los años 80’s y 90’s que decía “Bebé a Bordo”, esta fue la primera vez donde los padres empezaron a declarar que tenían un bebé y que este “era lo más preciado, lo más especial y encantador en el mundo y que el extraño, mal hombre, debería alejarse del autor porque en este iba un bebé!”. El niño Millennial nació creyendo que era lo más especial y preciado en el mundo y siempre se les dijo que estos podrían llegar a ser cualquier cosa que se propongán en la vida porque nacieron perfectos (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 11, párrafo 1 al 3).

En el aspecto laboral, los Millennials no toleran una estructura de trabajo rígida y consideran que el respeto por la autoridad debe ser ganado por los conocimientos que este aporta en la organización; asimismo, un miembro de esta generación confía más en su sistema que en alguien de un puesto superior. Por otro lado, el Millennial aman trabajar en equipo, es muy persistente y optimista, no tiene miedo decir lo que tiene en mente y al igual que sus padres (mayormente los Boomers), quieren cambiar el mundo y marcar la diferencia (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 13, párrafo 4).

“Los valores que marcan a esta generación son el ilusionismo, la sabiduría tecnológica, el dinamismo y colaboracionismo. Asimismo, los estereotipos atribuidos a esta generación son: la impaciencia, el engreimiento, la malcriadez y la soberbia (creen tener derecho a todo). Finalmente, la frase que engloba a esta generación es: “sigue tus sueños, haz lo que amas, trabajo en equipo” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 14, párrafo 1).

1.5. Generación “Z” (2001 - actualidad)

No existe mucha información sobre la Generación “Z”; sin embargo, algunos escritos han resaltado su importancia. En esta investigación definiremos el rango de edad de esta generación a partir del año 2001 hasta la actualidad, basándonos en la definición de Karsh y Templin (2013) donde los últimos miembros de la generación Millennials nacieron en el año 2000.

The New York Times le ha dedicado grandes páginas de información sobre esta nueva generación. La investigación del diario indicaba que ha tomado casi diez años para que la gran mayoría de organizaciones identificaran a los Millennials como una generación importante cuando ahora viene forjándose otra. En la actualidad, el Millennial más antiguo tiene 34 años; es decir, la mayoría de ellos se encuentran laborando o a puertas de laborar; sin embargo, una nueva generación está empezando a crecer sin que muchas personas se den cuenta y son los miembros de la Generación “Z”, aquellos que nacieron a partir del 2001 y dentro de tres años empezarán a graduarse del colegio y se alistarán a empezar la educación superior para convertirse en futuros profesionales (Williams, 2015).

Los “Z” son diferentes a los Millennials, indica el estudio presentado por The New York Times. Para empezar, ellos tienden a ser aún más independientes. En el 2015, un estudio realizado por Census Bureau encontró que casi la tercera parte de los Millennials aún vive con sus padres, sin embargo, los “Z” están creciendo en un mundo económico más saludable y parece que estos están listos a vivir solos a una temprana edad. Asimismo, el estudio reveló que a diferencia de los Millennials, esta generación no espera a que sus padres les enseñen cosas o que les diga cómo deben hacer las cosas (Levit, 2015).

Gracias al internet, todo ha pasado a ser inmediato y esto ha influido en su estilo de vida, ahora tiene amigos en la red, se divierte en la red; sin embargo, el aspecto negativo de este estilo de vida es que adolescentes muestran dificultades para desarrollar relaciones interpersonales y vínculos familiares sólidos, por su excesiva necesidad de estar conectados todo el tiempo a las redes sociales, webs y plataformas (Silva, 2014).

En el aspecto social, Jimena León, analista en innovación e inteligencia de Big Foot, señala que los “Z” parecen preferir interacciones en persona que “online” y están siendo educados en inteligencia emocional desde temprana edad. Gracias a las redes sociales, esta generación está acostumbrada a relacionarse y hacer amigos de todas partes del mundo, por lo que están bien preparados para un entorno empresarial global (Pineda, 2015).

En el aspecto laboral, el estudio informa las organizaciones apenas se están adaptando a los Millennials como fuerza laboral, y ahora los nativos digitales, agrupados en la Generación “Z”, están a poco tiempo de hacer su incursión en el mercado del empleo y se debe tener en cuenta que los miembros de esta generación son mucho más prácticos, reactivos, identifican problemas que representa una barrera para alcanzar sus objetivos, y los resuelven de una forma más simple y práctica., viven y resuelven por objetivo para avanzar como en niveles”(Pineda, 2015).

La información sobre esta generación es escasa pero consideramos importante tener conocimiento que vivimos en un mundo cambiante y que a pesar que ahora los Millennials están empezando a gozar de mucha importancia, en diversas partes del mundo está forjándose una nueva generación que promete cambiar las reglas del juego, aquellas reglas que aún en muchos países y organizaciones no se han establecido porque le han restado importancia al impacto que estas nuevas generaciones puedan tener.

1.6. Resumen de características generacionales:

Se vio necesario preparar la siguiente tabla comparativa para poder apreciar con claridad las diferencias y similitudes que presentan las tres generaciones norteamericanas consideradas las más resaltantes. Esta tabla comparativa servirá de base en la construcción del perfil Millennial norteamericano.

Tabla 1: Cuadro comparativo de las características generacionales

Nº	Detalle	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
1	Percepción del resultado	Optimista	Pesimista	Optimista
2	Estilo de Trabajo	Competitivo	Competitivo	Trabajo en equipo
3	Lugar preferido para Laboral	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en cualquier lugar
4	Apertura a la crítica	Rechazo al feedback	Abiertos al feedback	Necesidad de feedback
5	Objetivos Laborales	Crece dentro una organización	Emprender algo propio	Emprender algo propio
6	Modo de Trabajo	Una sola tarea a la vez	Una sola tarea a la vez	Multitasking
7	Percepción del futuro	Idealistas	Escépticos	Idealista
8	Actitudes hacia la autoridad	Relación amor/odio	Desafían la autoridad	Respeto mutuo
9	Motivos fidelizador en la organización	Leales a las empresas	Leales a los compañeros	A los beneficios
10	Frase de identificación	Amo trabajar	Trabajo para sobrevivir	Vivo primero, luego trabajo
11	Balance Trabajo – Familia	Trabajo	Trabajo	Equilibrio
12	Manejo de la tecnología	Poco	Medio	Alto
13	Conectividad	A veces	Frecuentemente	Siempre
14	Percepción del proceso	Apegado a las reglas	Flexible a las reglas	Innovador a las reglas

2. La generación Millennial

En esta investigación definiremos como Millennial a la persona nacida entre el año 1981 y el año 2000, tomando como referencia la definición dada el libro “Mananger 3.0” de Karsh y Templin (2013). Asimismo, consideraremos que el Millennial será aquel joven que no solo se encuentre en el rango de edad anteriormente definido, sino también que cumple con ciertos patrones de comportamiento comunes.

La generación Millennials ha adoptado varios nombres; sin embargo, en esta investigación se les llamará Millennials o Generación “Y”. Los Millennials, hijos mayormente de los Baby Boomers, crecieron en situaciones relevantes como la caída del muro de Berlín, recesión mundial, el ataque terrorista del 9/11, el tsunami en Asia, la primavera árabe, Facebook y smartphones. Todo esto define e influye en el comportamiento de los Millennials quienes son la generación más diversa y educada en toda la historia (US American Chamber of Commerce, 2012, pp.2-3). En los Estados Unidos equivalen a la tercera parte de la población y un cuarto de la población mundial a nivel global (The Pew Research Center, 2009, p.9).

2.1. Contexto Histórico

Existen varios estudios sobre la generación Millennials y sus efectos en diferentes aspectos de nuestra sociedad. Sin embargo, nos preguntamos, ¿Quiénes son los Millennials? ¿Por qué tienen ese nombre? ¿Cuándo aparecieron? y ¿Qué les hace diferente?, etc. Los Millennials son aquellos jóvenes nacidos entre 1981 y el año 2000 (Karsh & Templin, 2013).

Se les conoce como Millennials porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la Generación Yo [Me], por su notable narcisismo, egocentrismo y egoísmo que los caracteriza; la Generación I, porque es una generación muy ligada a la Informática y al Internet,

además porque la letra “I” representa la primera persona singular en inglés y también es la letra que identifica aparatos tecnológicos revolucionarios como el iPod, la iMac y el iPhone. Por otro lado, también se les ha llamado Generation Why, por su similitud fonética inglesa con la letra “Y”, y por su tendencia a cuestionar todo y finalmente como la Generación Digital porque es la primera en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores (Franchisevich & Marchiori s/f citado en Casarone 2014, p.9).

La Generación “Y” ha crecido con experiencias más diversas que otras generaciones; ya que, es en esta generación donde existe la mayor cantidad de familias con un solo padre, han experimentado mayor inseguridad de necesidades financieras y familiares mientras ven como sus padres pierden sus trabajos dado las reducciones corporativas y tenciones en el comercio, esta generación ha sido facilitada de computadores, laptops, celulares, internet, etc. (Seaton & Boyd 2007 citado en Hernández 2009, p.13).

2.2. Definición

“La Generación “Y” es la más educada y éticamente la más diversa que ha existido en la historia de Estados Unido, se les ha dicho y tienden a creer que pueden hacer cualquier cosa que se propongan en la vida. (Yeaton 2008 citado en Hernández 2009 pp.15-18).

Los Millennials son jóvenes “independientes, con pensamiento empresarial los cuales delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora” (Martin 2005 citado en Hernández 2009, p.15). También, se les caracteriza como patrióticos, con fuerte sentido de la moralidad, dispuestos a luchar por la libertad, son sociables y una generación que valora la familia y el hogar (Lowe, Levitt & Wilson 2008 citado en Hernández 2009, p.15).

The Boston Consulting Group en su estudio “The Millennials Consumer” explica que esta generación es considerada como “Nativo Digital” porque sus miembros mayormente han crecido con la tecnología y con el medio social, usando todas estas herramientas de forma natural e integral como parte de su vida y de su trabajo y pasando menos tiempo leyendo libros físicos (The Boston Consulting Group, 2012). A continuación mostraremos cómo la mayoría de informes caracterizan a los Millennials norteamericanos:

- **Diversos.** Es la generación más variada en raza y étnicamente. Sus grandes niveles de educación y alto nivel de optimismo es lo que refuerza para alcanzar sus metas en el futuro (US American Chamber of Commerce, 2012, p.3).
- **Emprendedores.** Los Millennials han vivido la recesión económica del 2008, evidenciando inestabilidad laboral. Estas condiciones hicieron que esta generación optara por convertirse en emprendedor. Es así que uno de cada tres Millennials están

interesados en emprender su propio negocio y más de uno de cada cuatro son trabajadores autónomos. En el 2011, Millennials crearon 160,000 empresas por mes y el 29% de los emprendedores tenían entre 20 y 34 años (US American Chamber of Commerce, 2012, p.11).

- **Sentido Social.** La mayoría vive con sus padres aún, pero los que tienen los medios económicos prefieren rentar o comprar una casa prefieren vivir en ciudades vibrantes, creativas y energéticas, que ofrecen una variedad de alojamientos, centros comerciales y están cerca a sus lugares de trabajo. Prefieren ir en bicicleta o caminar que ir en carro (Nielsen, 2014, p.3).
- **Ahorradores en sus compras.** Teniendo en cuenta sus pequeños cheques de pago, son compradores inteligentes siempre en la búsqueda de un buen negocio. “Millennials valoran lo auténtico, los bienes hecho a mano producidos localmente y que están dispuestos a pagar más por productos que tienen un impacto social” (Nielsen, 2014, p.3).
- **Conectados.** Están conectados 24/7 con sus amigos, familia, información y entretenimiento. La tecnología es parte de ADN (Zemke et al., 2013, p.120).
- **Optimistas.** Los Millennials son más probables a decir que la vida es buena “Life is good” donde el 42% de ellos son optimistas sobre el futuro frente a solo el 15% de los Baby Boomers y Tradicionales (Zemke et al., 2013, p.131).
- **Nativos Digitales.** Crecieron con computadoras, videojuegos, internet, celulares, reproductores mp3, etc., la tecnología es parte de su ADN (Zemke et al., 2013, p.131).
- **Colaboradores.** Educadores confirman que los Millennials tienen más tendencia en trabajar en grupo que generaciones previas. Ellos están dispuestos a trabajar en equipo para alcanzar objetivos ambiciosos y misiones colectivas ADN (Zemke et al., 2013, p.132). “Esta generación muestra especial preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración con sus pares (Raiser 2010 citado en Carvallo 2014, p.23).
- **Enfocado en sus metas** (Zemke et al., 2013, p.133).
- **Seguros de sí mismo.** Esta fuerte seguridad en sí mismos hace que sean estereotipados como arrogantes y con tendencia a reclamar más derechos que otras generaciones (Zemke et al., 2013, p.134).

Por otro lado, en el ámbito laboral diversos autores se han encargado de definir la personalidad de los Millennials. Medina (2009) define las siguientes características para el nuevo perfil del trabajador:

Tabla 2: Características del Trabajador 2.0 (Trabajador Millennial)

Perfil del Trabajador 2.0 (Millennials)
Innovador
Imaginativo
Creativo
Sensible
Comprometido
Comparte
Posee una amplia cultura
Intelectualmente inquieto
Aprende de manera continua
No atado a un escritorio
El mundo es su lugar de esparcimiento
Trabaja en equipo
Su autoridad proviene del conocimiento y no del poder emanado por ella

Fuente: Medina (2009, p.81)

2.3. Perfil Millennial a nivel Norteamericano

Para estudiar a profundidad la personalidad de esta generación, la hemos dividido en cuatro perfiles: demográfico, psicológico, social y tecnológico y finalmente, educativo y laboral.

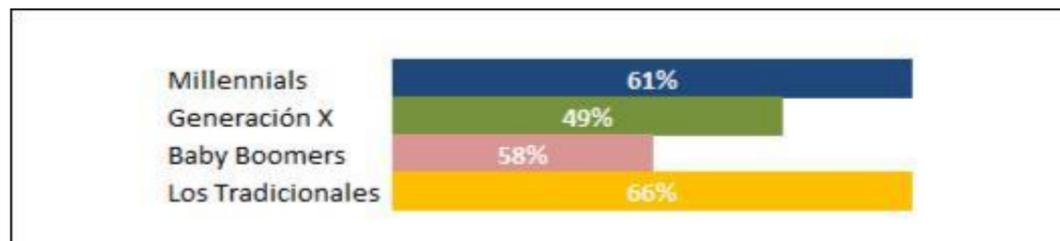
2.3.1. Perfil Educativo:

La generación “Y” es la más educada si se la compara con otras generaciones. Según datos proporcionados por The Pew Research Center en el 2010 más de la mitad de los Millennials tienen algún grado de educación superior (54%) comparado con el 49% de la generación “X” y el 36 % de los Baby Boomers, considerando un rango de edad cuando tuvieron entre 18 y 28 años. Asimismo, es la primera generación donde las mujeres sobrepasa la cantidad de hombres que van a la universidad. En la Generación “X” como en el caso de los Baby Boomers, los hombres excedían en cantidad a las mujeres en ir a la universidad y graduarse (The Pew Research Center, 2010, p.10).

2.3.2. Perfil Psicológico:

Los Millennials son menos predispuestos a casarse y a tener hijos a temprana edad comparada con otras generaciones a esa edad. Según datos del estudio de Pew Research Center en el 2009 el 75% de los Millennials nunca se casó comparado con el 67% de los Baby Boomers y generación X a la misma edad. Es así que el estudio revela que solo uno de cada cinco Millennials está casado (21%) y solo uno de ocho (12%) está casado y tiene hijos. Esto representa la mitad de la población de los Baby Boomers a la misma edad (42% y 26%) (The Pew Research Center, 2010, p.11).

Figura 2: ¿Tu generación es única?



Adaptado de: Pew Research Center (2010, p.13).

En una encuesta realizada por The Pew Research Center 2010, seis de diez (61%) de la misma edad creen que son un grupo único y distinto a otras generaciones. En cambio, solo 49 % de la generación X pensaba que eran únicos.

Tabla 3: Elementos que hacen única a cada generación

Millennials	Generación X	Baby Boomers
Uso de la tecnología (24%)	Uso de tecnología (12%)	Ética en el trabajo (17%)
Cultura pop / música (11%)	Ética en el trabajo (11%)	Respetuoso (14%)
Tolerantes (7%)	Conversadores (6%)	Valores / Moral (8%)
Inteligentes (6%)	Inteligentes (6%)	Inteligentes (5%)
Ropa (5%)	Respetuosos (5%)	

Fuente: Pew Research Center (2010, p.13) Basado en aquellos que contestaron por qué su generación única. Millennials=527, Gen X=173 es y Baby Boomers=283

Como podemos los Millennials se identifican como generación única a través de los siguientes elementos: uso de la tecnología (24%), cultura pop (11%), ser tolerantes y liberales (7%), inteligentes (6%) y forma de vestir (5%). Se observa que estos elementos son diferentes a los definidos como únicos por parte de la Generación X y Boomers (The Pew Research Center, 2010, p.13).

2.3.3. Perfil Social:

Esta generación tiene menor tendencia en vivir en área rurales que otros americanos a la misma edad, 14% de los Millennials vive en área rurales comparado con más de un cuarto de los Boomers (29%) y la tercera parte de la generación tradicional (36%) a la misma edad (The Pew Research Center, 2010, p.12).La diversidad de los Millennials los diferencia de otras generaciones, muchos de estos jóvenes son hijos de inmigrantes que arribaron a los Estados Unidos (The Council of Economic Adviser, 2014, p.5).

2.3.4. Tecnológico:

La tecnología se ha convertido para los Millennials en una fuente insaciable de innovación, información y entretenimiento, es la característica que más resalta de su identidad generacional [...] Esta herramienta se ha convertido en parte de su entorno social al estar conectado 24/7 hace de la tecnología su fuente de trabajo, de recreo, de amistad y de cultura (The Pew Research Center, 2010, p.25). Además de la creación de oportunidades para la iniciativa empresarial, los avances en la capacidad de procesamiento del ordenador, junto con el acceso generalizado a los teléfonos celulares e internet, han cambiado la forma en que los Millennials se comunican e interactúan con otros. Estos jóvenes usan con más frecuencia medios sociales para interactuar con otros comunicarse e interactuar con otros. Millennials usan los medios sociales con más frecuencia y son aún más propensos a dormir cerca de su celular pone (The Council of Economic Adviser, 2014, p.7).

2.3.5. Perfil Laboral:

Los Millennials tiene una visión diferente sobre el trabajo, como se explicó anteriormente ellos ven el trabajo como una necesidad no como algo esencial y más del 56% cree que la calidad de los paquetes de beneficios influencia en sus decisiones laborales, el 63% opina que estos beneficios son importantes para seguir laborando en la organización y sobre todo les interesa, el desarrollo personal, desafíos laborales y un plan de carrera (The Pew Research Center, 2010, p.39).

En el ambiente laboral estos tienden a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no le gusta el sistema micro gerencial y lento, estos desean retroalimentación inmediata de su trabajo. La generación Y realiza un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizados con un trabajo retante que los motive” (Lowe et al., 2008 citado en Hernández 2009, p.15).

La Generación “Y” busca oportunidades de trabajo que tengan algún significado social y provea un balance entre la familia y el estilo de vida, no son motivados solo con los salarios sino también con beneficios y la flexibilidad de horario, son orientados a las metas y los logros, no son leales a la organización y quieren tener una vida fuera del trabajo (Yeaton 2008 citado en Hernández 2009 pp.15 -18).

2.3.6. Resumen del perfil Millennial Norteamericano

Luego de analizar toda la información sobre los Millennials presentada en nuestro marco teórico se llegó a la conclusión que era necesaria, como parte de nuestra hipótesis, la creación de un perfil Millennial norteamericano que resume toda la información obtenida sobre las características de los Millennials norteamericanos definida por diferentes autores.

Figura 3: Características del Perfil Millennial Norteamericano

<input type="checkbox"/> Característica laboral	<input type="checkbox"/> Característica personal	<input type="checkbox"/> Característica tecnológica
<input type="checkbox"/> Colaborativo	<input type="checkbox"/> Optimista	<input type="checkbox"/> Manejo de la tecnología alto
<input type="checkbox"/> Trabaja en cualquier ambiente	<input type="checkbox"/> Idealista	<input type="checkbox"/> Conectados siempre a internet
<input type="checkbox"/> Necesidad de feedback	<input type="checkbox"/> Respeto a la autoridad	<input type="checkbox"/> Aparato preferido: Celular
<input type="checkbox"/> Hacer varias tareas a la vez	<input type="checkbox"/> Equilibrio trabajo-familia	
<input type="checkbox"/> Empezar algo propio	<input type="checkbox"/> Vive primero, luego trabaja	
<input type="checkbox"/> Lealtad a los beneficios	<input type="checkbox"/> Prioridad en el ahorro	
<input type="checkbox"/> Innovador de reglas		

Como se observa en la figura 3, se agruparon las características de los Millennials norteamericanos en tres bloques: laboral, personal y tecnológica. Esto fue considerado para su mejor interpretación teniendo en cuenta algunos de los objetivos planteados a desarrollar en nuestra investigación que fueron conocer el perfil de un grupo de estudiantes universitarios que por el rango de edad son considerados Millennials, conocer el perfil laboral de los mismos y sobre todo conocer la relación de estos con la tecnología. Recordemos que algunos autores han señalado que en nuestro país no hay Millennials por la penetración tardía del internet y la tecnología, por lo cual consideramos pertinente que esta característica se considere como independiente y no dentro de la parte personal (Valdiviezo, 2014).

2.4. Los Millennials peruanos

Según un informe publicado por FuturoLabs, a nivel mundial hay alrededor de 2.3 mil millones de personas que forman parte de esta generación y en cuanto al Perú, son más de 1.7 millones limeños considerados como Millennials (2014).

Existe mucha discusión sobre los Millennials peruanos y sobre sus características, si estas son similares o no a las observadas en los norteamericanos. Recordemos, que el contexto social fue diferente, en nuestro país hubo una lenta penetración de la era digital y a fines del año 2014, solo el 24.3% de los hogares peruanos tienen acceso a internet y en Lima, al 2015, la penetración del internet alcanza a 53% (ver Anexo A).

Un estudio realizado por el diario SEMANA ECONÓMICA e IPSOS Perú (2014) revela que los Millennials peruanos equivalen al 35% de la población nacional a ese año y que solo los más jóvenes entre 18 y 24 años (nacidos entre 1996 y 1980) de mayor poder adquisitivo ostentan las características comúnmente asociadas a los Millennials, “se encuentran algunas diferencias, por ejemplo, en el aspecto laboral, a la generación Y peruana sí le importa el dinero

[...] El sueldo es uno de los tres principales factores que le interesa a l momento de buscar trabajo y el balance entre la vida personal y profesional no está entre sus prioridades ”(Valdiviezo, 2014).

Por otro lado, Ernesto Rubio, gerente de la consultora ER (2014 citado en Marchand 2014) realizó un estudio sobre algunas características sobre los Millennials peruanos. La muestra del estudio es de 500 estudiantes de los dos últimos ciclos de las principales universidades limeñas. Algunos de los resultados son los siguientes:

- El 49% de ellos considera que el tiempo óptimo para permanecer en una compañía es de solamente 2 años.
- Los Millennials principalmente buscan un buen trabajo y un clima laboral que les brinde felicidad. El rango salarial al que aspiran es de entre 2,500 y 4,500 soles.
- La mayoría prefiere la alta rotación para poder pasar por diversas vivencias tratando de enriquecerse profesionalmente. Solo el 11% aspira a convertirse en gerente general.
- La alta movilidad laboral también se ve reflejada en el deseo de recorrer el mundo.
- El 70% ha tenido al menos una práctica pre profesional o profesional.
- El 78% tiene como meta para este año terminar su carrera universitaria.
- El 51% tiene como meta en dos años conseguir estabilidad laboral.
- El 48% tiene como meta en dos años de haber ahorrado regular dinero.
- El 56% tiene como meta en dos años viajar al extranjero en los próximos 2 años.

El pasado 9 de mayo la revista Time bajo la publicación de un artículo titulado “The Me Me Generation”, cuestionaba el poder de los Millennials de “cambiar el mundo” y explicaba que “todos los Millennials son diferentes de acuerdo a su país de origen, pero debido a la globalización, la exportación de la cultura occidental y la velocidad del cambio, los Millennials de todo el mundo son más similares entre sí que otras generaciones anteriores” (Cafferata, 2013, p.2). Se resaltaron algunas características para los Millennials peruanos como:

2.4.1. Perfil Demográfico:

Como mencionamos al inicio de este capítulo, para estudios de esta investigación serán considerados como Millennials peruanos aquellos jóvenes nacidos entre los años 1981 y 2000, tomando como referencia la definición dada por Karsh y Templin en su libro “Manager 3.0”.

2.4.2. Perfil Psicológico:

El narcisismo y el emprendimiento siguen siendo uno de los rasgos más predominantes en esta generación; el primero por los likes, twitts, selfies, etc; y el segundo, porque cada vez vemos más marcas de ropa independiente, mini empresas o iniciativas empresariales en

internet” (Cafferata, 2013, p.4). Un ejemplo claro es el programa del BBVA “Jóvenes Emprendedores”, este programa está enfocado a los jóvenes con espíritu emprendedor y de cambio social, se viene desarrollando en conjunto con el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP y está dirigido a estudiantes de pregrado.

2.4.3. Perfil Tecnológico:

Según datos proporcionados por FuturoLabs, en el Perú más de 80% de los peruanos cuentan con un celular y el 20% de cuenta con un Smartphone, en Lima, el porcentaje de usuarios que tiene un Smartphone es mayor al 30% y este porcentaje viene incrementándose (FuturoLabs, 2014).

2.4.5. Perfil Educativo:

Existe una nueva tendencia de lectura “online”, data audiovisual e interactiva con una tendencia cada vez mayor a ampliar la experiencia sensorial, para los Millennials, el conocimiento está basado en la velocidad y en la superficialidad, es decir, quieren el conocimiento ya mismo (Google es el gran intérprete) y abarcarlo todo a un nivel de superficialidad extraordinaria en detrimento de la profundidad. Las personas no somos menos inteligentes porque adquirimos nuestro conocimiento a través del internet, quizá el caso más ilustrativo es Wikipedia, la enciclopedia más compleja jamás creada (Cafferata, 2013, p. 4).

2.4.6. Perfil Laboral:

En una entrevista sobre su percepción de los Millennials peruanos para el periódico universitario Punto Edu , el director ejecutivo de la firma publicitaria “Independencia”, Marco Caballero dijo lo siguiente: “En mi experiencia, cuando asistía a entrevistas laborales, me ofrecían “hacer carrera” en las empresas [...] a la gente de mi generación le entusiasmaba mucho. Ahora yo hago las entrevistas, me sorprende al encontrar chicos que me dicen “yo quiero trabajar aquí dos años y luego irme a otro lugar”, no desean amarrarse a nada porque creen en ellos” (Cafferata, 2013, p.3). Este rasgo es un poco controversial ya que algunos investigadores peruanos dicen que los Millennials peruanos buscan estabilidad laboral y línea de carrera (Valdiviezo, 2014), mientras que otros opinan que estos no piensan quedarse laborando en el mismo lugar de trabajo por más de dos años (ER, 2014).

3. El área de recursos humanos

Para poder hablar del área de recursos humanos, primero es relevante brindar una descripción de lo que son los recursos humanos, según Maristany son “la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad” (Maristany, 2000, p.1). Según Mondy y Noe, la

administración de recursos humanos se define como “la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, [...] debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, estos deben recibir mayor atención de los niveles directivos” (Mondy & Noe, 2005, p.4).

Las organizaciones en la actualidad cuentan con diversos departamentos o áreas que se encarguen de diversas funciones, una de ellas es el área de recursos humanos; esta área es definida por Idalberto Chiavenato como la cumplidora de la “función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (Chiavenato, 2009, p. 6). Dessler y Varela también nos brindan una definición un poco más amplia de la función que cumple el área de recursos humanos y nos detallan que “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Varela, 2004, p.2); como se puede observar, en esta segunda definición se toma en cuenta algunos motivadores intrínsecos como la seguridad, la ética y el trato justo como factor relevante en la administración de recursos humanos.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004, p.6) también mencionan las prácticas y políticas que deben de manejar el área de recursos humanos, y son las siguientes:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Para Idalberto Chiavenato, “el área de recursos humanos debe de fomentar la eficacia de la organización a través de [varios] métodos, ya que dependiendo de la manera como se trate al personal, estos pueden incrementar o reducir las fortalezas y debilidades de la organización” (2009, p.6), estos métodos para fomentar la eficacia de la organización como los describe

Chiavenato, también son descritos por Ivancevich como “aportaciones del área de recursos humanos”, a continuación se detallarán los siguientes puntos:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Según Chiavenato “cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión” (2009, p.6); añadido a esto, Ivancevich señala que “antes se ponía el acento en hacer las cosas correctamente, la verdadera eficacia se dará cuando se centre primero en hacer las cosas correctas” (2005, p. 11).
- **Proporcionar competitividad a la organización.** Chiavenato señala que “esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral” (2009, p. 6), similar postura tiene Ivancevich quien cita a Clyde Benedict señalando que este aporte hace referencia a “hacer productivas las ventajas de las personas y beneficiar a los accionistas y directores” (Benedict citado en Ivancevich 2005, p. 11).
- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.** Ivancevich cita a David Babcock señalando que se debe de “formar y proteger el bien más valioso que tiene la empresa, su gente” (Babcock citado en Ivancevich 2005, p. 11-12); mientras que Chiavenato señala que se debe de “recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos. (2009, p. 6).
- **Aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.** Ivancevich menciona que “para que los empleados sean productivos deben sentir que su trabajo es el adecuado para sus capacidades y que reciben un trato equitativo, para muchos empleados su trabajo es una fuente importante de identidad personal” (2005, p. 12), Chiavenato menciona que “los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional” (2009, p. 6).
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Para Chiavenato la “calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable” (2009, p. 6).
- **Administrar el cambio.** Según Ivancevich “se han dado nuevas tendencias y cambios en el trabajo [...] correspondientes a la aparición de nuevos estilos de vida y al

envejecimiento de la población, [...] estos cambios significan que deben aplicar eficazmente métodos nuevos y flexibles que no pongan en peligro la supervivencia de la organización” (2005, p.13), con respecto a estas nuevas tendencias y cambios sociales Chiavenato señala que las “nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones” (2009, p.7).

- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.** Para Ivancevich “la administración de RH tiene el papel importante de mostrar con el ejemplo que cada empleado es importante y será tratado en forma ética, es decir que todas las actividades que se emprenden en el sector de la ARH serán equitativas, veraces y honorables” (2005, p.13); sin embargo Chiavenato aclara que “la responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí” (2009, p.7).

3.1. Propósito y funciones de la administración de recursos humanos

Según William Werther y Keith Davis, en su libro Administración del personal y Recursos Humanos, “el propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a las organizaciones en forma de que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, estas contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos” (Werther & Davis, 2008, p.44).

Para Werther y Davis, existen dos tipos de funciones que un departamento de recursos humanos debe de cumplir, estas funciones vendrían a ser las *funciones esenciales* y las *funciones de servicio*; las funciones esenciales son descritas como el establecimiento de jerarquías de puestos, mientras que las funciones de servicio se dan debido a que “los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados.” (2008, p.18).

3.2. Objetivos de la administración de recursos humanos

Para Idalberto Chiavenato, “Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados; y es por ello que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, 2009, p. 6).

Para Jaime Maristany, “El objetivo de recursos humanos es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso” (2000, p.1).

William Werther y Keith Davis señalan que “los objetivos de la administración del talento humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso” (2008, p.10); los desafíos mencionados son clasificados por estos autores en las siguientes cuatro áreas:

3.2.1 *Objetivos corporativos*

Los objetivos corporativos de la administración de recursos humanos se basan en “contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa” (Werther & Davis, 2008, p.10); estos autores señalan también que la administración del capital humano es únicamente una manera de apoyar las funciones correspondientes a los directivos de la organización.

3.2.2 *Objetivos funcionales*

Los objetivos funcionales se fundamentan en que el deber de una organización de “mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta” (Werther & Davis, 2008, p.10); los objetivos funcionales lo que buscan es evitar la pérdida de recursos debido a una inadecuada adaptación entre la administración de recursos humanos y las necesidades de la organización.

3.2.3 *Objetivos sociales*

Los objetivos sociales son expresados en la obligación de la empresa de “ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización” (Werther & Davis, 2008, p.10); si una empresa incumple estos objetivos sociales y no le presta atención a las demandas que la sociedad ejerce sobre ella, existe la posibilidad de que sus resultados se vean drásticamente afectados.

3.2.4 *Objetivos personales*

De la misma manera que las organizaciones tienen objetivos trazados, los integrantes de cada una de ellas también poseen objetivos personales que pueden tener tanto una relación con

la organización o no necesariamente, es por ello que “en la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa; de no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación” (Werther & Davis, 2008, p.10).

4. Gestión del talento humano

Con el transcurso de los años, las personas y sociedades van cambiando constantemente al igual que las costumbres e intereses de las mismas; es por ello que las definiciones que tienen que ver con relaciones personales también van “evolucionando”, la profesora Paloma Martínez - Hague de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, detalla en su clase “Definiciones” (ver Anexo B en CD adjunto) el siguiente gráfico la “evolución” del concepto de Gestión del Talento Humano:

Figura 4: Evolución del concepto de Gestión del Talento Humano



Adaptado de Martínez-Hague (S/F, PPT 4).

Como se puede observar el cambio de enfoque producido ha brindado una nueva perspectiva de reconocer a las personas no como un recurso en la organización, sino como un talento que brinda un aporte significativo a ella.

Si bien hemos establecido que el término de Gestión del Talento Humano ha obtenido un nuevo enfoque al que se le brindaba en el transcurso del siglo XX, aún no se ha abarcado en profundidad lo que viene a ser su definición actual, para Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”, define este concepto como un área sensible al enfoque que

predomine en las organizaciones; además también señala que depende de aspectos de cada organización como es el caso de “la cultura de cada organización , la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2009, p.5).

Profundizando en el enfoque actual de ver a las personas como un talento y no como un recurso, recalcamos un concepto que también es brindado por Chiavenato (2009, p.5) “El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo” (Chiavenato, 2009, p. 5), y es exactamente como posteriormente Chiavenato se expresará señalando que los empleados son el *capital intelectual* que representa a la organización, puesto que los define como “proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, de la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales” .

Chiavenato (2009, p.5) también define que la gestión del talento humano actual se basa en tres rasgos principales de los miembros de una organización, los cuales serán detallados a continuación:

- **Son seres humanos** : están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- **Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales**: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- **Son socios de la organización**: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

En otras palabras, Prieto nos dice que la gestión del talento es el arte de gestionar personas valiosas que aportan conocimiento, habilidades y aptitudes en la organización (Prieto, 2013).

4.1. La necesidad de gestionar el talento

La necesidad de una correcta gestión del talento es una realidad constante en la actualidad; para explicar mejor este hecho, Conrado Castillo Serna de la Escuela de Organización Industrial de España nos explica que “El talento debe retenerse y potenciarse porque el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza. En un mundo global donde la

tecnología y las nuevas tendencias cambian los procesos, renuevan las estrategias o rediseñan modelos de negocio, es necesario contar con una plantilla flexible al cambio y con la capacidad adecuada para afrontar las nuevas circunstancias.”(Castillo, 2009, p.31), como bien señaló Conrado, existen nuevas circunstancias, el mundo ha cambiado y por ello es necesario la implementación de una correcta gestión el talento.

Abarcando la necesidad desde un aspecto económico para las organizaciones, Conrado Castillo también señala que “La formación de los empleados y su conocimiento tácito o *know how*, su experiencia acumulada y sus habilidades poco comunes, conllevan altas inversiones por parte de la empresa, que no puede dejar de controlar; el talento humano es un activo que no permite almacenamiento y por ello es necesario retenerlo en la medida que sea posible.” (Castillo, 2009, p.31), a esta pérdida del *know how* y la experiencia acumulada por no retener correctamente el talento de los empleados se le conoce como costos implícitos.

4.2. Las tendencias cambiantes en la administración de recursos humanos

En la actualidad muchas variaciones se han dado a nivel global, como ya se ha mencionado anteriormente las personas y sociedades han ido transformándose, y no es sorpresa que las empresas también sean cada día más competitivas; a continuación se detallarán algunas tendencias brindadas por Dessler y Varela que han generado que el papel de la administración de recursos humanos se transforme cada vez más:

4.2.1 Globalización

Para Dessler y Varela, “La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. [...] Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser "de clase mundial", tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacerlas cosas mejor y con un costo inferior” (Dessler & Varela, 2004, p.7); esta tendencia es relevante debido a su impacto que tiene en las estrategias de las organizaciones, puesto que genera el crecimiento de los mercados y la participación de las empresas en los mismos.

4.2.2 Capital humano

Una tendencia que evidentemente ha cambiado es el capital humano, según Dessler y Varela:

“El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. [...] Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar,

capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos” (Dessler & Varela, 2004, p.9).

Como los autores han señalado los cambios en el capital humano genera la necesidad de nuevos sistemas y habilidades administrativas, lo que conlleva una transformación en la administración de recursos humanos.

4.2.3 Tendencias demográficas y de la fuerza laboral

El crecimiento demográfico es una realidad constante puesto que por naturaleza el humano tiende a reproducirse; sin embargo, estas tendencias demográficas están teniendo un impacto en la fuerza laboral debido a que “están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. [...]. Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. [...]. La fuerza laboral hispana y latina crecerá en aproximadamente 33%.” (Dessler & Varela, 2004, p.10); estos cambios demográficos pueden generar un exceso de oferta en algunos casos o una reducción de la misma como es el caso de Estados Unidos.

4.2.4 Jubilados

Siguiendo con la idea del cambio dado por las tendencias demográficas, en este caso con el envejecimiento de los trabajadores se produce el proceso de *jubilación*, este proceso afecta a las organizaciones puesto que pierden un valioso capital humano; sin embargo, actualmente se están tomando algunas acciones para poder aprovechar esta tendencia, Dessler y Varela señalan que en la actualidad, “las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41 % de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación proyectadas en la organización; y 31 % están ofreciendo opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semi jubilados” (Dessler & Varela, 2004, p.11); de esta manera se puede aprovechar una circunstancia que antes era negativa para la empresa generando rendimientos positivos.

4.2.5 La “Generación Y”

La Generación Y es un grupo generacional muy importante, y su nueva participación en el mercado está trayendo consigo muchos cambios relevantes, en el caso del ámbito laboral existe una diferencia que es importante recalcar entre este grupo y sus predecesores, Dessler y Varela nos detallan en su libro un poco de Generación Y:

Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con

base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral) (Dessler & Varela, 2004, p.10).

4.3. Los procesos de la Gestión del talento humano

Para Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano se divide en seis procesos relevantes, en el siguiente cuadro adaptado se podrán observar cómo cada proceso tiene una división encargada, cuales son los encargados y la definición de cada uno dada por Chiavenato:

Tabla 4: Los procesos de la Gestión del talento humano

Proceso	División encargada	Pregunta de relevancia	Definición	Personas encargadas
Admisión de personas	División de reclutamiento y selección de personal	¿Quién debe trabajar en la organización?	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas	Psicólogos, Sociólogos
Aplicación de personas	División de cargos y salarios	¿Qué deberán hacer las personas?	Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.	Estadísticos, analistas de cargos y salarios
Compensación de las personas	División de beneficios sociales	¿Cómo compensar a las personas?	Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales	Trabajadores sociales
Desarrollo de personas	División de capacitación	¿Cómo desarrollar a las personas?	Procesos empleados con el fin de fomentar y capacitar el desarrollo profesional y personal.	Analistas de capacitación, Instructores
Mantenimiento de personas	División de higiene y seguridad	¿Cómo retener a las personas en el trabajo?	Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas	Especialistas en capacitación de vida
Evaluación de personas	División de personal	¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?	Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.	Auxiliar de personal, Analistas de disciplina

Fuente: Chiavenato (2009, pp. 7-8).

4.4. Gestión de la diversidad

Para Castillo y Suso, el concepto de gestión de la diversidad “tiene sus orígenes en la década de los 80, en los EE.UU. La idea se originó en la búsqueda de una solución global a la problemática de las grandes corporaciones, que empezaban a experimentar las dificultades propias de plantillas poco homogéneas” (2012, p.36), este concepto es definido por Casanova como:

“Una estrategia destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales) y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa, se articula en políticas individualizadas de RH que tengan en cuenta las características, necesidades y potencialidades específicas de cada colectivo de trabajadores.” (2006, p.1).

La gestión de la diversidad comúnmente es relacionada con la discriminación laboral; sin embargo, esta relación es errónea puesto que el fundamento de la gestión de la diversidad se basa en aprovechar las diferentes características que comparten colectivos de trabajadores con el fin de poder generar un impacto positivo, mientras que la discriminación se basa en generar un efecto negativo en un individuo en base a sus características.

4.5. Retención del talento

De acuerdo a Pedro Prieto, en la actualidad muchas empresas admiten tener problemas con la retención de su personal más valioso y talentoso, esto se debe a que la salida de este personal no solo es de carácter económico, sino que también se debe a condiciones laborales internas; Prieto también nos señala que “se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. [...]. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo” (Prieto, 20013, p.30).

Prieto también señala que las personas son consideradas como el activo más valioso para una organización puesto que invertir en recursos materiales y financieros, así como en tecnología no dará resultados relevantes si es que el personal no sabe cómo manejarlos de manera eficiente; es por ello que señala lo siguiente con respecto al establecimiento de estrategias para la retención del personal y los costos de rotación:

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera

significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.(Prieto, 2013, p.31).

Prieto nos señala que la retención del talento humano no se da únicamente por la importancia de fidelizar a su personal más valioso, sino que también tiene en cuenta los efectos que la rotación externa puede generar como la desmotivación grupal por la salida de un miembro, la desestructuración de los planes de trabajo, las deficiencias en el servicio al cliente y/o producto, entre otros efectos más (2013, p.32).

Un dato que es importante de recalcar acerca de la evolución de la retención de las personas es que “el promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos. Los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía. Es común que entre las organizaciones se roben candidatos, especialmente cuando están bien formados” (Camagüey 2008, citado en Santacruz 2011, p.36); en el contexto peruano, según María Claudia de la Barra (2013), los egresados y estudiantes tiene como concepto que el tiempo ideal para quedarse en una misma empresa es de 4,4 a 4,5 años respectivamente (ver Anexo C).

4.4.1 Importancia e impacto de la retención del talento

La importancia de la retención del personal se basa entonces en los talentos claves, en aquellas personas que generan una mayor rentabilidad, ingresos y son más eficientes para la organización, puesto que la ausencia de este tipo de profesionales generaran un impacto negativo; debido a esta importancia es que las direcciones de recursos humanos han ido cambiando constantemente y para profundizar un poco en estos cambios Prieto nos señala los motivos de ellos de la siguiente manera:

Los recursos humanos [...] ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa (Prieto, 2013, p.38).

Para Prieto las estrategias y herramientas de retención deberían de abarcar las principales causas que podrían generar la salida del personal con talento, es por ello que menciona que para poder diseñarlas estas estrategias de manera efectiva es necesaria tener la claridad de los motivos por los cuales el talento abandona la organización; para ello Prieto cita a

Del Campo Villares, José Luis (2011) quien nos dice que el talento suele irse de las organizaciones por “la existencia de un jefe “tirano”, la falta de autonomía e independencia, las políticas internas injustas, los problemas en el reconocimiento del desempeño y/o porque la organización se está hundiendo” (Prieto, 2013, p.48).

Prieto(2013, p.50) señala que para lograr un equipo de trabajo efectivo y unificado, es importante garantizar la atracción constante y la fidelización de los talentos de la organización; sin embargo, también nos dice que en la actualidad, estos procesos se ven afectados por “las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano” además de los factores ya mencionados, Prieto también nos informa que debido al “desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal” es que se refleja un reducción en la confianza y compromiso de los talentos con los resultados de la organización.

4.4.2 Motivos de la rotación del talento

Para poder definir los motivos que inciden en la rotación del talento, primero se debe de definir que es la rotación de personal; según Idalberto Chiavenato, la rotación del personas es descrita como “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo (2009, p.41); luego de haber definido la rotación del talento, pasamos a detallarlos dos motivos por los se da la salida de algunos empleados según Chiavenato:

a. Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos)

Chiavenato señala que la desvinculación por iniciativa de la organización se da cuando la organización toma como decisión cesar al empleado por motivos de sustituirlo por otro personal más adecuado a la necesidad, de mejorar una situación de selección inadecuada o de disminuir la fuerza laboral (Chiavenato, 2009, p.41); el autor en su libro también nos menciona que:

Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (*home office*) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que afecten la productividad- minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la

busque de puestos semejantes en el mercado a través del *outplacement* (reubicación profesional) (Chiavenato, 2009, p.41).

b. Desvinculación por iniciativa del empleado

Chiavenato menciona que la desvinculación por iniciativa del empleado se debe principalmente por dos grupos grandes de factores, pueden ser por motivos personales o por motivos profesionales, el primer grupo vienen a ser relacionados con la insatisfacción del empleado con respecto al trabajo; mientras que el segundo grupo se relaciona generalmente con perspectiva externa que viene a ser la cantidad de alternativas llamativas que el mercado laboral le puede ofrecer al empleado. (Chiavenato, 2009, p.41).

Según el estudio realizado por Francisco Santacruz se señala que existen tres grupos principales por los cuales las personas deciden desvincularse o no de una organización; estos puntos son los atributos individuales, las características organizativas y los factores de ambiente.

Los *atributos individuales* son descritos por Santacruz como la inclinación a la desvinculación en una organización relacionada con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, esto con respecto al grado de conocimientos y habilidades de la persona; el autor también describe a las características organizativas como el modelo de dirección, clima laboral y la comunicación entre otros factores; mientras que los factores de ambiente son definidos como aspectos de la organización en sí, entre ellos están incluidos la ubicación de la empresa, la reputación de la organización, entre otros ejemplos (Santacruz, 2011, p.36).

Tabla 5: Variables relacionadas con la satisfacción

Variables relacionadas con la satisfacción	Dirección de la relación	Intensidad de la relación
Motivación	Positiva	Moderada
Dedicación al trabajo	Positiva	Moderada
Comportamiento Organizacional	Positiva	Moderada
Ausentismo	Negativa	Débil
Rotación del personal	Negativa	Moderada
Estrés	Negativa	Débil
Rendimiento laboral	Positiva	Intensa
Satisfacción en la vida personal	Positiva	Moderada
Salud Mental	Positiva	Moderada

Fuente: Kinicki y Kreitner (2003 citado en Santacruz, 2011, p.38).

Como se puede observar en la tabla 5, existe una relación directa entre la satisfacción laboral con diferentes variables del comportamiento organizacional, esta relación puede tener un carácter positivo o negativo y a su vez puede tener una intensidad débil, moderada o intensa.

La satisfacción laboral se observa como un punto importante para tener un equipo eficiente y conforme dentro de cada organización, es por ello que es relevante implementar una cantidad adecuada de políticas y prácticas que fomenten este tipo de sensación de bienestar; para ello los autores Butler y Waldroop citados en Santacruz nos mencionan las siguientes premisas para lograr una correcta satisfacción del personal:

- Los directivos deben desarrollar en su formación profesional un mayor nivel de comunicación con sus empleados que les permita entender la psicología de la satisfacción del trabajo que no es otra cosa que observar las señales y símbolos que emiten sus colaboradores de su actual trabajo. (Butler & Waldroop citado en Santacruz 2011, p.40).
- Hay profesionales con un alto nivel de desarrollo académico y profesional que consolidan su experiencia diariamente en la consecución de logros para la empresa, pero ¿se quedarán estos profesionales en la empresa? A esta respuesta los autores plantean que la única forma en que lo hagan es que su trabajo se ajuste a sus intereses vitales profundamente arraigados.
- Los intereses vitales empiezan a evidenciarse e la infancia y permanecen relativamente estables durante toda la vida.
- El modelado del empleo es el arte de asignar a los empleados puestos que les permitan expresar sus intereses vitales más profundamente arraigados.

Otro punto importante por el cual las personas toman la decisión de desvincularse o no de una organización son las *Características Organizativas*, para ello se toma como punto de partida a la comunicación, Santacruz define a la comunicación de la siguiente manera:

Hablar de comunicación en la organización es hablar del establecimiento de una relación individual a una relación grupal, la cual continuamente evoluciona, transforma crea y genera nuevos conocimientos para el alcance de los objetivos, es saber que existe un medio que no se puede detener y que continuamente se relaciona con teorías, tácticas y estrategias administrativas que generan modelos aplicados a la industria desde lo personal a lo colectivo, es saber que la semántica de palabras liderazgo, decisiones, empoderamiento, generan la utilización de un significado y un significante que a su vez debe manejarse con personas cuyo orden subjetivo está regido por una gran diversidad de factores que generan una complejidad que si se orienta adecuadamente crean un clima favorable a los objetivos institucionales que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos (Santacruz, 2011, p.43).

Según Santacruz la comunicación tiene una relación directa con el clima laboral y fundamenta esta afirmación en base a los postulados de Navarro que definen al clima laboral como “El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros, o sea, a las descripciones que hacen los individuos de su situación laboral” (Navarro 2000 citado en Santacruz, 2011, p.44); en base a esto, el autor señala a la comunicación como uno de los pilares en la consolidación del clima laboral, en donde cada parte requiere de manera necesaria el principio de las relaciones e interacciones propias de la comunicación, después de esta corta definición el autor resalta la importancia del clima laboral dando como ejemplo los efectos de un clima positivo como los de un clima negativo de la siguiente manera: “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto que a su vez se ve traducido en bajo rendimiento y en la rotación del personal” (Navarro 2000 citado en Santacruz 2011, p.44).

Como se puede observar, la comunicación tiene una participación sumamente relevante en el clima laboral y esta participación se ve reflejada en los siguientes aspectos laborales que se ven en el día a día:

- **Estilos de trabajo.** Son descritos como un valor propio de cada trabajo, en el texto de Santacruz se hace referencia a que “cada persona tiene su sello personal y esté en un ambiente de trabajo es la diferencia para la productividad o el engranaje para un clima laboral, es entender el estilo de la organización a través de los tiempos y de los cambios del entorno para hallar el estilo de las personas a seleccionar y los cambios a hacer de acuerdo a las necesidades del mercado” (Aranque, Castañeda & Rivera 2005 citado en Santacruz 2011, p.45).
- **Condiciones de trabajo.** Al hablar de condiciones de trabajo es definido como un lugar que cumpla con todas las normas de seguridad, con todas las exigencias de la ley en referencia a la actividad de la persona, y que presente un ambiente que permita al colaborador sentirse productivo interior y exteriormente, socializarse e informarse, debido a que estos aspectos son esenciales para la alta productividad del colaborador (Aranque et al., citado en Santacruz 2011, p.45).
- **Comportamiento de las personas.** Cuando hablamos del comportamiento de las personas no solo hacemos referencia a las actitudes de las personas de relacionarse entre sí; si bien es importante la existencia de modelos imitables para incentivar el continuo

aprendizaje, lo más relevante al hablar del comportamiento de las personas para la empresa según Santacruz es la consolidación de grupos de personas, esto se debe a que “la estructura de personalidad y a su vez de un grupo focaliza la adaptación a nuevos entornos, genera una comunicación fluida en donde los objetivos personales estén enmarcados en los objetivos de grupo, y a su vez en los objetivos de la organización” (Aranque et al., citado en Santacruz 2011, p.45), en otras palabras, se trata de pasar de un conjunto de funciones y actividades estándares y más o menos automatizadas, a un sistema flexible donde cada empleado pueda utilizar sus talentos y competencias en la obtención de los resultados requeridos.”(Mintzberg 1979 citado en Santacruz 2011, pp. 45-46).

- **Oportunidades de participación y superación Personal.** Santacruz nos dice que mientras estamos en una organización poco a poco “vamos adquiriendo de acuerdo al entorno un sentido de pertenencia, afinidad con otras personas y acompañamiento continuo para llevar a cabo la misión por la que se fue contratado; sin embargo, diariamente requerimos de modelos de reconocimiento o reforzamientos positivos de nuestra labor para que la actitud diaria sea siempre positiva ya que los criterios de equidad externa e interna son un requisito de mínima para lograr incorporar personal capacitado en una organización” (Santacruz, 2011, p.46), de esto podemos afirmar que es importante para cada trabajador obtener ese sentido de pertenencia y afinidad a un grupo y ser reconocido por la labor que emplea con el fin de fomentar la superación personal de cada trabajador.

El último factor por el que el talento opta por desvincularse o no de una organización, es el *Factor de Ambiente*; Santacruz resalta los aportes de Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Shuler (2009), quienes mencionan que los factores ambientales son fundamentales en la decisión de los empleados de alto valor de decidir salir de la organización o no, estos autores destacan tres principales variables:

- **Posición de empresa en el mercado y sus perspectivas de carrera.** Santacruz nos indica que en este contexto, la decisión de desvincularse de la organización está relacionada al prestigio de la actual empresa en el entorno y a la oportunidad de crecimiento tanto personal como profesional que esta le brinda en contraste con la proyección personal que tiene cada colaborador. (Santacruz, 2011, p.48).
- **Seguridad en el Empleo.** Es una característica determinante en la decisión de salir de una organización o no, debido a que “cuanto menos seguros son los empleos, más se intensifican las fluctuaciones” (Börner, Maier & Schramm 1996 citado en Santacruz

2011, p.48); según Santacruz, estas fluctuaciones se dan por el hecho de que los empleados necesitan la sensación de seguridad en sus actuales empleos, y sin ellas los empleados no pueden emprender proyecciones personales y/o familiares.

- **Vínculos afectivos del colaborador.** Los vínculos afectivos son relevantes debido a los lazos de asociación que tiene cada empleado con su entorno; en efecto, se explica que “la relación afectiva y social de los colaboradores incita a una rotación cíclica originada por el hecho de que la rotación de un empleado con estrecha amistad con su grupo de trabajo hará que sus compañeros vallan abandonando la empresa posterior a la renuncia del primero” (Pfeffer 2000 en Santacruz 2011, p.48).

4.4.3 *La motivación como elemento en la retención de personal*

Antes de poder hablar sobre las teorías de la motivación aplicadas a la retención del talento, es importante brindar en un inicio una descripción de lo que es la motivación; para ello usaremos un aporte de Santacruz quien nos brinda la siguiente definición:

La motivación es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas, de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulsora que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia, [...]. Es necesario que estemos motivados por ella, de modo que no se convierta en una actividad opresora; el estar motivado hacia el trabajo además trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, importantes y mantener fuertes el amor propio y el cuidado del cuerpo; y a nivel de las organizacionales trae consigo bajos índices de ausentismo y rotación del personal en los puestos de trabajo así como también altos niveles de rendimiento y productividad de los empleados en sus cargos (Fernández & Moreno 2006 citado en Santacruz 2011, p.52).

Además de esta definición, Santacruz nos menciona que la motivación se considera como una voluntad a favor de las metas organizacionales es que a través de la misma “se evalúa el desempeño en el trabajo, la creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, la capacidad de toma de decisiones y la satisfacción en el cumplimiento de las funciones y por último que tan auto realizados se sienten los empleados al estar desempeñando determinado cargo” (Richards 2001 citado en Santacruz 2011, p.52).

A continuación presentaremos a cuatro autores relevantes en el desarrollo de las teorías de motivación:

a. *Frederick Herzberg*

Frederick Herzberg propuso una de las teorías de motivación en base a lo que vendrían a ser los factores de higiene y los factores motivacionales; sobre estas variables, “Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto” (Cantu, 2006, p.22).

- **Factores higiénicos.** Herzberg denomina “Factores higiénicos” o “Factores extrínsecos” a aquellos relacionados con la insatisfacción laboral pues se localizan en el ámbito donde las personas realizan sus funciones. “Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.”(Prieto, 2013, p.34).
- **Factores motivacionales.** También denominados como “Factores intrínsecos” son los relacionados con la satisfacción laboral, estos factores son conocidos como aquellos que generan interés en el individuo para ser más eficiente cada día. “Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.” (Prieto, 2013, p.34).

b. *Abraham Maslow*

Abraham Maslow propuso una de las teorías de motivación en base a lo que vendrían a ser la jerarquía de las necesidades humanas, lo que implica que el ser humano mientras cubra sus necesidades básicas va a adquirir nuevas necesidades cada vez más elevadas.

A continuación se procederá a presentar la pirámide de la jerarquía de las necesidades establecidas por Maslow (1991 citado en Cantu 2006, pp. 21-22), donde podemos observar que en el primer nivel o nivel base se encuentran las *Necesidades Fisiológicas*, seguidas por las *Necesidades de Seguridad* en un segundo nivel, posterior a estas necesidades y al medio de la pirámide se encuentran las *Necesidades Sociales* o *de Afiliación*, llegando así al cuarto nivel donde se encuentran las *Necesidades de Reconocimiento* y en la punta de la pirámide se ubican las *Necesidades de Autorrealización*.

Figura 5: La pirámide de Maslow



- **Necesidades fisiológicas.** Constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Son esenciales para la vida de la persona.
- **Necesidades de seguridad;** “Busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. [...] Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía” (Cantu, 2006, p.21).
- **Necesidades de afiliación.** También conocidas como necesidades sociales, están en el medio de la pirámide debido a que serán las que cumplan el rol de generar la motivación una vez que las primeras dos necesidades estén satisfechas. “Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él” (Cantu, 2006, p.22).
- **Necesidades de reconocimiento.** “Conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la auto valoración y el respeto a sí mismo” (Cantu, 2006, p.22).
- **Necesidades de autorrealización.** Se encuentran en la cima de la pirámide, esta necesidad es el punto máximo puesto que es el ideal que toda persona desea alcanzar; “En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo” (Cantu, 2006, p.21).

c. *Víctor Vroom.*

La teoría de Víctor Vroom se basa en que la motivación “es producto del valor que un individuo le atribuye anticipadamente a una meta y la posibilidad de que ésta se cumpla” (Cantu, 2006, p.23).

Figura 6: Fórmula de Vroom



Como se puede observar, en esta teoría Vroom señala que la intensidad de la motivación se dará en base a expectativas de una acción y a la importancia o valor como se le califique.

d. *Thomas Davenport*

La teoría de Davenport se basa en que “capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión” (Prieto, 2013, p.36).

Prieto nos señala que “el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra” (2013, p.36); de esto podemos inferir que para Davenport la motivación del capital humano se basa en la voluntad de tanto la empresa como el trabajador en generar beneficios para ambas partes y no beneficios aislados.

4.4.4 Factores que generan una correcta retención del talento

Para poder retener el talento se deben de brindar una serie de recompensas que permitan que se sientan a gusto con la organización y generen en ellos una correcta fidelización; para ello DeCenzo y Robbins señalan que existen dos tipos de recompensas:

“Las recompensas intrínsecas son las satisfacciones personales que el individuo obtiene del trabajo en sí mismo, se originan en la misma personas, tales como el orgullo por el propio trabajo, los sentimientos de logro o el formar parte de un equipo” (2001, p.322), algunas de estas recompensas son: la participación en la toma de decisiones, la mayor libertad y discreción en el trabajo, la mayor responsabilidad de los empleados, el trabajo más interesante, las oportunidades de crecimiento personal y la diversidad en las actividades (2001, p.323).

“Las recompensas extrínsecas incluyen dinero, promociones y prestaciones, se relacionan porque son externas al puesto de trabajo y provienen de una fuente externa, principalmente de la administración” (DeCenzo & Robbins, 2001, p.322), algunas de estas recompensas son: comisión, planes de incentivos, bonos por desempeño, planes de pago por mérito, reparto de utilidades (2001, p.323).

A continuación se dará información acerca de los diversos factores que pueden influir en una correcta retención de personal

a. Percepción organizacional.

La percepción organización se define como la manera en el que el talento humano identifica a la organización en la cual está involucrada, y es que “lo que un individuo siente, lo interpreta sensorialmente con el fin de relacionarlo con el entorno, de esta forma entendemos que es una cualidad subjetiva de cada persona y tiene relación con su formación, desarrollo y crianza” (Prieto, 2013, p.47); si el talento se siente a gusto con la organización reflejará ese sentimiento en su entorno, de manera que el clima laboral se verá más atractivo para los demás; sin embargo, si el talento se siente cohibido o disconforme, reflejará su actitud negativa ante el resto, lo que podría llevar a generar un mal clima laboral y afectar el desempeño de otros individuos.

Si el empleado se siente feliz con la organización, permanecerá activo y fidelizado a ella, de manera que aportará constantemente en su crecimiento y de esta manera seguir sintiéndose orgulloso no solo de ella, sino del desempeño que el realiza para que la organización crezca

b. Recopilación de información

El primer paso en la recopilación de información es entender cuáles fueron las causas del abandono del puesto anterior, por lo que los colaboradores deben hablar con sus jefes y estos entender y medir cuáles fueron realmente las causas de la rotación. Sin embargo, muchas veces los colaboradores muestran miedo a expresar opiniones críticas o expresar quejas de empresas donde laboraron anteriormente, pero podría realizarse a través de un sistema

alternativo de recopilación de información de forma anónima. Esto permitiría que el colaborador se exprese con total libertad. (Castillo, 2009, p.41).

Otro medio por el cual se puede realizar esa recopilación es el sistema de sugerencias, donde el colaborador plasma soluciones que ha hallado el mismo o en conjunto con su equipo. Este tipo de sugerencias ayuda a reducir los errores, a mejorar la eficiencia y a difundir la participación activa e integral de los colaboradores respecto a su organización de trabajo. “El empleado comparte su conocimiento, obteniendo un claro efecto motivador, al sentirse parte de la solución de un problema” (Castillo, 2009, p.41).

c. Fomentar la autonomía

Para Bob Nelson es importante fomentar la independencia y la autonomía debido a que “los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia; sin embargo, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección. Una vez que empiezan a dirigirse a sí mismos, el efecto positivo sobre la organización puede ser asombroso” (Nelson, 1997, p.141); añadido a esto, Castillo señala que “el trabajo que el colaborador realiza debe tener un impacto significativo en el (puede ser en el aprendizaje), en los demás (su trabajo tiene utilidad completa y es necesario a vista de los demás) y en la empresa (afecta positivamente en el desarrollo de las labores de la organización)” (Castillo, 2009, p.42).

Los empleados se sienten animados cuando se les da autoridad para contratar a sus compañeros de trabajo. Antes de ofrecer un puesto permanente en Worhington Industries, el aspirante requiere la aprobación de una buena parte de los empleados de la empresa (Nelson, 1997, p.144).

a. Los beneficios sociales y el medio laboral

Para Conrado Castillo los beneficios sociales permiten a la empresa crear un valor adicional hacia el empleado y dependiendo del impacto de los mismos puede que un colaborador no quiera desprenderse de la organización. Los beneficios sociales pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. Por ejemplo: viajes de empresa, premios locales, horarios flexibles, guardería, gimnasio, comedor, cajero, seguros médicos, planes de pensión, descuentos propios, ofertas para la compra de viviendas, autos, regalos, entre otros. (2009, pp.42- 43).

Según Nelson “las instalaciones y el ambiente general de una organizacional pueden influenciar en la actitud y energía de los empleados, [...] la mayoría de los empleados pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo” (1997, p.186); un caso que demuestra

la importancia del ambiente laboral es el de Brinker International, la organización “realiza periódicamente torneos de minigolf en el interior de su sede en Dallas, apagan el conmutador telefónico, los empleados visten de acuerdo con la ocasión y todos los presentes participan en un alegre partido de golf de nueve hoyos” (1997, p.190).

b. Identificar las necesidades y las fortalezas de los empleados

Las empresas deben conocer las capacidades de sus colaboradores para poder potencializarlas, para poder asignarles el mejor puesto en aquellas áreas en las que estos son más creativos y más productivos. Una vez el colaborador ubicado en el puesto de trabajo más adecuado a sus capacidades y competencias es necesario asignarle un poco de autonomía para que este pueda concretar sus ideas y desarrollarse profesionalmente en estas áreas. Por otro lado, las necesidades personales y sociales de los colaboradores deben ser atendidas y solo se logrará conocerlas a través del diálogo con los colaboradores. “Las organizaciones deben tener conocimiento de qué necesitan sus trabajadores, qué les haría estar más satisfechos y cómo se les puede retener mejor” (Castillo, 2009, p.44).

c. Incentivos económicos

La remuneración en términos económicos siempre será un factor a tomar en cuenta en la retención de personal; sin embargo, ya no es un factor determinante del mismo como lo pudo haber sido en el pasado; Prieto señala que “Aún y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, [...] los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados” (Prieto, 2013, p.46).

Actualmente los incentivos económicos son los más utilizados por las organizaciones. Podemos clasificar estos incentivos en seis categorías tomando como base el estudio de Conrado Castillo (2009, pp.44-45):

- **Retribución variable** . Esta directamente ligada a los resultados medibles del empleado. La retribución variable puede englobarse hacia objetivos de corto y largo plazo.
- **Esposas doradas** . También se conocen como compensaciones por años de permanencia en la empresa.
- **Bonos**. Se entregan para recompensar al empleado lo que ha logrado en un periodo de tiempo.

- **Las Stock options.** Son derechos de compra de acciones que una organización otorga a su colaborador en un plazo determinado y a un precio inferior que se compraría. Se considera que los colaboradores que son dueños de una parte de la empresa donde trabajan son más proclives a velar por el bienestar de la empresa.
- **El pago en acciones.** El objetivo es remunerar al empleado de una forma original haciéndolo responsable del rendimiento de las acciones

Entonces, podemos resumir el impacto de estos incentivos de la siguiente manera:

Tabla 6: Efectividad de las medidas de retribución

Concepto	Atracción	Retención	Motivación
Retribución fija(salario)	Alta	Media	Media
Retribución variable o corto plazo (bonos)	Alta	Media	Alta
Retribución variable o largo plazo(pago en acciones)	Baja	Alta	Media
Retribución diferida (handcuff)	Baja	Alta	Media
Beneficios	Baja	Alta	Media

Fuente: Mercer Human Resource Consulting (2006 citado en Castillo, 2009, p. 45).

Para James Pickford, el pago en acciones se debería de extender hacia todos los empleados debido a que “los beneficios percibidos sobre los incentivos y el comportamiento del empleado, [...] incrementa la motivación del empleado, lo que probablemente, incrementa el éxito de la organización” (2003, p.258); añadido a esto, el autor señala que “al ofrecer paquetes de retribuciones competitivos, que incluyen remuneración basada en el precio de la acción, las empresas pueden atraer y retener a empleados en los mercados de trabajo competitivos. [...] los planes basados en acciones reducen el peligro de que un empleado abandone la empresa para irse con un competidor que proporcione tal compensación” (2003, p.259).

d. Desarrollo personal y profesional de los empleados

El desarrollo de personas es una medida importante en lo que es la retención del personal, puesto que para las personas el hecho de poder crecer dentro de la empresa es una motivación intensa, y esa es la base de esta estrategia; Prieto define la estrategia de Desarrollo de personas de la siguiente manera:

El desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada (Prieto, 2013, p.45).

Para DeCenzo y Robbins, “el desarrollo del empleado, [...] tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un puesto de trabajo específico, por educación se entiende que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento, estimular la capacidad de una persona para comprender e interpretar el conocimiento, en lugar de enseñar un conjunto de habilidades motoras” (2001, pp.232-233).

Nelson señala acerca de los programas de desarrollo que mientras unos “son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación” (1997, p.177); el autor también menciona el ejemplo de Sequent Computer Systems, en cada nueva incorporación la organización asigna un empleado antiguo o “patrocinador” al nuevo colaborador, y este patrocinador le dedica 30 minutos al día al nuevo empleado durante dos semanas que dura el tiempo de orientación (1997, p.180).

Castillo señala que “la formación continua es tan importante porque no solo sirve como herramienta de motivación y retención del talento humano, sino que también reduce los fallos profesionales. Es decir, a través de la formación continua enseñanza-aprendizaje se comenten menos errores en el desempeño de las tareas porque se conoce bien cómo realizarla. Asimismo los colaboradores se sienten más integrados con la empresa”. (2009, p.48)

Otro beneficio de la formación es que aumenta la satisfacción de los clientes. Al tener colaboradores altamente capacitados y entrenados los clientes lo detectarán inmediatamente porque estos saben tratar correctamente al cliente, transmiten seguridad, experiencia y soluciones. No solo se fideliza al colaborador sino también se genera el mismo impacto en el cliente (2009, p.49).

e. Flexibilidad según la naturaleza del trabajo

La flexibilidad se ha convertido en un factor clave en la retención del capital humano. Muchos colaboradores abandonan sus puestos de trabajo porque los horarios poco flexibles de las empresas no les permiten desarrollarse en otros ámbitos personales también considerados importantes. Las organizaciones deben optar por permitir la flexibilidad de horarios y considerar trabajar desde casa ciertos días de la semana. Asimismo, dentro de la compañía algunas reglas sociales pueden flexibilizarse, como en el caso de las normas de vestimenta. Se aplica en algunas organizaciones el venir con vestimenta “casual” o “viernes de jeans” los días viernes. (Castillo, 2009, p.51); para Nelson “cuanto más velozmente opere una organización y más fuertemente laboren sus empleados, mas importante resulta que los gerentes les concedan alguna flexibilidad” (1997, p.149).

f. La relación fluida y de confianza con los supervisores

Las relaciones verticales dentro de las organizaciones han ido desapareciendo debido a la inclusión de todos los colaboradores en la toma de decisiones. Ahora las compañías pretenden incrementar la distensión en el grupo, la confianza, la integración horizontal y la cercanía de los niveles jerárquicos. Esto tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado y su comodidad en la empresa ya que se siente como parte importante de la organización (Castillo, 2009, p.52); Nelson señala que “a nivel organizacional es mucho lo que se puede hacer para promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados. [...] la meta es motivar a los empleados dándoles la información que necesitan oportunamente y con eficacia” (1997, p.155), el autor toma como ejemplo la compañía Tassani Communications donde “los trabajadores no gerenciales de cada departamento se reúnen dos veces al mes con el fundador de la compañía para expresar sus necesidades y perspectivas” (1997, p.174).

g. Capacitaciones para los empleados

George Bohlander en su libro “Administración de recursos humanos” señala tres diferentes tipos de capacitaciones para los empleados: la inducción, la capacitación en habilidades básicas y la capacitación para administrar la propia carrera; a continuación se detallará cada concepto:

Para Bohlander la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, tiene como siguientes beneficios: rotación menor, aumento de productividad, mejora de moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, se facilita el aprendizaje y una menor ansiedad en los nuevos empleados (Bohlander, 2001, pp.248-250).

Para el autor la capacitación en habilidades básicas son consideradas como esenciales por las ocupaciones e implicaciones sobre la calidad del trabajo, estas habilidades son: la lectura, la redacción, la computación, la facilidad para hablar, el saber escuchar, el resolver problemas, el administrarse solo, el poder aprender, el trabajar en equipo y el poder dirigir a otros (2001, p.251).

La capacitación para administrar la propia carrera según Bohlander “está dirigida para apuntalar la eficacia personal a largo plazo, ampliar la visión más allá de su siguiente ascenso laboral y detectar oportunidades más amplias en el mercado” (2001, p.281).

Decenzo y Robbins señalan que como “los programas de capacitación pueden ser necesarios para las promociones, concursos de trabajo o para los aumentos salariales [...], la organización tiene la responsabilidad de asegurar que los criterios de selección para la

capitación se relacionen con el puesto, deben existir oportunidades igualitarias en la capacitación para todos los empleados” (2001, p.229).

h. El reconocimiento del desempeño de los colaboradores

El reconocimiento es una acción sumamente importante en toda técnica de retención de personal, en la pirámide de Maslow se encontraba en el cuarto nivel esta necesidad; Prieto nos señala con respecto a este factor de retención lo siguiente:

Se debe tener como un DEBER el hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando sus procesos. [...]. Con esto estamos trabajando en pro del aumento de la fuerza de trabajo del empleado incentivando a que pongan todo su empeño en realizar bien su labor y aportamos una parte importante al tema de la satisfacción laboral, y por tanto la seguridad de que el empleado estará cada vez más comprometido con la organización y su deseo de trabajar en ella será mayor (Prieto, 2013, p.44).

Es importante recalcar que un ambiente que reconozca toda acción emprendida por el colaborador, que agradezca hasta el más mínimo aporte, será un ambiente en el cual el trabajador querrá permanecer y se sentirá a gusto con este clima, de esta manera poco a poco se va “fidelizando” el talento humano.

El colaborador en la actualidad siempre está buscando una retroalimentación sobre el resultado de su trabajo; comentarios como “gracias”, “felicitaciones”, un “sigue así” o un “bien hecho” son tácticas de retención que no implica ningún coste, solo se necesita tener una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás (Castillo, 2009, p.55).

Por otro lado, no solo es reconocer y exaltar los aciertos de los colaboradores sino también analizar los errores cometidos a través de un feedback o retorno de información de lo que se ha fallado. “Para que este flujo de información no se estanque, debe existir un claro modelo de comunicación interna en la empresa, basado en la confianza, la apertura, la transparencia y el espíritu de ayuda, capaz de hacer llegar a los empleados los objetivos por los que trabajar, los valores en los que creer y la misión por la que luchar” (Castillo, 2009, p.55).

i. La promoción interna

Para Castillo (2009) la promoción interna se refiere trasladar un colaborador a otro puesto de igual jerarquía o mayor dentro de la misma organización. Uno de los beneficios de reclutar internamente es que el colaborador ya cuenta con el conocimiento necesario de la empresa, ya conoce la cultura organizacional, las normas, políticas y costumbres. Asimismo, se está

beneficiando a los colaboradores sin necesariamente quererlo ya que alguien más será ascendido al puesto que el promocionado abandona.

“La promoción interna no sólo se reduce al ascenso del empleado, sino que puede tomar o transformarse, como pueden ser los movimientos internos, el enriquecimiento de puestos, las estancias en otras áreas o departamentos o la participación en proyectos transversales. En definitiva cualquier labor que signifique un cambio para el empleado, un nuevo aprendizaje dentro del desarrollo profesional y, en consecuencia, una mejora del talento en la empresa, no tiene por qué estar ligado solo a cursos de formación.” (Castillo, 2009, p.56).

Las oportunidades de ascenso son un factor importante en toda estrategia de retención, todo trabajador desea mejorar como profesional y adquirir recompensas más valiosas, de esta manera cada persona busca mejorar su calidad de vida constantemente, satisfaciendo sus necesidades de autorrealización, Prieto nos comenta acerca de las oportunidades de ascenso y su efecto en el personal vinculado a una organización de la siguiente manera:

El personal vinculado a una organización [que] ve en ella las mejores oportunidades para su realización personal, crea en ella un sentido de pertenencia e indudablemente, la necesidad de hacer siempre las cosas de la mejor manera para mantener la aptitud y así, buscar la forma de mejorar para ascender, de mantener su vinculación, puesto que sus expectativas están centradas en aprovechar las oportunidades de la empresa y cómo hacer para mejorar, ser competente y competitivo, generando un ambiente de poca deserción laboral (Prieto, 2013, p.43).

4.4.5 *Otras tendencias de retención a.*

El spin-off en las organizaciones

Para Conrado Castillo el Spin-off se define como una alternativa que emplea una organización para invertir en los proyectos laborales de sus ex colaboradores, de esa manera convirtiéndolos en socios y reteniendo el capital humano; Conrado nos señala acerca de este nuevo modelo lo siguiente:

La técnica que se sugiere trataría de no fomentar la huida del empleado, pero tampoco desligar la relación totalmente, convirtiendo a la nueva empresa o al empleado en un proveedor de la original, en un socio o en competencia interna. Éste es un claro caso de amenaza transformada en oportunidad. [...]. Para la empresa que alberga el proyecto, se trata de una forma de retención incluso más eficaz que el contrato laboral, [...], la empresa se asegura el conocimiento de una “potencial competencia” que, próximamente, puede convertirse en competencia real o aliado estratégico. (Castillo, 2009, p.112).

Como se observa acerca de esta estrategia de retención, aprovecha las ganas de emprender sus ideas propias del talento humano, esto se logra hacer mediante una inversión por

parte de la empresa en proyectos con el fin de que el proyecto traiga retornos positivos a la organización principal, sino el objetivo principal es que el nuevo emprendedor se fidelice a la organización.

b. El “Outplacement” o “Reubicación de talento”

El Outplacement o reubicación del talento es una de las prácticas de retención habituales en las cuales se busca trasladar temporal al talento a una organización con el fin de potenciarlo y volverlo a adquirir en un futuro, para Conrado esta estrategia puede ser definida de la siguiente manera:

Podría considerarse esta práctica como una forma de retención del talento con visión de futuro en que un empleado es despedido, pero al que se procura gestionar una pronta reinserción laboral, continuando así su vida laboral en otra organización. En la nueva empresa, y tras su recolocación, su experiencia aumentará, adquirirá nuevas competencias o habilidades y mejorará su talento. En el momento en que se puedan readmitir trabajadores en la empresa, se optará por recuperar a ese trabajador que ha ganado en desarrollo profesional y cuyo talento, renovado en otra organización, se podrá volver a utilizar. (Castillo, 2009, p.113)

Castillo nos comenta que en este proceso de reubicación se dividen dos etapas principales, mientras que la primera fase se basa en la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias; la segunda fase se fundamenta en la búsqueda de ofertas de empleo para funciones parecidas a las que el candidato ya ha venido empleando; añadido a esto, también recalca que las organizaciones deben de hacer un seguimiento, de un año como mínimo, al talento desde que se trasladó a la nueva organización con el motivo de mantenerlo fiel a la primera organización (Castillo, 2009, p.113).

4.4.6 Estrategias aplicadas a Millennials

Los Millennials son una nueva generación, y muchos autores alegan que en pocos años se convertirán en la fuerza laboral predominante alrededor del mundo. Nuestro país no es ajeno a ello, se espera que la PEA sea fundamentalmente compuesta por esta generación dentro de unos diez a quince años.

“La generación “Y” tiene gran potencial de convertirse en los trabajadores más productivos de la historia [...] Las organizaciones deben estar preparadas para saber gestionar este talento humano, no podemos esperar que esta generación se adapte o adapte sus requerimientos a los marcos laborales de otras generaciones como la de los Baby Boomers (Martín 2005 citado en Hernández, 2009, p.22).

Por ejemplo, según Hernández (2009, p.23) los Boomers tenían factores motivacionales mayormente extrínsecos y el aspecto laboral lo veían desde la perspectiva de seguridad y

pertenencia; sin embargo, ahora tenemos un mercado laboral que se encuentra ante cambios inminentes e inevitables causados por los cambios demográficos, esto afecta y modifica el mercado laboral, la organizaciones y las reglas por las que estas se rigen, reclutan personal o lo retienen.

Esta generación Millennial rompe esquemas y características de generaciones antecesoras y por ende no pueden ser gestionadas de la misma manera, estos jóvenes deben ser inspirados a través del liderazgo adecuado. “Los gerentes deben olvidar la mentalidad de jefes y practicar un método más de consejero y entrenador” (Lowe et al., 2008 citado en Hernández, 2009, p.20)

En orden de reclutar a estos individuos, las firmas necesitan demostrar la importancia de la posición y el rol que los individuos tendrán en la organización, entender que la relación que ellos tengan con su gente inmediata es crucial para su nivel de compromiso, establecer una relación de entrenador: establecer el camino y pasos para obtener éxito, asignar un trabajo retador y con significado con objetivos y expectativas claras, proveer una retroalimentación positiva consistentemente, crear un ambiente de trabajo de flexibilidad y diversión y establecer un medioambiente donde fomente la integración tecnológica, el trabajo en equipo, intercambio de ideas e innovación (Yeaton 2008 citado en Hernández, 2009, p.21).

A continuación desarrollaremos algunas estrategias sugeridas Karsh y Templin (capítulo 1, documento 1 al 13) y por la consultora PWC (2011, pp.23-25) por que los encargados de recursos humanos deben impartir dentro de la organización para que esta se convierta en atractiva para los Millennials La mayoría de estas políticas y prácticas serán aplicadas por el jefe y colaboradores que tengan relación directa con el trabajador:

- **Ayudarlos a crecer.** Millennials buscan aprender y crecer y los gerentes o jefes deben ser consciente de ello. Colocarlos en rotación de tareas para que estos jóvenes puedan ir aprendiendo y ganando experiencia en diversos campos, de esta forma el trabajo no será aburrido ni rutinario.
- **Poner en su conocimiento que se está haciendo.** Esta generación valora las opiniones en especial la retroalimentación que pueda darse hacia su persona. [...], quieren y necesitan una realimentación en tiempo real, resaltando así las contribuciones positivas y mejoramiento en las competencias claves.
- **Dejarlos Ser: los Millennials buscan flexibilidad laboral.** Ellos saben cuáles son sus tareas a cumplir y para cuándo estas deben estar listas. [...]. Los nuevos gerentes deberían darles la libertad de tener horarios flexibles y preocuparse más por la calidad del desarrollo final de la tarea entregada.

- **Escucha las opiniones del empleado Millennial.** El trato jefe-colaborador es muy importante para esta generación. Ellos buscan que el jefe tenga una actitud “paternal” de escuchar, valorar, corregir y enseñar las tareas.
- **Tomar ventaja del Nativo Digital.** Las capacidades de los Millennials para estar conectados 24/7 es sorprendente. [...], podríamos aprovechar ello y también verlo desde el lado positivo que probablemente respondan correos en la noche o los fines de semana debido a su conexión diaria a estos medios.
- **Brindar el balance entre lo laboral y personal.** Los Millennials son trabajadores, aman los retos y el aprender día a día; sin embargo, ellos no planean trabajar 60 horas a semana o más allá de su horario debido a que el hogar, la familia, el pasar tiempo con los amigos es importante para ellos .
- **Motivarlos constantemente.** Estos jóvenes creen que pueden hacer todo lo que se proponen “can-do attitude”, sus padres, los Baby Boomers, los alentaron siempre, ellos están listos para conquistar el mundo. [...]. Los Millennials necesitan encontrarle sentido a su trabajo diario y a que puedan identificar cómo éste contribuye con el desarrollo de la empresa.
- **Trabaja siempre en Equipo.** Los Millennials no se identifican como líderes, para ellos cada uno que es parte del grupo aporta ideas y las reacciones o participaciones del equipo se debe a las actitudes de todos. [...]. El trabajo en equipo no solo se trata en trabajar juntos y solucionar problemas, sino de compañerismo, colaboración y relación.
- **Ambiente entretenido.** Muchas compañías innovan en infraestructura para crear ambientes amigables y agradables donde sus empleados puedan recrearse [...], los que las aplican lo hacen para incentivar la innovación, creatividad, trabajo en equipo y buen ambiente laboral entre los colaboradores.
- **Entender a esta generación:** Es necesario que las áreas de recursos humanos identifiquen que quieren y necesitan los Millennials y qué tan diferente pueden ser estos requerimientos de los trabajadores mayores .
- **Proponer un trato:** Es importante que los empleadores expliquen lo que ellos están ofreciendo y qué es lo que esperan de retorno.
- **Permitir un crecimiento de línea de Carrera más rápido:** Los Millennials valoran los resultados y muchas veces se sienten frustrados por la cantidad de tiempo que toma ascender aun considerando el buen desempeño y resultado de su trabajo.

4.4.7 Construcción de motivos de fidelización genéricos

A partir de las teorías de motivación presentadas anteriormente, se escogieron un grupo de doce factores motivacionales que serían aplicados en nuestra encuesta.

Tabla 7: Motivos por los cuales usted puede “fidelizar” a un colaborador

OPCIÓN	TEORÍA HERZBERG	TEORÍA MASLOW
Salario e Incentivos económicos (bonos y salario por encima del promedio)	Extrínseco	Necesidades fisiológica
Desarrollo personal y profesional (Aprendizaje)	Intrínseco	Necesidad de autorrealización
Prestigio de la empresa	Extrínseco	Necesidad de afiliación
Los objetivos de la empresa son similares a los míos	Intrínseco	Necesidad de autorrealización
Reconocimiento del desempeño	Extrínseco	Necesidad de reconocimiento
Flexibilidad laboral (Equilibrio trabajo – familia)	Extrínseco	Necesidad de afiliación
Posibilidad de crecimiento en la empresa	Extrínseco	Necesidad de autorrealización
Relación fluida y de confianza con los supervisores	Extrínseco	Necesidad de afiliación
La organización me brinda una sensación de seguridad y protección (Estabilidad laboral)	Extrínseco	Necesidad de seguridad
El trabajo en equipo es muy frecuente en la organización	Extrínseco	Necesidad de afiliación
Celebran mi cumpleaños, aniversarios, bodas, entre otras actividades	Extrínseco	Necesidad de afiliación
Trabajar en la organización es un reto profesional	Intrínseco	Necesidad de autorrealización

4.4.8 Construcción de estrategias de retención genéricas

A partir de las teorías de estrategias de retención aplicadas a Millennials y no-Millennials presentadas anteriormente, se escogieron un grupo de catorce estrategias de retención que serían parte de nuestra encuesta.

Tabla 8: Estrategias de retención que considera de su preferencia

	OPCIÓN	TEORÍA
	Rotación de tareas para generar mayor aprendizaje	Millennials
	Retroalimentación constante	Millennials
	Flexibilidad laboral	Millennials
	Disminuir rotación de personal para no desmotivar a los demás.	General
	Bonos salariales acorde a la productividad	General
	Dar autonomía en relación a la manera de realizar las tareas encargadas.	Millennials
	Brindarle capacitaciones y cursos	General
	Brindarle línea de carrera	General
	Escuchar sus opiniones , fomentar el trato jefe-colaborador.	General
	Aprovechar su dependencia digital, valorar su disponibilidad de estar conectado a los medios sociales para fines laborales.	Millennials
	Realizar actividades que liberen el estrés .	General
	Motivarlos informándolos cómo es que ellos contribuyen con el desarrollo de la empresa en su trabajo diario.	Millennials
	Trabajar siempre en equipo, enfaticar el compañerismo , colaboración y relación entre ellos.	General
	Brindar ambiente entretenido que fomente la creatividad y trabajo en equipo.	Millennials

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación implicó una exhaustiva revisión de documentos físicos y virtuales, entre la bibliografía más importante para la construcción del marco teórico se encuentran los informes realizados por la Cámara de Comercio de Estados Unidos, por las consultoras Price Water House Coopers (PWC) y The Pew Center Research, el libro “Manager 3.0: A Millennials guide to rewriting the rules of Management” de Brad Karsh y Courtney Templin, el libro “Generations at Work” de Ron Zemke, Claire Raines y Bob Filipeczak, el libro “Gestión del capital humano” de Idalberto Chiavenato, entre otros.

Es necesario que cada investigación tenga una metodología y/o un diseño. El diseño de la investigación es “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.120).

Hernández et al. (2010, pp.101-111) explican que existen cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlativa y explicativa.

- La investigación exploratoria: también conocida como estudio piloto, este tipo de investigación se basa en abarcar un tema por primera vez o que ha sido poco estudiado.
- La investigación descriptiva: Este tipo de investigación se basa en describir los hechos del modo como son observados.
- La investigación correlativa: Este tipo de investigación estudia las relaciones entre las variables dependientes e independientes.
- El estudio explicativo: Este tipo de investigación explica el motivo por el cual se dan los hechos.

Asimismo, estos autores señalan que los estudios exploratorios deben de ser realizados cuando el tema de investigación es poco estudiado, cuando se tienen muchas dudas al respecto o el tema nunca había sido investigado antes; citando sus palabras explícitas nos dicen que esto sucede “cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” (2010, p.60).

1. La investigación aplicada

En esta investigación se aplicó un enfoque mixto. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández & Mendoza, 2008 citado en Hernández et al., 2010, p.546). Con este enfoque se esperaba lograr una mejor recepción de información, mayor variedad y “riqueza” en el contenido.

Según Hernández, Fernández y Baptista, algunas “bondades” que recalcamos de este método son la credibilidad puesto que nos señalan que al combinar estos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos, la utilidad es otra bondad rescatada de este método, puesto que nos brinda un mayor potencial de uso y aplicación en el estudio, y la diversidad debido a la gran cantidad de perspectivas que se obtendrán para poder analizar los datos adquiridos en la investigación, esto se logrará mediante la combinación de las variables con el fin de encontrar un significado más claro del tema (2010, p.549).

2. Alcance de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista afirman que “el alcance de la investigación resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio; asimismo, esta depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio” (2010, p.75).

Esta investigación tiene una metodología exploratoria debido a que el objetivo principal es investigar un tema que ha sido poco estudiado en nuestro país; asimismo, hemos podido identificar ciertos rasgos de la metodología descriptiva y correlacional, descriptiva porque nos permite detallar las características y preferencias del grupo de jóvenes encuestados y a su vez, las opiniones de encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas y correlacional porque se ha podido evaluar la relación entre diversas variables como son los datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas. Es necesario resaltar la limitación que presenta esta investigación es que no se puede generalizar los resultados de la misma porque la muestra estudiada es pequeña.

Debemos recalcar que en esta investigación no podemos afirmar que las políticas de retención que se aplican tanto a Millennials trabajadores y a Millennials practicantes sean iguales o diferentes; ya que, se ha tomado en conjunto a ambos tipos de colaboradores en la investigación. Asimismo, un dato relevante en esta investigación es que no todos los rubros cuentan con una proporción similar de colaboradores Millennials e incluso, si ciertos rubros cuentan con cantidades similares, las funciones de estos jóvenes puede que no lo sean.

3. Herramientas y diseño de la investigación

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos fueron las entrevistas, realizadas a un grupo de gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones en Lima, y las encuestas, aplicadas a un grupo de jóvenes estudiantes de la PUCP anteriormente definidos. La primera herramienta es usada generalmente para la obtención de información cualitativa; en cambio, la segunda nos ayudó de

manera cuantitativa al permitirnos sintetizar y analizar de manera más efectiva la información que nos brindó nuestra muestra poblacional.

Para construir las herramientas que se han utilizado en esta investigación (encuestas y entrevistas) se necesitó previamente enfocar a donde iban dirigidas cada una de ellas. Se decidió que se utilizaría la encuesta para recaudar información sobre el perfil Millennial de un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se escogió estudiantes de esta universidad debido a que ha sido considerada como la mejor del Perú en los últimos rankings presentados por QS y América Economía. En el ranking QS Top Universities 2015, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), alcanzó el puesto n°19 a nivel latinoamericano y el n°1 a nivel nacional, donde alcanza una reputación académica del 98.9%, asimismo, el ranking realizado por América Económica 2015, calificó a la PUCP como la mejor universidad del Perú alcanzando el 100% de calidad académica, 100% de internacionalización y 100% de empleabilidad. Por otro lado, en el caso de las entrevistas se decidió aplicarlas a un grupo de encargados de recursos humanos de organizaciones tanto públicas como privadas que tengan más de cincuenta trabajadores, que sean representativas de diferentes rubros como salud, banca, tecnología, alimentos, administración pública y prestación de servicios, y a las que tengamos acceso.

3.1. Herramienta cuantitativa: encuesta

Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba y Zúñiga define el diseño de la encuesta como “definir el formato del instrumento, la formulación de las preguntas y las opciones de respuesta, así como también generar los procedimientos de aplicación de las encuestas” (2006, p.123).

3.1.1. Diseño de la encuesta

La encuesta fue diseñada como herramienta de obtención de información de un grupo de jóvenes entre 18 y 26 años de la Pontificia Universidad Católica del Perú que cursan los últimos ciclos (noveno y décimo) de las carreras Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial.

Se escogió estas carreras porque en su momento fueron consideradas por algunos medios locales como las más demandadas en el país y además son carreras afines entre sí. En Febrero del 2015, Radio Programas del Perú (RPP) compartió los resultados de una encuesta realizada por el portal “Trabajando.com”, donde los resultados de la encuesta “Las 10 carreras más demandadas del 2014” situaron a las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Economía en los puestos N° 1, N°6 y N° 8 respectivamente (conoce cuáles son las 10 carreras más demandadas, 10 de febrero de 2015). En Octubre del 2014, El diario Gestión

también publicó su ranking de “Las diez carreras más demandadas por los peruanos ” haciendo una comparación entre el 2013 y su cambio en el 2014; el diario Gestión en esta ocasión señaló que la carrera de Administración de empresas ocupó el puesto N° 1 tanto en el 2013 como en el 2014, la carrera de Ingeniería Industrial habría pasado del puesto N° 3 en el 2013 al N° 6 en el 2014 y la carrera de Economía también habría descendido del puesto N° 4 en el 2013 al N° 8 en el 2014 (las diez carreras más demandadas, 09 de Octubre de 2015).

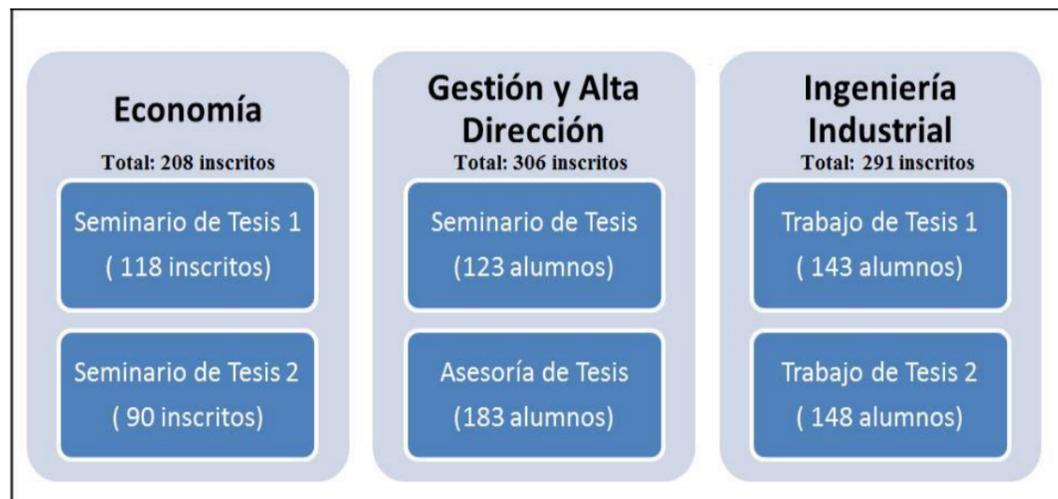
La segunda delimitación aplicada a este grupo se dio por el lado de ciclo cursado. Se consideró pertinente encuestar a alumnos que se encuentren cursando el noveno y décimo ciclo de la carrera porque las probabilidades de haber laborado son superiores. Un estudiante con experiencia laboral responderá la encuesta en base de sus experiencias laborales y no únicamente a expectativas brindando así, una valoración más realista sobre los factores claves que motivan a esta generación a ser “fidelizados” dentro de una organización. Para ello se obtuvo información de la cantidad de alumnos que están llevando los cursos de Tesis 1 o Tesis 2.

3.1.2. Muestreo de la encuesta

El muestreo es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta (Hernández et al., 2010, p.173). Un estudio de “Población y muestra. Técnicas de muestreos” presentado por Management Mathematics for European School (2001) especifica que existen tres tipos de muestreo: probabilístico, intencional y sin norma. El primero es aquel en el que cada muestra tiene la misma probabilidad de ser elegida. El segundo, es donde la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa dependiendo de su opinión, esta es una representatividad subjetiva. Por último, el muestreo sin norma, se toma de la muestra sin norma alguna, siendo la muestra representativa si la población es homogénea para que no se produzcan sesgos de selección.

Para el caso de esta investigación se ha realizado un muestreo por conglomerados o clústeres que se encuentra dentro del muestreo probabilístico, “en este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía, al considerar que muchas veces las unidades de análisis se encuentran encapsuladas o encerradas en determinados lugares físicos o geográficas” (Hernández et al., 2010, p.182). Asimismo, se segmentó este muestreo de manera estratificada porque se buscó la representatividad de las poblaciones de las tres carreras estudiadas, de esta manera la carrera de Gestión fue representada por un 37%, la carrera de Ingeniería Industrial por un 35% y la carrera de Economía por un 28% del universo encuestado.

Figura 7: Alumnos por facultad y por curso del ciclo 2015 -1



Como se puede apreciar en el Figura 7, las carreras de Economía, Gestión y Alta Dirección e Ingeniería Industrial cuentan con 208, 306 y 291 alumnos de últimos ciclos respectivamente. Este conjunto de alumnos será nuestro universo del cual buscaremos obtener una muestra representativa poblacional finita. La muestra será calculada teniendo en cuenta una heterogeneidad del universo del 50%, un margen de error de +/- 5 y un nivel de confianza del 90% para obtener una fiabilidad de la muestra de alto nivel. (Ver anexo D).

3.1.3. Ejecución de la encuesta

Antes de proceder con la ejecución final de las encuestas, se procedió a realizar la prueba piloto a un público de 50 alumnos de la facultad de Gestión y Alta Dirección que cumplan con las características previamente definidas (haber laborado o estar laborando y cursar el 9no o 10mo ciclo); sin embargo, estas encuestas pilotos no fueron consideradas dentro de la investigación final.

La encuesta piloto nos permitió verificar que el cuestionario cumpla con los objetivos de nuestra investigación, de este modo comprobamos que tanto preguntas como alternativas fueron comprensibles y consideradas por el público objetivo como relevantes. Como dice García “en caso de que el cuestionario no haya cumplido con nuestras expectativas se hubieran realizados modificaciones pertinentes de modo que se logre obtener un instrumento final” (García, 2002); es por ello, que si bien no hubieron comentarios negativos acerca de la construcción de las preguntas, se obtuvieron comentarios sobre cómo mejorar la presentación de la encuesta para un mejor análisis. Al final, se realizaron 264 de las cuales 237 fueron válidas y 27 inválidas. Se consideraron como encuestas inválidas cuando los encuestados no habían realizado alguna práctica laboral.

3.1.4. Estructura de la encuesta

La estructura de esta encuesta fue dividida en tres segmentos: información general, características del comportamiento y percepciones laborales. Para ver la encuesta ir al Anexo E.

- **Información general.** De las preguntas del 1 al 4 se obtuvieron los datos como género, carrera, ciclo y edad; mientras que en las preguntas 6 y 7 recogimos información sobre las preferencias tecnológicas, actitud con respecto al dinero y experiencia laboral.
- **Características del comportamiento.** La pregunta 5 se basó en un grupo de preguntas consideradas como importantes en la definición del perfil Millennial norteamericano, donde las alternativas partían de tres puntos de vista: Baby Boomers, Generación X y Millennials. El objetivo de esta pregunta fue averiguar qué tan Millennial Millennial norteamericano es el grupo de estudiantes seleccionados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Por ejemplo, los Millennials bajo la definición del perfil Millennial norteamericano tienen como objetivo de vida disfrutar de la misma, viajando y priorizando sus intereses personales, a diferencia de los Baby Boomers quienes aman trabajar, fueron los que acuñaron la palabra “workaholic”, el trabajo no solo significaba un medio de estabilidad económico sino también un estatus (Karsh & Templin, 2013).
- **Percepciones laborales.** Se consideró importante averiguar los factores motivacionales y las estrategias de retención preferidas por este grupo de jóvenes estudiantes de la PUCP anteriormente definidos; a partir de ello, se armaron dos bloques de preguntas (8 y 9) que reflejan diferentes teorías de motivación y retención desarrolladas en el marco teórico. Al presentar estas cartillas ante los estudiantes encuestados se buscaba averiguar la relación entre la teoría y los resultados del grupo encuestado (ver tabla 7 y 8). Por ejemplo, la valoración por el salario por parte de los Millennials, a diferencia de otras generaciones, no ocupa el primer lugar, sus principales prioridades se enfocan en la flexibilidad, el aprendizaje, los desafíos en sus labores, etc. (Karsh y Templin, 2013, capítulo 1, documento 2, párrafo, 4).

3.2. Herramienta cualitativa: entrevista

La entrevista (ver Anexo F) fue usada como herramienta cualitativa que nos permitió la obtención de datos de los gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas, esta es importante porque es de más íntima, de flexible y abierta (King y Horrocks, 2009, citado en Hernández et al., 2010).

El condicionamiento clásico tiene muchas aplicaciones prácticas (King & Horrocks, 2009, citado en Hernández et al., 2010, p.148), entre los diferentes tipos de entrevista se encuentran las siguientes:

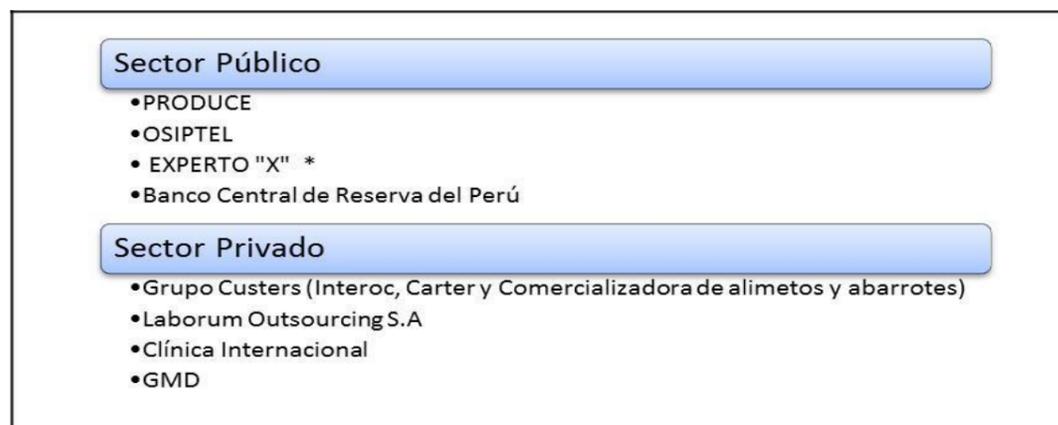
- **Se mi-e estructurada.** Este tipo de entrevista se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir.
- **No estructurada.** En este tipo de entrevista no se cuenta con un guion, solo se tiene información referente y las preguntas van surgiendo conforme la entrevista va desarrollándose.
- **Estructurada.** En este tipo de entrevista el entrevistador planifica previamente las preguntas mediante una lista ya establecida y secuenciada.

La presente investigación cuenta con un modelo de entrevista semi-estructurada ya que existe un guion de preguntas ya establecidas que ayudarán a responder alguna de nuestras hipótesis y objetivos; pero asimismo es de carácter abierto ya que muchas preguntas son abiertas dando la oportunidad de recibir más matices de la respuesta (Hernández et al.,2010, p.148).

En el caso de las entrevistas, estas fueron dirigidas a un grupo de encargados de las áreas de recursos humanos de diversas organizaciones, las cuales pueden ser agrupadas en públicas y privadas. Cabe recalcar que se solicitó la participación de un grupo de 30 organizaciones limeñas que abarcaban todos los sectores; sin embargo, únicamente 10 de estas contestaron positivamente a nuestra solicitud.

A continuación, respetando la confidencialidad requerida por algunas de las organizaciones, explicaremos el rubro y giro de negocio:

Figura 8: Grupo de organizaciones seleccionadas



Nota (*): Entrevistado(a) solicitó anonimidad del nombre de la organización.

- **Banco Central de Reserva del Perú.** Esta entidad es autónoma y tiene por funciones mantener la estabilidad monetaria del país, regulación de la moneda y el crédito y administración de las reservas internacionales. La entrevista fue realizada a Javier Olivera, gerente central de Administración y Zarella López, Jefe del departamento de Gestión de Portafolios de Inversión
- **OSIPTEL.** Organismo supervisor de inversión privada en telecomunicaciones. La entrevista fue realizada a Miguel Torres, jefe del área de recursos humanos.
- **Laborum Perú.** Organización que brinda servicios de intermediación laboral, tercerización y/o outsourcing. La entrevista tuvo lugar con Sharim Benazir, encargada del área de recursos humanos.
- **GMD.** Empresa outsourcing de procesos de negocios y outsourcing de tecnología. La entrevista se realizó con Cinthya Lion, gerente del área de recursos humanos.
- **Grupo Custers.** Comprende las empresas Interoc, Carter y Comercializadora de alimentos y abarrotes. Todas estas pertenecen al rubro alimenticio. La entrevista fue con Jorge Rioja, encargado del área de recursos humanos.
- **Experto “X”.** Organismo del estado encargada de la regulación y fiscalización ambiental. Se guardará discreción en los datos de esta entidad.
- **Ministerio de la Producción.** Organismo del estado encargado de la fiscalización de la producción. La entrevista fue realizada a Nedy Alcantara, directora general de recursos humanos.
- **Clínica Internacional.** Organización perteneciente al rubro de la salud. Se sostuvo la entrevista con Yraida Yobar encargada del área de recursos humanos. Para revisar toda la información obtenida en las entrevistas ver el Anexo G en CD adjunto.

3.2.1. Estructura de la entrevista

Mondy y Noe define a la administración de recursos humanos como “la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales” (2005, p.4). Es por ello, que se consideró utilizar como herramienta de investigación una entrevista para poder obtener la mayor cantidad de información de las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones sin restricciones.

La entrevista (ver Anexo H) se puede dividir en dos grandes bloques: gestión de recursos humanos y gestión del personal Millennial. Dentro del bloque de gestión de recursos humanos identificamos variables como objetivos y actividades del área, rotación del personal e

inversión en el área, las cuales buscan responder a nuestros objetivos planteados en el primer capítulo.

- **Objetivos y actividades del área de recursos humanos.** “El objetivo de recursos humanos es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso” (Maristany, 2000, p.1). Las preguntas que son parte de esta categoría tienen como fin averiguar las actividades y objetivos del área de recursos humanos porque que estas permiten visualizar la importancia que los colaboradores representan en la organización. Por ejemplo, algunas organizaciones se preocupan por sus colaboradores con mayor intensidad porque son estos los que generan conocimiento y valor agregado en las tareas; sin embargo, existen otras organizaciones que tienen como meta cumplir el desarrollo de sus actividades sin importar la satisfacción de su personal. Conociendo las actividades que la organización ejecuta para alcanzar sus objetivos nos damos cuenta si esta se preocupa por una ejecución adecuada de políticas de motivación y retención.

Como se explicó en el marco teórico los “objetivos corporativos del área de recursos humanos deben contribuir al éxito de la corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la organización” y los “objetivos funcionales lo que buscan es evitar la pérdida de recursos debido a una inadecuada adaptación entre la administración de recursos humanos y las necesidades de la organización”(Werther & Davis, 2008, p.10).

- **Rotación de personal.** Permite conocer el impacto de las actividades que el área de recursos humanos viene ejecutando. Si en caso la rotación es alta, permite analizar si las políticas aplicadas son inadecuadas o escasas; y conocer qué acciones o políticas se aplicarán para subsanar los resultados. Si la rotación es baja, permite analizar cuáles son las políticas de retención que están generando mayor impacto en los colaboradores.

En el marco teórico se detallaron como importante siete “aportaciones” que incrementan la importancia del área de recursos humanos y al ser estas eficientes estarían disminuyendo la rotación del personal, estas son: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad en la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener

la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsables (Chiavenato,2009,p.6).

La respuesta de las preguntas que forman parte de esta variable es fundamental porque el costo de rotación del personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, (Prieto, 2013, p.31) y si se conocen las causas principales que influyen en estas decisiones, si estas son corregidas y se implementan las estrategias adecuadas, se podría revertir la rotación.

- Inversión en el área de recursos humanos. Muchas áreas justifican la ineficiencia del cumplimiento de sus metas debido al poco dinero que estas manejan como presupuesto. Esta variable permite conocer el porcentaje de dinero que va dirigido al área y tener una idea qué tanto de ese dinero está dirigido a la implementación y ejecución de políticas de retención.

Dentro de módulo de Gestión del Personal Millennials identificamos dos variables: personal Millennials y políticas de retención dirigidas a Millennials. A continuación, detallamos la construcción de este módulo de la entrevista:

- **Personal Millennials.** Primero nos permite conocer si los gerentes y/o encargados de las áreas de recursos humanos tienen conocimiento sobre la “Generación Millennials”; asimismo, saber cuál es el concepto que manejan sobre esta generación, si es la misma descrita en el marco teórico o si es diferente. Por otro lado, bajo este concepto, esta variable permite desarrollar preguntas sobre la existencia de trabajadores con las características descritas como Millennials por parte de los encargados.
- **Políticas de retención Millennials.** Esta variable permite averiguar si se ha implementado nuevas políticas de retención dirigidas a esta generación. Finalmente, conocer las expectativas que los gerentes tienen con respecto a esta generación.

Las trece preguntas estructuradas en la entrevistas también responden interrogantes planteados en el capítulo I planteamiento del problema como ¿Cuáles son las características de los Millennials en el Perú? ¿También buscan la flexibilidad laboral? ¿Consideran al factor monetario como principal estrategia de retención? ¿Cómo son las políticas y prácticas comunes que aplican las áreas de recursos humanos para esta generación?, ¿Cuál es el impacto de las políticas y prácticas que aplican las áreas de recursos humanos en los Millennials trabajadores?, entre otras.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como finalidad presentar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas). Recordemos que la encuesta se realizó a un grupo de jóvenes estudiantes de noveno y décimo ciclo de la PUCP de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial; mientras que la segunda herramienta empleada fue la entrevista aplicada a los gerentes o encargados de las áreas recursos humanos de un grupo de organizaciones.

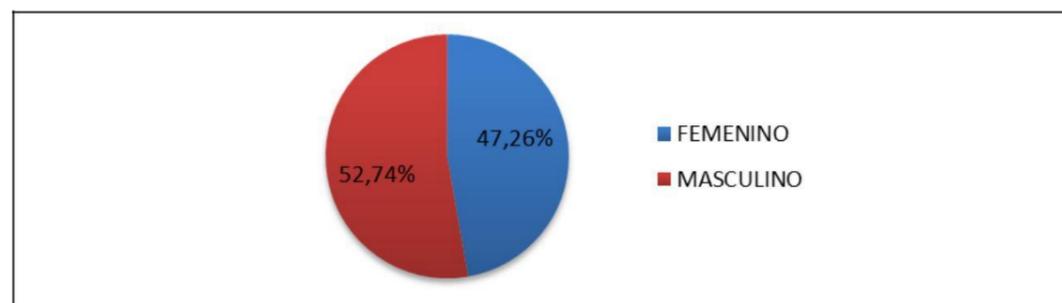
La presente investigación utiliza el método mixto y “para analizar estos datos, el investigador confía en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (temática), además de análisis combinados. El análisis de los datos en los métodos mixtos se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegidos” (Hernández et al., 2010, p.586).

1. Análisis estadístico de las encuestas

La encuesta realizada fue aplicada a una muestra de 237 alumnos de noveno y décimo ciclo de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú; a continuación se especifican los resultados:

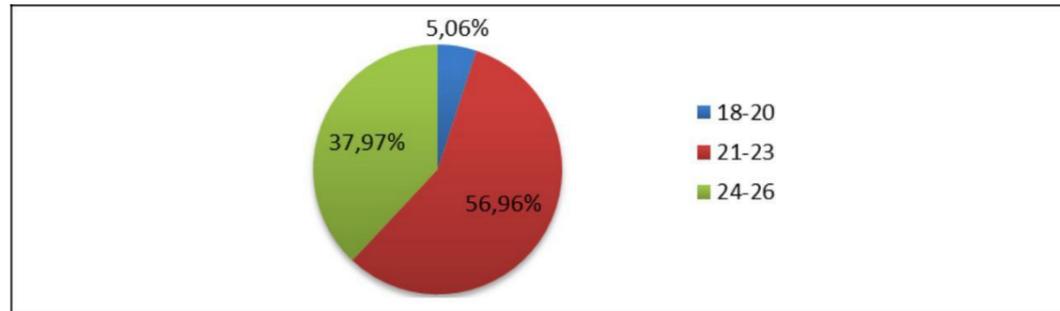
1.1. Información general

Figura 9: Género de los participantes



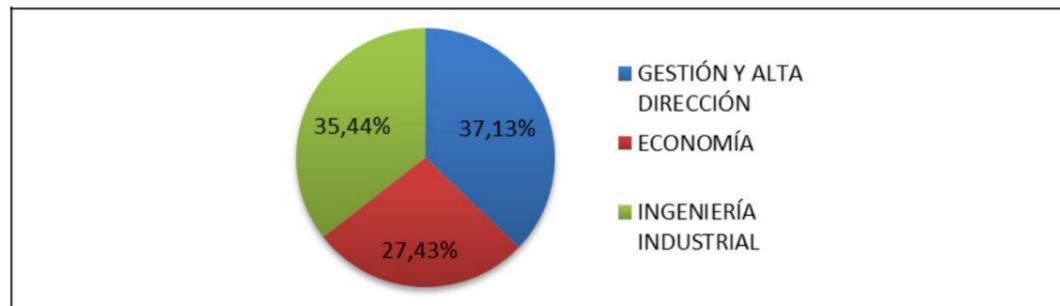
Como resultado de esta encuesta se obtuvo que 125 de los 237 participantes (47.26%) son del género masculino, mientras que los 112 restantes (52.74%) son del género femenino.

Figura 10: Rango de edad de los participantes



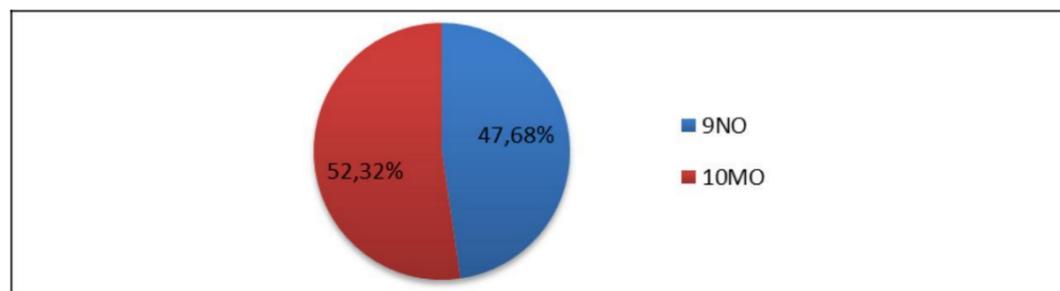
Se segmentaron a los participantes mediante rangos de edades y se obtuvo como resultado que 135 de los 237 participantes se encontraban entre los 21 y 23 años, 90 participantes se encontraban entre los 24 y 26 años, mientras que 12 participantes pertenecían al rango entre 18 y 20 años.

Figura 11: Carrera universitaria de los participantes



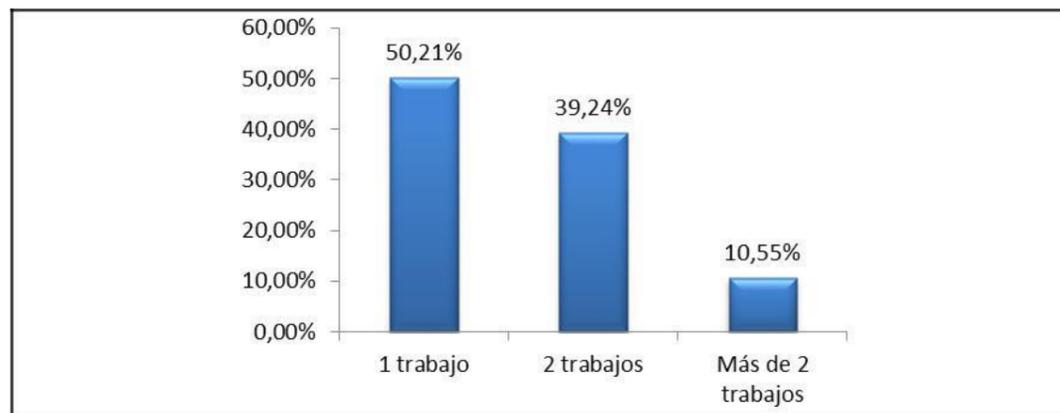
La cantidad de encuestados de la carrera de Gestión y alta dirección fue de 88 participantes, de la carrera de Economía fue 65 participantes y por último de la carrera de Ingeniería industrial fue de 84 participantes.

Figura 12: Ciclo cursado de los participantes



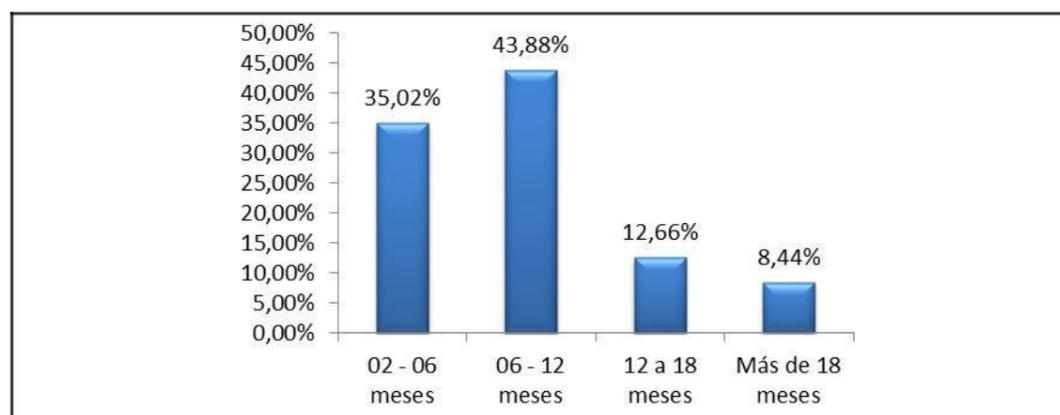
Cumpliendo con el perfil buscado de los encuestados, se logró encuestar a 113 participantes (47.68%) que cursan noveno ciclo y a 124 participantes (52.32%) que cursan el décimo ciclo.

Figura 13: Experiencia laboral de los participantes (Número de trabajos)



De acuerdo a los resultados obtenidos se detalla que 119 participantes (50.21%) han tenido como experiencia laboral 1 trabajo, 93 participantes (39.24%) han tenido como experiencia laboral 2 trabajos, mientras que 25 participantes (10.55%) han tenido como experiencia más de 2 trabajos.

Figura 14: Experiencia laboral de los participantes (Meses trabajados)

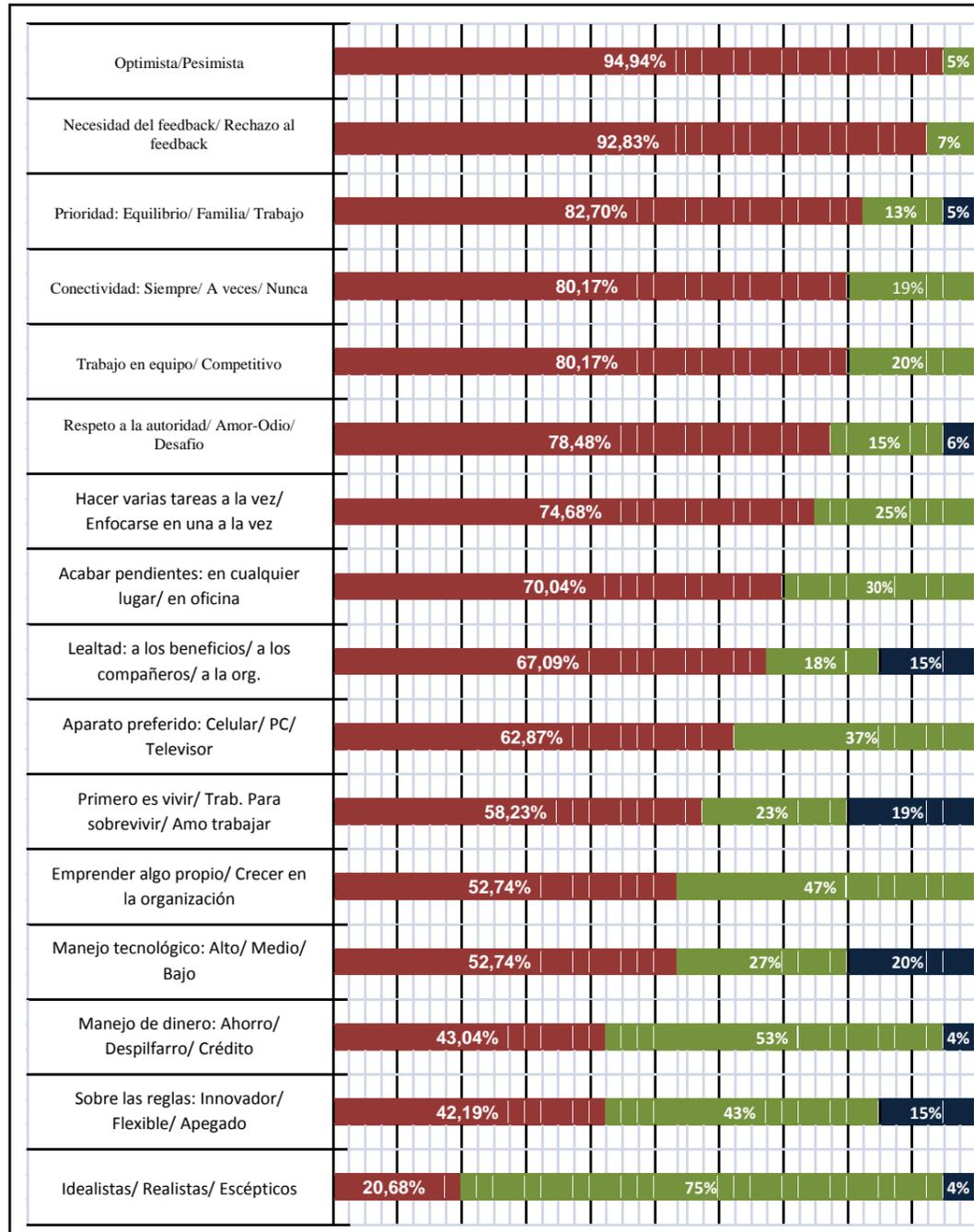


Con respecto a los meses trabajados por los participantes se detalla que 83 participantes (35.02%) tienen como experiencia laboral entre 02 y 06 meses, 104 participantes (43.88%) tienen entre 06 y 12 meses, 30 participantes (12.66%) tienen entre 12 y 18 meses, mientras que 20 participantes han tenido una experiencia mayor a 18 meses laborales.

1.2. Características del comportamiento

A continuación en el figura 15 se presenta el compilado de los resultados de la encuesta aplicada, en extremo izquierdo se han ubicado las características del perfil Millennial norteamericano las cuales se han resaltado de color rojo.

Figura 15: Resultados de la encuesta aplicada



En el figura 15 se puede observar los resultados sobre las características del comportamiento de los jóvenes encuestados, a su vez la gráfica se encuentra ordenada con el fin de brindar un mejor análisis visual al contraste entre las características del perfil Millennial norteamericano y los resultados. A continuación se detallarán los resultados en tres categorías: las características similares, las características divididas y las características diferentes.

a. Características similares

Las características similares a las descritas en el perfil Millennial norteamericano reflejadas en el comportamiento de estos jóvenes fueron los siguientes:

- En la categoría “Percepción del resultado”, el 94.94% de los participantes reflejó que su postura respecto al futuro es optimista.
- En la categoría “Apertura a la crítica”, el 92.83% de los participantes siente necesidad de retroalimentación sobre el desarrollo de sus tareas.
- En la categoría “Manejo del tiempo”, el 82.70% de los participantes busca el equilibrio entre el trabajo y la familia.
- En la categoría “Estilo de trabajo”, el 80.17% de los participantes se considera colaboracionista.
- En la categoría “Actitud hacia la autoridad”, el 78.48% de los participantes siente respeto por la autoridad en su centro de trabajo.
- En la categoría “Modo de trabajo”, el 74.68% de los participantes realiza varias tareas a la vez.
- En la categoría “Lugar preferido para laborar”, el 70.04% de los participantes terminar sus pendientes en cualquier lugar

b. Características divididas

Las características divididas son aquellas que no son opuestas al perfil Millennial norteamericano, pero tampoco son significativamente distintas, estas características fueron los siguientes:

- En la categoría “Motivos de permanencia”, el 67.09% de los encuestados permanecían de acuerdo a los beneficios; sin embargo, el 18% permanecía leal a los compañeros y el 15% leal a la organización.
- En la categoría “Fase de identificación”, el 58.23% de los encuestados respondieron que preferían vivir primero y luego trabajar, mientras que un 23% señaló que trabajaban para sobrevivir y un 19% que amaban trabajar.

- En la categoría “Objetivos laborales”, un 52.74% de los encuestados desean emprender su propia organización, ante un 47% que desea crecer en una organización.
- En la categoría “Manejo de la tecnología”, un 52.74% de los participantes señalaron que tenían un manejo alto de la tecnología, mientras que un 27% de los mismos señalaron que tenían un manejo medio, y un 20% señaló que su manejo era bajo.
- En la categoría “Aparato preferido”, un 62.87% de los participantes señaló que su aparato preferido era el celular; sin embargo hubo un 37% de encuestados que optaron por la PC como aparato favorito.

c. Características diferentes

Las características diferentes a las descritas en el perfil Millennial norteamericano reflejadas en el comportamiento de estos jóvenes fueron los siguientes:

- En la categoría “Manejo del dinero”, el 43.04% de los participantes cumplió con el perfil Millennial norteamericano como ahorradores; sin embargo, un 53% tienen una actitud derrochadora y un 4% opta por comprar a crédito.
- En la categoría “Percepción del proceso”, el 42% de los encuestados cumple con el perfil teniendo una postura innovadora de reglas, mientras que un 43% señala que su postura es más flexible que innovadora, así mismo un 15% optó por ser apegado a las reglas.
- En la categoría “Postura frente al futuro”, el 20.68% de los participantes cumplió con el perfil al describirse como Idealistas; sin embargo, un 75% de los participantes se consideran realistas y un 4% escépticos.

A modo de conclusión podemos resumir que el grupo de jóvenes universitarios encuestados considerados como Millennials, por el rango de edad en el que se encuentran, presentan una coincidencia de 65.85% con el perfil Millennial norteamericano, siendo dos de las características más resaltantes de este perfil el optimismo que alcanzó un 94.94% de congruencia y el realismo que no va acorde al perfil Millennial norteamericano, pero aun así llegó a un 75% de participantes.

1.3. Resultados de motivos de fidelización de los participantes

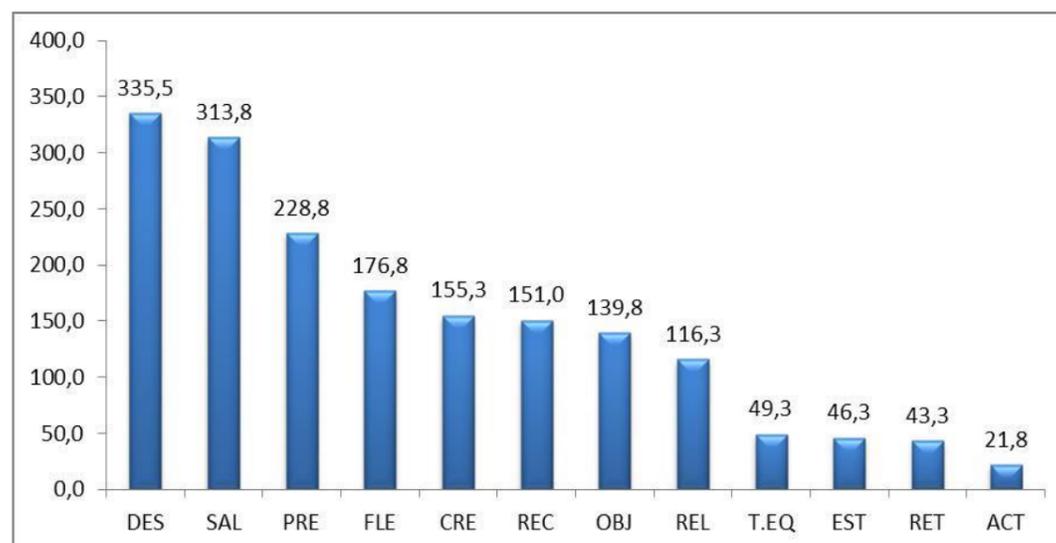
Con el objetivo de medir la importancia de cada alternativa se les brindaron pesos a cada puesto ocupado.

Tabla 9: Pesos y ponderaciones de motivos para “fidelizar”

OPCIÓN	PESOS CÓDIGO	2	1.75	1.5	1.25	1	TOTAL POND.
		PREG 1	PREG 2	PREG 3	PREG 4	PREG 5	
Desarrollo personal y profesional	DES	89	45	29	17	14	335.5
Salario e Incentivos económicos	SAL	64	43	36	22	29	313.8
Prestigio de la organización	PRE	13	44	41	41	13	228.8
Equilibrio trabajo – familia	FLE	26	15	21	32	27	176.8
Posibilidad de crecimiento en la organización	CRE	10	25	20	26	29	155.3
Reconocimiento del desempeño	REC	5	20	25	18	46	151
Objetivos de la empresa similares a los míos	OBJ	4	19	23	36	19	139.8
Relación fluida con los supervisores	REL	19	11	11	14	25	116.3
Trabajo en equipo	T. EQ	2	6	7	13	8	49.3
Estabilidad laboral	EST	3	2	8	7	16	46.3
Trabajo como reto personal	RET	2	7	9	6	6	43.3
Celebración de actividades	ACT	0	0	7	5	5	21.8

La ponderación de cada alternativa se ve afectada dependiendo del puesto en que ocupe, si una alternativa quedaba en el puesto 1 se le otorgó un peso de 2 puntos, si quedaba en el puesto 2 se le otorgó un puntaje de 1.75, en el puesto 3 le correspondía 1.5 puntos, mientras que en el puesto 4 se le otorgó el puntaje de 1.25, por último el puesto 5 le otorgaba un 1 punto a cada alternativa; se analizaron todas las alternativas y se pudo obtener las ponderaciones de los puntajes correspondientes a cada motivo de fidelización.

Figura 16: Resultados de los motivos para “fidelizar”



Como se puede observar en la tabla 9 y figura 16, los motivos más importantes de acuerdo a los pesos ponderados son el desarrollo profesional, el salario, el prestigio, la flexibilidad y el crecimiento en la organización, esto refleja que para el grupo encuestado los motivos más importantes para que sean fieles a una organización son: el aprendizaje que se obtiene, el nivel de ingresos que le ofrecen, el prestigio de la organización, la flexibilidad laboral brindada y por último, la posibilidad de crecimiento en la organización.

En la tabla 9 y el figura 16 también se observa un detalle bastante relevante que son los motivos de fidelización menos elegidas entre las cinco primeras, estas son: la celebración de actividades como cumpleaños y aniversarios, el reto profesional que significa trabajar en la organización, la sensación de seguridad y protección brindada (estabilidad laboral) y la frecuencia del trabajo en equipo.

1.4. Resultados de preferencias de políticas de retención de los participantes

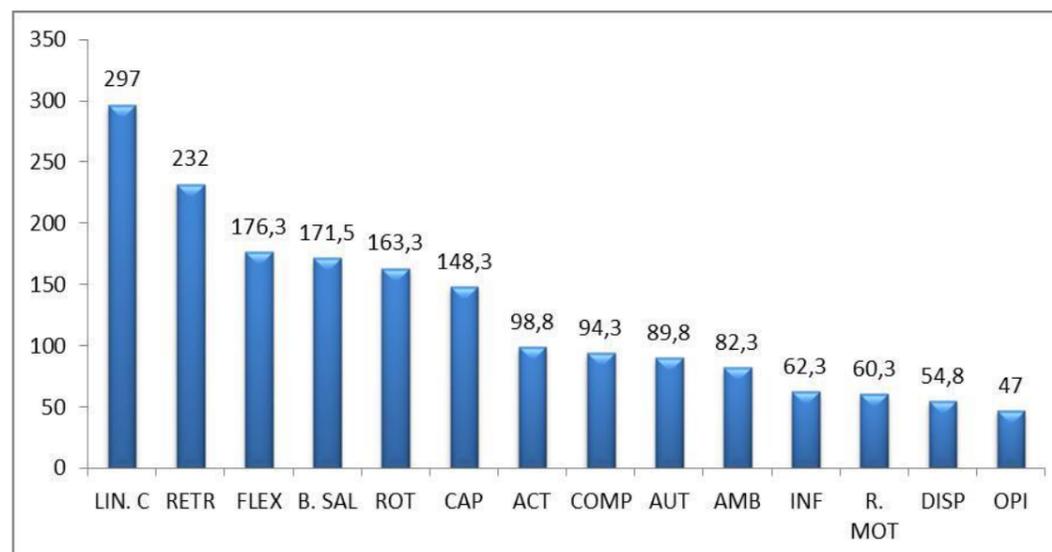
Con el objetivo de medir la importancia de cada alternativa se les brindaron pesos a cada puesto ocupado.

Tabla 10: Pesos y ponderaciones de preferencias en estrategias de retención de personal

	PESOS	2	1.75	1.5	1.25	1	
OPCIÓN	CODIGO	PREG 1	PREG 2	PREG 3	PREG 4	PREG 5	TOTAL POND.
Brindar línea de carrera	LIN. C	67	48	28	16	17	297
Retroalimentación constante sobre el desempeño	RETR	36	34	32	18	30	232
Flexibilidad en cumplimiento de tareas	FLEX	16	30	37	17	15	176.3
Bonos salariales	B. SAL	18	10	23	38	36	171.5
Rotación de tareas para generar mayor aprendizaje	ROT	27	11	11	34	31	163.3
Brindar capacitaciones y cursos	CAP	20	29	21	8	16	148.3
Actividades que liberen el estrés	ACT	11	8	20	19	9	98.8
Trabajar siempre en equipo, enfaticar el compañerismo , colaboración y relación entre ellos.	COMP	8	14	11	17	16	94.3
Autonomía en la forma de desarrollar las tareas	AUT	9	18	7	11	16	89.8
Brindarles un ambiente entretenido , buscando incentivar la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo.	AMB	3	14	9	17	17	82.3
Informar la importancia de los colaboradores en la organización	INF	8	8	8	13	4	62.3
Disminuir rotación de personal para no desmotivar	R. MOT	2	1	7	20	19	60.3
Aprovechamiento de las habilidades tecnológicas	DISP	6	10	8	5	7	54.8
Escuchar sus opiniones, fomentar el trato jefe-colaborador	OPI	6	2	15	4	4	47

Con el objetivo de medir la importancia de cada alternativa se les brindaron pesos a cada puesto ocupado, si una alternativa quedaba en el puesto 1 se le otorgó un peso de 2 puntos, si quedaba en el puesto 2 se le otorgó un puntaje de 1.75, en el puesto 3 le correspondía 1.5 puntos, mientras que en el puesto 4 se le otorgó el puntaje de 1.25, por último el puesto 5 le otorgaba un 1 punto a cada alternativa; se analizaron todas las alternativas y se pudo obtener las ponderaciones de los puntajes correspondientes a cada preferencia en estrategias de retención de personal.

Figura 17: Resultados estrategias de retención de personal



Como se puede observar en el figura 17 y tabla 10, las 5 estrategias más importantes de acuerdo a los pesos ponderados son: brindarle el conocimiento de la línea de carrera y cuáles son los requisitos que debe cumplir para escalar, brindarles retroalimentación constante para brindar conocimientos de su desempeño, darles Flexibilidad con el cumplimiento de sus tareas, enfoque en la calidad del trabajo, brindarles bonos salariales dependiendo de la productividad que el talento desempeñe y darle rotación a las tareas de los jóvenes para generar nuevas experiencias y aprendizajes.

En el figura 17 y tabla 10, se observan también las estrategias de retención de menos elegidas entre las cinco primeras, estas son: escuchar las opiniones del colaborador, valorar las habilidades y dependencias tecnológicas del colaborador, disminuir la rotación del personal y comunicar a los colaboradores la importancia de los mismos dentro del centro de trabajo.

2. Análisis de las entrevistas

Cabe resaltar que en las entrevistas se consideró que las políticas y prácticas de retención son orientadas a tanto los colaboradores que están bajo la modalidad de prácticas pre-profesionales y profesionales como a los que se encuentran en planilla, así mismo, se consideró que la rotación de estas organizaciones incluían ambos segmentos y la inversión en estrategias de retención no es estratificada.

La entrevista se dividió en dos módulos, los cuales se subdividieron en sí en cinco variables, el módulo de Gestión de recursos humanos abarca las variables Área de recursos humanos, Rotación de personal e Inversión en el área, mientras que el módulo Gestión del

personal Millennial se dividió en las variables Personal Millennial y Políticas de retención, a continuación se detallará el análisis de estas variables:

- **Variable: Área de recursos humanos.** El patrón de edad del colaborador en este grupo de organizaciones es de 34 años, el cual se ha mantenido constante en los últimos cinco años. Los objetivos principales de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas están enfocados a mejorar el clima laboral, brindar capacitaciones, línea de carrera y ejecutar actividades en beneficio del bienestar del trabajador como vales de consumo, campañas de salud, comisiones, permisos, etc. De las diez empresas, casi todas manifestaron su preocupación por “fidelizar” al colaborador.

Las actividades principales que realizan este grupo de áreas de recursos humanos son bastante similares, ya que se enfocan en actividades de bienestar para el colaborador. El 50% de las áreas de recursos humanos entrevistadas consideran que el desarrollo de sus tareas es eficiente ya que han logrado el cumplimiento de sus metas, dos de ellas consideraron que el funcionamiento del área regular y tres, que era inadecuado.

- **Variable: Rotación de personal.** El patrón de permanencia de un colaborador varía, se observó que en instituciones públicas este puede estar entre 5 a 26 años, en instituciones privadas, la rotación es más variable puede ir desde 1 hasta 15 años. El patrón de estadía de un trabajador en estas organizaciones es de 7 años y este número se ha mantenido constante en los últimos 5 años. Asimismo, todas las organizaciones informaron que su tasa de rotación era baja o manejable ya que ésta, en la mayoría de los casos, no sobrepasaba el 10%. Recordemos que también se está considerando a los colaboradores que ejercen puestos de practicantes.
- **Variable: Inversión en el área.** La inversión en el área de recursos humanos es de aproximadamente del 28% de todo el presupuesto que manejan las organizaciones, donde el 3% aproximadamente estaría dirigido a políticas de retención.
- **Variable: Personal Millennial.** Todo este grupo de organizaciones seleccionadas contestaron que sí tenían conocimiento sobre la generación Millennials o generación “Y”. El perfil descrito sobre los Millennials fue similar en todas las organizaciones: jóvenes tecnológicos, que están siempre a la vanguardia, multitasking, con capacidades y habilidades múltiples, siempre conectados a las redes sociales, proactivos, optimistas, colaboradores y que gustan de aprender y trabajar en equipo.

Todas las organizaciones afirmaron que existen Millennials laborando en estas instituciones y equivalen aproximadamente al 27% de la fuerza laboral. Estos colaboradores cumplen gran parte de las características nombradas anteriormente.

- **Variable: Políticas de retención.** Los resultados demostraron que nueve de las diez organizaciones entrevistadas afirmó que las políticas de recursos humanos no han variado a pesar de tener como parte de su fuerza laboral a los Millennials. Siete de las diez áreas de recursos humanos creen que se deberían implementar nuevas políticas que estén dirigidas a esta generación.

Todas las áreas de recursos humanos entrevistadas dijeron que las expectativas que tienen con respecto a esta generación son la capacidad de investigación, de acceso a la información, de manejo de la tecnología, de aprendizaje, de capacidad de innovación, de ideas nuevas y perspectiva diferente del mundo.

A modo de conclusión se observa que las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas tienen conocimiento sobre la generación Millennials; sin embargo, no se han aplicado políticas nuevas que estén dirigidas a fidelizar y retener a esta generación.

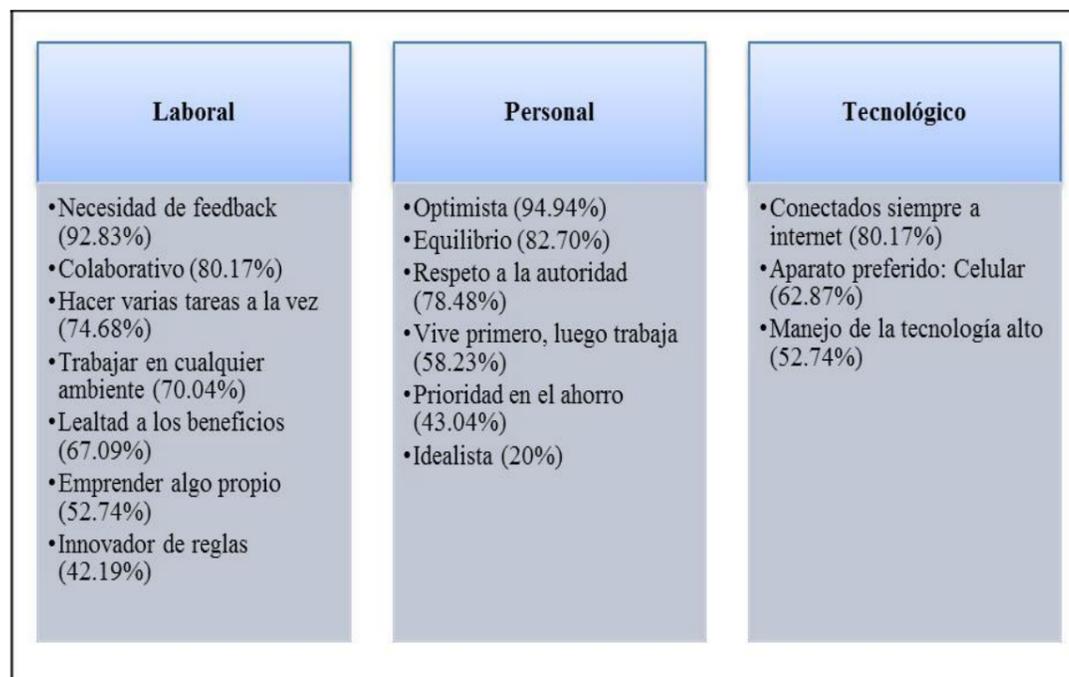
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INFERENCIAL DE RESULTADOS

Como se mencionó en el capítulo 3 de metodología de la investigación, el presente estudio presenta rasgos correlaciones, los cuales se verán reflejados a continuación mediante la interpretación y comparación de las variables estudiadas.

1. Comparación entre resultados de la encuesta y el perfil Millennial Norteamericano

La primera relación estudiada en esta investigación se da entre los resultados de la encuesta aplicada a jóvenes Millennials universitarios anteriormente definidos y las características del perfil Millennial norteamericano, que fue obtenido gracias a la bibliografía revisada sobre los Millennials norteamericanos. A continuación, presentamos la siguiente figura que refleja las respuestas obtenidas con respecto al perfil Millennial norteamericano, agrupado en tres categorías.

Figura 18: Resultado de encuestas agrupados por categorías



En el Figura 18 se han agrupado las características resultadas de las encuestas con respecto al perfil Millennial norteamericano y se observa las siguientes diferencias:

- **Categoría Laboral.** La lealtad a los beneficios es una característica de los Millennials norteamericanos, sin embargo en esta encuesta solo el 67.09% escogió esta opción, el 18% se considera leal a la compañía y el 15% a los compañeros. Con respecto a los

objetivos laborales, los Millennials según el perfil Millennial norteamericano se caracterizan por ser emprendedores, sin embargo los resultados de esta encuesta revelaron que solo el 52.74% se identifica con esta opción ya que el resto (47.26%) se consideraron que querían crecer dentro de una organización. Por último, en la postura con respecto a las reglas, los jóvenes Millennials encuestados consideran que son flexibles a las reglas 43%, mientras que la teoría norteamericana sobre Millennials considera que estos son innovadores a las reglas y en esta encuesta solo el 42.19% de los encuestados que se consideran Innovadores de las reglas.

- **Categoría Personal.** La frase de vida con la que se identifican los Millennials norteamericanos es “Vivir primero, luego trabajar” fue escogida como respuesta por el 58.23% de jóvenes Millennials universitarios encuestados, el resto de jóvenes se identificó con frases como “Trabajar para sobrevivir” (23%) y “Amo trabajar” (19%). En la actitud con respecto al dinero, se considera que los Millennials, según el perfil Millennial norteamericano, tienen una actitud ahorradora; sin embargo, los resultados de la encuesta reflejan que solo el 43.04% de jóvenes encuestados considera que tienen esta actitud y 53.16% de estos tienen una actitud despilfarradora. Por último, con respecto a la pregunta de perspectiva frente a la situación actual, los Millennials universitarios encuestados se consideran como realistas (75.11%), mientras que la teoría del perfil Millennial norteamericano dice que estos se consideran como idealistas y en esta encuesta solo el 20.68% escogieron esta opción.
- **Categoría Tecnológica.** El celular como aparato preferido es una característica de los Millennials según el perfil Millennial norteamericano, y en esta encuesta el 62.87% de los encuestados la escogieron como opción. Se esperaba que al menos el 70% de los encuestados la escogieran como opción. Con respecto al manejo de la tecnología los Millennials bajo la definición del perfil Millennial norteamericano, tienen alto conocimiento tecnológico pero en estos resultados solo el 52.74% consideró esta opción, el 27% consideraron que sus conocimientos tecnológicos son medios y el 20%, bajo.

Como conclusión de esta comparación se observa que los jóvenes Millennials tienen características y comportamientos similares al perfil Millennial norteamericano en un 65.85%. Estos resultados de la encuesta demuestran que si bien el grupo de jóvenes encuestados por el rango de edad en el que se encuentran deberían ser considerados como Millennials, estos manifiestan comportamientos diferentes a los planteados en el perfil Millennial norteamericano

y puede deberse a los acontecimientos ocurridos durante su formación, debido a que “una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de

acercarse y observar la realidad [...] es necesario encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación [...] estos eventos significativos generacionales son los que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación” (Santa Cruz do Sul 2009 citado en Martin Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zángaro 2009, p.129).

Los jóvenes Millennials universitarios encuestados se consideran como realistas a diferencia de los Millennials norteamericanos y puede deberse a la cantidad de conflictos sociales que ocurrieron en nuestro país durante esa época como el terrorismo y la gran corrupción de los gobiernos. Es por ello, que los jóvenes no idean un mundo mejor, sino que han aprendido “vivir la realidad” de una política y social cuyos gobernantes prometen cambiar pero que cada vez tiene más problemas.

Por otro lado, si bien es cierto que durante los años 80’s e inicios de los 90’s el país sufrió una gran crisis económica (ver tabla 11), la mayoría de los jóvenes Millennials, poco antes de cumplir la mayoría de edad, vieron como poco a poco el país comenzaba a tener políticas económicas estables, lo cual le permitió ser parte de la economía global, atraer la inversión privada y por ende la mayor generación de empleos. A diferencia, “los Millennials norteamericanos desarrollaron un espíritu emprendedor porque fueron testigos de una inestabilidad laboral y la reducción de trabajo de sus padres después de años de lealtad de servicio [...] las condiciones del mercado y la tasas de desempleo dirigieron a muchos jóvenes a convertirse en emprendedores” (US American Chamber of Commerce, 2012, p.11).

Tabla 11: Acontecimientos importantes en el Perú 1980 - 2000

Año	Acontecimiento
1980	Retorno a la democracia. Fernando Belaunde Terri es presidente
1981	Guerra del Falso Paquisha
1982	Fenómeno del niño
1983	Crisis económica por caída de metales
1983	Grupo terrorista Sendero Luminoso intensifica su campaña
1985	Reemplazo del sol por el inti
1986	Intensificación de ataques de los grupos terroristas Sendero Luminoso y el MRTA
1985 -1987	Hiperinflación y crisis económica
1990	Alberto Fujimori es elegido Presidente del Perú
1992	Schock de precios de alimentos y productos
1993	Captura del líder del grupo terrorista Sendero Luminoso
1994	El PBI del país comienza a recuperarse
1995	Guerra con el Ecuador
1997	Rescate de los rehenes de la embajada de Japón
2000	Marcha de los 4 Suyos
2000	Caída del gobierno Fujimorista

Asimismo, el manejo tecnológico del 52.74% de los jóvenes Millennials encuestados es alta y el resto de respuestas fueron divididas entre medio y bajo. Esto puede deberse a que solo el 53% de Limeños a la actualidad usa internet (ver Anexo I) y se debe a la baja penetración del internet en nuestro país y el poco acceso que los ciudadanos tienen a esta. .

Finalmente, el celular es el aparato más usado y preferido para los Millennials según el perfil Millennial norteamericano, sin embargo, solo el 62.87% de los jóvenes Millennials universitarios encuestados consideró esta opción y puede deberse a que solo el 20% de peruanos cuenta con un smartphone según un estudio presentado por de FuturoLabs (2014). Además, con respecto al manejo de la tecnología podemos argumentar que por todos los hechos sociales y la crisis económica que vivía el país durante esa época, la penetración del internet fue lenta y exclusiva.

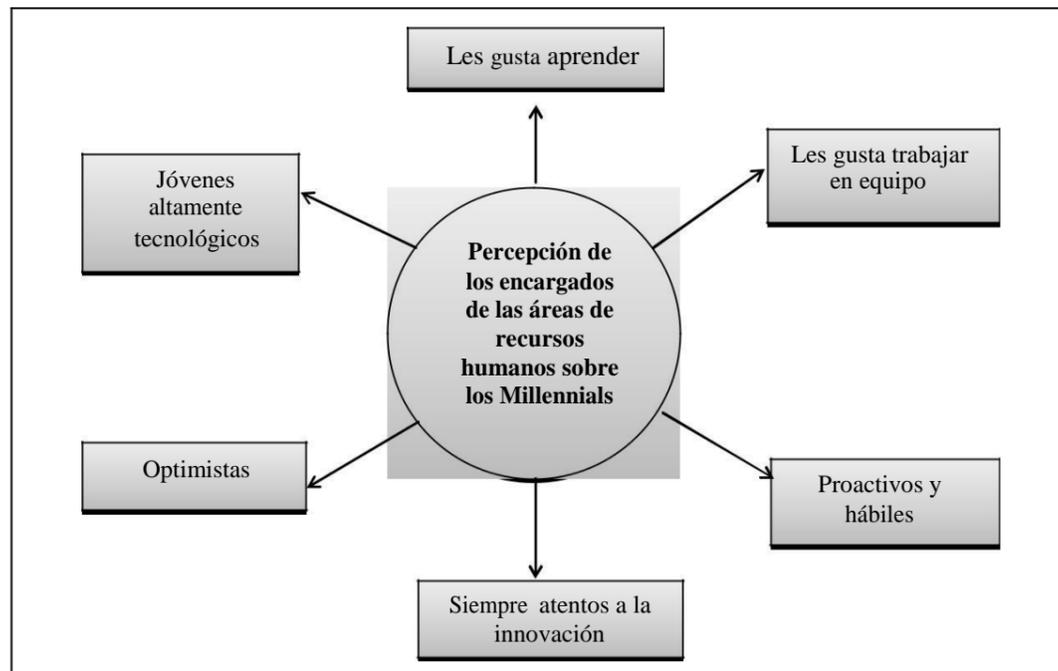
2. Comparación entre el perfil resultado de las encuestas y la percepción del “Millennial” de un grupo de áreas de RRHH.

La segunda relación estudiada se da entre la información adquirida de “las características de los jóvenes Millennials” y las entrevistas aplicadas a los encargados del área de recursos humanos de un grupo de organizaciones seleccionadas.

Tabla 12: Resultados de la encuesta

Optimista (94.94%)	Pesimista (5%)	
Necesidad del Feedback (92.83%)	Rechazo al Feedback (7%)	
Equilibrio (82.70%)	Familia (19%)	Trabajo (5%)
Siempre conectado (80.17%)	A veces conectado (13%)	Nunca conectado (1%)
Trabajo en equipo (colaboracionista) (80.17%)	Competitivo (20%)	
Respeto a la autoridad (78.48%)	Relación amor - odio (15%)	Desafío (6%)
Hacer varias tareas a la vez (74.68%)	Enfocarse en una tarea a la vez (25%)	
Acabar los pendientes en cualquier lugar (70.04%)	Acabar pendientes en la oficina (30%)	
Leal a los beneficios (67.09%)	Leal a los compañeros (18%)	Leal a la organización (15%)
Celular como aparato preferido (62.87%)	PC como aparato preferido (37.03%)	Televisor como aparato preferido (0%)
Frase: "Vivir, luego trabajar" (58.23%)	Frase: "Trabajar para vivir" (23%)	Frase: "Amo trabajar" (19%)
Emprender un negocio propio (52.74%)	Crecer en la organización (47%)	
Manejo tecnológico alto (52.74%)	Manejo tecnológico medio (27%)	Manejo tecnológico alto (20%)
El ahorro como manejo del dinero (43.04%)	Despilfarro del dinero (53%)	Crédito (4%)
Innovar las reglas (42.19%)	Flexible a las reglas (43%)	Apegado a las reglas (15%)
Idealista (20%)	Realista (75%)	Escéptico (4%)

Figura 19: Percepción sobre Millennials por parte de los encargados de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas.



Al grupo de encargados de recursos humanos de las organizaciones estudiadas se le preguntó sobre los Millennials y la importancia de estos en sus organizaciones, como respuesta obtuvimos que todas las organizaciones habían escuchado hablar sobre esta generación y que el patrón de esta generación como fuerza laboral en estas organizaciones es de 30%.

En el figura 19 se puede observar que existe una similitud entre las características de los Millennials que señala el perfil Millennial norteamericano y las características de los Millennials que perciben los encargados del área de recursos humanos del grupo de organizaciones estudiadas, estas similitudes son las siguientes: jóvenes optimistas, a quienes les gusta trabajar en equipo, que buscan equilibrio entre la vida personal (familia) y el trabajo, que hacen muchas cosas a la vez de manera natural, que les gusta aprender, que tienen amplios conocimientos tecnológicos, que siempre están conectado a internet y que siempre usan su celular.

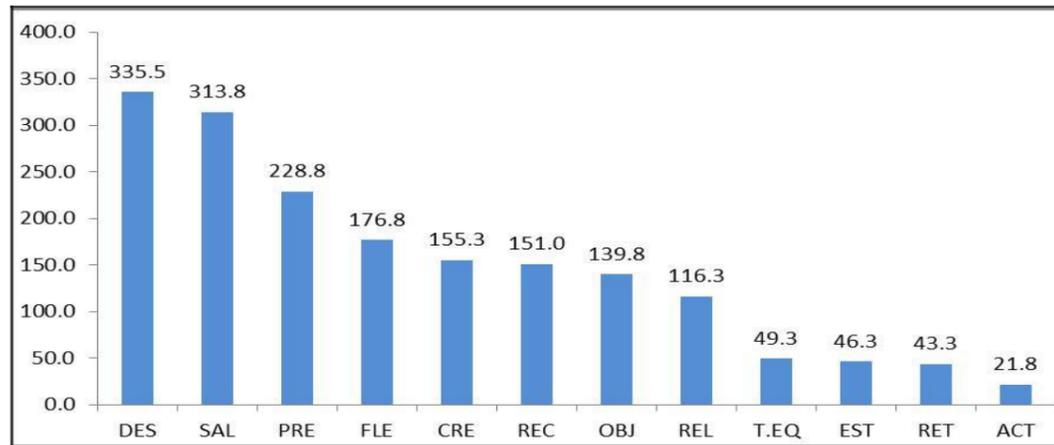
Existen algunas características que no fueron percibidas por los entrevistados; sin embargo, no significa que los jóvenes colaboradores considerados como Millennials no las posean, sino que puede que estas no sean predominantes como en la definición perfil Millennial norteamericano. Asimismo, esto nos hace notar la importancia que las áreas de recursos

humanos deben conocer a fondo como los gustos, y requerimientos de esta generación y que las políticas de motivación y retención sean más integrales a todos sus colaboradores.

3. Análisis entre los deseos de fidelización y las teorías de motivación

El presente análisis evalúa la relación entre los “Deseos de fidelización” obtenidos como respuesta en la encuesta aplicada y la información obtenida del marco teórico acerca de la motivación de las personas.

Figura 20: Resultado de opciones de motivación – encuesta



DES	Desarrollo personal y profesional	CRE	Posibilidad de crecimiento en la empresa	FLE	Equilibrio trabajo – familia
SAL	Salario e Incentivos económicos	REC	Reconocimiento del desempeño	T. EQ	Trabajo en equipo
PRE	Prestigio de la empresa	OBJ	Objetivos de la empresa similares a los míos	RET	Trabajo como reto personal
ACT	Celebración de actividades	REL	Relación fluida con los supervisores	EST	Estabilidad laboral

La cartilla 1, detallada en nuestro marco teórico, fue construida a partir de los motivos de fidelización explicados en el marco teórico. Los resultados de esta demuestran que de las cinco más votadas, tres de ellas son respuestas al cubrimiento de factores higiénicos (extrínsecos) y las restantes a factores motivacionales (intrínsecos) según la teoría de Herzberg; y según la teoría de Maslow, necesidades de afiliación y autorrealización.

Dentro de los factores higiénicos o extrínsecos de Herzberg encontramos “el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.”(Prieto, 2013, p.34). Dentro de

los factores motivacionales o intrínsecos de Bejarano también están los sentimientos relacionados con “el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.” (Ibidem). En otras palabras, los jóvenes encuestados responden de manera más positiva a la aplicación de factores mixtos (extrínsecos e intrínsecos); mientras que el perfil Millennial norteamericano, responde a cubrimiento de factores intrínsecos.

Por otro lado, dentro de los cinco más votados, se estaría haciendo referencia a cubrimiento de necesidades fisiológicas, de autorrealización, de afiliación y de reconocimiento de Abraham Maslow. Dentro de las necesidades fisiológicas encontramos al salario, en las necesidades de reconocimiento está el sentimiento de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la auto valoración y el respeto a sí mismo”, dentro de las necesidades de autorrealización esta la sensación de realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo, y, finalmente, dentro de las necesidades de afiliación, está la relación del ser humano con respecto a los demás, a la compañía , a su aspecto afectivo y su participación social (Cantu , 2006, p.22).En este caso, vemos que las opciones más votadas representan un mix de las necesidades detalladas por Maslow.

Generalmente, las organizaciones han venido haciendo énfasis en la aplicación de factores extrínsecos como el salario y los beneficios sociales ya que estos han sido atractivos para grupos de otras generaciones como Baby Boomers y “Xers”, y bajo el perfil Millennial norteamericano los jóvenes preferirían factores motivacionales intrínsecos como se señala en las estrategias de retención aplicadas para los Millennials en el marco teórico; sin embargo, el grupo de jóvenes encuestados muestra una preferencia de retención mediante cubrimiento de factores mixtos intrínsecos y extrínsecos. Con respecto a las teorías de Maslow, los jóvenes universitarios encuestados y el perfil Millennial norteamericano tienden a preferir el cubrimiento de necesidades fisiológicas, de afiliación, de autorrealización y de reconocimiento.

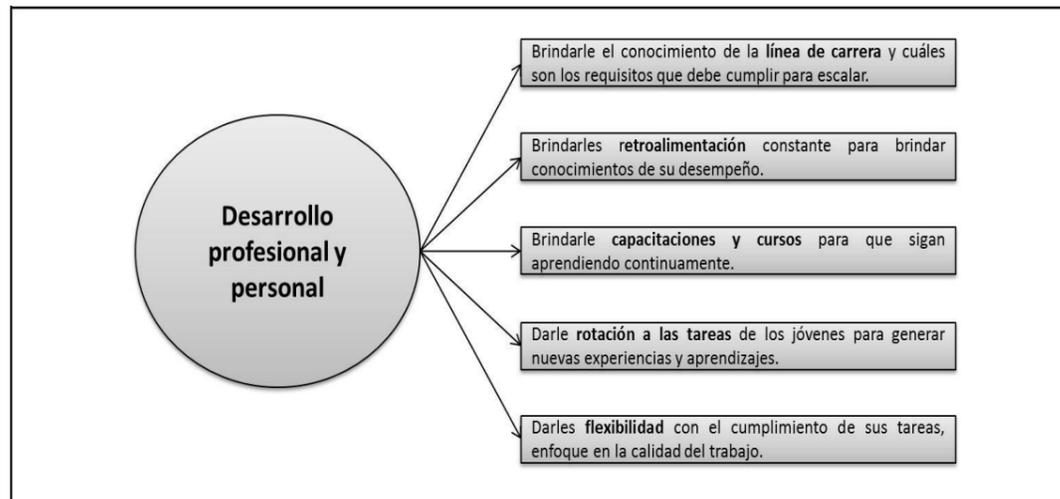
4. Comparación de los deseos de fidelización de los encuestados con las preferencias de las estrategias de retención de los encuestados

La cuarta relación estudiada se da entre la elección de “Deseos de fidelización” y las preferencias de “Estrategias de retención” del grupo de jóvenes al que se les aplicó la encuesta de perfiles generacionales.

En el Anexo electrónico 2 adjuntado se encuentra una tabla que detalla la relación entre los deseos de fidelización y las preferencias de las estrategias de retención del grupo de jóvenes

encuestados (ver anexo 2 en el CD adjunto), en la siguiente tabla analizaremos las relaciones más resaltantes que se observó gracias a los resultados de la encuesta aplicada:

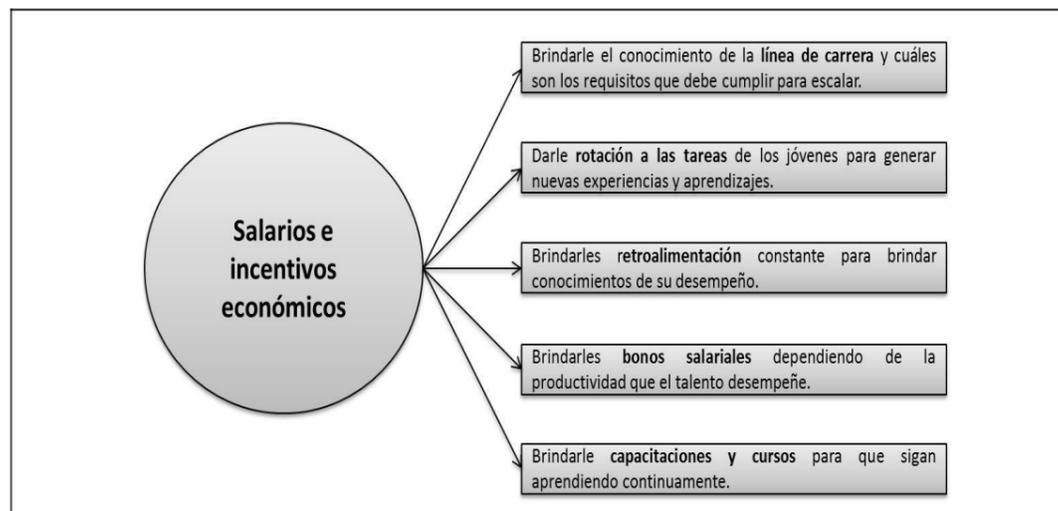
Figura 21: Primera opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”



“Desarrollo profesional y personal” fue la opción más votada en la cartilla de “Deseos de motivación”, el orden de votación en la cartilla de Preferencias de estrategias de retención fue el siguiente: línea de carrera, retroalimentación, capacitaciones y cursos, rotación de tareas y flexibilidad. Las estrategias de retención nombradas anteriormente guardan estrecha relación con el aprendizaje del colaborador (desarrollo profesional y personal) puesto que la línea de carrera le permite al colaborador crecer dentro de la organización e ir desarrollándose profesionalmente en diferentes puestos, las capacitaciones y cursos también juegan un papel importante porque influyen directamente en los conocimientos adquiridos, a más capacitaciones el colaborador reciba estará mejor preparado para asumir nuevos retos y finalmente, la rotación de tareas permite que el colaborador aprenda y realice funciones diferentes lo cual amplía sus conocimientos y le da la ventaja de desarrollar trabajos en diferentes áreas.

Es decir, si un colaborador está buscando desarrollo profesional y personal dentro de la organización, el área de recursos humanos puede cubrir esta necesidad ofreciéndole línea de carrera, retroalimentación del desarrollo de sus tareas, capacitaciones y cursos de formación continua y rotación de tareas, todas estas estrategias generarán un mayor conocimiento en los colaboradores y se sentirán desarrollados personal y profesionalmente

Figura 22: Segunda opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”

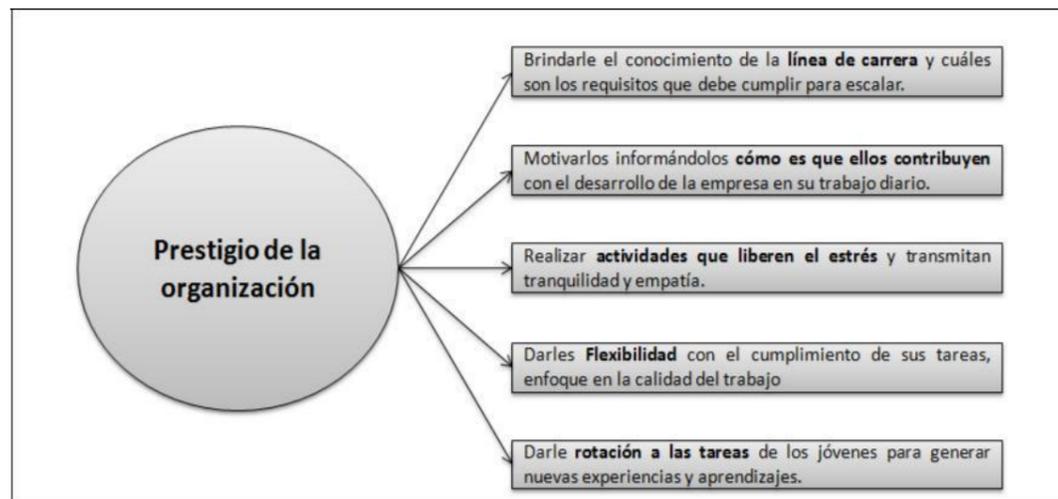


Como mencionamos en el párrafo anterior, el Salario e incentivo económico ha sido desplazado por otros factores y esto también se visualiza en los resultados de la encuesta. Salario e incentivos fueron la segunda opción más votada como deseo de motivación; sin embargo, si observamos las estrategias obtenidas cuando esta fue segunda opción, fueron las siguientes: línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones y cursos. El salario en sí mismo como estrategia de retención ocupó el cuarto lugar, lo que ratifica lo dicho anteriormente. Asimismo, los resultados demuestran que existen

“políticas no monetarias” que reemplazan el factor motivación Salario, por ejemplo: la línea de carrera le permite al colaborador ascender en el organigrama de la organización lo cual le generará mayores ingresos; las capacitaciones y cursos, nutren al colaborador de mayor conocimiento lo cual es recompensado con un ingreso mayor; indirectamente la retroalimentación también nutre al colaborador de mayores conocimientos y de mejor manejo y resultado de sus tareas, lo cual también será premiado en la organización. Finalmente, la rotación de tareas hace del colaborador con mayor cantidad de conocimiento, lo cual es valorado en las organizaciones al buscar un trabajo.

En el estudio por Arellano Marketing y Laborum los bonos e incentivos por resultado fue el beneficio más valorado por los trabajadores encuestados (71%) lo cual refleja que en tiempos de inestabilidad económica como la que estamos viviendo ahora, hace que las personas vuelvan a considerar importante al salario e incentivos económicos.

Figura 23: Tercera opción - Resultado de encuestas sobre “Deseos” – “Preferencias”



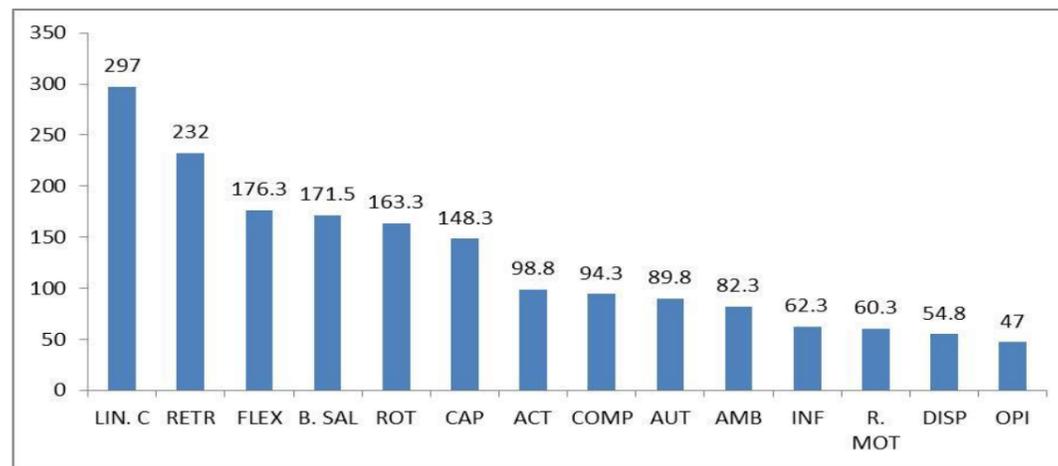
Cuando “Prestigio de la organización” ocupó el primer lugar en la votación de los “Deseos” de motivación, los resultados de las preferencias de estrategias de retención fueron: línea de carrera, motivarlos informándoles cómo contribuyen con el desarrollo de la organización, actividades que liberen el estrés, flexibilidad laboral y rotación de tareas. Es decir que el prestigio de la organización para un joven Millennial universitario limeño encuestado está relacionado con la implementación de las estrategias ya mencionadas.

5. Comparación entre los resultados de las preferencias de las políticas de retención de los encuestados y las políticas de retención de los Millennials

La quinta relación estudiada es entre la elección de “preferencia de las estrategias de retención” del grupo de jóvenes al que se les aplicó la encuesta y la información obtenida del marco teórico acerca de las estrategias de retención aplicadas a Millennials.

En la cartilla 2 de Estrategias generales de retención (ver Marco teórico) se enlistó un grupo de catorce opciones consideradas como “preferencia de las estrategias de retención”. A continuación presentamos el resultado de las más votadas y su relación con respecto a la teoría presentada en el marco teórico.

Figura 24: Resultado opciones de estrategias de retención - encuesta



LIN. C	Brindarle línea de carrera	CAP	Brindarle capacitaciones y cursos	INF	Motivarlos informándolos cómo es que ellos contribuyen en la organización
RETR	Retroalimentación constante	ACT	Actividades que liberen el estrés	R. MOT	Disminuir rotación de personal para no desmotivar a los demás.
FLEX	Flexibilidad laboral	COMP	Enfatiza en el compañerismo	DISP	Aprovechar su dependencia digital
B. SAL	Bonos salariales acorde a la productividad	AUT	Autonomía en ejercicio de tareas	OPI	Escuchar sus opiniones , fomentar el trato jefe-colaborador.
ROT	Rotación de tareas para generar mayor aprendizaje	AMB	Ambiente entretenido que fomente la creatividad y trabajo en equipo.		

Podemos observar que la información obtenida en la encuesta aplicada al grupo de estudiantes acerca de las preferencias de estrategias de retención guardan relación con las estrategias de retención que vienen siendo aplicadas a los Millennials en la actualidad; sin embargo, encontramos que el factor línea de carrera no debería estar dentro de las estas estrategias de retención aplicadas a los Millennials encuestados. Como se expuso en el marco teórico, este es un tema controversial ya que algunos investigadores peruanos afirman que los Millennials buscan estabilidad laboral y línea de carrera, mientras que otros opinan que estos no piensan quedarse laborando en el mismo lugar de trabajo por más de dos años (Cafferata, 2013, p.3); sin embargo, según las estrategias de retención Millennials norteamericanos, las organizaciones deberían permitir un crecimiento de línea de carrera más rápido por resultados y no por la cantidad de tiempo que toma ascender aun considerando el buen desempeño y resultado de su trabajo (PWC, 2011, p.25).

Tabla 13: Estrategias de retención aplicadas a Millennials según el perfil Millennial Norteamericano

LO QUE NOS DICE LA TEORÍA SOBRE ESTRATÉGIAS DE RETENCIÓN APLICADAS	DE
MILLENNIALS	
Ayudarlos a crecer a través de la rotación de tareas	
Feedback	
Flexibilidad	
Mostrar valoración de las opiniones de los Millennials	
Apreciar las ventajas tecnológicas del nativo digital en vez de prohibirlas	
Balance entre intereses personales y vida laboral	
Motivación constante	
Priorizar el trabajo en equipo	
Brindar un ambiente de trabajo entretenido	
Permitir un crecimiento de línea de Carrera más rápido	

Finalmente, podemos agregar que existe cierta similitud entre las estrategias de retención preferidas por los jóvenes Millennials encuestados con la teoría presentada en nuestro marco teórico sobre las estrategias de retención aplicadas a los Millennials norteamericanos. Sin embargo, los resultados demuestran que es necesario que se desarrollen e implementen nuevas políticas de retención dirigidas a netamente a Millennials encuestados ya que estos presentan características y expectativas diferentes al perfil Millennials norteamericano.

6. Comparación entre las preferencias de las estrategias de retención de los encuestados y las estrategias de retención implementadas por las organizaciones estudiadas.

La última relación estudiada es entre las estrategias de retención que las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas aplica, y la elección de “preferencia de las estrategias de retención” del grupo de jóvenes Millennial universitarios encuestados. Recordemos que, dentro del diseño de la encuesta había una parte designada a la elección de las estrategias según las preferencias del grupo de jóvenes encuestados; asimismo, la entrevista constaba de preguntas relevantes que indican cuáles son las estrategias de retención que las áreas de recursos humanos de las organizaciones seleccionadas vienen aplicando. A continuación presentamos ambos resultados:

Tabla 14: Resultados encuesta estrategias de retención

RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN
Brindarle línea de carrera
Retroalimentación constante
Flexibilidad laboral
Bonos salariales acorde a la productividad
Rotación de tareas para generar mayor aprendizaje
Brindarle capacitaciones y cursos
Realizar actividades que liberen el estrés .
Trabajar siempre en equipo, enfaticar el compañerismo , colaboración y relación entre ellos.
Dar autonomía en relación a la manera de realizar las tareas encargadas.
Brindar ambiente entretenido que fomente la creatividad y trabajo en equipo.
Motivarlos informándolos cómo es que ellos contribuyen con el desarrollo de la empresa en su trabajo diario.
Disminuir rotación de personal para no desmotivar a los demás.
Aprovechar su dependencia digital, valorar su disponibilidad de estar conectado a los medios sociales para fines laborales.
Escuchar sus opiniones , fomentar el trato jefe-colaborador.

Tabla 15: Resultados entrevista estrategias de retención

RESULTADOS ENTREVISTA EN ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN
Línea de carrera
Capacitaciones y cursos
Actividades que liberen el estrés
Seguro médico
Préstamos de dinero
Aumento salarial y bonos.

Los resultados demuestran que la similitud entre los resultados sobre preferencia en estrategias realizadas en la encuesta y las estrategias que estas áreas de recursos humanos vienen aplicando son: línea de carrera, bonos salariales, actividades que liberen el estrés y capacitaciones y cursos.

Las organizaciones están cubriendo algunas de las estrategias preferidas por el grupo de jóvenes encuestados mediante la ejecución de políticas y prácticas de retención; sin embargo, aún faltan cubrir algunos deseos de estos jóvenes como la retroalimentación, la flexibilidad laboral, el énfasis en el compañerismo, la rotación de tareas, la autonomía y el ambiente entretenido; si bien estos deseos faltantes no se encuentran como estrategias establecidas,

algunas de las organizaciones señalan que estas se están dando pero como una relación jefe - colaborador.

7. Discusión de los resultados:

A continuación se discutirán los resultados y hallazgos del estudio, en función de los objetivos planteados en la investigación.

7.1. Hallazgos de la encuesta

- Existen rasgos y características similares entre los jóvenes encuestados y el perfil Millennial norteamericano. Las características más resaltantes son: optimismo, colaboracionismo, el trabajo en equipo, la necesidad de feedback, el equilibrio entre la vida personal y laboral y la alta conectividad a las redes sociales, estas características fueron votadas como propias por más del 70% de estos jóvenes encuestados.
- El grupo de jóvenes Millennials universitarios encuestados cumplen en 65.85% con el perfil Millennial norteamericano. Las principales diferencias entre ambos fueron que los encuestados son realistas, innovan las reglas y su actitud frente al dinero es de despilfarro.
- El perfil del Millennial encuestado se vio afectado por acontecimientos nacionales como; el terrorismo, conflictos sociales y la corrupción.
- Las estrategias de motivación y retención que este grupo de jóvenes encuestados prefieren son: el desarrollo personal y profesional (aprendizaje), el salario y los incentivos económicos, y el prestigio de la organización donde laboran.
- Las estrategias de retención que estos jóvenes prefieren son: la línea de carrera, la rotación de tareas, la flexibilidad laboral, la retroalimentación y las capacitaciones.
- Con respecto a los factores de motivación los jóvenes encuestados prefieren el cubrimiento de factores extrínsecos e intrínsecos y la aplicación de estrategias de retención que estén relacionadas con necesidades fisiológicas, de autorrealización, reconocimiento y afiliación.
- No se pueden aplicar las políticas de retención desarrolladas para Millennials americanos en Millennials encuestados porque estos no son totalmente similares y por ende la respuesta de los mismos con respecto a esas políticas tendrán otros resultados.

7.2. Hallazgos de las entrevistas:

- Mediante el análisis de las entrevistas se observan dos escenarios en los cuales este grupo de organizaciones se encuentran, a continuación se detallarán los escenarios encontrados:

Escenario 1. En este escenario se encontró que los encargados de las áreas de R.R.H.H. de las organizaciones seleccionadas no han implementado nuevas estrategias de retención dirigidas al personal Millennial.

Las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones seleccionadas tienen conocimiento sobre quiénes son los Millennials, cuáles son sus características y qué importancia tienen en el mercado laboral. Si bien todas las organizaciones entrevistadas cuentan con personal considerado como Millennials, no existen políticas de retención que estén segmentadas para este grupo. Es decir, a pesar de que las áreas de recursos humanos de estas organizaciones tienen idea de los beneficios que esta nueva generación demanda en el mercado laboral, ninguna de ellas ha modificado o implementado nuevas políticas a partir de la inserción laboral de esta nueva fuerza laboral.

Escenario 2: En este segundo escenario se encontró que existen políticas de retención dirigidas a los Millennials que se dan de manera informal mediante jefes directos.

La mayoría de los gerentes entrevistados resaltaron que a pesar de no tener formalmente políticas y prácticas que hayan sido creadas pensando en esta nueva generación, han observado que las relaciones jefe – colaborador Millennial resuelven esta demanda de los jóvenes puesto que se les brinda los permisos, horarios flexibles, autonomía en las tareas, delegación de tareas desafiantes, entre otras cosas que ellos desean. Zarella López, Jefe del departamento de Gestión de Portafolios de Inversión del Banco Central de Reserva del Perú, está a cargo de ocho Millennials en su departamento y nos dijo

“Tengo la suerte de tener un equipo de jóvenes muy talentosos, que muestran responsabilidad y excelencia en su trabajo, por lo que les doy bastante flexibilidad en sus horarios, [...] el espacio en el que trabajamos es abierto [...], lo que facilita la comunicación y el trabajo en equipo”(Zarella López, 2015).

- Los encargados de las áreas de recursos humanos del grupo de organizaciones entrevistadas respondieron en promedio que las estrategias de retención y “fidelización” que vienen aplicando a sus colaboradores Millennials y No-Millennials son las siguientes: capacitaciones, cursos y becas de estudio, línea de carrera, seguro de salud para el colaborador y en algunos casos para los padres de este, préstamos de dinero, buen clima laboral, paseos, salidas y actividades de recreación, aumento salarial y asignación de bonos.
- Las estrategias no fueron diseñadas pensando estrictamente en la generación Millennials; sin embargo, algunas sí cubren ciertos requerimientos de esta generación,

mas no todas las que ellos desean. Como se explicó en párrafos anteriores, los Millennials son una generación diferente y como tal, tienen requerimientos diferentes.

CONCLUSIONES

A continuación cerraremos esta investigación señalando las conclusiones finales y recomendaciones pertinentes.

1. Conclusiones de la investigación

El término “rango generacional” hace referencia al concepto de “Generación”, el cual es definido como “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, 2009, p.137). según Howe y Strauss (citado en Rodríguez & Peláez 2010, pp.161-164), estos deben cumplir tres atributos: el primero, se trata de una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos; el segundo, son las conductas, comportamientos y creencias comunes que caracterizan a una generación en diferentes aspectos de su vida personal, social y laboral; por último, el tercer atributo, se relaciona con la historia, hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud.

En la actualidad algunos autores como Karsh y Templin, Chirinos, Howe y Strauss, entre otros, afirman existen 5 generaciones que conviven entre sí y estas son: la generación de Los Tradicionales o Veteranos (1925 – 1945), los Baby Boomers (1946 – 1964), la Generación X (1965 – 1980), la Generación Y (1981 – 2000) y la Generación Z o los Post-Millennials, que son los nacidos a partir del año 2001. Se debe recalcar que las fechas mencionadas anteriormente son las que se han tomado para efecto de esta investigación teniendo en cuenta a los autores como Karsh y Templin y Kotler.

Si bien es cierto Kotler, en su libro “Fundamentos de Marketing”, detalla que existen siete distintos rangos generacionales incluyendo, en estas a la “Generación de la depresión” y “Generación GI”, el resto de autores agrupa estas generaciones dentro de la llamada Generación de los Tradicionales o Veteranos.

Los Millennials son importantes no solo por sus diferencias con respecto a las generaciones anteriores, sino también porque es la segunda generación más numerosa después de los “Baby Boomers”, los cuales ya están transcurriendo las últimas etapas de la vida laboral. “En los Estados Unidos forman el 25% de la fuerza laboral actual y en India más del 50% (...) se proyecta que para el año 2020, los Millennials serán el 50% de la fuerza laboral global (PWC, 2011, p.3) y en nuestro país se estima que para el año 2025 estos equivaldrán al 60% de la fuerza laboral peruana” (los Millennials, 04 de marzo de 2015). Esta fuerza laboral debe ser “fidelizada” para aprovechar las ventajas que pueden aportar en las organizaciones, los

Millennials son conocedores de la tecnología, diversos culturalmente, conectados y activistas [...] quieren hacer la diferencia, tienen un efecto positivo en nuestras vidas y empujan los negocios hacia adelante no hacia atrás” (PWC, 2011, p.10).

Como ya mencionamos, la personalidad de los jóvenes que se encuentran en los distintos rangos generacionales se moldea mediante los eventos históricos que experimentan, es así que sus expectativas, deseos y requerimientos también se ven afectados, un joven que experimenta una crisis económica puede que valore más un alto salario y una estabilidad laboral que un joven que experimenta el auge económico porque el primero experimenta una situación donde la economía es un tema delicado y el dinero es bien escaso, mientras que el segundo vive una situación deseable y el dinero es un bien abundante; es por ello que nosotros creemos relevante conocer las características de cada generación y así poder tener una mejor gestión del talento, enfatizando en los temas que a ellos les interesan, brindándole beneficios que ellos deseen y aplicando políticas que permitan que se sientan más cómodos con la organización en la que trabajan.

Brindar una única definición de lo que es la generación Millennial no es del todo posible, como ya se mencionó anteriormente, la generación Millennial no tiene un rango único de nacimiento, si bien en esta investigación nos hemos basado en el libro *Manager 3.0* de Karsh y Templin (2013) quienes definen a los Millennials como aquellos nacidos entre los años de 1981 al 2000 y que cumplen con ciertas características de comportamiento, es decir, el Millennial es aquel joven que cumple con ciertas características demográficas y conductuales. Sin embargo, en esta investigación estamos enfatizando que se considera como Millennial a aquel joven nacido en el rango de edad anteriormente definido y las características de los Millennials encuestados serán obtenidas a través de la aplicación de un cuestionario.

Para poder estudiar el perfil de los Millennials encuestados, primero se obtuvo información de los Millennials en general, en su mayoría norteamericanos, identificando las características y rasgos que definen a esta generación como tal. Asimismo, se buscó información sobre los Millennials peruanos, sin embargo, la información fue escasa.

A partir de la información norteamericana obtenida se desarrolló en nuestro marco teórico un perfil ad hoc, llamado perfil Millennial norteamericano, el cual agrupa y resume las características de los Millennials norteamericanos presentadas en las diversas fuentes bibliográfica. Los miembros de esta generación son jóvenes con alto conocimiento tecnológico, pegados de las redes sociales, optimistas, colaboradores, que prefieren realizar su trabajo en cualquier lugar, buscan flexibilidad laboral, esperan retroalimentación frecuente sobre el desarrollo de sus tareas, emprendedores, idealistas con respecto a la situación actual puesto que

creen que todo mejorará, buscan equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, usan mucho su celular y son ahorradores. Sin embargo, al realizar las encuestas a un grupo de jóvenes Millennials estudiantes de noveno y décimo ciclo de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, encontramos únicamente un 65.85% de concordancia entre los resultados y este perfil del Millennial norteamericano.

Con respecto al comportamiento de los jóvenes encuestados se obtuvo como información que el 94.94% de los participantes reflejó que su postura respecto al futuro es optimista, el 92.83% siente necesidad de retroalimentación sobre el desarrollo de sus tareas, el 82.70% de los participantes busca el equilibrio entre el trabajo y la familia, el 80.17% se considera colaboracionista, el 78.48% siente respeto por la autoridad en su centro de trabajo, el 74.68% realiza varias tareas a la vez y el 70.04% de los participantes terminar sus pendientes en cualquier lugar; eso es en cuestión de características similares al perfil Millennial norteamericano, con respecto a las características opuestas a este perfil se presentó que el 43.04% de los participantes cumplió con el perfil Millennial norteamericano como ahorradores; sin embargo, un 53% tienen una actitud derrochadora y un 4% opta por comprar a crédito; añadido a esto, el 42% de los encuestados cumple con el perfil teniendo una postura innovadora de reglas, mientras que un 43% señala que su postura es más flexible que innovadora, así mismo un 15% optó por ser apegado a las reglas; por último, los resultados nos demuestran que el 20.68% de los participantes cumplió con el perfil ad hoc al describirse como idealistas; sin embargo, un 75% de los participantes se consideran realistas y un 4% escépticos.

Para los jóvenes encuestados su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como de rotación de tareas; según Victor Vroom la fuerza motivacional de las personas se dan entre el valor designado de la acción (deseo) y las expectativas que se cumplan, si los Millennials perciben que sus deseos motivacionales como el aprendizaje (desarrollo profesional y personal) es muy probable que se cumpla, entonces trabajará muy motivado y generará altos beneficios en la organización.

Se encontró una relación entre los motivos de fidelización y las estrategias de retención escogidas por este grupo de jóvenes, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generan en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional, lo resaltante es que

esta serie de estrategias logran generar un factor intrínseco que es altamente valorado por estos jóvenes, lo que les genera una gran satisfacción y motivación.

Para los jóvenes encuestados se encontró una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación y las preferencias de las estrategias de retención como brindarle línea de carrera, retroalimentación, capacitación rotación de tareas y flexibilidad; esta relación nos permite inferir que para estos jóvenes si les brindas las estrategias de retención ya mencionadas, puedes generar un sentimiento de desarrollo personal y profesional en ellos. También se encontró otra relación entre el factor motivacional Salario e incentivos económicos con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones; esta segunda relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados pueden tener un concepto de que al obtener una mejor línea de carrera su salario incrementará, así como al aprender más mediante la rotación de tareas, retroalimentación y capacitaciones, puede generar que su talento sea mejor percibido y con ello incrementen su salario. Una tercera relación se da entre el factor motivacional Prestigio de la organización y las estrategias como brindarle línea de carrera, información acerca de su contribución, actividades que liberen el estrés, flexibilidad y rotación de tareas; esta relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados que desean laborar en una organización con prestigio consideran que esta cualidad de la organización se da por la implementación de prácticas como brindar una línea de carrera, retroalimentación acerca de sus aportes, realización de actividades liberadoras de estrés y rotación de tareas.

A través de entrevistas a encargados de áreas de recursos humanos a un grupo de organizaciones se logró identificar cuáles son las estrategias que este grupo está implementando en la actualidad, estas organizaciones están cubriendo la demanda básica de los jóvenes Millennials encuestados brindando líneas de carrera; sin embargo, no tienen como estrategias definidas la retroalimentación constante, la flexibilidad laboral, ni la rotación de tareas; cabe resaltar que por no tener definidas estas estrategias no significa que no las estén implementando, se pueden estar dando bajo un trato colaborador – jefe o como puede que no, creemos que lo ideal es que estas estrategias al ser tan valiosas para los Millennials deberían de ser estandarizadas y definidas correctamente por las áreas de recursos humanos; en este grupo de organizaciones estudiadas se les pregunto acerca de la población trabajadora y en promedio un 27% del total de sus trabajadores son Millennial, es por ello que cuando se les preguntó si habían implementado políticas específicas para esta generación, nos comentaron que aún no, pero que sí creían que se deberían de implementar para poder retener a este segmento importante de talento.

En el transcurso de la investigación, nos encontramos con un comentario que nos generó diversas dudas con respecto a los rangos generacionales, nos mencionaron que las definiciones de las generaciones se asemejaban a un zodiaco u horóscopo, puesto que se basa en rangos de nacimientos de las personas; sin embargo, después de investigar acerca de tanto los horóscopos y zodiacos, nos dimos cuenta que esto no era cierto, estos métodos de predicción no tienen una fundamentación científica real debido a que otorgan características de la personalidad y pronósticos de las personas únicamente basados en la posición de los astros; mientras que los grupos generacionales se basan en un grupo de años en los cuales han sucedido eventos históricos de gran impacto que marcan la vida de todas las personas, como dice el autor Donald

Laming “nuestro comportamiento está limitado y se rige por la sociedad en la que vivimos, [...] y debido a las convenciones sociales que están directamente relacionadas con el punto de vista y la elección, su influencia no es percibida”, es por ello que al compartir eventos como la crisis económica de EEUU, la captura del líder del grupo terrorista Sendero Luminoso (1993), la elección del ex presidente Alberto Fujimori (1990), el auge de la tecnología, la II Guerra Mundial u otros eventos hacen que se adquieran comportamientos moldeados por la situación en la que los jóvenes crecen.

Al presentar nuevas posibles tácticas o estrategias de retención dirigidas a los Millennials en esta investigación, no se está discriminando o insinuando que se debe dejar de innovar y/o aplicar estrategias para el resto de generaciones en las organizaciones. Todo lo contrario, según la teoría de la gestión de la diversidad se debe aprovechar las diferentes características que comparten colectivos de trabajadores con el fin de poder generar un impacto positivo, mientras que la discriminación se basa en generar un efectivo negativo en un individuo en base a sus características.

2. Conclusiones del aprendizaje

A lo largo de nuestro aprendizaje académico hemos escuchado hablar sobre la importancia de las políticas de retención en los centros de trabajo; sin embargo, nunca imaginábamos que existiría una generación que rompa con el esquema típico implementado en las organizaciones donde, en su mayoría, el factor motivacional y de retención principal giraba en relación al dinero. Al realizar esta investigación hemos podido comprobar la importancia en la segmentación de políticas, puesto lo que agrada a un colaborador puede que no sea de agrado para otro. Asimismo, hemos aprendido que los tiempos han cambiado drásticamente, ahora los jóvenes tienen la oportunidad de elegir de acuerdo a sus gustos y beneficios que recibirán donde es que les atrae más trabajar.

Mediante esta investigación hemos aprendido la importancia de tener una amplia diversidad de fuentes que nos brinden distintos puntos de vista sobre un tema, nos sentimos enriquecidos por la amplia cantidad de información que encontramos buscando el tema de Millennials, y aunque en un inicio fue complicado para nosotros puesto que los autores estaban en desacuerdo en el rango de nacimiento para esta generación, fue muy interesante el haber aprendido que detrás de cada postura se encontraba un argumento que ayudaba a entender mejor esta contradicción de rangos, es por ello que decidimos tomar a un autor como base, debido a que consideramos que tenía los mejores argumentos y podría guiar de una mejor manera nuestra investigación.

Otro aprendizaje que hemos logrado adquirir en esta investigación ha sido el cuestionamiento continuo, creemos que como gestores tenemos que ser siempre detallistas, cuestionarnos constantemente ante cada punto, no contentarnos con una simple respuesta sino que debemos seguir haciéndonos más preguntas, cuando obtuvimos los primeros resultados de las encuestas y entrevistas creímos en un inicio que ya habíamos avanzado una gran parte, pero en realidad fue lo mínimo, nos faltaba seguir cuestionándonos, buscando relaciones entre la realidad y la teoría, cada vez enriqueciendo más la investigación. Asimismo, el enfoque crítico se ha convertido en una herramienta muy usada y la hemos adquirido al planificar de una mejor manera la información, así como, al analizarla de una manera más objetiva, estos enfoques críticos que hemos implementado se han visto reflejados en el estricto diseño de las encuestas y entrevistas, los cuales han pasado procesos piloto con el fin de mejorar la calidad de las herramientas de investigación.

Además, que queremos recalcar es el trabajo en equipo y el trabajo bajo presión que hemos podido experimentar, en un inicio de la investigación logramos trabajar sin presión y en armonía; sin embargo, mientras pasaba el tiempo la situación cambió y aprendimos que como equipo teníamos que dejar de pensar en un “yo” y pensar en un “nosotros”.

Finalmente, podemos decir que lo más importante que hemos aprendido y que es relevante para nuestra carrera como futuros gestores es la capacidad de respuesta frente al cambio. En este caso apareció una generación cuyos acontecimientos propios de su época impactaron en sus características y patrones de comportamiento; sin embargo, muchas organizaciones no han podido adaptarse a estos nuevos cambios e intentan aplicar políticas de retención un tanto obsoletas a una nueva generación. Lo mismo sucede con nosotros, siempre debemos estar a la vanguardia e informados de lo que pasa a nuestro alrededor para poder prepararnos antes de la llegada de cosas nuevas y no después, porque en ese trayecto, algo más puede estar surgiendo.

RECOMENDACIONES

Esta investigación al ser un tema exploratorio y de pequeña escala, se recomienda que sea explorada a mayor profundidad, con un número mayor de encuestados que puedan representar a los jóvenes Millennials del Perú y no únicamente a un segmento como hace este estudio; además, también se recomienda que por el lado de las organizaciones se amplíe el número de entrevistas con el fin de tener como mínimo una organización representativa de cada rubro y una cantidad representativa de todas las organizaciones peruanas. Para el año 2025, los Millennials representarán más del 60% de la fuerza laboral en el Perú, por lo que esta generación necesitará ser “fidelizada” y para ello es necesario que las áreas de recursos humanos implementen nuevas estrategias de “fidelización” que estén acorde con sus requerimientos.

Se debería implementar políticas de retención dirigidas a los Millennials a través de los jefes directos. Cuando la organización vea el sentimiento de bienestar de estos colaboradores y la respuesta de los mismos a estas políticas, entonces tendrán una prueba para hacer implementar estas nuevas políticas formalmente a nivel de toda la organización. Al haberse encontrado diferencias entre el perfil Millennial norteamericano y el perfil Millennial encuestado en el patrón de conducta, las organizaciones deben considerar las estrategias de retención planteadas en esta investigación, con el fin de poder retener el talento de los Millennials con un perfil similar a los encuestados debido a que si se emplean las estrategias enfocadas al concepto de Millennials norteamericano, puede que no sean del todo atractivas para los jóvenes que laboran en su organización.

Para ello, las áreas de recursos humanos deben segmentar las políticas y prácticas de retención que aplican, por lo que deben conocer a fondo a sus colaboradores de distintas generaciones. Esto puede realizarse a través de reuniones informales, paseos, cartas anónimas; es decir, cualquier tipo de herramientas que provean información sobre el colaborador; a su vez, las organizaciones deben de convertirse en atrayentes para la generación Millennial y así poder seleccionar los mejores talentos de esta generación debido a que la mejor manera de retener al talento es atraerlos continuamente, es por ello que si se les ofrece los beneficios y planes que los Millennials quieren, estos se verán fidelizados a la organización y se comprometerán completamente con el crecimiento y la productividad de la misma.

Consideramos relevante que las organizaciones entrevistadas segmenten a sus trabajadores, puesto que si bien comparten una rotación baja de colaboradores se puede deber a que los Millennials aún no abarcan gran parte del mercado laboral; sin embargo, con el paso del tiempo las generaciones anteriores se irán jubilando y será un reto mayor retener estos jóvenes

caracterizados por ser exigentes en sus expectativas y no permanecer mucho en un centro de trabajo.

La respuesta que ofrecemos en base a la gestión de la diversidad y la existencia de diversos grupos generacionales en un ámbito laboral es la de crear paquetes de beneficios a elección en base a las estrategias de retención para cada generación; es decir, como organización brindar paquetes “Millennial”, “Baby boomer” y “Xers”, cabe recalcar que para que esta práctica no sea discriminatoria debe de dársele la posibilidad al colaborador de cuál es el paquete que más le atrae y que todos los paquetes sean similares en costos.

REFERENCIAS

- América Económica. (2015). *Ranking QS Top Universities 2015*. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/universities/pontificia-universidad-cat%C3%B3lica-del-per%C3%BA#wur>
- Aravena, M., Kimelman, E., Micheli, B., Torrealba, R. & Zúñiga, J. (2006). *Investigación Educativa I*. Chile. Universidad ARCIS.
- Bersin, J. (2013) Millennials Will Soon Rule The World: But How Will They Lead?. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/09/12/millennials-will-soon-rule-the-world-but-how-will-they-lead/#4e1b433c2d7bd0fc1642d7bd>
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learning.
- Caferrata, R. (23 de septiembre de 2013). La Generación del Milenio. *Punto Edu*. pp. 2-4. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/170318466/PuntoEdu-Ano-9-numero-282013#>
- Cantu, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nueva león. (Proyecto final de campo para optar a título de maestría en psicología laboral, Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5584/>
- Carvallo, P. (2014). Estudio de los Millenials Chilenos en el mercado laboral (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Casanova, M. (2006). Unidad de conocimiento – La gestión de la diversidad. *Fundación RH*. España. Recuperado de http://www.factorhumano.org/attachments/secure/article/8304/diversitat_cast.pdf
- Casarone, V. (2014). Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo (Trabajo final de grado Monografía, Universidad de la república, Montevideo, Uruguay). Recuperado de http://sifp psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional directivo*. Fundación EOI. Recuperado de <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Castillo, M. & Suso, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. España. Red2Red Consultores. Recuperado de http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 135-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

- Cuesta, M., Ibáñez, M., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. Santa Cruz do Sul. Recuperado de <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/viewFile/479/908>
- DeCenzo, D. (2001). *Administración de recursos humanos*. México. Limusa.
- De la Barra, M. (23 de septiembre de 2013). ¿Qué buscan los jóvenes profesionales peruanos en el mercado laboral?. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/que-buscan-jovenes-profesionales-peruanos-mercado-laboral-2060761>
- Dessler, G. & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (2ª ed.). Madrid: Pearson.
- Ceplan: Los Millennials marcarán la fuerza laboral en el Perú dentro de 10 años. (04 de marzo de 2015) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/millennials-marcaran-fuerza-laboral-peru-dentro-10-anos-2125177>
- Las diez carreras más demandadas por los peruanos en el 2014 (09 de Octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/carreras-administracion-son-mas-demandadas-ano-2110666/2>
- FuturoLabs. (2014). Los Millennials de Lima y el uso del Smartphone. FuturoLabs. Recuperado de <http://www.futurolabs.com/los-millennials-de-lima-y-el-uso-del-smartphone/>
- García, F. (2002). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. Editorial Limusa. Recuperado de <http://www.etsadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>
- GFK, (2013). Uso del Internet en el Perú 2015. GFK. Recuperado de <https://www.gfk.com/pe/Documents/Publicaciones%202015/Abril%202015/Usode%20Internet%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Hernandez, E (2009) La Generación Y o Generación Millenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Inter Metro Business Journal 2009*, pp20-21. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Howe. N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Karsh, B. & Templin, C. (2013) *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management [Version Kindle]*. IOD: 4246212/5699818. Obtenido de Amazon.com
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Entorno de Marketing (8va ed.). En Kotler, P. & Armstrong, G., *Fundamentos de marketing*. (pp. 63-93.) Ciudad de México: Pearson
- Lagares, P. & Puerto, J. (2001) *Población y muestra. Técnicas de muestreos*. España, Management Mathematics for European Schools. Recuperado de

http://optimierung.mathematik.unikl.de/mamaeusch/veroeffentlichungen/ver_texte/samplig_es.pdf

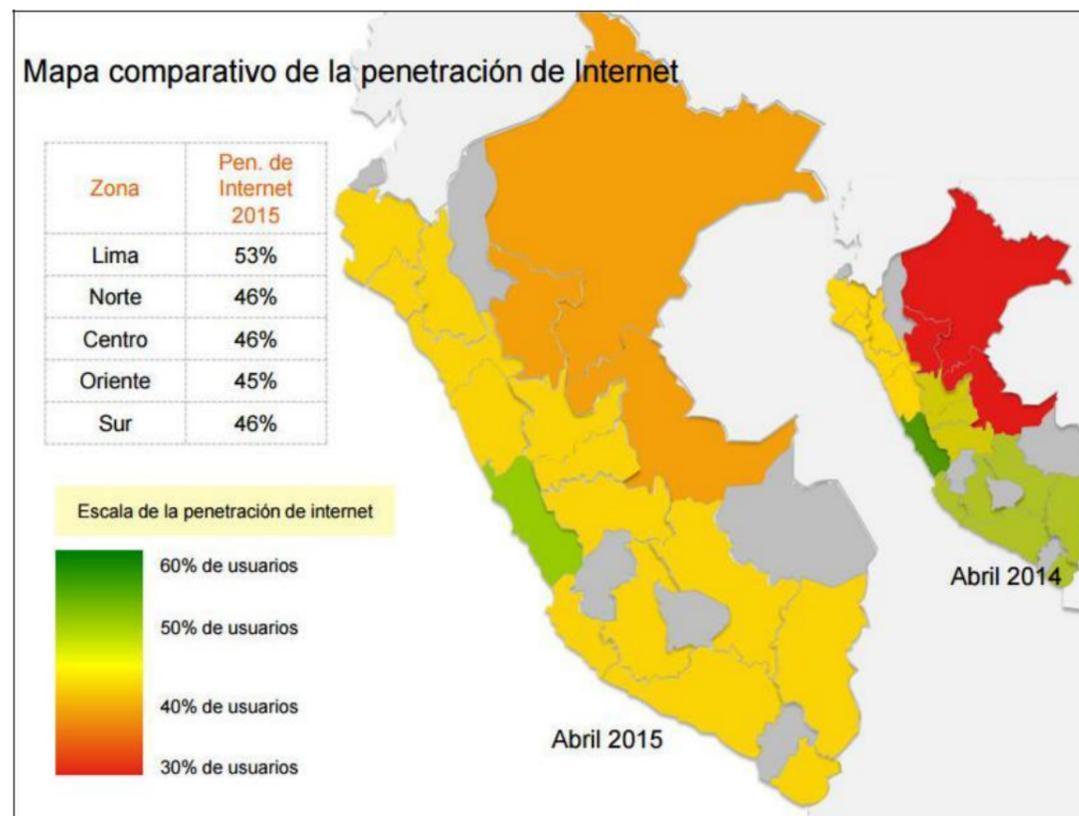
- Laming, D. (2004). Human Motivation: How does it work?. En Laming, D (Eds). *Understanding Human Motivation, What Makes People Tick?* (pp. 278 - 282). Massachusetts: Blackwell.
- Levit, A. (28 de Marzo de 2015) . Make way for generation Z. *The New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2015/03/29/jobs/make-way-for-generation-z.html>
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3). Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1604388191/solutions-for-retaining-generation-y-employees-in>
- Marchand, E. (21 de Marzo de 2014). Todo lo que necesitas saber sobre los Millennials peruanos. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-todo-que-necesitas-saber-sobre-los-millennials-peruanos-498836.aspx>
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Malhorta, N. (1997). *Investigación de mercado: Un enfoque práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39.
- Martinez- Hague, P. (2013). Definiciones [PPT]. Material de enseñanza curso Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Clase 2. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Gestión y Alta Dirección.
- Medina, C. (2009). La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia*, 36, pp. 81-90. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=77>
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na ed.). Edición. México: Pearson Educación de México.
- National Chamber Foundation. (2012). The Millennial Generation: Research Review. http://issuu.com/urosrojphotography/docs/who_are_the_millennials_and_what_ar
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogotá: Norma.
- The Nielsen Company (2014). Millennial's - Breaking the Myths. Recuperado de <http://www.exploremidtown.org/wp-content/uploads/2015/04/nielsen-millennial-report-feb-2014.pdf>
- OsipTelPeru (2014). Penetración de teléfonos inteligentes en el Perú. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_jun2014/files/assets/common/downloads/Newsletter.pdf

- Pew Research Center. (2010). Millennials, A Portrait of Generation Next. Research Review. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- Pineda, A. (18 de Agosto de 2015) . Generación Z cambiará las reglas del juego. *El empresario.mx*. Recuperado de <http://elempresario.mx/management-mrkt/generacion-z-cambiara-reglas-juego>
- PricewaterhouseCoopers [PWC]. (2011). Millennials at work. Reshaping the workplace. Recuperado de <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de especialización, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). Recuperado de: <http://repositorio.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. Ed.) Madrid, España: Autor.
- Rodríguez, E. & Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia- San Sebastián. Recuperado de http://adings.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRACION/160-170.pdf
- Rojas, R. (22 de Febrero de 2015) Los Millennials ganarán mayor terreno para el 2018, según Cisco Systems. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/millennials-ganaran-mayor-terreno-2018-segun-cisco-systems-2124122>
- Conoce cuáles son las 10 carreras más demandadas en el Perú (10 de febrero de 2015). *RPP Noticias*. Recuperado de www.rpp.com.pe/2015-02-10-conoce-cuales-son-las-10-carreras-mas-demandadas-en-el-peru-noticia_768212.html
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia), Recuperado de <http://docplayer.es/2328121-Francis-co-javier-santacruz-villagas.html>
- Sepulveda, C. (2013). Perfil de la Generación Y Chilena (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile) Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112254/Perfil%20de%20la%20Generacion%20Y%20Chilena%20%20Carolina%20Sep%C3%BAlveda.pdf?sequence=3&isAllowed>
- Shutterstock. (31 de marzo de 2015). Según INEI, la mitad de los peruanos utiliza internet diariamente. *Universia Perú*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/cultura/noticia/2015/03/31/1122535/segun-inei-mitad-peruanos-utiliza-internet-diariamente.html>

- Silva, R. (26 de junio de 2014). La generación Z: hijos de la tecnología y la inmediatez. *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/generacion-z-hijos-tecnologia-y-inmediatez-noticia-1738818>
- The Council of Economic Adviser. (2014). 15 Economic Facts about Millennials. Recuperado de https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf
- United Nations Joint Staff Pension Fund (S/F). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y working together. Recuperado de <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>
- Uros Rojc Photography. (2015). Who are the Millennials and what are we all about. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65908405>.
- US American Chamber of Commerce. (2012). The Millennials Generation Research Review. Recuperado de <http://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf>
- Valdiviezo, C. (26 de Junio del 2014). La Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, solo los jóvenes y adinerados, como Y. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. El Capital Humano de las empresas (6ta ed.). México, McGrawHill.
- Williams, A. (18 de Septiembre de 2015). How to Spot a member of generation Z. *The New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2015/09/18/fashion/how-to-spot-a-member-of-generation-z.html>
- Yeaton, K. (2008) "Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y", *The CPA Journal*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265238561_Recruiting_and_Managing_the_'Why'_Generation_Gen_Y
- Zemke, R. Raines, C. & Filipczak, B. (2013). The Millennials: Be careful what you ask for. *Generations at Work. Managing the clash of Boomers, Gen "Xers", and Gen Yers in the workplace*, 2, pp. 120-158. United States of America: AMACOM
- Zona Escolar PUCP. Conoce sobre la generación Millennials. Recuperado de <http://www.zonaescolar.pucp.edu.pe/novedades/51-noticias/440>
- Zorrilla, S. & Torres, M. (1992). *Metodología de la investigación. Guía para elaborar tesis* (2da ed.). México: Mc-Graw Hill

ANEXO A: Penetración del Internet al mes de Abril 2015

Figura A: Mapa comparativo sobre la penetración del Internet en el Perú



Fuente: GFK Perú (2015). Base de encuestados=1200.

ANEXO B: Clase “Definiciones” de Gestión del talento

(Ver Anexo B en CD adjunto)

ANEXO C: Tiempo que considera ideal un joven para quedarse en la misma empresa

Figura C: Tiempo ideal que un joven considera para permanecer en una empresa



Fuente: De la Barra (2013)

ANEXO D: Cálculo de muestra de población finita

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

n = El tamaño de muestra
 N = El tamaño del universo (805 alumnos)
 p = Heterogeneidad de la muestra (50% es general)
 Z = Dependerá del nivel de confianza deseado, en esta tesis será 90% que es el mínimo para que sea representativa.
 Nivel de confianza 90% -> Z=1,645
 Nivel de confianza 95% -> Z=1,96
 Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

Seguridad Z es 90% entonces coeficiente es 1.645

N	805
Z	1.645
e	0.05
p	50%

Numerador de la formula	544.587531
Denominador de la formula	2.68650625
Resultado (n)	202.712177

ANEXO E: Encuesta “Perfiles generacionales”

La presente encuesta es una herramienta de investigación de nuestra tesis “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas al caso de los “Millennials” limeños en empresa” cuyo objetivo principal es identificar de las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por esta nueva fuerza laboral con respecto a la que la oferta laboral brinda.

1. Sexo:

- a) Femenino b) Masculino

2. ¿Qué carrera estudia?

- a) Gestión y Alta Dirección b) Economía c) Ingeniería Industrial

3. ¿Qué ciclo cursa?

- a) 9no b) 10mo

4. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- a) 18 – 20 b) 21 – 23 c) 24 – 26

5. Considerando las siguientes situaciones, seleccione una de las casillas de su preferencia

1. Con respecto al futuro ¿cuál es la postura que usualmente adopta?	Optimista	Pesimista
2. Con relación a un trabajo grupal, ¿Cual postura usualmente prefiere adoptar?	Competitivo	Colaborativo

3. Usualmente, ¿en qué lugar prefiere terminar sus pendientes?	Trabajo en oficina	Trabajo en cualquier lugar	
4. Cuando realiza una labor, ¿su postura frente a los comentarios suele ser?	Rechazo al Feedback	Necesidad del Feedback	
5. ¿Cuál de las siguientes opciones se asemeja más a sus objetivos laborales?	Crecer dentro de una organización	Emprender un negocio propio	
6. Usualmente, ¿su modo de trabajar es?	Hacer varias tareas a la vez	Enfocarse en una única tarea	
7. ¿Su opinión con respecto a la situación actual suele ser?	Idealistas	Realistas	Escépticos
8. Generalmente en el trabajo, ¿su actitud frente a la autoridad suele ser?	Desafío a la autoridad	Relación amor - odio	Respeto a la autoridad
9. Por lo general, ¿su permanencia en una empresa se suele dar por?	Lealtad a las empresas	Lealtad a los compañeros	De acuerdo a los beneficios
10. ¿Con cuál de las siguientes premisas se suele identificar su opinión sobre trabajar?	Amo a trabajar	Trabajo para sobrevivir	Vivo primero, luego trabajo
11. Sobre el manejo de su tiempo, ¿cómo es que usted lo suele priorizar?	Trabajo	Equilibrio	Familia y amigos

12. Por lo general, ¿su manejo de la tecnología y medios sociales suele ser?	Alto	Medio	Bajo
13. En general, ¿Con que frecuencia suele conectarse a redes sociales e internet?	Siempre	A veces	Nunca
14. En el desarrollo de sus tareas, ¿su postura respecto a las reglas suele ser?	Apegado a las reglas	Flexible a las reglas	Innovo las reglas

6. Seleccione cuáles de los siguientes alternativas son de su preferencia

Aparato tecnológico que prefiero:	Televisor	Computador a personal	Celular/Tablet
Mi actitud con respecto al dinero es:	Compro a crédito	Ahorro lo más posible	Ahorrar no es prioridad, prefiero disfrutarlo

7. Con respecto a su experiencia laboral, se solicita que llene el siguiente cuadro:

Cantidad de prácticas pre-profesionales realizadas	Cantidad total de meses laborados

8. Tomando en cuenta las opciones de la **CARTILLA 1** sobre factores motivacionales, valorar las 5 opciones más importantes para usted.

PUESTO	OPCIÓN
1°	
2°	
3°	
4°	
5°	

9. Tomando en cuenta las opciones de la **CARTILLA 2** sobre estrategias de retención, valorar las 5 opciones más importantes para usted.

PUESTO	OPCIÓN
1°	
2°	
3°	
4°	
5°	

ANEXO F: Entrevista

Definición de Millennials: Según la cámara de comercio de los Estado Unidos, los Millennials son aquellos jóvenes que nacieron entre 1981 y el año 2000. Son considerados como nativos digitales y están siempre conectados. Sus características personal son : optimistas, seguros de sí mismos , muy educados, orientados al trabajo en equipo, seguros de sí mismos, etc. Se considera que dentro de 10 a 15 años serán la fuerza laboral más grande del país.

Dato: Dentro de los siguientes 10 o 15 años, la **Población Económicamente Activa (PEA) del Perú estará fundamentalmente cargada de personas que pertenecen al grupo de los llamados Millennials, estimó hoy el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (los Millennials, 04 de marzo de 2015).*

1. ¿Ha escuchado Usted sobre la nueva fuerza laboral llamada “Millennials”? Explicar quiénes son los Millennials y por qué estos son importantes.
2. ¿Cómo considera Ud. que son los Millennials? ¿Cree que los colaboradores de esta empresa cumplen con este perfil? o ¿En qué varían?
3. ¿Qué porcentaje de sus trabajadores son “Millennials”?
4. ¿Cuál es la edad promedio del colaborador en su organización? ¿En los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?
5. ¿Cuáles son los objetivos primordiales del área de recursos humanos para este año?
6. ¿Cuáles son las actividades principales que realiza el área de recursos humanos?
7. ¿Cómo considera Usted que es el funcionamiento del área de recursos humanos? ¿En qué cree que se debe priorizar para mejorar?
8. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a años anteriores? ¿Cuál cree Usted que

es el mayor problema?

9. ¿Cuáles son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?

10. Con la aparición de los Millennials, ¿Las políticas de retención han variado o permanecido igual?

11. Si en caso las políticas siguen siendo las mismas, ¿Cree Usted que se deberían implementar nuevas políticas para este perfil laboral? ¿Considera que los requerimientos siguen siendo iguales a las de generaciones anteriores?

12. En su opinión, ¿Qué expectativa tiene respecto a esta nueva generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc.

13. ¿Me podría decir qué porcentaje de todo el gasto de la empresa va dirigido al área de recursos humanos? ¿De este presupuesto, cuánto porciento va dirigido a la aplicación de políticas de retención? ¿Este porcentaje ha aumentado, disminuido o permanecido igual que años anteriores?

ANEXO G: Matriz de entrevista con información recogida

(Ver Anexo G en CD adjunto)

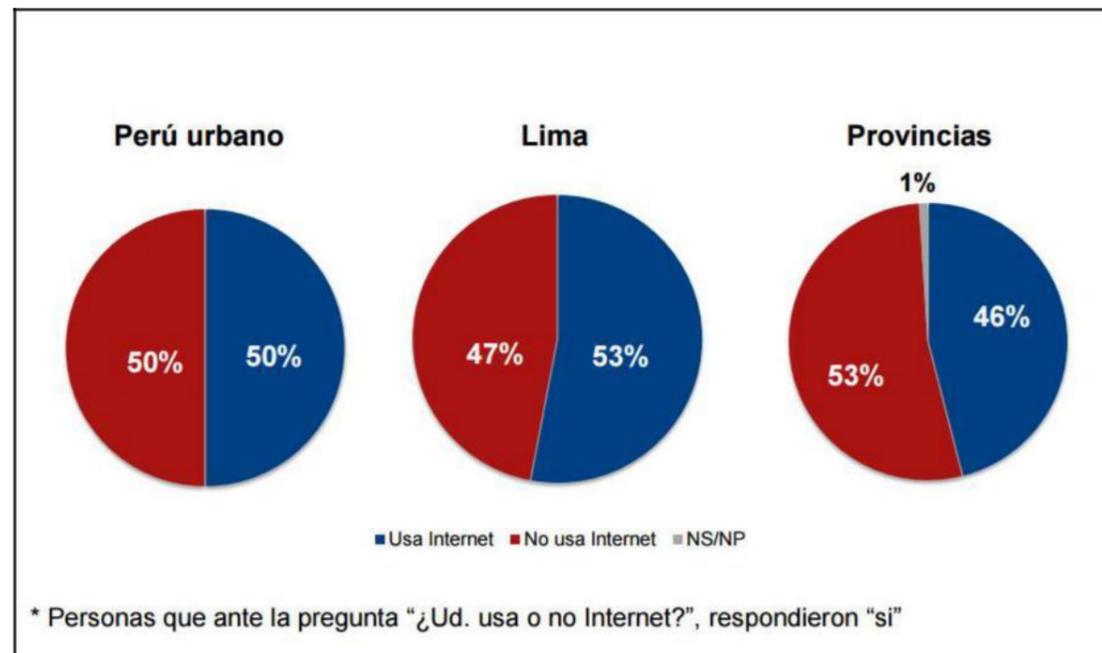
ANEXO H: Matriz de preguntas de la entrevista

Tabla H: Matriz de preguntas de la entrevista

N°	MODULO	VARIABLE	OBJETIVO	PREGUNTA
1	Gestión de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos: objetivos y actividades	Conocer el rango de edad promedio de los colaboradores y como ésta ha variado en los último cinco años	¿Cuál es la edad promedio del colaborador en su organización? ¿En los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?
2			Objetivos generales del área de RRHH	¿Cuáles son los objetivos primordiales del área de recursos humanos para este año ?
3			Actividades que promueve el área de RRHH	¿Cuáles son las actividades principales que realiza el área de recursos humanos?
4			Conocer el funcionamiento del área de RRHH	¿Cómo considera Usted que es el funcionamiento del área de recursos humanos? ¿En qué cree que se debe priorizar para mejorar?
5		Rotación de personal	Tasa de rotación del personal	¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización? ¿Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a años anteriores? ¿Cuál cree Usted que es el mayor problema?
6			Conocer las políticas de retención que la organización viene aplicando	¿Cuáles son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?
7		Inversión en el Área de Recursos Humanos	Inversión en el área de RRHH	¿Me podría decir qué porcentaje de todo el gasto de la empresa va dirigido al área de recursos humanos? ¿De este presupuesto, cuánto porciento va dirigido a la aplicación de políticas de retención? ¿Este porcentaje ha aumentado, disminuido o permanecido igual que años anteriores?
8	Gestión del personal millennials	Personal Millennials	Investigar si el entrevistado tiene conocimiento sobre los Millennials	¿Ha escuchado Usted sobre la nueva fuerza laboral llamada "Millennials"? Explicar quiénes son los Millennials y por qué estos son importantes.
9			Dar a conocer el perfil o estereotipo que el entrevistado tiene sobre la generación "Millennials"	¿Cómo considera Ud. que son los Millennials? ¿Cree que los colaboradores de esta empresa cumplen con este perfil? o ¿En qué varían?
10			Existencia de colaboradores considerados "Millennials"	¿Qué porcentaje de sus trabajadores son "Millennials"?
11		Políticas de retención Millennials	Verificar si se han implementado nuevas políticas de retención por la aparición de esta nueva generación	Con la aparición de los Millennials, ¿Las políticas de retención han variado o permanecido igual?
12			Indagar si esta en planes de implementar nuevas políticas de retención que se ajusten a esta nueva generación	Si en caso las políticas siguen siendo las mismas, ¿Cree Usted que se deberían implementar nuevas políticas para este perfil laboral? ¿Considera que los requerimientos siguen siendo iguales a las de generaciones anteriores?
13			Expectativas de las empresas sobre esta generación	En su opinión, ¿Qué expectativa tiene respecto a esta nueva generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc.

ANEXO I: Uso del Internet en el Perú

Figura I: Uso del internet en el Perú



Fuente: GFK Perú (2015). Base de encuestados=1200. Recuperado de

**ANEXO J: Tablas de contingencia (Deseos motivacionales –
Estrategias de retención)**

(Ver Anexo J en CD adjunto)

ANEXO K: Consentimiento informado de las organizaciones participantes en la entrevista

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Nedy M. Alconera Lino doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Danielmitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

Nombre completo del (de la) participante		28/08/16
	Firma	Fecha
Nombre del investigador responsable		28/08/15
	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
 Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Cynthia Elizabeth Liz León doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Daniel.mitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

<u>Cynthia E Liz León</u>	<u>[Firma]</u>	<u>7/9/2015</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Daniel Mitta Flores</u>	<u>[Firma]</u>	<u>7/9/2015</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
 Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Cynthia Elizabeth Liz León doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Daniel.mitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

<u>Cynthia E Liz León</u>	<u>[Firma]</u>	<u>7/9/2015</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Daniel Mitta Flores</u>	<u>[Firma]</u>	<u>7/9/2015</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
 Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Judith Alcalde Briceno doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Daniel.mitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

<u>Judith Alcalde Briceno</u>	<u>[Firma]</u>	<u>2/09/2015</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Daniel Eduardo Mitta Flores</u>	<u>[Firma]</u>	<u>02/09/2015</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Judith Alcalde Briceno doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Daniel.mitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

<u>Judith Alcalde Briceno</u>	<u>[Firma]</u>	<u>2/09/2015</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Daniel Eduardo Mitta Flores</u>	<u>[Firma]</u>	<u>02/09/2015</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Dávila de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es identificar las diferencias entre las políticas y prácticas esperadas por la generación Millennial con respecto a las que actualmente brinda la oferta laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 30 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, JRAIDA YABAN BUSTO doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Daniel Mitta Flores al correo Daniel.mitta@pucp.pe o al teléfono 991921668.

<u>JRAIDA YABAN BUSTO</u>	<u>[Firma]</u>	<u>31/08/15</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Daniel Mitta Flores</u>	<u>[Firma]</u>	<u>31/08/2015</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Carmen L. Dávila Salinas (nombre del investigador o investigadora a cargo) de la Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer las políticas y prácticas que la organización aplica en la actualidad y su postura con respecto a la generación millennial peruana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará ___ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Savina Olivera Vega doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Ivonne Dorlo Salinas al correo ivonne.dorlo@pucp.edu.pe o al teléfono _____.

<u>Savina Olivera Vega</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28.08.15</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Carmen L. Dávila Salinas</u>	<u>[Firma]</u>	<u>28.08.15</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES¹

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Daniel Mitta y Lucero Davila (nombre del investigador o investigadora a cargo) de la Universidad Católica del Perú (PUCP). La meta de este estudio es conocer la percepción sobre los Millennials que laboran en esta organización y conocer las expectativas con respecto a ellos

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará 25 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, Sharim Benzir Villalta doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Lucero Davila al correo lucero.davila@pucp.pe al teléfono 931122616.

<u>Sharim Benzir Villalta Rengifo</u>	<u>[Firma]</u>	<u>30/08/15</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Carmen Lucero Davila Salinas</u>	<u>[Firma]</u>	
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha
<u>Daniel Mitta Flore</u>	<u>[Firma]</u>	<u>30/08/15</u>

¹ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

