

UNIVERSIDAD ESAN



RETENCIÓN LABORAL EN LA GENERACIÓN DE MILLENNIALS

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en**

Por:

Anibal Guadalupe Quincho

Rodrigo Salinas Lora

Maestría en Organización y Dirección de Personas - 2014-I

Lima, 2019

Esta tesis

RETENCIÓN LABORAL EN LA GENERACIÓN DE MILLENNIALS

Ha sido aprobada

Cesar Neves Catter

Asesor

Kety Jauregui

Jurado

Enrique Louffat

Jurado

Universidad ESAN

2019

Dedicatoria

A mis padres, por su ejemplo de fortaleza y constante apoyo incondicional.

Aníbal Guadalupe Quincho

A mis padres, por su infinito amor y paciencia.

Rodrigo Salinas Lora

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I INTRODUCCION	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificación y contribución de la tesis	2
1.4 Alcances y Limitaciones.....	2
1.5 Contenido de la tesis.....	3
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Los millennials	4
2.1.1 <i>Perfiles de los millennials</i>	4
2.1.2 <i>Principales necesidades laborales de los millennials</i>	5
2.1.3 <i>Perfiles comparativos: Millennials, Generación X y Baby Boomers</i>	9
2.1.4 <i>Estrategias para gerenciar a los millennials</i>	11
2.2 Retención de Talento	16
2.2.1 <i>Retención laboral y gestión de capital humano:</i>	16
2.2.2 <i>Implementación de un plan de retención laboral en la generación de millennials</i>	30
2.2.3 <i>Modelos de administración de recursos humanos</i>	33
2.3 Modelo propuesto	36
2.3.1 <i>Necesidades del modelo</i>	36
2.3.2 <i>Mecanismos del modelo</i>	37
CAPITULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	39
3.1 Diseño de investigación.....	39
3.2 Método de investigación.....	39
3.3 Fuentes de recopilación	41
3.3.1 <i>Fuentes primarias</i>	41
3.3.2 <i>Fuentes secundarias</i>	41
3.4 Población y muestra	41
3.4.1 <i>Encuesta a millennials en Lima</i>	41
3.4.2 <i>Entrevista a Jefes directos de millennials en Lima</i>	42
CAPITULO IV HALLAZGOS.....	43
4.1 Nivel de satisfacción de las necesidades de los millennials en Lima.....	43
4.1.1 <i>Resultados</i>	43
4.1.1 <i>Análisis de encuestas</i>	71
4.1.2 <i>Discusión de resultados</i>	76
4.2 Planes de retención desde el punto de vista de jefes directos de millennials	78
4.2.1 <i>Resultados</i>	78
4.2.2 <i>Análisis de resultados</i>	89
4.2.3 <i>Discusión de resultados</i>	92
CAPITULO V PROPUESTA PLAN DE RETENCIÓN LABORAL PARA MILLENNIALS	93
5.1 Visión del plan.....	93
5.2 Misión del plan	93
5.3 Objetivo	93
5.4 Plan estratégico de retención laboral	95

5.4.1	<i>Reclutamiento</i>	95
5.4.1.1	<i>Definición de la posición (revisar anexo 3)</i>	95
5.4.1.2	<i>Comunicación y medios de reclutamiento</i>	95
5.4.2	<i>Selección</i>	95
5.4.2.1	<i>Medición de competencias en experiencia (hard skills)</i>	96
5.4.2.2	<i>Medición de competencias en capacidades (hard skills)</i>	96
5.4.2.3	<i>Medición de competencias en actitud (soft skills)</i>	96
5.4.3	<i>Capacitación y desarrollo profesional</i>	97
5.4.3.1	<i>Inducción</i>	97
5.4.3.2	<i>Capacitación</i>	97
5.4.3.3	<i>Proceso de retroalimentación</i>	98
5.4.3.4	<i>Identificación de talentos</i>	99
5.4.3.5	<i>Desarrollo profesional y línea de carrera</i>	100
5.4.4	<i>Remuneración y beneficios</i>	101
5.4.4.1	<i>Salario</i>	101
5.4.4.2	<i>Beneficios</i>	102
5.4.4.3	<i>Comunicación</i>	102
5.4.4.4	<i>Flexibilidad</i>	103
5.4.4.5	<i>Bienestar social</i>	103
5.4.5	<i>Calendario de implementación</i>	104
5.4.6	<i>Costos de la implementación del plan</i>	104
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
6.1	<i>Conclusiones</i>	105
6.2	<i>Recomendaciones</i>	107
REFERENCIAS		109
ANEXOS		111

INDICE DE CUADROS

Cuadro II-1	Fuentes de reclutamiento	18
Cuadro II-2	Resultados de la decisión de selección	19
Cuadro II-3	Cuadro de costos de reposición de personal:	32
Cuadro IV-1	Cuadro de resultados de la investigación de la muestra 1:.....	72
Cuadro IV-2	Cuadro de resultados de baja prioridad:	73
Cuadro IV-3	Cuadro de resultados de mediana prioridad:	73
Cuadro IV-4	Cuadro de resultados de alta prioridad:	74
Cuadro IV-5	Cuadro de resultados de la investigación de la muestra 2.....	90
Cuadro IV-6	Cuadro de resultados de mediana prioridad	90
Cuadro IV-7	Cuadro de resultados de alta prioridad	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico II-1	Resumen de principales necesidades de los Millennials.....	6
Gráfico II-2	Cuadro comparativo generacional de perfiles:.....	11
Gráfico II-3	Proceso de capacitacion	22
Gráfico II-4	Desarrollo profesional:.....	24
Gráfico II-5	Evaluación de desempeño:.....	26
Gráfico II-6	Resumen de rotación de personal de la empresa tomada como muestra:	32
Gráfico II-7	Modelo 1	33
Gráfico II-8	Modelo 2	34
Gráfico II-9	Modelo 3	35
Gráfico II-10	Modelo 4	36
Gráfico III-1	Metodología empleada para la tesis	39
Gráfico III-2	Diagrama del proceso de investigación:	40
Gráfico V-1	Resumen del plan estratégico de retención	94
Gráfico V-2	Protocolo de Selección.....	95
Gráfico V-3	Malla Curricular de Capacitación	97
Gráfico V-4	Calendario de capacitaciones	98
Gráfico V-5	Universo de Colaboradores según mando.....	98
Gráfico V-6	Matriz de posicionamiento de los empleados	99
Gráfico V-7	Directriz de la clasificación de personal	100
Gráfico V-8	Escalera de desarrollo y línea de carrera.....	101
Gráfico V-9	Costos de implementación del plan	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Encuesta nivel de satisfacción sobre necesidades de millennials.....	111
Anexo 2	Encuesta a jefes de millennials sobre capacidad de retención de las actuales compañías	115
Anexo 3	Guía descriptivo de puesto	117
Anexo 4	Guía de entrevista para el protocolo de selección	120

ANIBAL GUADALUPE QUINCHO

Profesional, capacitado para; Planear, organizar, dirigir y controlar procesos administrativos, con amplia experiencia, en empresas Mineras, Industriales y de Servicios.

DATOS GENERALES:

Fecha de Nacimiento: 01/08/1980
DNI: 40577652
Licencia de Conducir: A II Profesional
Estado Civil: Soltero
Grado de Instrucción: Superior
Título profesional: Lic. en Administración de Empresas.
Diplomado: Recursos Humanos
Maestría: Organización y dirección de personas (Egresado)
Teléfono móvil: 965309064
E-MAIL: anibal2906@hotmail.com.

FORMACIÓN:

Universidad Inca Garcilaso De La Vega.
Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Contables
Administración de empresas

Especialización:
Universidad Ricardo Palma
Instituto de Recursos Humanos
Recursos humanos.

Maestría:
Universidad Esan
Organización y dirección de personas (Egresado)

EXPERIENCIA LABORAL

Enero 2014 a la actualidad **CONSORCIO G&G ANDINO S.A.C**

CARGO: **GERENTE GENERAL**

Empresa de servicios especializado en Catering, Hotelería y transporte.

Junio 2013-Febrero 2014 **ADMINISTRACION DE EMPRESAS S.A.C**

CARGO: **ADMINISTRADOR DE PROYECTO.**

Empresa de servicios mineros; exploración, explotación y desarrollo.

Junio 2013-Mayo 2013 **EMPRESA MINERA APUMAYO S.A.C.**

CARGO: **ADMINISTRADOR DE PROYECTO**

Empresa minera aurífera con operaciones a cielo abierto.

Abril 2009-Mayo 2012 **EMPRESA MINERA ANABI S.A.C.**

CARGO: **ADMINISTRADOR DE PROYECTO**

Empresa minera aurífera con operaciones a cielo abierto.

Setiembre 2008-Abril 2009 **EMPRESA MINERA AURIFERA ARASI S.A.C.**

CARGO: **ADMINISTRADOR – SEDE AREQUIPA**

Empresa minera aurífera con operaciones a cielo abierto.

Abril 2006-Julio 2008 **EMPRESA ESPECIALIZADA SEDIMA EIRL.**

UNIDAD : **MINERA LOS QUENUALES S.A.**

CARGO: **ADMINISTRADOR.**

Empresa minera polimetálica con operaciones subterráneas.

RODRIGO SALINAS LORA

Soltero/ peruano/ DNI 43513968 - Teléfono: 99-528-3690 – Email:
rodrigossalinas@hotmail.com

EDUCACIÓN

2014-2015 | **ESAN**

Maestría en Organización y Dirección de Personas

2004-2009 | **Universidad de San Ignacio de Loyola Lima Perú**

Administración y Marketing

2009-2010 **Atlantic International University USA-**

Estudios finales de Bachillerato - Administración y Marketing

1992-2002 | Colegio **Lord Byron School**

Inglés: Comprensión, lectura y escritura.

Microsoft Office XP: Excel, Word, Power Point.

EXPERIENCIA

**01/02/2015 a la actualidad Arca Continental Lindley: Gerente Comercial
Bebidas No Carbonatadas - Peru**

- Reporte directo Director de Unidad de Negocio.
- Gerencia nacional de Ventas. (Canal Tradicional, Moderno, Mayorista y Especializados)
- Capacitación y liderazgo del equipo. (161 Colaboradores)
- Ejecución del plan comercial y seguimiento de KPIs de las categorías no carbonatadas. (Aguas, Néctares, Isotónicos, Jugos Ligeros y Bebidas Energéticas)
- Facturación anual \$300 MM / Presupuesto asignado anual \$24MM

15/10/2014 a 30/09/2015 Bebidas Premium: Marketing Manager - Peru

- Reporte directo al Gerente General.
- Gerencia marketing. (**William Grants & Sons, Flor de Caña, Jagermesiter, Bodega Emiliana, Bodega Michel Torino, Pisco Huamani**)
- Capacitación y liderazgo del equipo de Brand managers. (3 BM. 3 Interns)
- Business Plan de las marcas bajo representación.

- Negociación de contrato comercial con las marcas asociadas.
- Planeamiento y seguimiento del presupuesto asignado para el área de Ventas y Marketing.
- Facturación anual \$10 MM / Presupuesto asignado anual \$3MM

01/09/2013 a 30/04/2014 Red Bull: Andean Commercial Manager (Perú / Ecuador / Bolivia / Paraguay)

- Reporte Gerente General
- Gerencia comercial de la Región Andina Norte y Sur. (Canal Tradicional y Moderno)
- Capacitación y liderazgo del equipo de ventas. (10 DPMs, 2 KAM y 12 coordinadores de trade marketing)
- Business Plan del área comercial.
- Negociación de contrato comercial con distribuidores de la marca. (Perú – Perufarma / Ecuador – Azende / Bolivia – DYM / Paraguay – Grupo Vierci)
- Planeamiento financiero de la región.
- Facturación anual \$59 MM / Presupuesto asignado anual \$5,9 MM

01/12/2012 a 30/08/2013 Red Bull: Andean Commercial Manager (Bolivia / Paraguay)

- Reporte Gerente General
- Gerencia comercial de la Región Andina Sur. (Canal Tradicional y Moderno)
- Capacitación y liderazgo del equipo de ventas. (4 DPMs, 1 KAM y 6 coordinadores de trade marketing)
- Business Plan del área comercial.
- Negociación de contrato comercial con distribuidores de la marca. (Bolivia – DYM / Paraguay – Grupo Vierci)
- Planeamiento financiero de la región.
- Facturación anual \$24 MM / Presupuesto asignado anual \$2.4 MM

01/11/2011-30/11/2012 Red Bull: National Key Account Manager (Peru)

- Reporte Gerente Comercial
- Gerencia de ventas del canal moderno a nivel nacional. (AASS, Tiendas de conveniencia y Farmacias)
- Negociación de acuerdos comerciales.
- Capacitación y liderazgo del equipo de ventas. (3 ejecutivos de cuentas claves y 2 coordinadores de trade marketing).
- Planeamiento y dirección del área de Trade Marketing. (Asignación especial)
- Facturación anual \$5MM / Presupuesto anual asignado \$500,000

01/01/2011-30/10/2011 Red Bull: Distribution Partner Manager Provincias (Norte, Sur y Centro Oriente)

- Reporte Gerente Comercial.
- Gerencia de ventas del canal tradicional en el interior del país.
- Dirección y planeamiento del distribuidor / sub-distribuidores de cada región. (Perufarma – Peru / 16 distribuidores regionales)
- Capacitación y liderazgo de la FFVV. (25 vendedores del distribuidor / 160 vendedores de los sub-distribuidores)
- Dirección en las actividades de trade marketing en las distintas regiones.
- Facturación anual \$4MM / Presupuesto asignado anual \$400,000

01/09/2008-31/12/2008 Red Bull: On Trade Brand Developer

**07/10/2007-31/08/2008 SabMiller Peru UCP Backus & Johnston S.A.:
Commercial Intern**

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad está identificado un nuevo perfil laboral, el cual es disruptivo y muy diferente a generaciones pasadas. En donde en el día de hoy vienen con exigencias muy orientadas a la flexibilidad en términos de calidad de vida, horizontalidad en relacionamiento y rápida delegación de nuevas responsabilidades detrás de una sed de alto aprendizaje constante.

Esta generación es llamada los milenarios o millennials, son perfiles altamente exigentes a sus necesidades y poco pacientes en termino de tiempo, lo cual genera un alto riesgo de rotación en las empresas en un corto plazo debido a que son la base o próximos líderes de las compañías.

La presente tesis, busca justamente entender cuáles son las necesidades que demanda esta generación, para saber la dispersión con la realidad actual de los planes de retención de este segmento de empresarial.

Adicionalmente se validará que tan satisfechas están al día de hoy, para poder dar un enfoque prioritario en la propuesta del plan estratégico de retención a millennials, que finalmente es el objetivo de la investigación.

Esto permitirá materializar un documento como guía o base a la empresa investigada a manera de sugerencia para que posterior a ello puedan identificar hasta que nivel de alcance o customizacion del plan puede direccionar sus actuales condiciones, y así poder reducir el riesgo de tasas de rotación, confidencialidad de know how, fidelización de estos colaboradores para asegurar sucesiones como líneas de carrera. Con lo cual finalmente genera un ahorro de costos en capacitación, inducción y rotación de personal.

El proceso de investigación se definirá en 5 etapas:

- Definición de millennials
- Identificar necesidades de millennials
- Investigación sobre el nivel de satisfacción de necesidades
- Consolidación y entendimiento de nivel de satisfacción
- Diseño de plan estratégico de retención

El resultado de esta investigación finaliza con un documento o plan de retención, que se enfoque en actualizar la estrategia de las empresas de este segmento.

Orientándose a cubrir las necesidades de esta generación modificando los actuales estándares de trabajo para asegurar una reducción en la tasa de rotación laboral. No se podrá medir la efectividad del plan, debido a que esto es una evaluación que toma 1 año posterior a la implementación, lo cual está fuera del alcance de la investigación. Sin embargo, se estima que el impacto sea un efecto positivo a la tasa de rotación actual que esta entre el 10% y 13% de rotación.

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 Problemática

Actualmente existe 2 factores relevantes sobre la problemática de esta generación en el mundo laboral. El primero es la rotación y baja fidelidad, que es un efecto de los ideales de formas de trabajo que buscan y que hoy las empresas están en un proceso de entendimiento y desarrollo de políticas que sostengan un balance entre la cultura de las compañías y las diversas necesidades de los millennials.

Se realizó un estudio por los autores de esta tesis en una distribuidora de productos de primera necesidad para validar lo mencionado. Donde se identificó un nivel de rotación de 13% anual en un universo de 2738 empleados. De este 13% de rotación, el 85% de empleados pertenecía a la generación de millennials y el 65% de casos era por rotación voluntaria.

El segundo aspecto es la masa crítica que representan en un corto plazo, según PWC (2011) “para el 2020 en el Perú la población de millennials en las empresas representara el 50% de masa laboral”.

En base a estos 2 aspectos, las empresas tienen un riesgo de tener un flujo de rotación relevante de talento, un riesgo de no tener sucesores en mandos medios y altos, y un incrementando en el costo de reclutamiento. Afectando el costo de planillas en el estado de ganancias y pérdidas.

Se realizará un estudio de nivel de satisfacción en principales empresas distribuidoras de productos de primera necesidad en lima, para identificar oportunidades de políticas dentro del plan de retención a desarrollar. Adicionalmente,

- Se estima que el segmento de consumo masivo tiene un alto nivel de insatisfacción laboral en esta generación. La investigación permitirá corroborar donde se identifican los factores de mayor relevancia.
- Las empresas de consumo masivo en Lima no están tomando acciones a la velocidad necesaria sobre la retención laboral de esta generación. Se realizará encuestas anónimas a jefes directos de los millennials para validar.

1.2 Objetivos

General, diseñar un plan estratégico de retención de talento, enfocado en las prioridades y necesidades de esta nueva generación de trabajadores para una empresa distribuidora de productos de primera necesidad.

Específicos, estudiar conceptos, procedimientos y modelos de retención de talento para el diseño del plan a desarrollar. Identificar el nivel de satisfacción actual de estas preferencias y necesidades en esta generación, dentro de las principales empresas de consumo masivo en lima.

1.3 Justificación y contribución de la tesis

La justificación práctica, es presentar material de investigación sobre el nivel de satisfacción de las necesidades laborales para la generación denominada millennials, con esto se espera presentar una propuesta de plan de retención enfocada en estos resultados y adaptándose a estas necesidades como prioridad.

La justificación teórica, no es muy conocida debido a que la fuerza laboral de millennials y principales hallazgos de estos colaboradores es algo muy reciente en el mundo y no existe documentación extensa de ello.

1.4 Alcances y Limitaciones

La investigación cobertura los siguientes alcances: Lima será la plaza para levantar información, para el diseño de plan se tomará como muestra hombres y mujeres activos laboralmente dentro del segmento de millennials. Para tener mayor apertura de lo que se está haciendo hoy, se encuestara una muestra de jefes directos de esta generación.

La primera limitación es el financiamiento para el levantamiento de información, sobre la satisfacción de necesidades de estos millennials. Dado que no se cuenta con inversión por este aspecto, la tarea será realizada directamente por los alumnos.

La segunda limitación, es que las compañías den a conocer su plan de retención laboral o estén dispuestas a compartir la información. Ante ello se realizará un acuerdo de confidencialidad para poder insistir en ese aspecto, de igual forma se usará una red de contactos para tener alcance de personas referidas y una mejor disposición.

La tercera limitación, puesto que la tesis culmina con la presentación del plan, no se podrá dar un entregable de la efectividad de este, sin embargo, se basa la expectativa

de éxito dado que el enfoque está orientado justamente a todos los temas de relevancia que esta generación demanda como retención laboral.

1.5 Contenido de la tesis

En el capítulo 1, se mostrará la introducción de la tesis, en donde se especificará la actual problemática que se sostiene entre las necesidades de los millennials y su entorno laboral. El capítulo 2 abarca el marco teórico, dividido en la investigación sobre millennials, saber sus principales necesidades, entender que diferencias sostienen con las anteriores generaciones para saber que grandes cambios están sucediendo en sus demandas laborales, así mismo identificar recomendaciones de autores para definir una mejor forma de trabajo con ellos. Por otro lado, el segundo tema del marco teórico es dominar los conceptos de autores sobre lo que es la retención de talento, la importancia de esto para el desarrollo de un plan de retención para esta generación y así mismo revisar diversos modelos de retención por autores relevantes para el diseño de la propuesta del plan de los autores de esta tesis.

En el capítulo 3, se explicará la metodología de investigación que estará basada en identificar el nivel de satisfacción de las principales necesidades encontradas en el marco teórico sobre los millennials, a su vez se espera encuestar a jefes de millennials del universo segmentado para identificar si hoy las empresas están tomando acciones sobre los planes de retención entendiendo la actual problemática con esta fuerza laboral.

En el capítulo 4, se mostrará los hallazgos encontrados tomados de las muestras segmentadas para esta investigación, de esta manera se espera dividirlos para identificar la mayor oportunidad de priorización en los cambios que se presentaran en el diseño del plan de retención y poder tener mayor asertividad de satisfacción en la propuesta.

En el capítulo 5, se presentará la propuesta del plan estratégico de retención laboral para esta generación, especificando la misión, visión y objetivo de este. Para el diseño de este plan se tomará como molde un modelo de los autores o expertos a investigar dentro del marco teórico.

En el capítulo 6, se culmina la tesis con las conclusiones y recomendaciones de los autores, basado en los resultados obtenidos en la investigación como respuesta a los objetivos planteados en esta tesis.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Los millennials

2.1.1 *Perfiles de los millennials*

Una generación puede definirse como un “grupo identificable que comparte años de nacimiento, edad, ubicación y eventos significativos de la vida en etapas críticas de desarrollo” (Kupperschmidt, 2000, p. 66).

Los millennials son personas nacidas entre los años 1981 y 2000. Son personas que nacieron en la era digital y son totalmente dependientes de la tecnología. Saben utilizar una variedad de artefactos modernos: tablets, TV smart, laptops, smart phones, etc. con facilidad. Se adaptan muy fácilmente a nuevos dispositivos electrónicos y utilizan gran parte de su tiempo on-line. Además, esta generación, está conformada por personas de todas las razas, es una generación multirracial. Dan prioridad a su vida personal que a la profesional y son muy impacientes. Se les considera la generación malcriada. (De La Cruz, 2016). En general, la percepción de la generación Y está percibido por los medios de comunicación de forma negativa, debido a un pensamiento de "egoísmo" que se interpreta como independencia y autonomía en la forma de trabajo. (Jurkiewicz, 2000) Pueden preferir organizaciones que valoran el desarrollo de habilidades, la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Smola y Sutton, 2002).

Esta generación ha experimentado seguridad emocional dentro de sus familias. A pesar de que han experimentado eventos traumáticos durante su desarrollo siguen llenos de esperanza y ambición para el futuro. Los millennials también tienden a estar conectados constantemente con la tecnología, la experiencia prolongada, cambiar de trabajo frecuentemente, y aprecian la diversidad. Como todas las generaciones, los millennials tienen fortalezas y debilidades. Respecto a los primeros, los millennials tienden a ser filantrópicas, capaces de realizar tareas múltiples, y orientados al equipo de trabajo (Alsop, 2008).

Se considera el hecho que esta es la primera generación que ha crecido completamente en un mundo digital. La fluidez tecnológica es algo que les resulta natural, y también lo son sus expectativas de estar continuamente involucrados en todo tipo de medios. La nueva fuerza laboral espera que la información se reciba fluidamente. Están acostumbrados a colaborar con sus pares en forma electrónica y a tener un feedback instantáneo (Padrao, 2016).

Según Alsop (2008), los millennials son "una generación con grandes y a veces extravagantes expectativas, como por ejemplo esperan que el lugar de trabajo pueda adaptarse a sus necesidades. Adicionalmente, buscan crecer rápido profesionalmente, experiencias diversas, flexibilidad en las rutinas de trabajo, retroalimentación constante, y oportunidades para participar en el servicio comunitario. Una expectativa que es particularmente importante para los millennials es la meritocracia".

Los millennials de hoy buscan frecuentes y continuos "feedbacks" positivos de sus supervisores en lugar que dependen exclusivamente de las evaluaciones de rendimiento anuales. Sostienen que tal retroalimentación construye su confianza y aumenta los sentimientos de seguridad. ¿Cómo llegaron los millennials a necesitar tantos elogios y retroalimentación? Desde su nacimiento, han sido bañados con cariño y alabanza por cada hito en sus vidas, sin importar cuán intrascendentes sean. Además, las escuelas tienen cada vez más enfocado en regularmente evaluar a los estudiantes y proporcionar retroalimentación frecuente. Desafortunadamente, injustificado los elogios constantes pueden llevar a la complacencia, fomentar el narcisismo y hacer que los millennials eviten riesgos que valgan la pena (Alsop, 2009).

Algunos aspectos negativos, son vagos no quieren trabajar mucho, faltan el respeto a la autoridad, son impacientes lo quieren todo y lo quieren ya, tienen una visión exagerada de sus propias capacidades, confían demasiado en ellos mismos, no entienden la importancia de acatar las normas de la empresa, son demasiado exigentes y requieren atención constante, no son realistas en cuanto hasta donde pueden llegar, no comprenden la política corporativa y son ingenuos.

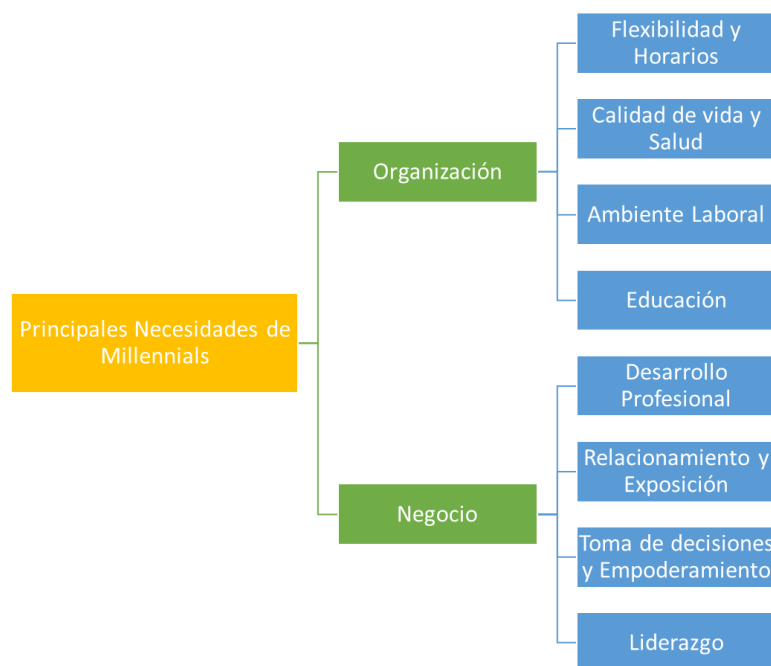
Por otro lado, los aspectos positivos, son ambiciosos y quieren ascender de prisa, son creativos e innovadores, se cuestionan lo establecido, están comprometidos y son trabajadores, harán lo que haga falta para progresar, son confiados y no ven obstáculos, tienen ganas de aprender, no van detrás del estatus porque sí, son flexibles y son optimistas (Bibb, 2009).

2.1.2 Principales necesidades laborales de los millennials.

Hay ciertos patrones globales que desarrollaron la manera de ser de esta generación, uno de estos es el contexto en el cual fueron criados. Estos son los hijos de la generación Baby Boomer; y estos, a su vez, son los hijos de los tradicionalistas (nacidos entre 1900 y 1945). Los tradicionalistas eran padres mucho más estrictos y su palabra era la última.

Para los Baby Boomers criar a sus hijos de esa manera no era factible. Entonces, estos criaron a sus hijos, los millennials, de la manera en que a estos les hubiera gustado que los críen, en un entorno de participación, lo que los involucró desde pequeños en la toma de decisiones. Es por esto que los “Y” creen que es un derecho implícito (Molinari, 2011).

Gráfico II-1 Resumen de principales necesidades de los Millennials



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Necesidad 1: Flexibilidad horaria, los jóvenes de hoy buscan flexibilidad distintos aspectos como horarios para poder integrar actividades extra laborales, estudios, deportes, pasatiempos o programas de ayuda humana. Hay temas que no están dispuestos a abandonar por mejor pagada que sea su oportunidad laboral. Según, Gonzalez y Mercado (2014) al ser una generación más equilibrada en términos del manejo del tiempo, no piensan en el balance entre empleo y vida, ya que se asume que estos se deben combinar, razón por la cual requieren horarios flexibles para atender a sus hijos, sus mascotas, su comunidad y también a sus padres. No hay duda de que será necesario que las estructuras de las compañías se deban adaptar a las nuevas formas de trabajar de los ‘Y’. De lo contrario, los Millennials terminarían por cambiar de empresa o iniciar sus propios planes de emprendimiento.

Necesidad 2: Calidad de vida, Ante todo les interesa más las experiencias de consumo que los bienes materiales. Son solidarios y buscan ayudar al prójimo, priorizan la calidad de vida ante todo y el tiempo de ocio.

Los millennialas valoran mucho a la familia, estos jóvenes permanentemente están buscando el reconocimiento de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar una decisión (Barford y Hester, 2011).

El perfil que presentan diversos autores destaca la independencia, individualismo y creyentes de que el éxito es un camino y no una meta. Los jóvenes pertenecientes a esta generación buscan un balance entre el trabajo y la vida social/familiar (Connell, McMinn, y Bell, 2012).

Necesidad 3: Ambiente laboral, el relacionamiento horizontal con superiores, reconocimiento, motivación y cultura de trabajo enfocada en responsabilidades multifuncionales son formas que identifican como expectativas de clima laboral para esta generación.

“La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen” (Molinari, 2011, p.53).

Lograr el compromiso de los empleados frente a las empresas, es esencial crear una cultura propia, es decir, “un conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas y valores, compartidos por todos los miembros de la organización, el mismo será el sistema por el que todos los miembros serán distinguidos de los demás” (Chiavenato, 2011, p.59).

Para algunos integrantes de generaciones anteriores son: demandantes, creativos, arriesgados e interrogadores. Para otros, tienen: facilidad para trabajar en equipo, son optimistas y defienden la integración entre la vida familiar y profesional.

Autores como Molinari (2011) hablan de “engagement”: “como un concepto más general que compromiso. Se refiere al grado en que los colaboradores están comprometidos emocional o racionalmente con algo o alguien dentro de la organización y como esto impacta en la forma en que trabajan y en el deseo de permanecer allí”.

La generación “Y” decrecen en su entusiasmo más rápidamente a medida que perciben que su trabajo pierde interés. La falta de “engagement” aparece relacionada con el contenido del trabajo y la forma en que se trabaja. Las empresas habitualmente se focalizan en aspectos relacionados con la satisfacción, pero no avanzan en otros,

referidos al compromiso emocional. Ejemplo: podría aparecer el jefe como una nueva figura paterna.

Necesidad 4: Desarrollo profesional, Son cortoplacistas: quieren resultados rápido y dedican todo su esfuerzo para que sus objetivos se hagan realidad.

Muy difícilmente se quedan después de la hora, priorizan sus preferencias, gustos y no quieren pasar toda la vida de manera dependiente, tienen visión a futuro donde se encuentran totalmente independientes. Si el empleo se vuelve rutinario y no los complace renuncian. Es vital que encuentren compañeros que sirvan como referentes de nuevos conocimientos y la constitución como “seudo tribus” de intereses comunes que se brinden apoyo mutuo.

El objetivo principal de implementar un programa de capacitación no es solo en desarrollar personas sino, brindar herramientas para que aprendan nuevas actitudes, ideas y soluciones que puedan modificar sus hábitos y comportamientos y les permita mejorar y enriquecerse como persona (Chiavenato, 2011, pág.112).

Necesidad 5: Relacionamiento y exposición, esta generación busca plantear ideas revolucionarias todos los días. Están acostumbrados en arriesgarse por cosas nuevas y entender sus errores.

Han sido descritos como egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas y superficiales (Hatun, 2011).

Todos los millennials son diferentes de acuerdo a su país de origen, pero la globalización ha hecho que sean más similares entre sí, en comparación a las generaciones pasadas” (De la Cruz, 2016).

Necesidad 6: Toma de decisiones y empoderamiento, los millennials buscan trabajos que los desafíen y les permita tomar importantes decisiones dentro de la empresa. Tienen que entender el motivo de las indicaciones a ejecutar. Son inquietos e impacientes, siempre buscan ser asignados en proyectos importantes o tener posiciones de alta relevancia y exposición.

Necesidad 7: Líderes de millennials, en sus líderes buscan las siguientes características:

- Tener un estilo de liderazgo colectivo, más horizontal, flexible, basado fuertemente en interacciones de confianza y resultados.
- Generar flexibilidad en el ambiente laboral.
- Empatía y comprensión.
- Esforzarse por desarrollo de su equipo.
- Capacidad de adaptabilidad a entornos cambiantes, y también capacidad de resiliencia para tolerar la frustración ante errores y fracasos.
- Poseer un espíritu positivo y por sobre todo creer en la gente.
- Ser formadores de talento y generadores de exposición para sus equipos.
- Generar condiciones para desbloquear el potencial.
- Entender a las organizaciones como una sucesión de proyectos individuales conectando expectativas individuales con objetivos de la organización.
- Generadores de nuevas experiencias.
- Gestionar la diversidad y potenciarla como ventaja a través de las diversas redes de conexión.
- Lograr conectar la visión de la empresa con la identificación de los integrantes del equipo.
- Seleccionar a las personas del equipo pensando no tanto en el conocimiento técnico sino en compartir valores y creencias.
- Creer que la gente de su equipo compartirá proyectos mientras exista esa conjunción de identificaciones (Gennari, 2011)

2.1.3 Perfiles comparativos: Millennials, Generación X y Baby Boomers

En general, los empleados llamados Baby Boomer (1943-1960), destacan la importancia de la seguridad y la estabilidad en el trabajo (Smola y Sutton, 2002).

Se caracterizan por tener como aspiración construir una carrera extraordinaria donde el reconocimiento llega a través del dinero, posición laboral y estatus. Para ellos la retroalimentación se hace una vez al año y esperando un reconocimiento de por medio. Interpretan el bienestar como dinero y el trabajo como un sacrificio para conseguirlo. Finalmente, creen que la felicidad está al final del camino (Molinari, 2011).

Según Twenge, (2010) “ha indicado que los Boomers le dan mucha más importancia al trabajo”. Esta afirmación coincide con Park y Gursoy (2012), que mencionan “que su trabajo es más importante para sus vidas que las generaciones más

jóvenes”. Además, en comparación con sus sucesores, los Boomers son más leales y están más unidos a sus organizaciones y creen que el trabajo arduo dará sus frutos (Hart, 2006). Son individualistas y dan más importancia a sus propias carreras en lugar de ser leales a las organizaciones (Beutell & Wittig-Berman, 2008).

Tienen otra manera de pensar y se caracterizan por ser desconfiados e individualistas. Son una generación menos numerosa que los Baby Boomers y que los Millennials, porque nacieron en una época de fuerte descenso de la natalidad. Los “X” cada vez creen menos en el matrimonio, en los gobiernos y en los políticos. Varios de ellos vieron cómo las organizaciones no fueron fieles a sus padres. Por eso, no depositan su futuro en una sola compañía. Creen en su propio desarrollo (Molinari, 2011).

Además, valoran las recompensas extrínsecas, como el aumento de la remuneración y las posesiones materiales (Twenge, Campbell, Hoffman y Lance, 2010). Otro aspecto en base a sus altas expectativas se da una tendencia a que cambien de trabajo con frecuencia para buscar posiciones más desafiantes con un salario más alto o mejores beneficios (Hays, 1999). En comparación con los Boomers, la generación X disfruta más de sus momentos de ocio, tienden a ser competitivos y trabajadores entre sus pares, pero respetan el tiempo dedicado a sus familias y entretenimiento también. (Gursoy et al., 2013).

Gráfico II-2 Cuadro comparativo generacional de perfiles:



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

La generación de mayor edad es la de los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964. El nombre hace referencia al periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial para recuperar la explosión demográfica. La generación que los sigue es la de los “X”, nacidos entre 1964 y 1980. Y, finalmente, la generación “Y” o Millennials, nacidos entre 1981 y 2000 (Molinari, 2011).

2.1.4 Estrategias para gerenciar a los millennials

Los millennials requieren de atención inmediata. Han crecido enviando mensajes y utilizando Facebook y Twitter. Están acostumbrados a estar conectados y a la respuesta instantánea cada vez que hacen una publicación. En el trabajo, esperan el mismo entorno. Necesitan tener la posibilidad de hacer preguntas y obtener consejo profesional

constante. El 80 por ciento reclaman un feedback regular por parte de sus jefes. No les gusta esperar 6 meses o un año para recibir una evaluación formal de su trabajo.

El 75 por ciento quieren un mentor. Los padres han sido para ellos mentores y en el entorno profesional esperan que sus jefes lo sean también. Los millennials no buscan tan sólo dinero. La mitad de ellos prefiere no tener trabajo a tener un trabajo que odien. Entre sus principales prioridades laborales está “amar lo que hago”, nada de altos salarios y grandes bonus.

La gran mayoría buscan un trabajo en el cual su creatividad sea valorada, quieren que sus superiores, directores y compañeros escuchen sus ideas. Piensan que su jefe puede aprender mucho de ellos. Los millennials son una generación emprendedora, por lo que la transparencia con ellos es especialmente importante. Necesitan saber el rumbo que sigue la empresa y de qué forma van a poder ayudar a alcanzarlo.

Como generación, quieren ayudar a marcar la diferencia en el mundo, según el Millennial Impact study por Achieve. La mitad de ellos confirman que la política de voluntariado de la empresa afecta en su decisión para aceptar un puesto. Ellos no odian el dinero, sino que valoran la meritocracia, por ello esperan ser pagados por su rendimiento. Asegúrate de que su salario refleja su valor.

Los Millennials reclaman flexibilidad. El 93 por ciento quiere un trabajo en el que puedan ser ellos mismos y esto implica, por ejemplo, vestirse de una forma en la que se sientan cómodos. Se quedan hasta que el trabajo esté terminado, el tiempo en la oficina no debe importar. Quieren tener un horario flexible y tener la posibilidad de teletrabajar.

No tienen especial interés en las jerarquías y no les impresionan especialmente los títulos y los cargos. Los Millennials quieren sentirse parte de una comunidad en el trabajo. Cerca del 90 por ciento quieren que su lugar de trabajo sea social y divertido. Cada vez más empresas responden ofreciendo comida gratis, diversión y flexibilidad para mantener a sus empleados contentos.

No es que tengamos que hacer todo esto, tan sólo es importante saber cómo son y lo que esperan de nosotros (Ibrahim, 2015).

Para formar a los millennials conviene seguir estos consejos:

- a) Esta nueva generación, busca que la empresa encaje en sus sueños y les genere otros nuevos. Desean un trato individualizado, ser reconocidos y escuchados para conocer sus motivaciones. Buscan un win-win, saber las expectativas que se espera de ellos (y viceversa) y que ambas partes salgan ganando de la relación

laboral. De este modo, las compañías deben trabajar formas de individualización a través de procesos de comunicación y modelos organizativos que encaje con estas necesidades; desarrollando políticas y herramientas de reconocimiento o colectivo con ajustes constantes y unas buenas prácticas de integración.

- b) Los millennials buscan afinidad con lo que la empresa dice que es. Todo aquello que no pueden tocar se queda fuera de sus creencias o escala de valores. Les atrae lo que no tienen, son impacientes y les importan los hechos reales, no la cultura de empresa. La fidelidad a la empresa se ha de valorar y recompensar y está basada en “lo que mola”. Por tanto, se debe trabajar en atributos vinculados al desarrollo efectivo del trabajo. Además, la lealtad a esos atributos debe ser reconocida, no como hasta ahora (y como está en el marco legal y laboral) entendiéndola en el sentido de antigüedad, sino por aporte y valor.
- c) Buscan construir su propio camino con cosas buenas del pasado para vivir el presente con más seguridad. Necesitan ser valorados por su trabajo y retos que le den exposición. Desean, por tanto, que se les mida como la mejor forma de demostrar todo lo que valen. Por ello, desde Recursos Humanos se debe procurar introducir formatos de trabajo donde el reto, sin que sea de manera permanente, esté presente con metodologías que evalúen también su desempeño y grado de consecución.
- d) Son competitivos y constantemente se comparan: enseñarse y exhibirse para valorarse a sí mismos. En el ámbito profesional son de corto plazo, no esperan gratificaciones ni revisiones anuales, las buscan de forma inmediata a sus entregables. Con esto refuerzan constantemente su ego, su identidad dentro de su entorno social y su auto valoración. Esto quiere decir que tanto el paquete salarial de las actividades del día a día dentro de un panorama a medio plazo, como la gratificación por conseguir pequeños logros, debe tener por objeto alimentar el ego y crearles entusiasmo constante en el ámbito profesional. El desarrollo de las actividades ha de ser variada y no clasificada por el nivel de expertise: hacer más útiles a los más juniors y menos inútiles al más senior.
- e) Quieren ser protagonistas de la empresa desde el primer día. Ven su desarrollo fraccionado en fases que deben cumplirse de una manera inmediata para evitar a toda costa el estancamiento profesional y personal. Debemos cuidar mucho los procesos de integración que desde el principio estén vinculados con modelos de

carrera por fases que proporcionen horizonte y evolución. Las promociones han de ser un hecho diferencial en las organizaciones extraordinarios realizados en el trabajo. Las políticas salariales deben estar muy cuidadas, con criterios claros y conocidos, con una progresión sobre todo en los tramos cruciales de la carrera y basada siempre en el desempeño.

- f) Priman una empresa donde poder hacer amigos y fomentar la parte de ocio y lúdica porque saben que tendrán más oportunidades profesionales. Han aprendido valores más intrínsecos desde el colegio. La cultura del esfuerzo no es propia de su generación. Se esfuerzan en lo que ellos deciden, no en lo que se les propone o impone. Tienen expectativas de vida más larga y viven el presente y el futuro de corto plazo, sin visualizar el largo plazo. Por ello las empresas cada vez más deben preocuparse por incorporar programas y actividades que superen el ámbito meramente laboral: deporte, quedadas, auspiciar actividades, etc. Una especie de club del empleado, dándoles el empoderamiento para que ellos mismo lo organicen.
- g) Necesitan que sus jefes comprendan que puede haber conjunción entre su vida personal y profesionalidad. Los millennials creen que la vida es un juego sin límites del que quieren ser protagonistas. Y trasladan esa forma de comportarse al mundo profesional queriendo que sus jefes comprendan que ese comportamiento distendido donde la gente se lo pasa bien y se divierte, puede aplicarse a lo profesional también. En este nuevo entorno, las compañías debemos cambiar el modelo de management y el rol que el jefe desempeña, entendiendo de origen que un ambiente distendido no está reñido con la productividad. El jefe se convierte en un guía que establece retos a alcanzar explicando en todo momento los motivos por los que estos se establecen para que así la productividad tenga cierto elemento lúdico y los trabajadores conozcan la finalidad de lo que están haciendo. La vida profesional ha de tener componentes retadores y de diversión para responder a sus necesidades.
- h) Necesitan de movimiento constante y diversidad de experiencias para que su vida tenga sentido. El nuevo dilema para ellos es: “si te paras no eres nadie”. Han crecido con rodeados de tecnología, internet, y la multitud de fuentes y posibilidades que esto conlleva. No han crecido en época de bonanza, por lo que al no tener límites buscan nuevas experiencias, y esto es parte de su estilo de vida.

Las globalizaciones los han puesto en contacto con una gran diversidad de culturas, formas de pensar, etc., lo que hace que su mentalidad sea más expansiva y plural. Los programas de movilidad internacional, movilidad funcional y rotación se convierten en un must dentro de la cultura de las empresas y hemos de saber conjugarlo con lo que regula las leyes y lo que exige la parte social. La variedad como elemento diferenciador. Hay que ser disruptivos implantando una cultura de retos en los entornos del cambio y la innovación.

- i) Quieren una formación diferente, que los oriente por su vida profesional. Se trata de una generación ego centrista (“yo antes que nadie”) porque han crecido en un entorno donde la accesibilidad a recursos ha sido más fácil que en generaciones anteriores.
- j) Buscan destacar del resto. Rechazan por tanto cualquier barrera que les permita hacerlo (uniformes, entorno, horario, etc.). Quieren poder vestir de manera informal cuando van a trabajar. Necesitan sentirse competentes para hacer bien su trabajo, pero para comprometerse necesitan tener pasión y esto no viene dado por la uniformidad sino por la libertad; aunque en un entorno que aporte seguridad. En los últimos años, el dress code ha ido cambiando y cada vez más no es identificado ya como un símbolo de profesionalidad y expertise.
- k) Necesitan un espacio personal tecnológico que refleje su imagen y donde puedan recibir reconocimiento instantáneo. Como todas las generaciones, esta necesita también de una auto-identificación que ahora viene ligada a una tecnología (email, chat, foros, blogs, móviles) que proporciona un feedback instantáneo. Debemos trabajar en modular el proceso de feed-back con las necesidades de inmediatez que hoy se demanda con programas de reconocimiento online que faciliten el proceso y que haga que no haya que esperar hasta el encuentro para que este se dé.
- l) Necesitan de canales de comunicación. Estos profesionales tienen un lenguaje propio. Prefieren la diversión compartida y adaptada a canales y medios con los que han crecido como internet o telefonía móvil. Por ello, incorporar canales de comunicación informal propios de su generación en los entornos de trabajo (Chat’s, Share-Point, Intranets, Lyncs), que sean diferenciadores de su día a día

(Twitter, Whatsapp, Instagram), puede reforzar el vínculo con las organizaciones.

m) Tienen miedo al fracaso por desconocimiento de este. Estas nuevas han estado protegidas y no conocen las consecuencias del fracaso. El desconocimiento de sus consecuencias añade incertidumbre o temor a la hora de tomar decisiones. Por ello, debemos entrenarles en el proceso de toma de decisiones sobre todo en la asunción de responsabilidades: técnicas, de proyecto, de gestión de personas o de gestión con el cliente (Sanchez, 2015).

2.2 Retención de Talento

2.2.1 Retención laboral y gestión de capital humano:

Para Idalberto Chiavenato (2009), “la administración de Recursos Humanos es un campo aun poco desarrollado dentro de las organizaciones con un grado de sensibilidad alto. Al igual que el resto de áreas, la gestión de esta depende del proceso interno que se maneje para la administración de la estructura organizacional. Adicionalmente se cuentan con aspectos como la cultura organizacional y políticas corporativas, que es finalmente lo que marca el sello de forma de trabajo de una compañía”.

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

(Chiavenato, 2009, p.9).

Retención de personal

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todos estos procesos se enfocan en mantener un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, en el cual se pueda fomentar un entorno de relaciones y colectividad laboral, puesto que son aspectos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización, motivándolos a trabajar y a alcanzar los objetivos esperados.

En algunas organizaciones es el proceso para retener a las personas merece una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié a una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización.

En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y la motivación intrínseca de las personas. Así el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas (Chiavenato, 2009, p.440).

Si se habla de retención laboral se debe identificar los procesos que esta involucra para asegurar éxito en este objetivo.

Reclutamiento

El primer paso para construir los cimientos de la conservación de empleados consiste en tener una imagen clara del trabajo que queremos que hagan y las habilidades que se necesitan para hacerlo, la descripción del puesto debe.

1. Establecer el propósito del trabajo: por que existe en la organización.
2. Describir las responsabilidades básicas.
3. Enumerar las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades.
4. Describir las condiciones de trabajo

(Dibble y Martinez, 2001)

Para complementar el proceso se debe usar las fuentes correctas:

Cuadro II-1 Fuentes de reclutamiento

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; puede obtener retroalimentación inmediata	Genera muchos candidatos no calificados
Referencias de los empleados	Conocimiento de la organización proporcionado por el empleado existente; puede generar candidatos fuertes porque una buena referencia refleja al que la recomienda	Puede no incrementar la diversidad y la mezcla de empleados
Sitio Web de la empresa	Distribución amplia; puede ser dirigido a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Reclutamiento universitario	Grupo grande y centralizado de candidatos	Limitada a puestos básicos
Organizaciones de reclutamiento de profesional	Buen conocimiento de los retos y las necesidades de la industria	Poco compromiso con una organización específica

Fuente: Robbins & Coulter, (2005)

Aunque el reclutamiento electrónico permite a las organizaciones identificar a los candidatos de manera barata y rápida, la calidad de esos candidatos puede no ser tan buena como otras fuentes.

¿Qué fuentes de reclutamiento producen candidatos excelentes? La mayoría de los estudios ha descubierto que las referencias de empleados producen en general los mejores candidatos.

La explicación es intuitivamente lógica. En primer lugar, los candidatos referidos por los empleados existentes son seleccionados previamente por estos empleados. Como los que recomiendan conocen tanto el empleo como a la persona recomendada, tienden a referir candidatos que están bien calificados. Además, como los empleados existentes sienten a menudo que su reputación está en riesgo con una referencia, acostumbran referir a otros sólo cuando están lo suficientemente seguros de que el recomendado no los hará quedar mal (Robbins et al,2005, p.286,287).

Selección

Una vez que la actividad de reclutamiento ha creado un grupo de candidatos, la etapa siguiente del proceso de GRH consiste en determinar quién es el que está mejor calificado para el trabajo. Esta etapa se denomina proceso de selección, es decir, el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para

garantizar la contratación de los más adecuados. Los errores de contratación pueden tener implicaciones de gran alcance.

¿Qué es la selección? Selección es un ejercicio de predicción. Trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados. Exitoso en este caso significa tener buen desempeño en los criterios que la organización usa para evaluar a los empleados. Por ejemplo, al ocupar un puesto de ventas, el proceso de selección debe ser capaz de predecir qué candidatos generarán un gran volumen de ventas; para un puesto de administrador de red, debe predecir qué candidatos podrán supervisar y manejar con eficacia la red de cómputo de la organización. Considere, por un momento, que cualquier decisión de selección puede originar cuatro resultados posibles. Como se muestra en la figura siguiente, dos de estos resultados serían correctos y dos indicarían errores (Robbins et al,2005).

Cuadro II-2 Resultados de la decisión de selección

Desempeño laboral posterior	Decisión de Selección		
	Exitoso	Aceptar	Rechazar
		Decisión Correcta	Error de rechazo
Poco exitoso	Error de Aceptación	Decisión correcta	

Fuente: Robbins et al (2005)

Una decisión es correcta cuando se predijo que el candidato sería exitoso y probó tener éxito en el trabajo, o cuando se predijo que el candidato sería poco exitoso y lo sería si fuera contratado. En el primer caso, la aceptación fue exitosa; en el segundo caso, el rechazo fue exitoso. Los problemas surgen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que habrían tenido un desempeño exitoso en el trabajo (errores de rechazo) o al aceptar a aquéllos que finalmente tuvieron un desempeño deficiente (errores de aceptación). Estos problemas pueden ser significativos. Dadas las leyes y reglamentaciones de RH de ahora, los errores de rechazo pueden costar más que la selección adicional necesaria para encontrar candidatos aceptables, ya que pueden exponer a la organización a demandas de discriminación, sobre todo si los candidatos de grupos protegidos son rechazados en forma desproporcionada. Los costos de los errores de aceptación incluyen el costo de capacitar al empleado, las utilidades perdidas debido a la incompetencia del empleado, el costo de la liquidación y los costos

subsecuentes del reclutamiento y la selección adicionales. El principal objetivo de cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o aceptación y al mismo tiempo aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Tipos de instrumentos de selección: Pruebas, simulación de desempeño, entrevistas y recomendaciones (Robbins et al,2005).

Los gerentes logran esto usando procedimientos de selección que sean tanto válidos como confiables.

Procedimiento de selección:

- Solicitud: Información básica del postulante.
- Pruebas escritas: Medir inteligencia, habilidades y aptitud.
- Centros de evaluación: lugar donde se evalúan a las personas.
- Entrevistas: reunión con el postulante

Qué no preguntar en una entrevista	Qué preguntar en una entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su fecha de nacimiento? o ¿Cuántos años tiene? • ¿Cuál es su estado civil? o ¿Planea tener una familia? • ¿Cuál es su lengua materna? • ¿Ha sido arrestado alguna vez? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es mayor de 18 años? • ¿Se cambiaría de domicilio? • ¿Tiene permiso para trabajar fuera del país? • ¿Ha sido condenado por [llenar el espacio]? El crimen debe estar relacionado con el desempeño del empleo.
<p>* Los gerentes deben saber que existen muchas otras preguntas “qué preguntar y qué no preguntar”. Busque siempre la guía específica de su departamento de RH</p>	

Fuente: Robbins et al (2005)

- Investigaciones de antecedentes: validar historial del postulante
- Examen físico: examen de salud y psicológico. (Robbins et al, 2005)
- Catálogo de competencias organizacionales y del candidato

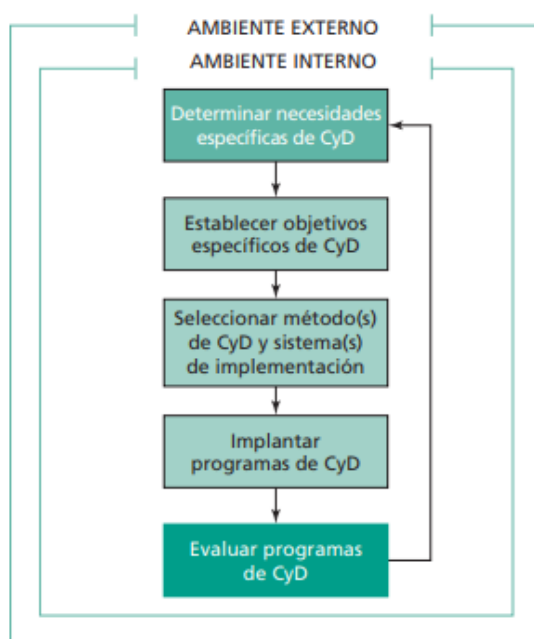
En un contexto, uno de los aspectos claves de la selección de personas es el catálogo de competencias, el cual está constituido por la identificación y definición de: a) competencias organizacionales (core competences); b) competencia de los trabajadores de la empresa y; c) los grados de cada una de las competencias de los trabajadores. Las competencias organizacionales representan los factores ventaja competitiva que diferencian a una empresa de otra. Las competencias personales son aquellas que deben ostentar cada uno de los trabajadores de la empresa, en los diversos puestos que ocupen dentro de la estructura organizacional. Deben estar en concordancia con las competencias organizacionales previamente definidas. En relación a las competencias

personales, estas se clasifican en dos tipologías: las competencias blandas (soft) y las competencias duras (hard), las primeras son las aquellas que se aplican a cualquier trabajador, no importa el nivel jerárquico ni el área de especialidad que ocupe; por ejemplo, la buena comunicación es una exigencia de cualquier trabajador de la empresa, no es propiedad exclusiva de ninguna área especializada ni de algún nivel jerárquico. En cambio, las segundas, si estarán designadas con exclusividad de acuerdo con el área de especialidad del trabajador; por ejemplo, un trabajador del área de marketing, debe conocer a profundidad especificaciones sobre el marketing. (Louffat, 2017)

Capacitación

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales (Mondy y Noe, 2005).

Gráfico II-3 Proceso de capacitación



Fuente: Mondy y Noe (2005)

Para Louffat 2017, la capacitación está basada sobre las competencias, este término puede ser definido como la sumatoria de conocimientos, habilidades y actitudes que generan valor económico y social tanto para las empresas como para sus trabajadores.

La capacitación basada en conocimientos, es una dimensión de las competencias que se preocupa sobre todo por aspectos cognoscitivos del desarrollo humano. Se refiere a la necesidad de que el trabajador aprenda o profundice fundamentos teóricos de su profesión o especialidad, así como temas de otras especialidades e inclusive de cultura general, teniendo en cuenta que, bajo el enfoque de la teoría general de sistemas, los conocimientos no se encuentran aislados y pueden converger de manera integrada. La idea es que siempre se debe estar al día con las innovaciones o mejoras en la tecnología del conocimiento, pues este ofrece mejores contextos para tomar decisiones.

La capacitación basada en habilidades, es otra dimensión de las competencias. Se preocupa sobre todo por aspectos psicomotrices del desarrollo humano y se caracteriza por la aplicación práctica de las teorías que se conocen. Se trata de ejecutar en la realidad de lo que sabe, para lo cual es necesario aplicar metodologías, en las cuales se expliciten las actividades necesarias para ejecutar las acciones previstas. Las habilidades representan las destrezas que el trabajador debe tener para interactuar y manipular

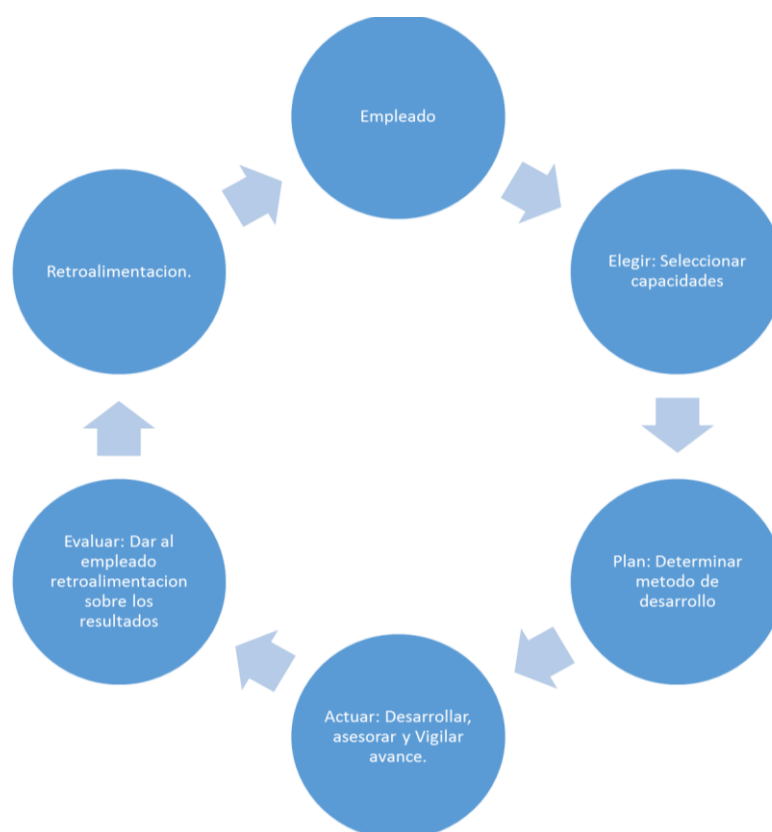
instrumentos, equipos, herramientas, insumos indispensables para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus metas.

La capacitación basada en actitudes, es otra dimensión de las competencias. Se preocupa sobre todo por aspectos afectivos del desarrollo humano. Se refiere a la voluntad del trabajador por querer realizar en la práctica actividades que teóricamente conoce con elevada disposición. Un trabajador competente es aquel que cuente con las tres dimensiones de manera equilibrada, es decir tiene muy buena base teórica, muy buena habilidad practica y muy buena actitud. La capacitación entra a tallar en caso exista alguna carencia parcial o total, de las competencias estipuladas por la empresa en el catálogo previamente elaborado y de acuerdo con el manual de puesto dentro de la estructura orgánica. (Louffat, 2017)

Desarrollo profesional

El desarrollo significa adquirir nuevas capacidades aprovechando muchos métodos distintos de aprendizaje que beneficien a los empleados, así como la organización. Las expresiones crecimiento profesional y oportunidad ya no se vinculan. Crecimiento profesional significa moverse dentro de una organización y entre organizaciones, así como ascender. Oportunidad significa la posibilidad de adquirir nuevas capacidades. Los empleados evalúan las ofertas de trabajo por lo que contribuyen a su aprendizaje y a la posibilidad de seguir consiguiendo trabajo en el futuro, más que por el lugar que ocupa el puesto en la jerarquía de la organización (Dibble et al, 2001).

Gráfico II-4 Desarrollo profesional:



Fuente: Dibble et al (2001)

Evaluación de desempeño

Muchas empresas luego de analizar las razones por las cuales es necesario contar con el proceso de evaluación del desempeño del personal, logran concientizarse en que es algo que contribuirá al desarrollo organizacional de la empresa y de los propios trabajadores y, por lo tanto, es necesario ponerla en ejecución. Ante ello surge la siguiente interrogante, que da origen al título del presente capítulo: ¿Qué aspectos deben evaluarse en el trabajador para tener una visión integral sobre su desempeño y su rendimiento?

Para algunas empresas lo importante es que el trabajador rinda, que conquiste las metas establecidas a priori, que produzca con eficacia y eficiencia, en un contexto “transaccional” numérico; mientras que otras empresas se preocupan por el ser humano, en un contexto “transformacional”, que busque mejorar su calidad de vida personal e inclusive familiar. Lo más salomónico y saludable es abarcar ambos aspectos, es decir, la evaluación del desempeño debe comprender dos dimensiones de análisis: la primera

de corte cualitativa, referida al cumplimiento de las competencias definidas en el puesto: y la segunda de corte cuantitativo, referida al rendimiento o los resultados obtenidos por el trabajador en el cumplimiento de sus funciones. (Louffat, 2016)

Evaluación cualitativa del desempeño:

El termino competencias en el campo de la administración de personal se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, tanto a nivel corporativo como a nivel de los trabajadores que ocupan los diversos puestos de una empresa.

Las competencias corporativas, denominadas también core-competences, pueden considerarse como aquellas variables o factores de ventaja competitiva que cada empresa ostenta en el mercado económico donde actúa y que la distingue de las empresas rivales. Como consecuencia, posiciona a la empresa en dicho mercado, lo que le permite ganar las preferencias de los clientes.

Las competencias corporativas deben ser identificadas y validadas por la propia empresa, es decir, si efectivamente son tales, para poder validar una competencia corporativa se requiere que cumpla simultáneamente con cuatro requisitos:

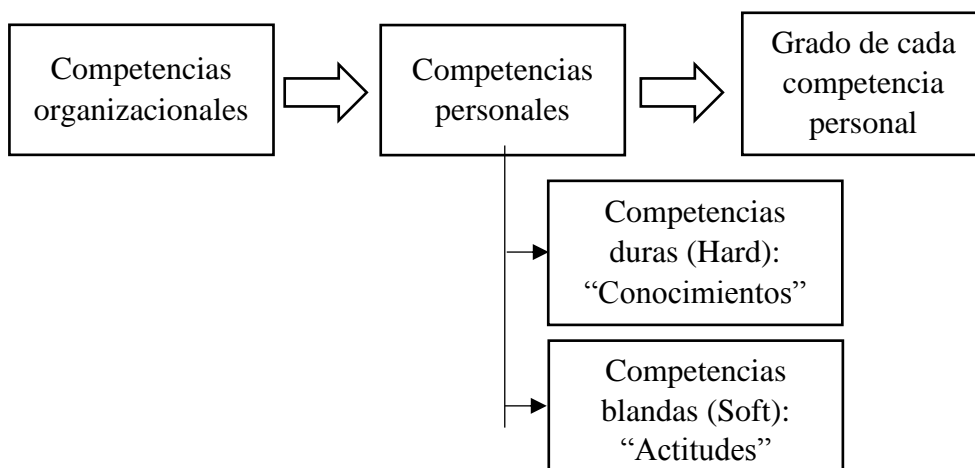
- Que sea colectiva, implica que debe estar alineada a los diversos niveles jerárquicos y áreas organizacionales de la empresa.
- Que sea institucionalizada, supone la aceptación y confirmación por todos (o por lo menos la mayoría) de los Stakeholders.
- Que sea inimitable, lo que supone brindar productos o servicios diferenciados y difíciles de ser igualados por competidores del mercado.
- Que sea duradera, para poder usufructuar sus beneficios comerciales durante un plazo de tiempo adecuado, lo cual permita obtener las rentabilidades financieras correspondientes.

Para ilustrar la validación de una core-competences imaginémos una empresa hipotética que preconiza como una de sus core-competences la calidad de atención y/o servicio al cliente. Si analizamos los cuatro elementos citados, puede decirse que es colectiva si las áreas de finanzas, de operaciones, de marketing, de personal, entre otras, ofrecen una excelente calidad de servicio; es institucionalizada, si los clientes, los trabajadores, los accionistas, los competidores, los proveedores, etc. Confirman que la empresa efectivamente ofrece un óptimo servicio de atención; será inimitable, si la atención al cliente es de alto padrón y muy diferente a la forma en sus competidores

atienden a los clientes; será duradera, si esa atención de calidad es permanente, constante en el tiempo.

La identificación de la core-competence es una condición para posteriormente identificar y definir el perfil de competencias de los trabajadores en los diversos puestos de una organización. (Louffat, 2016)

Gráfico II-5 Evaluación de desempeño:



Fuente: Louffat (2016)

Evaluación cuantitativa del desempeño:

Para evaluar el desempeño del personal y establecer su nivel de eficacia y eficiencia, de manera objetiva, se hace necesaria la formulación de indicadores que permitan medir sus rendimientos, en cuanto a productos o servicios finales que ha obtenido en el desempeño de sus funciones, establecidas previamente en el perfil del puesto.

La medición precede al castigo, no es necesariamente cierto ya que en la evaluación del desempeño se busca primero detectar brechas y a partir de estas facilitar capacitaciones y/o situaciones para que el trabajador logre los niveles esperados de rendimiento. (Louffat, 2017)

Remuneración:

Para definir la correcta remuneración en una compañía se requiere de políticas, lineamientos, competitividad y la correcta valorización de cada posición a diseñar

dentro del organigrama de una empresa. En la actualidad suena mucho el concepto de remuneración emocional como practica clave para la retención laboral.

Remuneración emocional del personal y planeación

La planeación es el elemento del proceso administrativo que se encarga de definir a la empresa en el momento actual y su proyección a futuro. Esto implica definir los diversos elementos de la planeación, como visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, cronogramas y presupuestos.

Toda misión debe contener, como mínimo, la finalidad, es decir, a que se dedica la empresa; la diferenciación, que deja en claro que beneficios superiores ofrece el servicio o producto final que ofrece en relación con los competidores y como se benefician los Stakeholders (Accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, estado, etc.) con su existencia.

La visión es la proyección a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta dos posibilidades: que la empresa continúe tal como está, ofreciendo los mismos productos y/o servicios al mismo mercado o segmentos; o que la empresa realice modificaciones, ya sea ampliando o reduciendo productos / servicios y/o mercados.

La estrategia es el análisis que realiza la empresa sobre el contexto que la rodea su entorno, identificando las oportunidades o amenazas que puedan favorecerla o ser obstáculos en su desarrollo; del mismo modo, el análisis se realiza sobre las fortalezas y debilidades internas que tiene la empresa y que puedan apoyar o no en sus actividades. Con base en dicho análisis la empresa planteara sus opciones estratégicas que le permitan lograr los objetivos y cumplir la misión / visión previamente establecidas.

Las políticas son las directrices normativas que dan las pautas para hacer operativas las opciones estratégicas definidas previamente.

Los cronogramas son instrumentos que permiten establecer las actividades necesarias para realizar las opciones estratégicas y los plazos para su realización.

Los presupuestos se encargarán de cuantificar los ingresos y egresos necesarios para hacer realidad las opciones estratégicas, así como sus respectivas fuentes de financiamiento.

La interacción de la planeación con la remuneración emocional es evidente, pues la empresa requiere personal que genere valor a corto, mediano y largo plazo, lo que implica tener estrategias de retención de talento. El cumplimiento, la misión, visión,

objetivos se realiza gracias al aporte del trabajador que transforma los recursos financieros y materiales en productos y/o servicios de valor para los clientes finales. En este contexto, el trabajador es la principal fortaleza de una institución y, por lo tanto, debe ser cuidado, estimulado y motivado a quedarse dentro de ella, aportando su esfuerzo y compromiso con la empresa que lo cobija, siendo la remuneración emocional, en sus diversas modalidades, motivador clave en esa identificación y mimetismo del trabajador. (Louffat, 2019)

Remuneración emocional del personal y organización.

La organización es el elemento del proceso administrativo encargado del diseño o rediseño organizacional general o parcial de una empresa, para la cual desarrolla tres instrumentos fundamentales: La definición del modelo organizacional la confección del organigrama y la redacción de manuales organizacionales.

El modelo organizacional representa la forma en que la empresa se organiza teniendo como referencia la estrategia adoptada preliminarmente por ella. La evolución de los modelos organizacionales comienza desde el clásico modelo funcional, pasando por modelos geográficos, por productos, clientes, turnos, cantidad, divisionales, proyectos y matriciales hasta el modelo de procesos.

El organigrama es la representación gráfica del modelo organizacional y, está constituido por las unidades de dirección, línea apoyo, asesoría, control y consultivas.

Los manuales organizacionales son documentos que describen los deberes y derechos organizacionales de los trabajadores que ocupan las diversas unidades orgánicas de una empresa y sus respectivos puestos o cargos que forman parte del organigrama. Los manuales son importantes por dos razones: porque estandarizan el desempeño organizacional y por su connotación legal.

La interacción de la organización con la remuneración emocional permite que la empresa especifique de manera equitativa clara y transparente las diversas funciones, procesos, procedimientos, instrucciones y reglamentos de trabajo que ayudan al trabajador a conocer a ciencia cierta cómo debe realizar el trabajo que le corresponde a nivel individual y colectivo, evitando conflictos entre personal de diversas unidades orgánicas o inclusive dentro de ellas. (Louffat, 2019)

Remuneración emocional del personal y dirección

La dirección es el elemento del proceso administrativo que se encarga de aplicar en la práctica lo previamente planeado y organizado. Para que una empresa exista y funcione necesita de los trabajadores, los cuales no son iguales. En ese sentido, el ejecutivo que tiene a su cargo trabajadores “diferentes” debe en primer lugar conocer psicológicamente a cada uno de ellos, pues tienen personalidades, sensaciones, percepciones, inteligencias y, motivaciones diferentes; así mismo deben contar con bases sociológicas para analizar la forma en que puedan integrarlos colectivamente. En ese contexto es necesario que el ejecutivo que dirigen personas ostente algunas competencias básicas, como la de trabajar en equipo, liderazgo, motivación, comunicación, negociación y manejo de conflictos, así como toma de decisiones que les permita aprovechar los talentos de cada uno de ellos e integrarlos con los de los compañeros.

La interacción de la dirección con la remuneración emocional es vital pues en el día a día se manifiesta conductualmente la convergencia y el respeto a los valores, sentimientos, inteligencia y fisiología de los trabajadores por parte de la empresa, por medio de la aplicación de las competencias citadas en el párrafo anterior. En ese sentido el trabajador evaluara el nivel de consideración y respeto que tiene la empresa por su persona e incluso, por extensión, con su familia, procurando su calidad de vida en la relación trabajo-vida. (Louffat, 2019)

Remuneración emocional del personal y control

El control es el elemento del proceso administrativo encargado de verificar la eficacia y eficiencia de lo previamente planeado, organizado y dirigido, al administrar recursos financieros, materiales y humanos asignados en las diversas áreas organizacionales, como marketing, logística y de personal, en este caso específico.

Todo control puede aplicarse de manera previa, concurrente y posterior, y para poder efectuarse necesita de un elemento clave que le permita controlar; se trata de los indicadores, los cuales son cuantificadores que permiten apreciar los niveles de eficacia y eficiencia obtenidos en cuanto a calidad, cantidad, tiempo, espacios, costos / gasto, etc. Los indicadores pueden formularse en forma de porcentaje, promedios, ratios, escalas u otra forma de expresión matemática/ estadística que facilite su análisis e interpretación con la validez y confiabilidad necesarias.

La interacción del control con la remuneración emocional permite las mediciones cuantitativas, objetiva y real del rendimiento de cada trabajador, evitando subjetividades que puedan distorsionar una evaluación justa de dicho rendimiento. Esto es muy importante, pues valoriza la meritocracia de cada trabajador y su aporte en la generación de valor, produciendo niveles de satisfacción del deber cumplido y superado. (Louffat, 2019)

2.2.2 Implementación de un plan de retención laboral en la generación de millennials

Para entender la importancia, se entenderá el concepto de rotación de personal. Según Idalberto Chiavenato (2009), “es la ecuación de la salida de algunos empleados y el ingreso de otros para sustituirlos en el trabajo. Este efecto genera un impacto negativo en las organizaciones, debido a la acción que se deberá tomar para reducir el impacto en la mayor dimensión posible en el menor tiempo esperado. Esto significa se debe mantener un recurso dedicado a suplir este impacto infinitamente para asegurar compensar el efecto de pérdida con un efecto positivo llamado reclutamiento. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo”.

Existen dos tipos de separación:

1. Separación por iniciativa del empleado (Renuncia)

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. Esta a su vez depende de dos percepciones. La primera en el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentre fuera de la organización, en el mercado de trabajo.

2. Separación por iniciativa de la organización (Despido)

Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. El objetivo de ello es cambiar algo que no está funcionando por algo que funcione, a un costo igual, mayor o menor del actual, pero con una proyección positiva sobre los objetivo o métricas de la posición a reemplazar.

Num. De empleados separados

Índice de rotación = _____

Promedio efectivo de la Organización

El efecto de rotación contiene tanto variables externas como internas, la causa raíz dependerá de cada, el cual puede generar un impacto en un solo empleado como en un grupo de empleados. Respecto a las variables externas un factor relevante es la oferta laboral de otras empresas, coyuntura económica, beneficios o políticas de “mejor empleador” como reclutador, etc. Por otro lado, referente a las variables internas se idéntica temas como políticas salariales, flexibilidad horaria, oportunidades desarrollo como las de mayor relevancia. La estructura y la cultura organizacional son responsables en gran sobre el impacto de estas variables internas (Chiavenato, 2009).

Las informaciones acerca de esas variables externas e internas se obtienen por medio en el proceso de separación en donde el empleador entrevista a los empleados que abandonan la organización, para evitar cualquier inconveniente personal. Esta entrevista de salida se realiza por un especialista en RH y abarca los aspectos siguientes:

El motivo que determina la separación (por iniciativa de la organización o del empleado).

- La opinión o percepción del empleado sobre la empresa, así como jefes y pares.
- Su opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
- Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades y el crecimiento.
- Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
- Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización (Chiavenato, 2009, p.89, 90, 91, 92, 93).

Cuadro II-3 Cuadro de costos de reposición de personal:

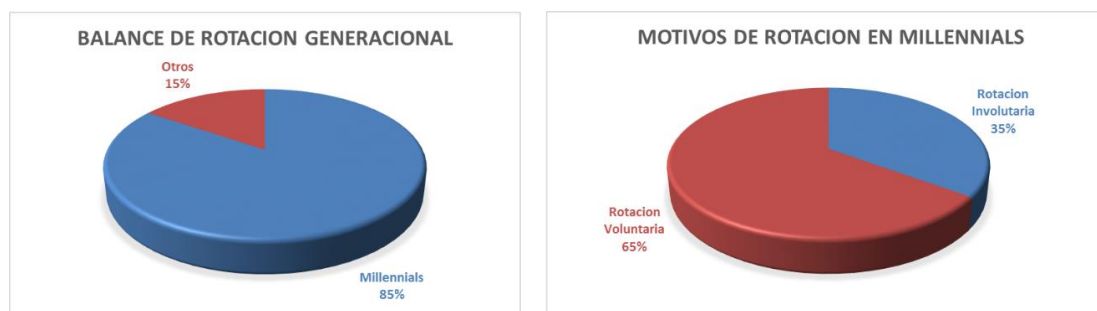
COSTOS DEL RECLUTAMIENTO	COSTOS DE LA SELECCIÓN	COSTOS DE LA FORMACIÓN	COSTOS DE LA SEPARACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de reclutamiento del empleado Propaganda Visitas a escuelas Atención a los candidatos Tiempo de los reclutadores Estudio de mercado Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista de selección Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento Aplicación y calificación de test Tiempo de los seleccionadores Verificación de referencias Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de integración Inducción Costos directos de la formación Tiempo de los instructores Baja productividad durante la formación 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (Vacaciones proporcionales, aguinaldos, etc.) Pago de prestaciones Entrevista de separación Costos del Outplacement Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Fuente: Chiavenato (2009)

El balance generacional de rotación es mayor en la generación de millennials comparado al resto de trabajadores.

Se investigó el nivel de rotación en una de las empresas de las muestras definidas y se encontró un nivel de rotación de 13 % anual, donde se obtuvo la siguiente información.

Gráfico II-6 Resumen de rotación de personal de la empresa tomada como muestra:

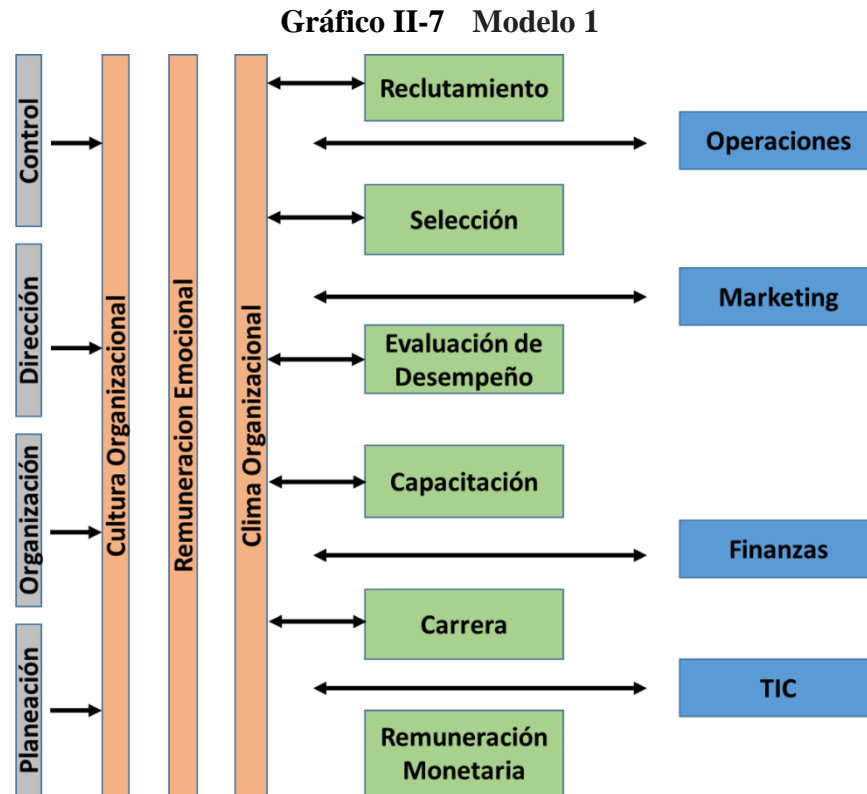


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

De un universo de 3,600 empleados en el año 2,016 rotaron 374 empleados, donde el 85% son Millennials y de esta base el 65% se fueron por decisión voluntaria. La investigación nos permitirá entender motivos tangibles de esto y será la base para el diseño de nuestro plan de retención.

2.2.3 Modelos de administración de recursos humanos

Investigar modelos publicados en años recientes que permitan consolidar y desarrollar un plan de retención orientado a esta generación.



Fuente: Louffat (2019)

Este modelo hace referencia al impacto en la forma de trabajo de una empresa, desde la conexión entre los lineamientos de trabajo o “way of work”, gestión de administración de recursos y áreas funcionales como eje para la retención laboral. Explica claramente como la gestión debe estar alineada y estandarizada, con un soporte de ambiente laboral, remuneración cualitativa y cuantitativa correcta, y un proceso de gestión sostenido de por pilares claves desde el reclutamiento hasta los beneficios monetarios como básicas de negocio.

Gráfico II-8 Modelo 2



Fuente: Castellanos (2012)

Este modelo presenta los componentes clave del proceso de la retención de recursos humanos de una organización, que consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados. Las primeras tres actividades aseguran que se identifiquen y contraten empleados competentes; las dos actividades siguientes consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar.

Gráfico II-9 Modelo 3



Fuente: Martha Alles (2013)

Este modelo basa la retención argumentando mayor relevancia sobre la relación que existe entre atracción, selección e incorporación con evaluación de desempeño en una etapa inicial, donde de esta forma el empleador valida que las personas que incorporan cumplen con las expectativas esperadas. Posterior a ello se analiza quienes son aquellos potenciales perfiles para ser formados para futuro desarrollo y plan de sucesión.

Gráfico II-10 Modelo 4



Fuente: Dibble et al (2001)

Este modelo está orientado al procedimiento interno de la compañía como herramienta de retención, basándose en la relevancia de cada aspecto y el efecto que cada uno desenlaza entre sí. El primer procedimiento es la capacidad de reclutamiento de la empresa donde lo fundamental es el descriptivo de la posición para asegurar una base de postulantes que encaje con lo necesitado. El segundo es la selección en donde se debe identificar y validar al mejor perfil para cubrir la posición. El tercero es la capacitación, en donde la empresa se enfoca en invertir en los recursos necesarios para asegurar que su colaborador tenga la mejor preparación posible para desempeñar su rol en la empresa. Finalmente se contempla el desarrollo profesional como aspecto requerido para la retención de talento, en donde el enfoque se basa en la retroalimentación como base y planes a desarrollar para el colaborador dentro de la compañía

2.3 Modelo propuesto

2.3.1 Necesidades del modelo

Para el plan de retención laboral se definió tomar como base para la propuesta a realizar, el modelo de la autora Suzanne Dibble del libro “Conserve a sus empleados valiosos”. La razón se debe a que se puede identificar una propuesta holística donde

existe una correlación entre las necesidades que hoy esta generación demanda y un diagrama estructurado para atenderlas de forma productiva para las empresas. (véase gráfico resumen del plan de retención punto 5.5)

Al correlacionar el modelo con las necesidades de los millennials (flexibilidad horaria, calidad de vida y salud, ambiente laboral, educación, desarrollo profesional, relacionamiento y exposición, toma de decisiones y empoderamiento) permite a la empresa reducir el riesgo de rotación laboral y fuga de talento, esta estructura genera un valor cualitativo muy importante para la percepción de este segmento de trabajadores, el cual genera sentimiento de identificación o pertenencia, cultura idónea esperada, fidelidad y compromiso. Lo cual, es lo que justamente hoy no es una realidad porque los millennials buscan o demandan necesidades que hoy las empresas no atienden.

2.3.2 Mecanismos del modelo

Reclutamiento, la relevancia que este impacta en la empresa, un mal reclutamiento genera pérdidas de tiempo para el individuo y la empresa, afectando costos en los siguientes pasos que son la selección y capacitación del empleado.

Por tal motivo previo a todo reclutamiento se debe definir bajo un formato claro la definición de la posición. Que hará este empleado para la compañía y cuáles son sus responsabilidades. Paso seguido es la comunicación o el famoso hunting del empleado, para esto se debe entender cuáles son las plataformas que hoy los millennials usan como herramienta de aplicación para conseguir empleos y de igual forma como se logra captar la atención de estos individuos.

Proceso de selección, esta parte del plan es la que predomina como éxito de la contratación de un millennial, puesto que según el modelo los 3 aspectos a evaluar son; experiencia, la cual para este caso se espera conocimientos básicos para cubrir la posición; capacidades, las cuales diferencian el potencial de individuos y son aquellos factores tangibles que proyectan si se cuenta o no con lo que se necesita para atender lo que demanda de la posición; finalmente se evalúa la actitud de la persona lo cual son variables cualitativas como compromiso, pasión, inconformismo, pro actividad. En la actualidad son difíciles de medir y son estas justamente la que marcan la diferencia entre

lo que se define como un empleado que entrega el 200% a la empresa para obtener los mejores resultados.

Capacitación y desarrollo profesional, una vez identificado y elegido a la persona correcta se debe proceder al punto de quiebre de todo ingreso a una empresa, esta es la inducción donde no solo se especifica tareas, métricas sino la cultura de la compañía y equipo de trabajo que es el factor que motiva a esta generación. Un siguiente proceso es la capacitación constante del personal a cargo, especialmente en esta generación que están dando sus primeros pasos como profesionales en el mundo laboral, esta herramienta ayuda a consolidar y acelerar curvas de aprendizaje.

Algo que se demanda con mayor relevancia para los millennials es la retroalimentación o feedback, son una generación que valora y es muy sensible a este procedimiento puesto que no están acostumbrados a escuchar factores negativos en su desempeño, es por ello que se recomienda construir sesiones constructivas e ir afinando oportunidades de mejora del individuo.

Finalmente, todo empleador, cerrando este circuito de etapas toma decisiones y segmenta a sus colaboradores para identificar el talento dentro de la base de trabajadores, es con ellos que se empieza a asignar mayores responsabilidades para prepararlos en futuras sucesiones o proyectos relevantes para las empresas.

Remuneración y beneficios, este pilar del plan es muy tangible para los millennials, porque básicamente ellos buscan un balance entre bienestar social, ingresos y flexibilidad laboral. No es de gran interés ser altamente remunerados para ellos, pero si es importante definir una escalera correcta de bandas salariales según cada posición y que sea de conocimiento de ellos para saber cuál es la ruta a seguir para alcanzar sus expectativas. Otro aspecto muy importante es lo beneficios de estudios para desarrollo profesional, esta generación tiene una visión global y valoran experiencias internacionales, así como estudios de post grados o capacitaciones externas en diversas especialidades.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

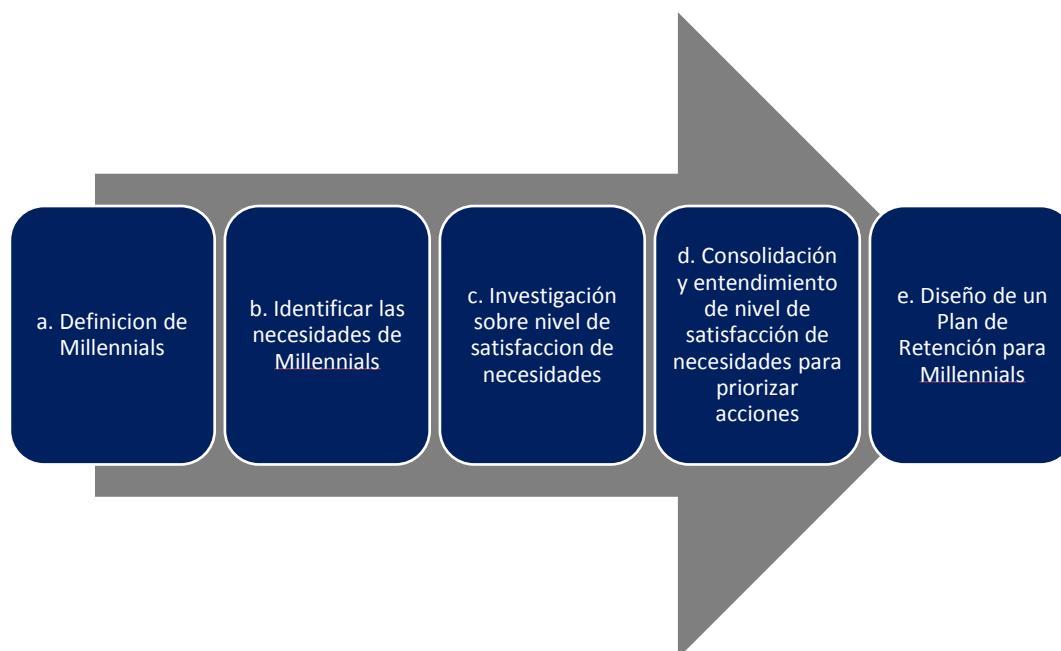
3.1 Diseño de investigación

Se utilizará el tipo de investigación exploratoria con encuestas en 2 muestras segmentadas, para identificar el actual nivel de satisfacción de millennials en el Perú sobre las prioridades que hoy demandan para las empresas como atractivos de reclutamiento y entrevistas a los jefes de los millennials.

Es exploratoria dado que se ejecutó sin la variación de las actuales necesidades de esta generación en el mundo laboral. De igual forma esta investigación no se obtendrá resultados de efectividad, puesto que culmina con la propuesta de un plan de retención ad hoc a las necesidades.

3.2 Método de investigación

Gráfico III-1 Metodología empleada para la tesis



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

a) Millennials

Investigar cuales son los principales componentes de esta generación, en que se diferencian con la generaciones pasadas o también conocidas como Generación X y los Baby Boomers.

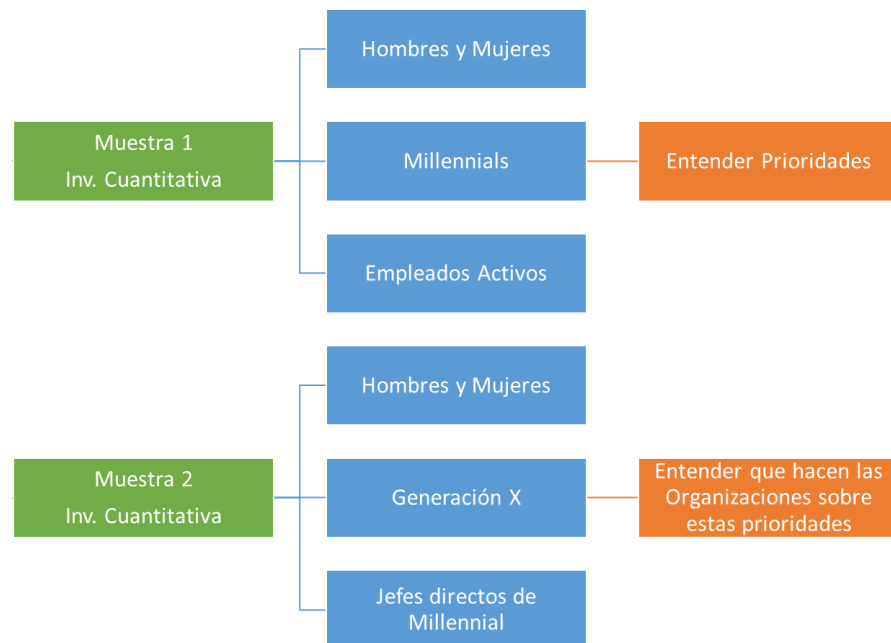
b) Identificar necesidades de Millennials en el mundo laboral

Se utilizará el material bibliográfico para entender hoy en día cuales son los temas de mayor relevancia para estos trabajadores. La investigación cualitativa y cuantitativa estará orientada a entender que intereses priorizar y que significa cada uno para la sociedad peruana de esta generación, esto ayudará a enfocar el plan atendiendo necesidades directas.

c) Investigación Cuantitativa exploratoria: estará compuesta por 2 muestras basadas en el orden mostrado con el objetivo de:

- a. Muestra 1:** Investigación cuantitativa (encuestas) de millennials en el segmento de empresas de Lima, tocando los temas mencionados para entender si sus centros laborales están satisfaciendo estas necesidades o no.
- b. Muestra 2:** Investigación cuantitativa (entrevistas) a jefes directos de millennials para entender que están haciendo hoy las compañías directamente con sus líderes para atender estas necesidades.

Gráfico III-2 Diagrama del proceso de investigación:



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

d) Consolidación:

Se realizará cuadros comparativos sobre el nivel de satisfacción de las demandas reales de la muestra 1 sobre sus actuales empleadores para identificar que necesidades son las menos atendidas y poder fortalecer estas debilidades desde el diseño del plan.

De igual forma se entenderá el punto de vista de los jefes directos de la muestra para dimensionar que están ejecutando hoy en día las empresas para retener a esta generación.

e) Diseño Plan de Retención para Millennials:

Cerrada la investigación, se iniciará el plan de retención laboral abordando las necesidades, pero con una base para entender cuáles hoy tienen un menor grado de atención, de esta forma se podrá no solo focalizar la atención de estas sino fortalecer aquellas que hoy no están siendo atendidas como una ventaja competitiva para nuestro diseño.

3.3 Fuentes de recopilación

3.3.1 Fuentes primarias

- Entrevistas realizadas a 12 jefes de millannials para entender acciones de las empresas sobre retención en esta generación.
- Encuestas a 113 millennials activos en el mercado laboral de lima, para identificar nivel de satisfacción sobre sus necesidades en el entorno laboral.

3.3.2 Fuentes secundarias

- Libros de autores referentes a los temas del marco conceptual
- Internet
- Estudios realizados por PWH
- Papers y artículos relacionados a millennials.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Encuesta a millennials en Lima

Sexo: Hombres y Mujeres

Edad: 21 a 35 años
Nivel de instrucción: Pre Grado
Ocupación: Empleado
Cargo: Coordinador / Jefe
Ciudad: Lima
Numero de encuestados: 113

3.4.2 Entrevista a Jefes directos de millennials en Lima

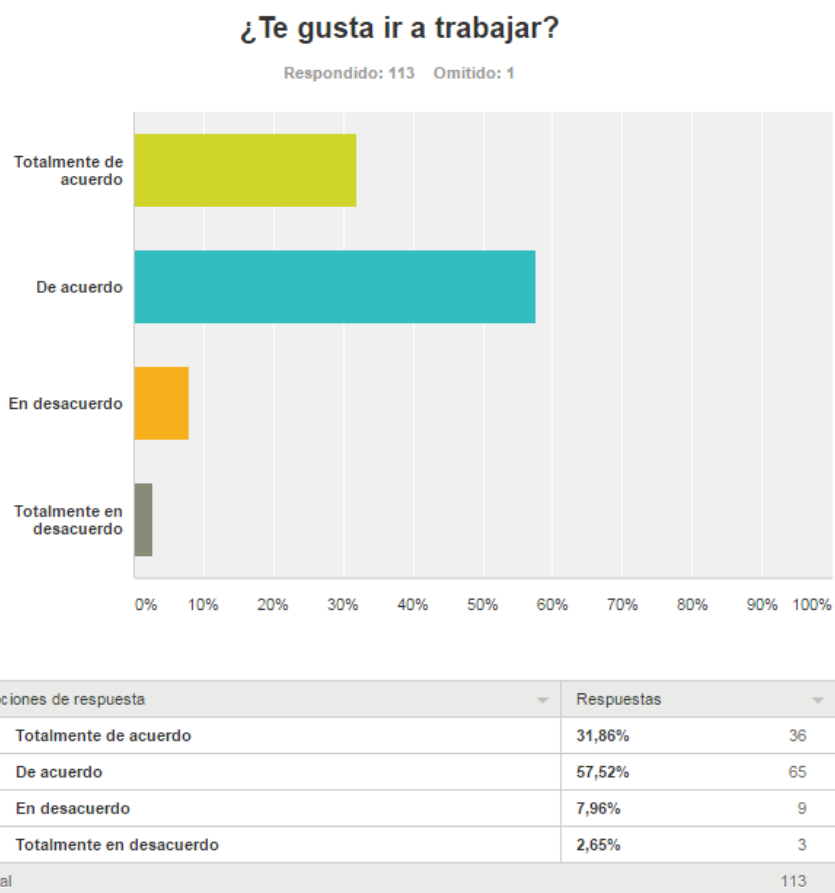
Sexo: Hombres y Mujeres
Edad: 35 a mas
Nivel de instrucción: Pre Grado
Ocupación: Empleado
Cargo: Gerente / Director
Ciudad: Lima
Numero de entrevistados: 12

CAPITULO IV HALLAZGOS

4.1 Nivel de satisfacción de las necesidades de los millennials en Lima

4.1.1 Resultados

Pregunta 1:



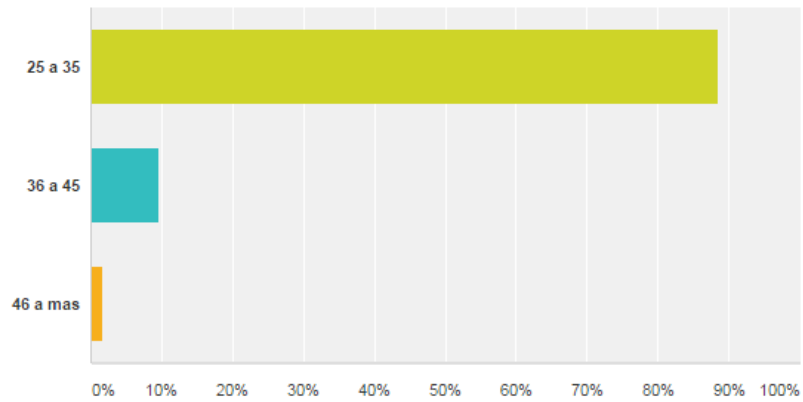
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Según la muestra tomada el 88% de encuestados acepta positivamente asistir a sus trabajos.

Pregunta 2:

¿En que rango se encuentra tu edad?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
25 a 35	88,60% 101
36 a 45	9,65% 11
46 a mas	1,75% 2
Total	114

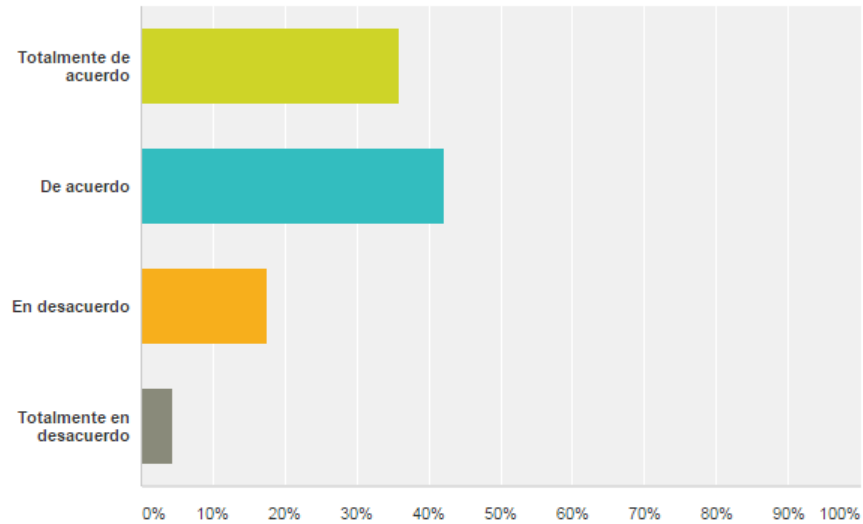
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Los resultados de la encuesta están basados sobre 101 encuestados que están dentro de la edad de 25 a 35 años que es a la cual pertenece la generación llamada millennials.

Pregunta 3:

¿La organización en que trabajas tiene normas claras y límites establecidos desde un inicio?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	35,96% 41
De acuerdo	42,11% 48
En desacuerdo	17,54% 20
Totalmente en desacuerdo	4,39% 5
Total	114

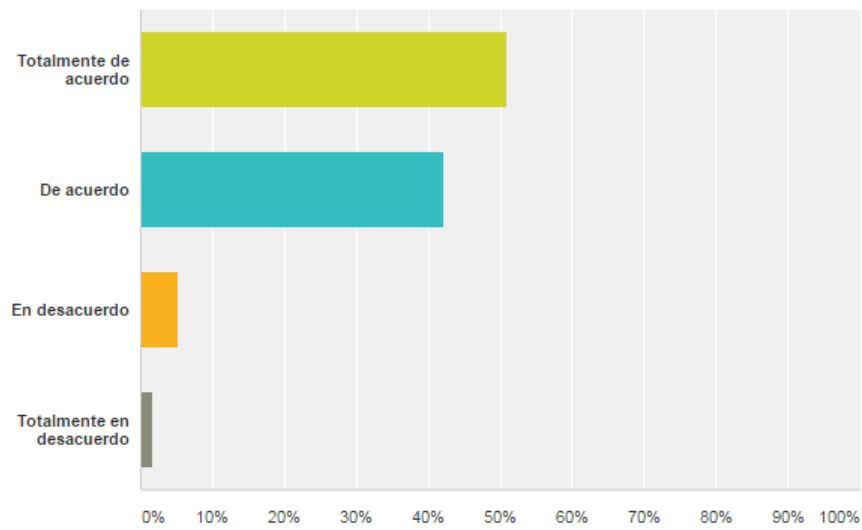
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Según los encuestados el 20% afirma que no existe claridad sobre las normas laborales al momento de iniciar un nuevo empleo. Es recomendable fortalecer este aspecto en el plan de inducción, debido que las normativas son las reglas básicas de toda compañía.

Pregunta 4:

¿Te sientes comprometido con tu trabajo?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	50,88% 58
De acuerdo	42,11% 48
En desacuerdo	5,26% 6
Totalmente en desacuerdo	1,75% 2
Total	114

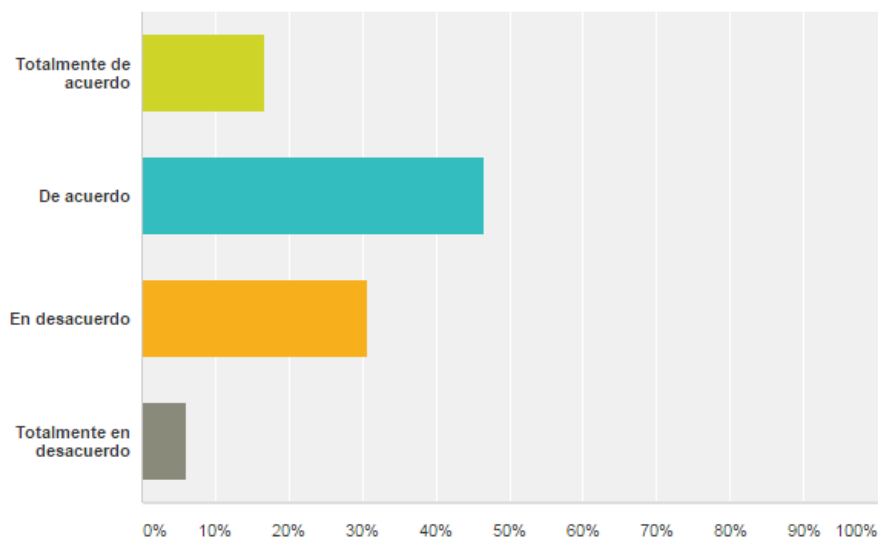
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: En base a la muestra, se da conformidad que esta generación muestra pasión y compromiso por lo que hacen. Es fundamental para toda compañía generar una cultura interna apropiada, para que sus trabajadores siempre se sienten positivos en este aspecto.

Pregunta 5:

¿Te sientes satisfecho con la forma en que tu organización invierte en tu capacitación y educación?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	16,67% 19
De acuerdo	46,49% 53
En desacuerdo	30,70% 35
Totalmente en desacuerdo	6,14% 7
Total	114

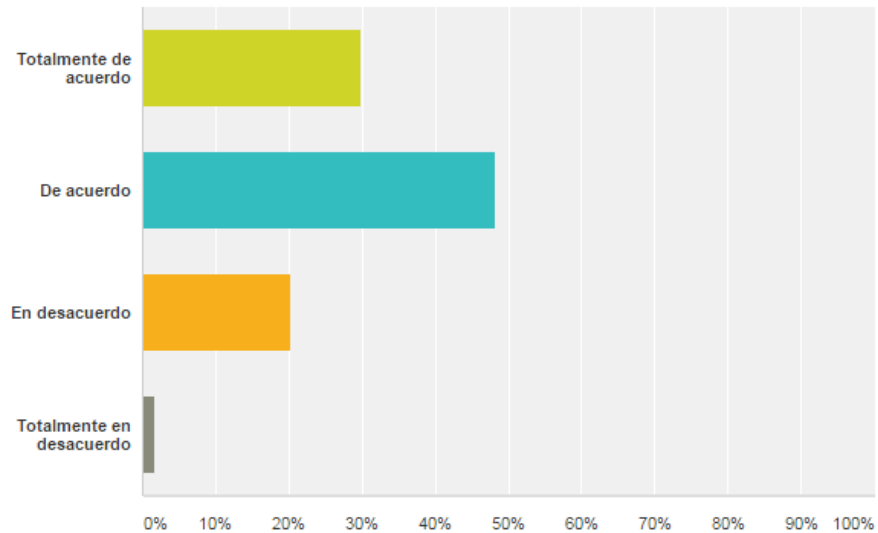
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: De la muestra tomada, existe un 37% de desaprobación sobre el nivel de inversión en capacitación y educación laboral. Para sostener el desarrollo de toda compañía es importante que sus perfiles tengan bases de educación óptimas. Se buscará implementar beneficios de convenios educativos dentro de nuestras premisas para el plan de retención y a su vez una malla curricular de capacitaciones.

Pregunta 6:

¿Te sientes satisfecho con las oportunidades que te presentan para aplicar tus habilidades y experiencia?

Respondido: 114 Omitido: 0

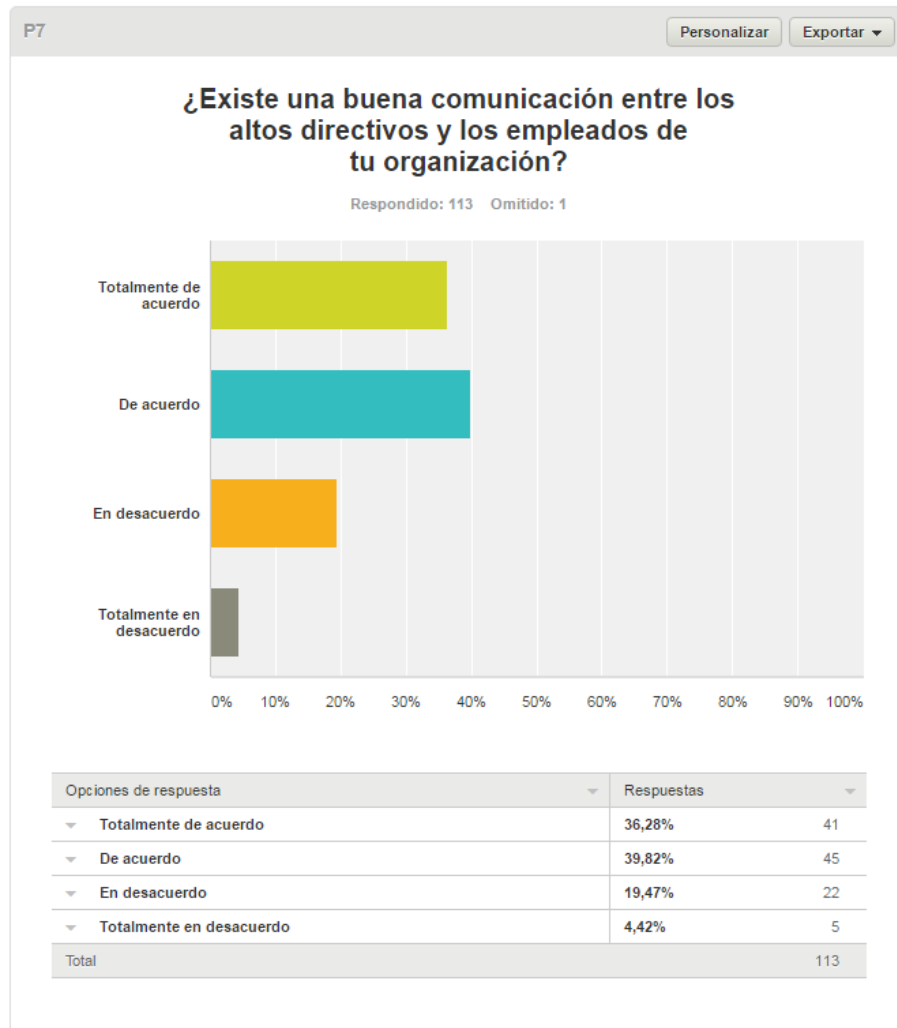


Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	29,82% 34
De acuerdo	48,25% 55
En desacuerdo	20,18% 23
Totalmente en desacuerdo	1,75% 2
Total	114

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: En base a los resultados, se afirma un 80% de aceptación sobre las oportunidades laborales que este segmento de empresas ofrece a sus empleados. Es un punto muy importante poder permitir explotar el conocimiento de nuestros colaboradores, para incrementar la motivación. Una buena salida para mejorar este punto en nuestro plan de retención es la asignación de proyectos de productividad por cada área involucrando a todas las jerarquías por igual, para crear un foro donde todos puedan dar aportes y recomendaciones.

Pregunta 7:



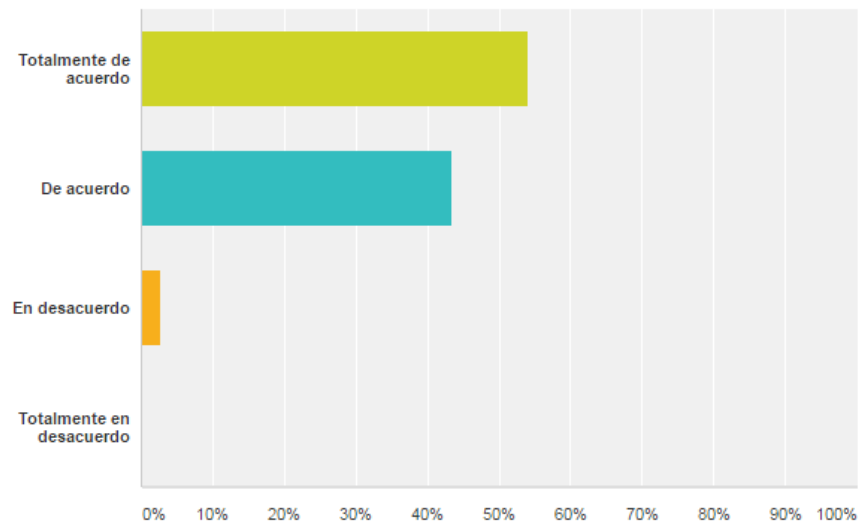
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: En base a los resultados tomados en la encuesta, hay un 77% de conformidad sobre la horizontalidad que se sostiene en la comunicación entre altos mandos y millennials.

Pregunta 8:

¿Tienes una buena relación con tus jefes?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	53,98% 61
De acuerdo	43,36% 49
En desacuerdo	2,65% 3
Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
Total	113

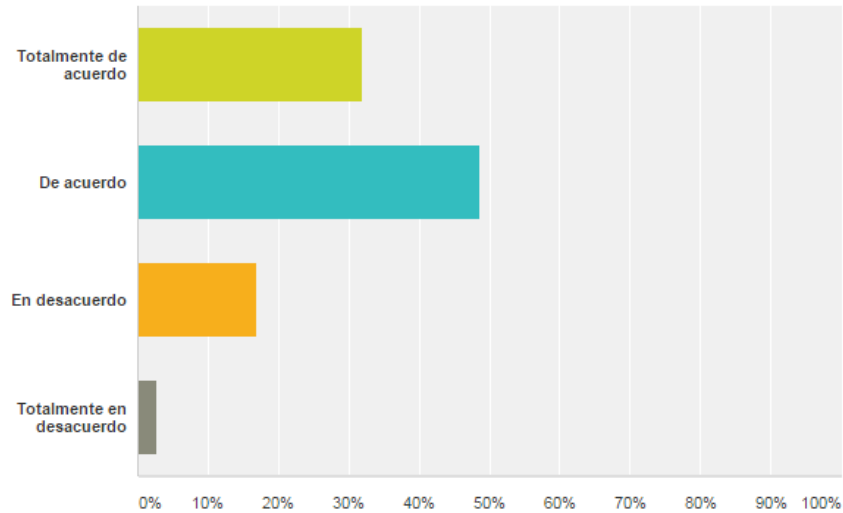
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: La encuesta tomada muestra una aceptación de 98%. En base al marco teórico la relación con los jefes directos es un aspecto muy relevante para esta generación.

Pregunta 9:

¿Sientes que tu jefe reconoce tu esfuerzo y desempeño laboral?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	31,86% 36
De acuerdo	48,67% 55
En desacuerdo	16,81% 19
Totalmente en desacuerdo	2,65% 3
Total	113

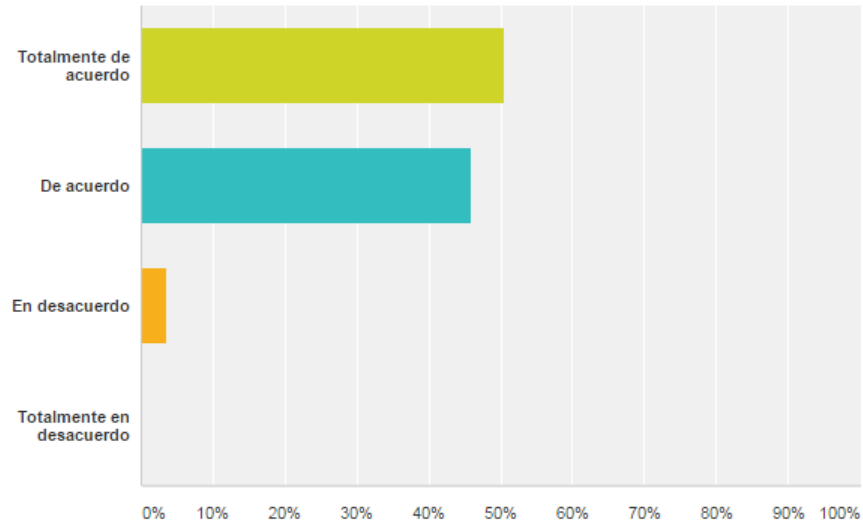
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Según los resultados de la encuesta, existe un 79% de aceptación en el nivel de satisfacción de reconocimiento. Una herramienta importante para alinear a un equipo son las sesiones de feedback y la rutina de reconocimiento en revisiones de negocio, esto asegura que todo empleado tenga lineamientos claros con sus jefes. Es importante medir dentro de una matriz de desempeño a los trabajadores para entender capacidades, conocimiento y claridad sobre líneas de carrera.

Pregunta 10:

¿Puedes tomar decisiones relacionadas con tu trabajo?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	50,44% 57
De acuerdo	46,02% 52
En desacuerdo	3,54% 4
Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
Total	113

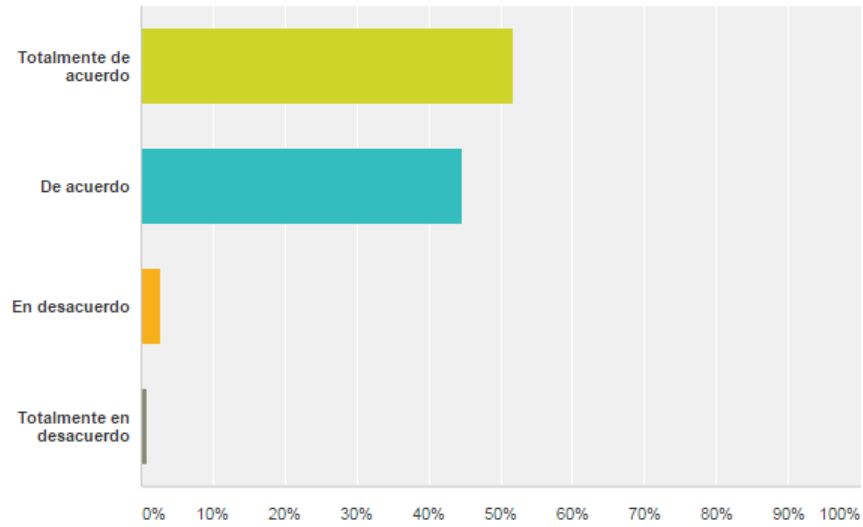
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Podemos afirmar que existe una mayor autonomía sobre la toma de decisión de esta generación dentro de sus roles funcionales. Según muestra tomada el 96% de encuestado afirman tener toma de decisión en su trabajo.

Pregunta 11:

¿Sientes que la Gerencia confía en ti?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	51,75% 59
De acuerdo	44,74% 51
En desacuerdo	2,63% 3
Totalmente en desacuerdo	0,88% 1
Total	114

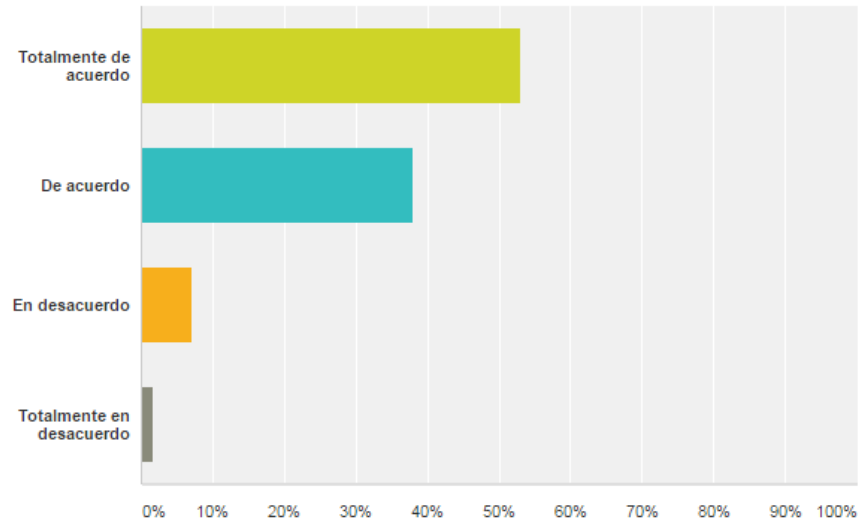
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El nivel de satisfacción de confianza según el estudio realizado sostiene un 95% de conformidad, este aspecto es un punto de alta relevancia para esta generación puesto que los hace sentir reconocidos en sus funciones.

Pregunta 12:

¿Sientes que perteneces a un equipo de trabajo?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	53,10% 60
De acuerdo	38,05% 43
En desacuerdo	7,08% 8
Totalmente en desacuerdo	1,77% 2
Total	113

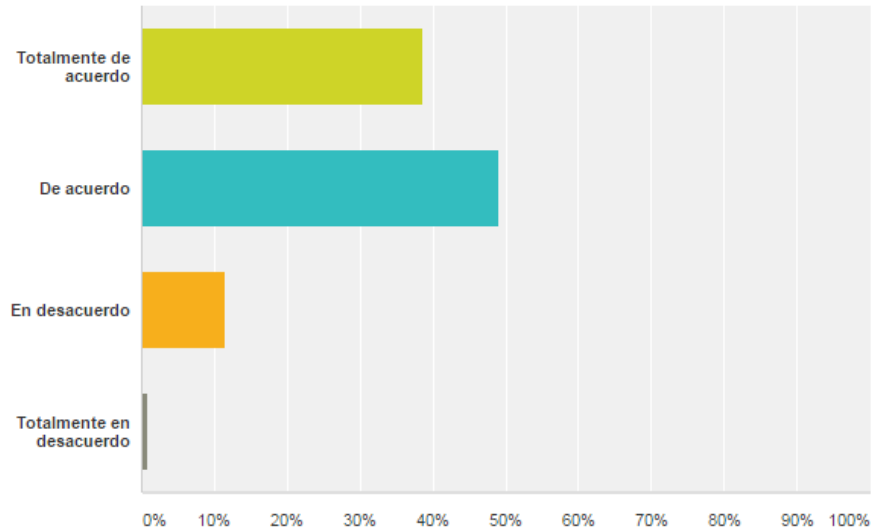
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 92% acepta sentirse dentro de un equipo de trabajo. Gran parte de las compañías hoy orienta el trabajo en equipo, esto permite compartir conocimiento y orientar a las personas a una meta común.

Pregunta 13:

¿Sientes que el equipo de trabajo al que perteneces, es importante y logra sus objetivos?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	38,60% 44
De acuerdo	49,12% 56
En desacuerdo	11,40% 13
Totalmente en desacuerdo	0,88% 1
Total	114

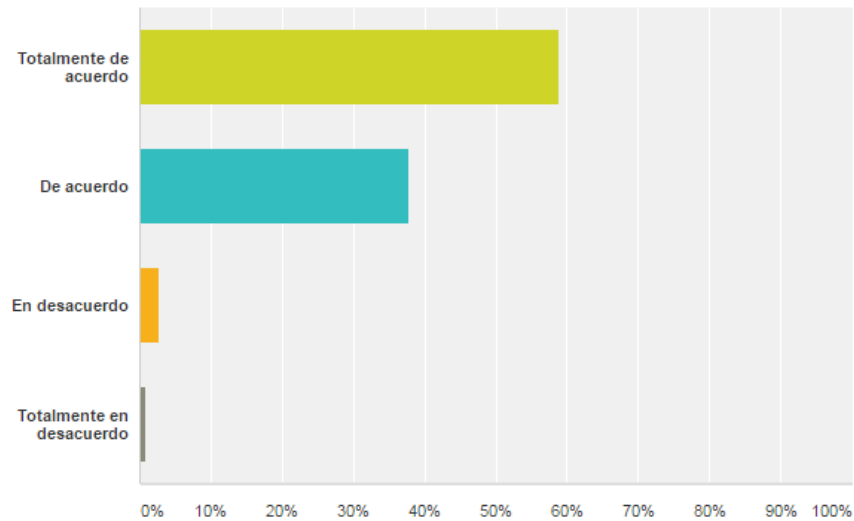
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 88% de encuestados da conformidad sobre la pertenencia de un equipo que genera valor dentro de las empresas tomadas como segmento de la muestra.

Pregunta 14:

¿Sientes que tienes la capacidad para llevar a cabo un proyecto en particular dentro de tu organización (de inicio a fin)?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	58,77% 67
De acuerdo	37,72% 43
En desacuerdo	2,63% 3
Totalmente en desacuerdo	0,88% 1
Total	114

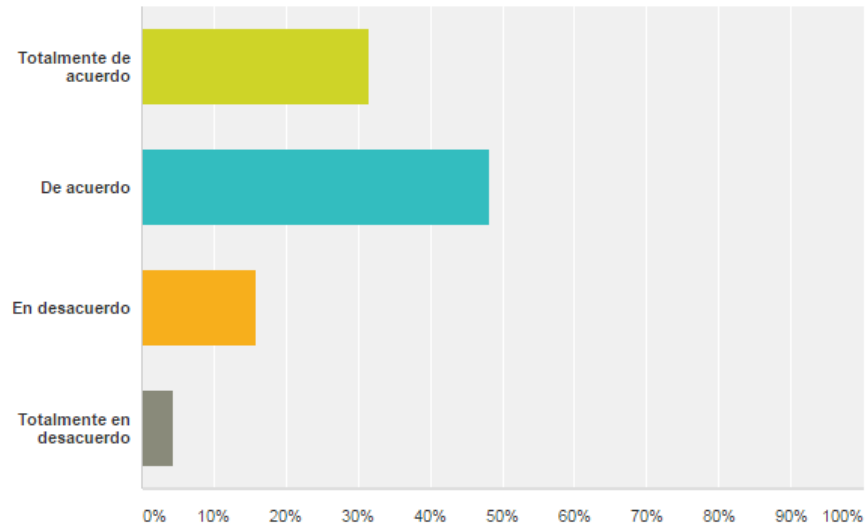
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Este resultado muestra que esta generación tiene autoconfianza y conocimiento claro sobre sus capacidades. Dentro del plan de retención se tomará acción en la rotación de áreas como una opción para los colaboradores.

Pregunta 15:

¿Consideras que tu organización tiene un cultura organizacional en la que te gusta trabajar?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	31,58% 36
De acuerdo	48,25% 55
En desacuerdo	15,79% 18
Totalmente en desacuerdo	4,39% 5
Total	114

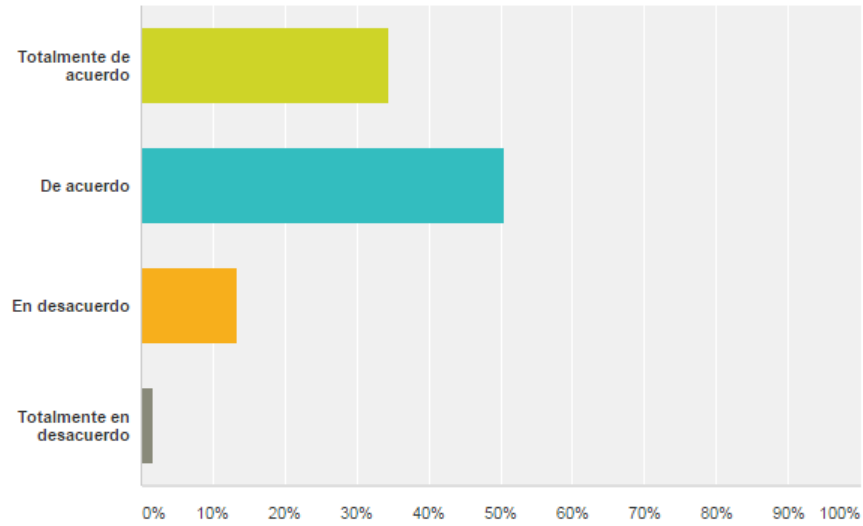
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 80% de encuestados da conformidad y aprueba la cultura organizacional de la empresa donde trabaja.

Pregunta 16:

¿Consideras que tu organización tiene un crecimiento sostenido y logra las metas establecidas?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	34,51% 39
De acuerdo	50,44% 57
En desacuerdo	13,27% 15
Totalmente en desacuerdo	1,77% 2
Total	113

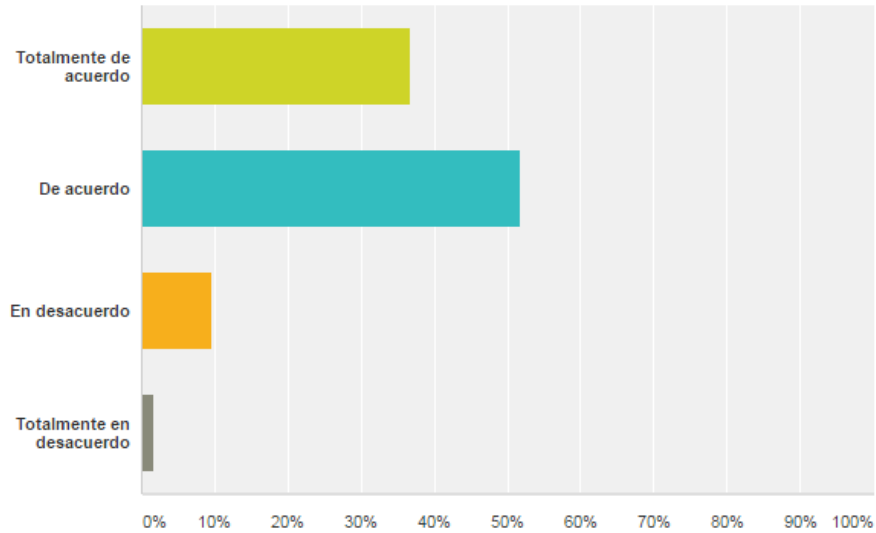
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que la percepción de alcance de objetivos para esta generación ha sido favorable, esto es un reflejo del crecimiento económico del Perú en los últimos años.

Pregunta 17:

¿Puedes comprobar los resultados obtenidos por tu organización?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	36,84% 42
De acuerdo	51,75% 59
En desacuerdo	9,65% 11
Totalmente en desacuerdo	1,75% 2
Total	114

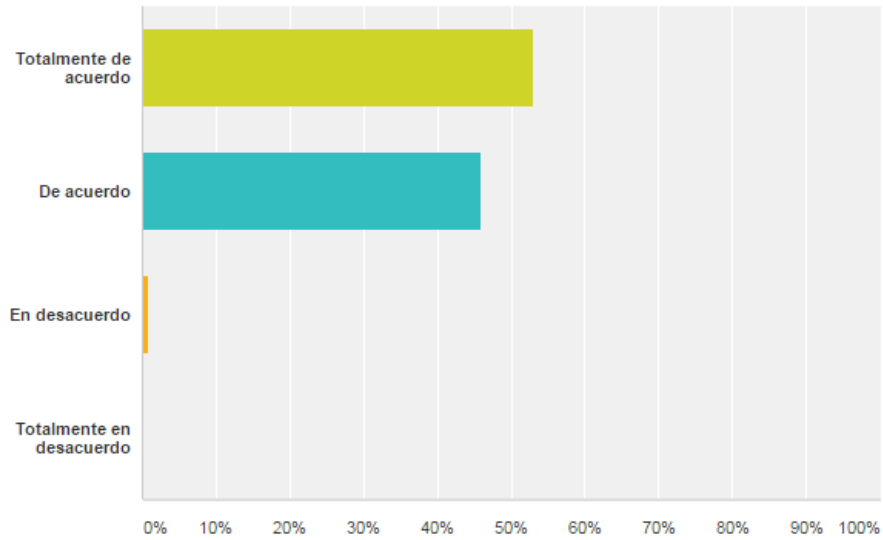
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que hoy la comunicación de resultados de las empresas es clara y pueda otorgar la confianza a sus empleados para sustentarlos.

Pregunta 18:

¿Crees que tu organización debe comunicar los aspectos internos que evidencian sus resultados a sus empleados?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	53,10% 60
De acuerdo	46,02% 52
En desacuerdo	0,88% 1
Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
Total	113

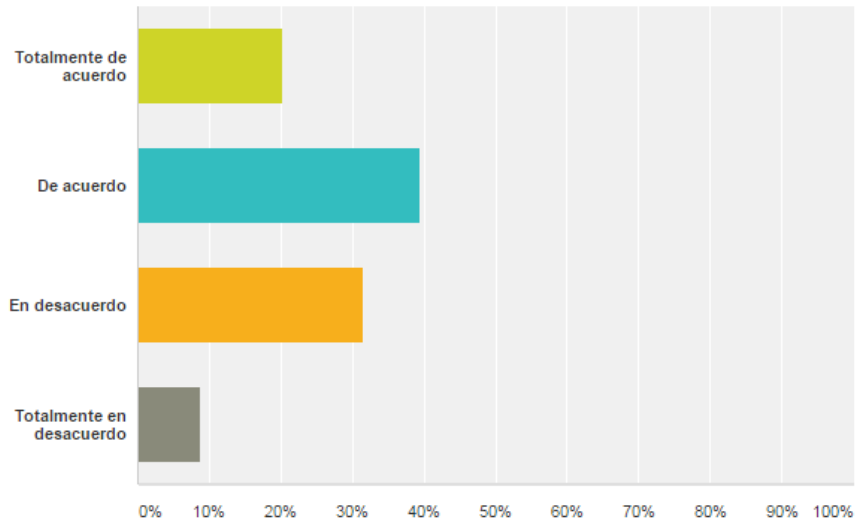
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que la información de resultados de las compañías debe incluir detalle de los aspectos o puntos claves que los construyen, para dar un panorama amplio interno.

Pregunta 19:

¿Crees que tus oportunidades de crecimiento en tu organización son suficientes?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	20,18% 23
De acuerdo	39,47% 45
En desacuerdo	31,58% 36
Totalmente en desacuerdo	8,77% 10
Total	114

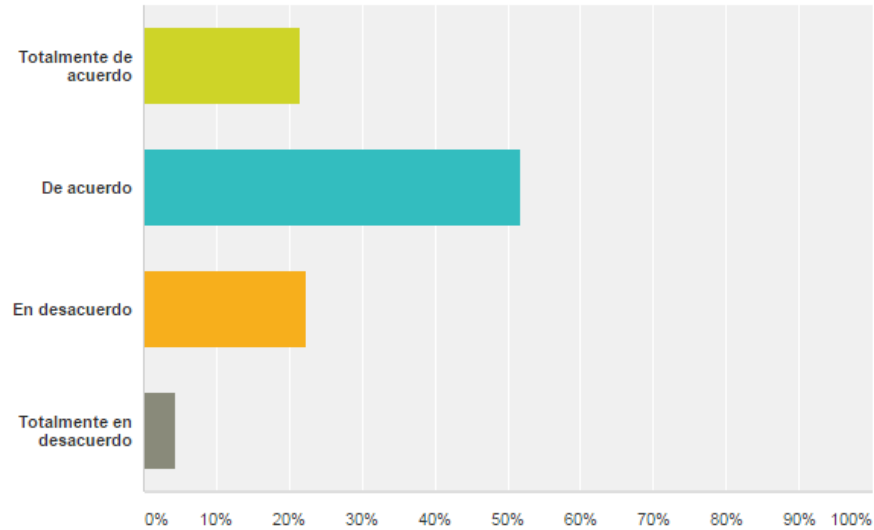
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Existe un 40% de encuestados que afirman no tener oportunidad de crecimiento laboral, esto es uno de los aspectos más relevantes como retención. Se debe de incluir una propuesta dentro del plan a plantear como solución de esta inconformidad.

Pregunta 20:

¿Consideras adecuados los beneficios que tienes en tu organización?

Respondido: 112 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	21,43% 24
De acuerdo	51,79% 58
En desacuerdo	22,32% 25
Totalmente en desacuerdo	4,46% 5
Total	112

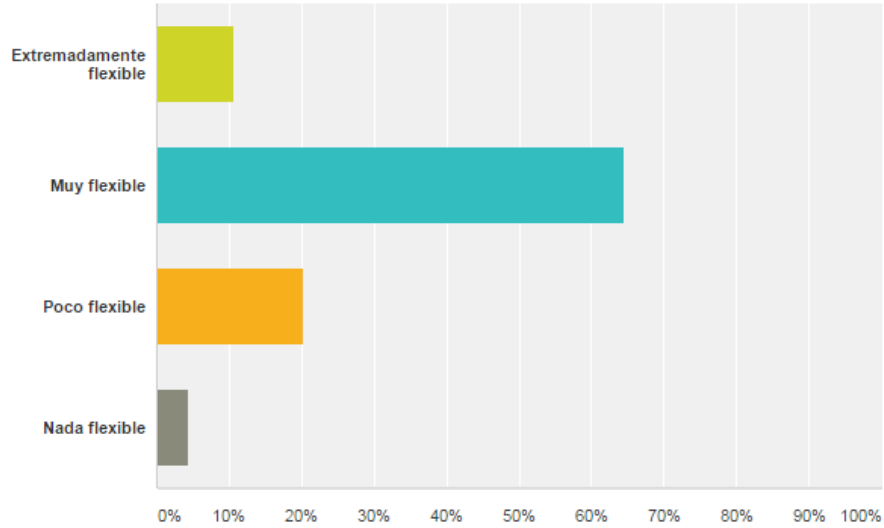
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 73% de encuestados está conforme con los beneficios que las empresas brindan. Sin embargo, es importante plantear soluciones en los factores de bajo nivel de satisfacción que abarca toda la parte de beneficios de esta investigación, para cubrir el 27% de encuestados insatisfechos.

Pregunta 21:

En tu opinión, ¿que tan flexible es tu horario de trabajo?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente flexible	10,62% 12
Muy flexible	64,60% 73
Poco flexible	20,35% 23
Nada flexible	4,42% 5
Total	113

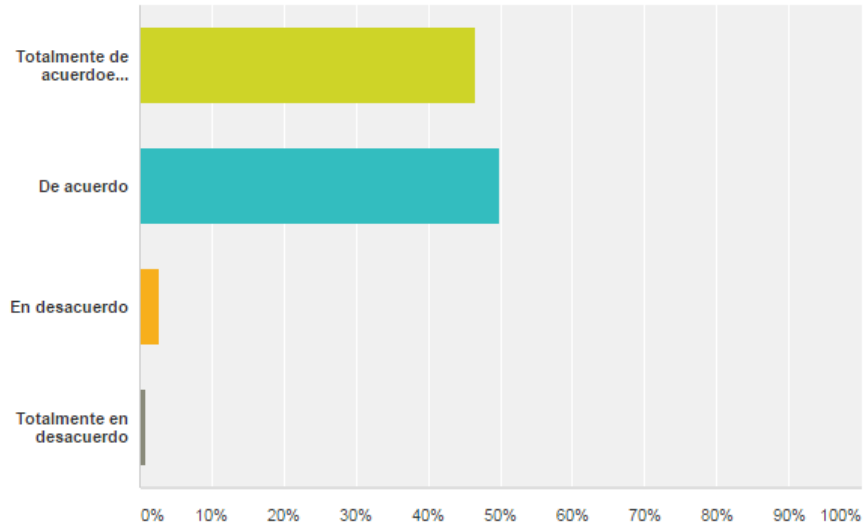
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se identifica que hoy la flexibilidad horaria es más considerada por las compañías, se optimizara definir políticas que den diversidad en este aspecto.

Pregunta 22:

¿Te gustaría poder diseñar tus horarios con tu jefe para optimizar tu tiempo asegurando el cumplimiento de tus objetivos?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo...	46,49% 53
De acuerdo	50,00% 57
En desacuerdo	2,63% 3
Totalmente en desacuerdo	0,88% 1
Total	114

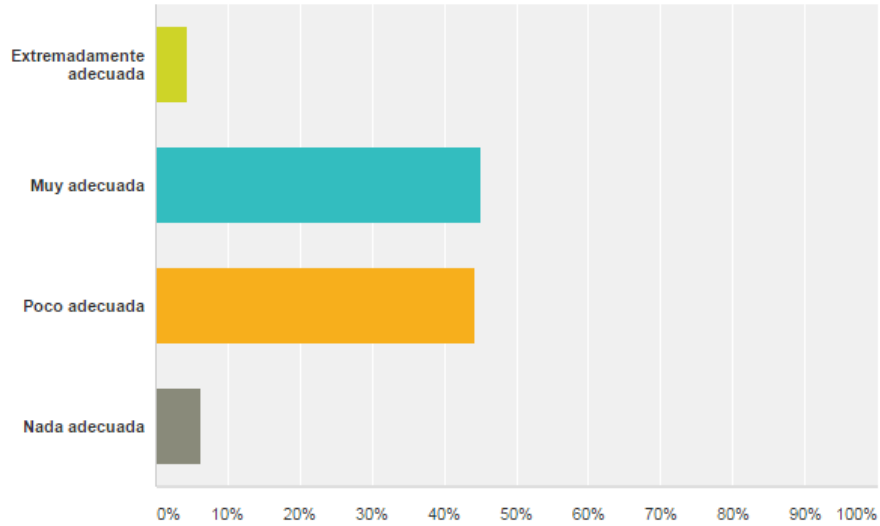
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se encontró importante poder tener coordinación para definir horarios y tener un balance de tiempo laboral.

Pregunta 23:

En general ¿sientes que tu remuneración laboral es la adecuada?

Respondido: 113 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente adecuada	4,42% 5
Muy adecuada	45,13% 51
Poco adecuada	44,25% 50
Nada adecuada	6,19% 7
Total	113

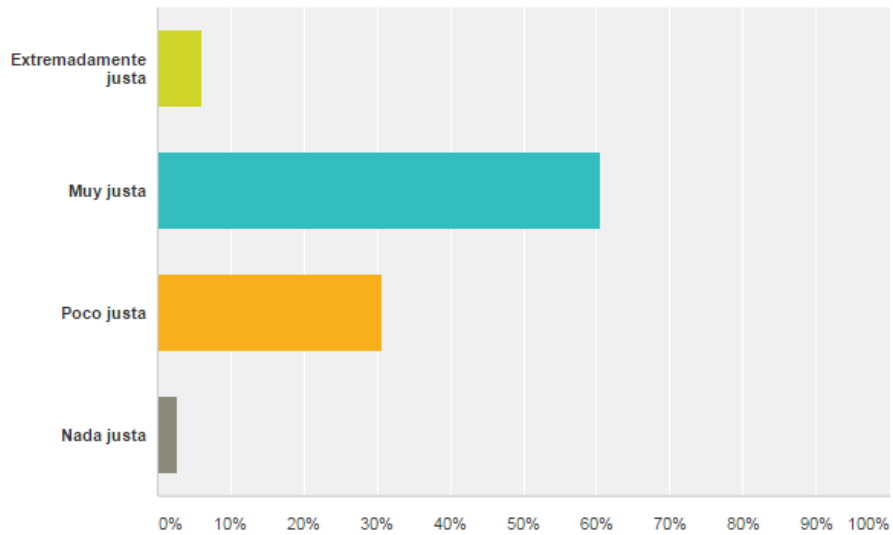
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Un 50% de acuerdo y 50% en desacuerdo es una respuesta polarizada. Dentro del plan de retención daremos políticas basadas en bandas salariales valorizando posiciones en el mercado, estas bandas deben ser comunicadas con transparencia para el colaborador.

Pregunta 24:

En general, ¿qué tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes en tu organización?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente justa	6,14% 7
Muy justa	60,53% 69
Poco justa	30,70% 35
Nada justa	2,63% 3
Total	114

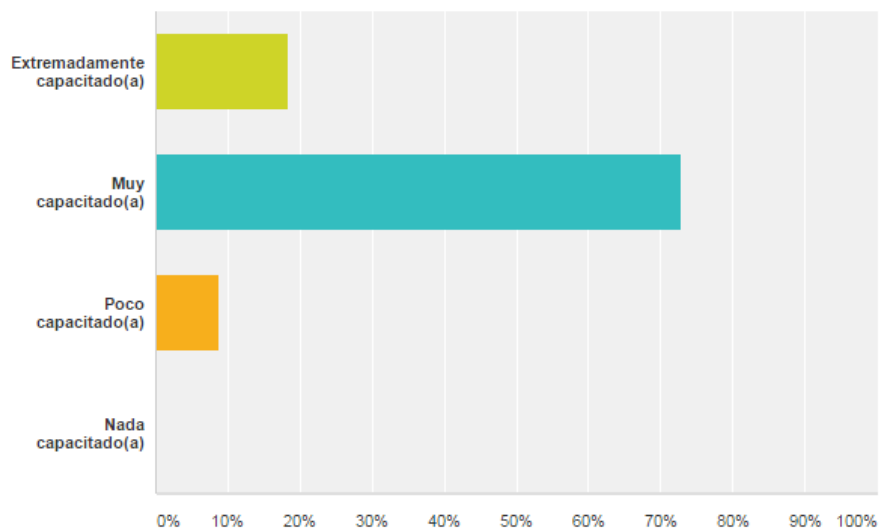
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Según la encuesta un 32% está en desacuerdo en este aspecto, lo cual es un alto índice de insatisfacción. Es importante poder definir un balance entre la carga laboral y calidad de vida. Las políticas de beneficios y flexibilidad horaria es un buen soporte para reducir este aspecto.

Pregunta 25:

En general, ¿qué tan capacitado(a) te sientes para desempeñar tu trabajo actual?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente capacitado(a)	18,42% 21
Muy capacitado(a)	72,81% 83
Poco capacitado(a)	8,77% 10
Nada capacitado(a)	0,00% 0
Total	114

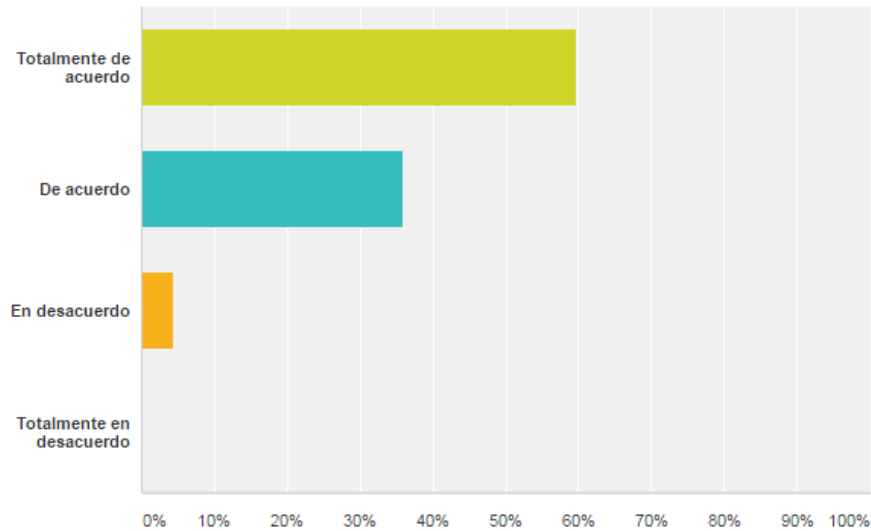
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 91% se siente capacitado para realizar sus funciones, esto es un factor común en esta generación y es por ello que busca desarrollar nuevos aprendizajes en corto tiempo.

Pregunta 26:

¿Crees que tu organización debe promover un plan de estudios financiados para los mejores trabajadores?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	59,65% 68
De acuerdo	35,96% 41
En desacuerdo	4,39% 5
Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
Total	114

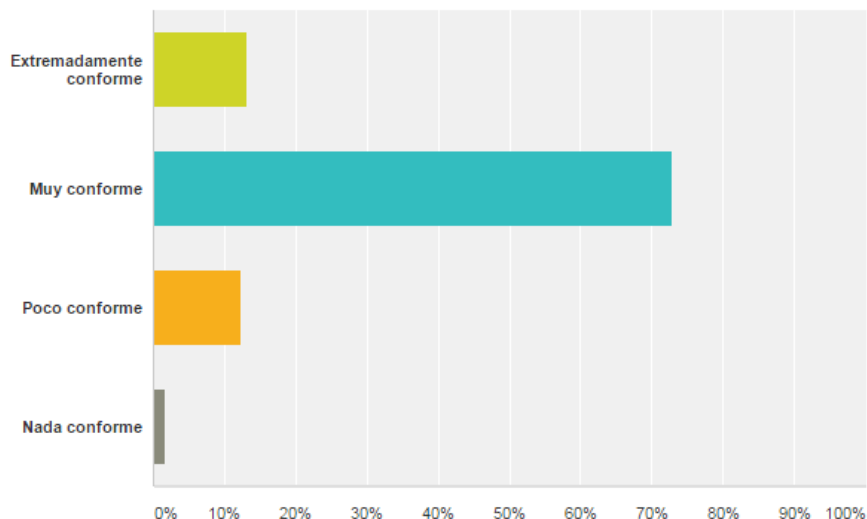
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Este beneficio engloba muchos aspectos de interés para esta generación, los estudios financiados como reconocimiento para los mejores colaboradores incentiva la motivación, competencia interna y productividad de estos. El resultado de este beneficio es un desempeño incremental para la compañía.

Pregunta 27:

En general, ¿qué tan conforme te sientes con el trabajo que realizas en tu organización?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente conforme	13,16% 15
Muy conforme	72,81% 83
Poco conforme	12,28% 14
Nada conforme	1,75% 2
Total	114

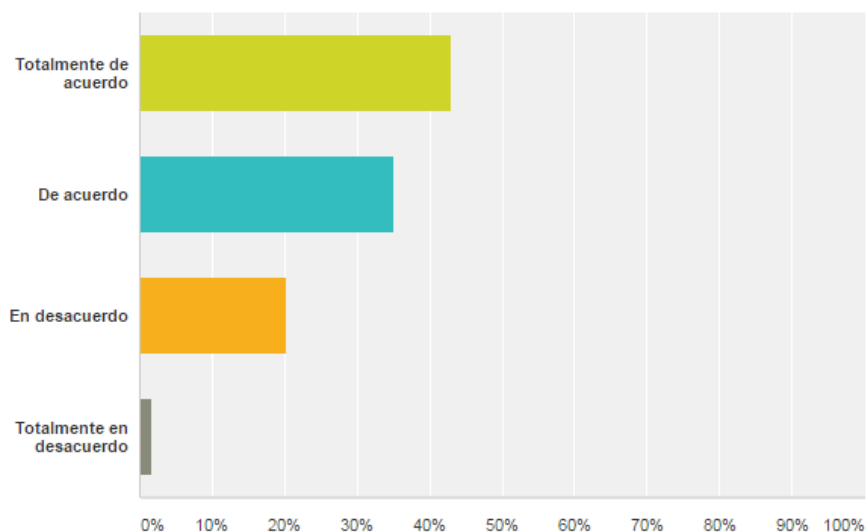
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Es un factor a favor asegurar que esta conformidad no se convierta en reducir la productividad del desempeño de sus colaboradores, es por ello que el plan de retención debe tener mapeo de los perfiles de cada colaborador y la curva de aprendizaje tanto del puesto que cumple un colaborador como los años que llevan en la compañía. Con esta información se podrá identificar fácilmente aquellos que están en capacidad de ser movidos a otras áreas, promovidos verticalmente o asignar proyectos que mantengan la constante motivación laboral de estos mismo.

Pregunta 28:

¿Sientes que puedes conseguir un alto puesto en tu organización?

Respondido: 114 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	42,98% 49
De acuerdo	35,09% 40
En desacuerdo	20,18% 23
Totalmente en desacuerdo	1,75% 2
Total	114

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Mencionado anteriormente, el perfil de millennials al desarrollarse en una economía creciente genera la autoconfianza de capacidades y la pasión para tener una línea acelerada de crecimiento, esto hace que busquen siempre estar moviéndose y se aburren rápido. Dentro del plan de retención de una compañía es importante definir con claridad, curvas de experiencia, madurez laboral, bandas y grados de trabajo que permitan al colaborador dar tranquilidad sobre sus expectativas y los tiempos de desarrollo.

4.1.2 Análisis de encuestas

Resultados obtenidos de las encuestas a millennials sobre nivel de satisfacción en sus prioridades y necesidades.

Se divide los resultados obtenidos por segmentos en búsqueda de una priorización de atención sobre niveles de satisfacción menos alcanzados, sin embargo, cada punto estará contemplado como lineamiento dentro del diseño del plan puesto que son aspectos relevantes para esta generación.

Cuadro IV-1 Cuadro de resultados de la investigación de la muestra 1:

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente laboral	1	Te gusta ir a trabajar?	89%	11%
Ambiente laboral	2	La organización en que trabajas tiene normas claras y límites establecidos?	78%	22%
Ambiente laboral	3	Te sientes comprometido con tu trabajo?	93%	7%
Desarrollo Profesional	4	Te sientes satisfecho la forma en que tu organización invierte en tu capacitación y educación?	63%	37%
Desarrollo Profesional	5	Te sientes satisfecho la forma en que te presentan para aplicar tus habilidades y experiencia?	78%	22%
Relacionamiento y Exposición	6	Existe una buena comunicación entre altos directivos y los empleados de tu organización?	76%	24%
Relacionamiento y Exposición	7	Tienes una buena relación con tus jefes?	97%	3%
Desarrollo Profesional	8	Sientes que tu jefe reconoce tu esfuerzo y desempeño laboral?	81%	19%
Toma de Decisiones	9	Puedes tomar decisiones relacionadas con tu trabajo?	96%	4%
Toma de Decisiones	10	Sientes que la gerencia confía en ti?	96%	4%
Ambiente laboral	11	Sientes que perteneces a un equipo de trabajo?	91%	9%
Desarrollo Profesional	12	Sientes que el equipo de trabajo al que perteneces es importante y logra sus objetivos?	88%	12%
Desarrollo Profesional	13	Sientes que tienes la capacidad para llevar a cabo un proyecto en particular dentro de tu organización?	96%	4%
Ambiente laboral	14	Consideras que la organización tiene una cultura organizacional en la que te gusta trabajar?	80%	20%
Desarrollo Profesional	15	Consideras que tu organización tiene un crecimiento sostenido y logra las metas establecidas?	85%	15%
Relacionamiento y Exposición	16	Puedes comprobar los resultados obtenidos en tu organización?	89%	11%
Ambiente laboral	17	Creas que tu organización debe comunicar los aspectos internos que evidencian resultados a sus empleados?	99%	40%
Desarrollo Profesional	18	Creas que tus oportunidades de crecimiento en tu organización son suficientes?	60%	40%
Desarrollo Profesional	19	Consideras adecuados los beneficios que tienes en tu organización?	73%	27%
Flexibilidad Horaria	20	En tu opinión que tan flexible es tu horario de trabajo?	75%	25%
Flexibilidad Horaria	21	Te gustaría poder diseñar tus horarios con tu jefe para optimizar tu tiempo asegurando el cumplimiento de tus objetivos?	96%	4%
Calidad de vida	22	En general sientes que tu remuneración laboral es la adecuada?	50%	50%
Calidad de vida	23	En general que tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes en tu organización?	67%	33%
Desarrollo Profesional	24	En general que tan capacitado te sientes para desempeñar tu trabajo actual?	91%	9%
Calidad de vida	25	Creas que tu organización debe promover un plan de estudios financiados para los mejores trabajadores?	96%	4%
Desarrollo Profesional	26	En general que tan conforme te sientes con el trabajo que realizas en tu organización?	86%	14%
Desarrollo Profesional	27	Sientes que puedes conseguir un alto puesto en tu organización?	78%	22%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Sobre los resultados obtenidos se define rangos de medición para segmentar prioridad de atención.

Niveles de priorización sobre satisfacción de Millennials	
Baja prioridad	Si esta en desacuerdo entre 0% a 5%
Mediana Prioridad	Si esta en desacuerdo entre 5.1% a 10%
Alta Prioridad	Si esta en desacuerdo entre 10.1% a mas

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

En base al % de desacuerdo de los encuestados, se definen los siguientes bloques

Cuadro IV-2 Cuadro de resultados de baja prioridad:

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Relacionamiento y Exposición	7	Tienes una buena relación con tus jefes?	97.35%	2.65%
Toma de Decisiones	9	Puedes tomar decisiones relacionadas con tu trabajo?	96.46%	3.54%
Toma de Decisiones	10	Sientes que la gerencia confía en ti?	96.49%	3.51%
Desarrollo Profesional	13	Sientes que tienes la capacidad para llevar a cabo un proyecto en particular dentro de tu organización?	96.49%	3.51%
Ambiente laboral	17	Creer que tu organización debe comunicar los aspectos internos que evidencian resultados a sus empleados?	99.12%	40.35%
Flexibilidad Horaria	21	Te gustaría poder diseñar tus horarios con tu jefe para optimizar tu tiempo asegurando el cumplimiento de tus objetivos?	96.49%	3.51%
Calidad de vida	25	Creer que tu organización debe promover un plan de estudios financiados para los mejores trabajadores?	95.61%	4.39%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Recomendación: El nivel de aceptación en este segmento es muy positivo para las muestras recogidas, se mantendrá como propuesta del plan estas acciones dado que son relevantes para esta generación.

Cuadro IV-3 Cuadro de resultados de mediana prioridad:

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente laboral	1	Te gusta ir a trabajar?	89.39%	10.61%
Ambiente laboral	3	Te sientes comprometido con tu trabajo?	92.99%	7.01%
Ambiente laboral	11	Sientes que perteneces a un equipo de trabajo?	91.21%	8.79%
Desarrollo Profesional	24	En general que tan capacitado te sientes para desempeñar tu trabajo actual?	91.23%	8.77%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Recomendación 1: se identificó una oportunidad para mejorar el compromiso, pertenencia de equipo y gusto por el trabajo. Se debe contemplar formar un entorno de relacionamiento y pasión por el trabajo para mejorar esta ratio.

Recomendación 2: otra oportunidad está en definir un plan de capacitación que logre abarcar al 100% de empleados sea como una oportunidad de mejora o de desarrollo.

Cuadro IV-4 Cuadro de resultados de alta prioridad:

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente laboral	2	La organización en que trabajas tiene normas claras y límites establecidos?	78.07%	21.93%
Desarrollo Profesional	4	Te sientes satisfecho la forma en que tu organización invierte en tu capacitación y educación?	63.16%	36.84%
Desarrollo Profesional	5	Te sientes satisfecho la forma en que te presentan para aplicar tus habilidades y experiencia?	78.07%	21.93%
Relacionamiento y Exposición	6	Existe una buena comunicación entre altos directivos y los empleados de tu organización?	76.11%	23.89%
Desarrollo Profesional	8	Sientes que tu jefe reconoce tu esfuerzo y desempeño laboral?	80.54%	19.46%
Desarrollo Profesional	12	Sientes que el equipo de trabajo al que perteneces es importante y logra sus objetivos?	87.72%	12.28%
Ambiente laboral	14	Consideras que la organización tiene una cultura organizacional en la que te gusta trabajar?	79.82%	20.18%
Desarrollo Profesional	15	Consideras que tu organización tiene un crecimiento sostenido y logra las metas establecidas?	84.96%	15.04%
Relacionamiento y Exposición	16	Puedes comprobar los resultados obtenidos en tu organización?	89.39%	10.61%
Ambiente laboral	17	Creas que tu organización debe comunicar los aspectos internos que evidencian resultados a sus empleados?	99.12%	40.35%
Desarrollo Profesional	18	Creas que tus oportunidades de crecimiento en tu organización son suficientes?	59.65%	40.35%
Desarrollo Profesional	19	Consideras adecuados los beneficios que tienes en tu organización?	73.22%	26.78%
Flexibilidad Horaria	20	En tu opinión que tan flexible es tu horario de trabajo?	75.23%	24.77%
Calidad de vida	22	En general sientes que tu remuneración laboral es la adecuada?	49.56%	50.44%
Calidad de vida	23	En general que tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes en tu organización?	66.67%	33.33%
Desarrollo Profesional	26	En general que tan conforme te sientes con el trabajo que realizas en tu organización?	85.97%	14.03%
Desarrollo Profesional	27	Sientes que puedes conseguir un alto puesto en tu organización?	78.07%	21.93%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Recomendación 1: Se identifica un factor muy reiterativo como anomalía para trabajar y es la comunicación. En distintos aspectos como normas, relación con jerarquías superiores y reconocimiento laboral se muestra un nivel de satisfacción con oportunidad

de mejora. Se implementará rutinas de revisión con superiores para tener un ambiente de horizontalidad, de igual forma una política de reconocimientos mes a mes por resultados y durante rutinas de negocio donde están todos los colaboradores juntos se hará reconocimientos públicos por gestión.

Recomendación 2: Otra acción inmediata es definir los pasos y posiciones para construir líneas de carrera y conceptos de bandas salariales por posición, dado que ambos son los factores de mayor nivel de desaprobación.

4.1.3 Discusión de resultados

Necesidad	Análisis "Encuesta nivel de satisfacción de millennials"	Recomendación
Flexibilidad Horaria	<p>Con relación a las personas encuestadas, se aprecia que el 75.23% se encuentra satisfecho con la flexibilidad horaria y el 24.77 muestra insatisfacción. Así mismo al 96.49% le gustaría diseñar su propio horario,</p>	<p>Se implementa como propuesta: 2 tipos de horario de ingreso y salida para dar flexibilidad Política de verano saliendo del trabajo a la 1pm durante todo el periodo y compensando horas durante la semana. Flexibilidad de vestimenta, vistiendo casual los días viernes durante todo el año.</p>
Calidad de Vida	<p>Se identifica que el 73.22% está satisfecho con los beneficios que tiene en su organización y un 26.78% que muestra insatisfacción. En tal sentido se analizará dos puntos altos a considerar como son; remuneración y carga laboral: - El 49.56% está satisfecho con su remuneración actual y el 50.44% insatisfecho. - El 66.67% está satisfecho con su carga laboral frente a un 33.33% insatisfecho.</p>	<p>Asegurar que los salarios estén definidos en base al valor de la industria y sea conocimiento de los empleados. Implementar bonificaciones extraordinarias por altos desempeño y cumpleaños a todos los empleados con más de 2 años. De esta forma se genera fidelidad.</p>
Ambiente Laboral	<p>El desempeño laboral en gran medida es influenciado por el ambiente laboral, bajo esta premisa se encuentra: 89.39% de la muestra le gusta ir a trabajar y a un 10.61% que no. El 78.07% está satisfecho con las políticas de la empresa frente a un 21.93% insatisfecho. El 92.99% se encuentra comprometido con su trabajo y solamente el 7.01% que no.</p>	<p>Dentro de las variables identificadas, enfocar el plan en: Beneficios de capacitaciones y apoyo financiero de estudios al personal de alto desempeño. Implementar política de paternidad y maternidad.</p>
Desarrollo Profesional	<p>Según el estudio realizado, se concluye que en su mayoría imperan con un porcentaje muy alto al desarrollo profesional, es así que encontramos prioridades como: Capacitación y educación en 63.16% satisfecho y con 36.84% insatisfecho. El 91.23% se siente capacitado para desempeñar un trabajo. El 95.61% están de acuerdo con las capacitaciones en base a mérito, frente a 4.39% que está en contra. Finalmente el 78.07% sabe que puede conseguir un alto puesto en su organización, frente al 21.93% que no. El 78.07% se siente satisfecho en la forma como les presentan para desarrollar sus habilidades y experiencia frente a un 21.93% que no. Se destaca que el 96.49% se siente muy capaz de desarrollar proyectos dentro de su organización. Confía y está satisfecho en su organización un 84.96% en cuanto a metas y objetivos mientras que el 15.04% está insatisfecho. El 59.65% considera satisfactorio que hay oportunidades de crecimientos en su organización y el 40.35% muestra insatisfacción.</p>	<p>Proceso para identificar talento en la empresa para generar línea de carrera. Asegurar proceso de retroalimentación obligatorio para dar transparencia en las necesidades de mejora y oportunidades de los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

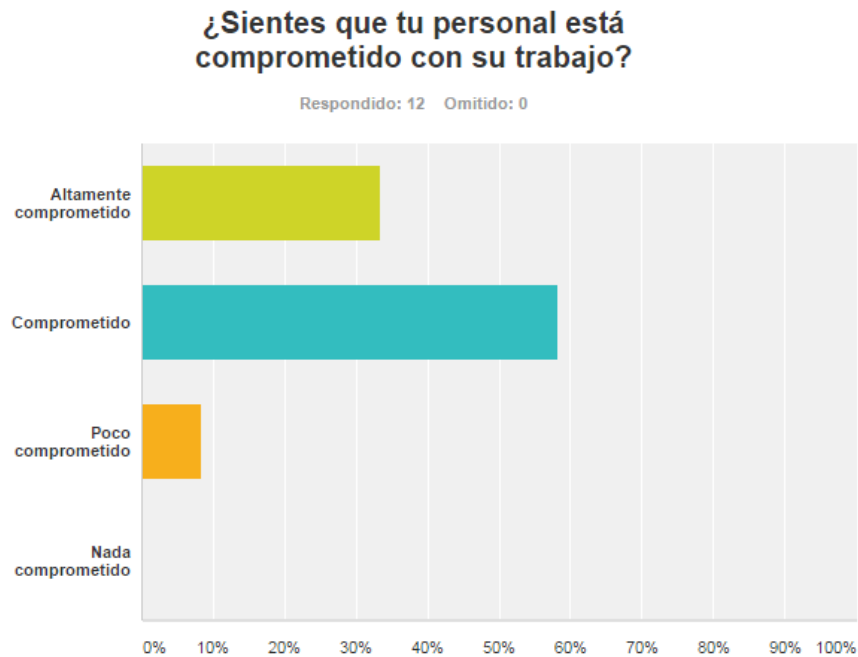
Necesidad	Análisis "Encuesta nivel de satisfacción de millennials"	Recomendación
Relacionamiento y Exposición	<p>El resultado refleja que el 76.11% están satisfechos con la horizontalidad en sus comunicaciones que permite la comunicación entre directivos y empleados frente a 23.89% que está insatisfecho.</p> <p>El resultado de la comunicación nos lleva a concluir que el 97.35% mantiene una buena relación con sus jefes, mientras que el 2.65% muestra lo contrario.</p> <p>En cuanto al reconocimiento al esfuerzo y desempeño laboral apreciado por los jefes el 80.54% está satisfecho.</p> <p>Por lo tanto se afirma que existe pertenencia e identificación con un equipo de trabajo en 91.21% satisfecho.</p> <p>Finalmente el 87.72% siente que el equipo de trabajo es importante y logra sus objetivos frente a 12.28% que no.</p>	<p>Para dar continuidad al nivel de satisfacción se presentará una política abierta de comunicación con líderes de la empresa de cualquier área. Así se dará una mayor apertura de interacción de manera formal y generando la total confianza a los colaboradores.</p>
Toma de decisiones	<p>El 96.46% está satisfecho con la capacidad de toma de decisión en la empresa donde trabaja.</p> <p>El 96.49% siente y está satisfecho con la confianza de la gerencia mientras que el 3.51% se encuentra insatisfecho.</p>	<p>No hay recomendación.</p>

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

4.2 Planes de retención desde el punto de vista de jefes directos de millennials

4.2.1 Resultados

Pregunta 1:



Opciones de respuesta	Respuestas
Altamente comprometido	33,33% 4
Comprometido	58,33% 7
Poco comprometido	8,33% 1
Nada comprometido	0,00% 0
Total	12

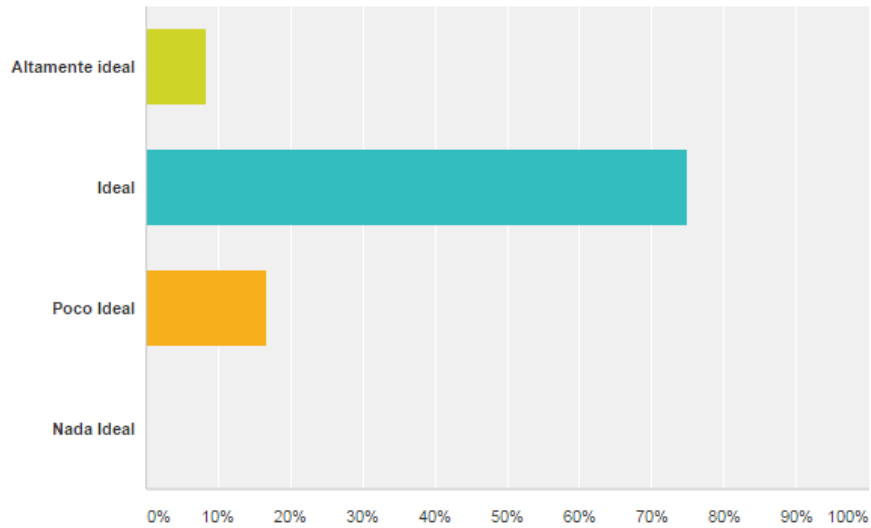
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que hoy los líderes de equipo consideran a sus empleados en un nivel de compromiso alto con las empresas. El 91% afirma esta respuesta.

Pregunta 2:

¿La compañía ofrece un ambiente ideal para trabajar?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Altamente ideal	8,33% 1
Ideal	75,00% 9
Poco Ideal	16,67% 2
Nada Ideal	0,00% 0
Total	12

[Comentarios \(9\)](#)

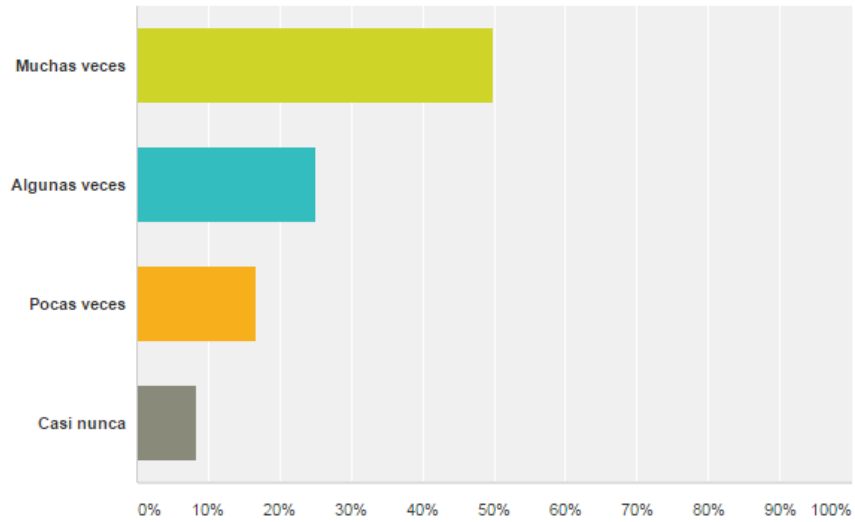
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 75% da conformidad que el lugar de trabajo es ideal para el desempeño de sus colaboradores.

Pregunta 3:

¿La compañía realiza capacitaciones para su personal?

Respondido: 12 Omitido: 0

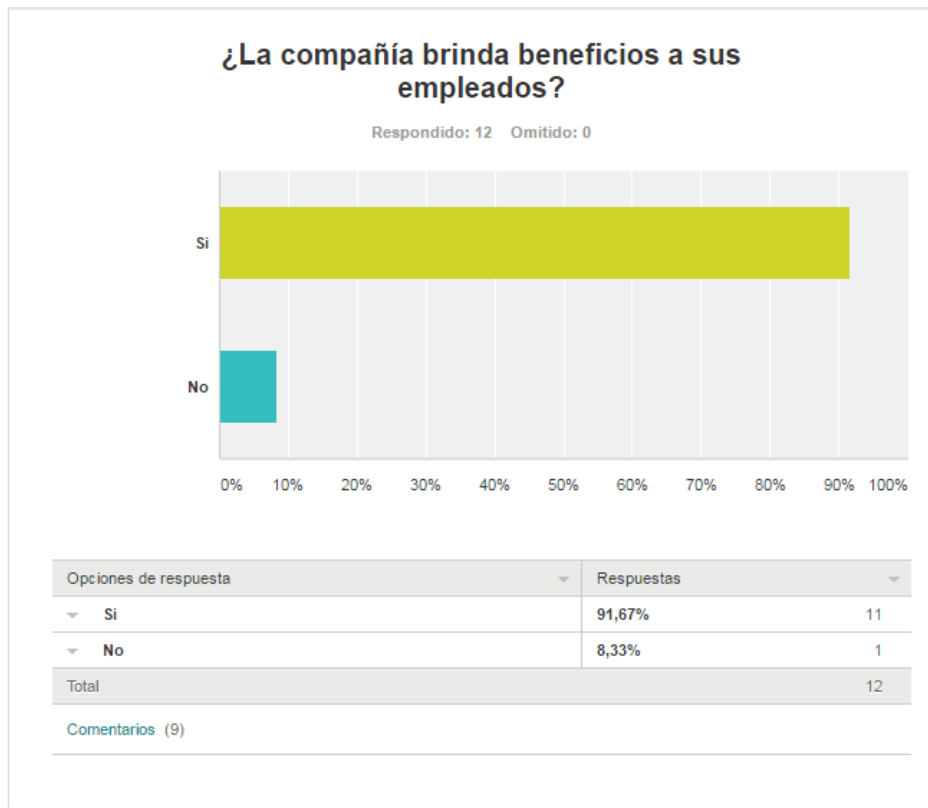


Opciones de respuesta	Respuestas
Muchas veces	50,00% 6
Algunas veces	25,00% 3
Pocas veces	16,67% 2
Casi nunca	8,33% 1
Total	12

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 75% confirma la frecuencia de capacitaciones que sostiene las empresas encuestadas para esta generación.

Pregunta 4:



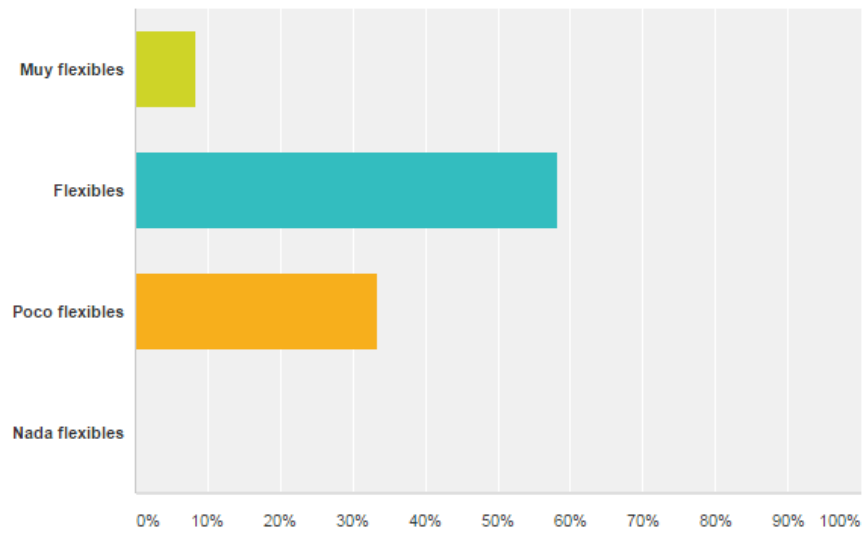
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que las empresas hoy brindan un plan de beneficios a sus empleados, el 91% de encuestados soporta esto.

Pregunta 5:

¿Los horarios de trabajo son flexibles?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy flexibles	8,33% 1
Flexibles	58,33% 7
Poco flexibles	33,33% 4
Nada flexibles	0,00% 0
Total	12

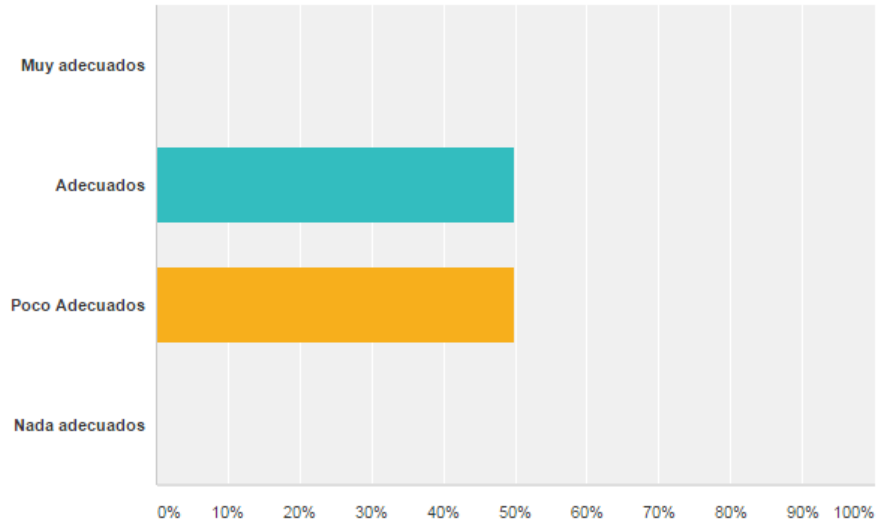
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 33% confirma que las empresas de la muestra tienen poca flexibilidad horaria. Este es uno de los aspectos relevantes para esta generación, dentro del plan de retención se definirá una propuesta viable para atender esta necesidad.

Pregunta 6:

¿En general, los salarios que ofrece la compañía son los adecuados?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy adecuados	0,00% 0
Adecuados	50,00% 6
Poco Adecuados	50,00% 6
Nada adecuados	0,00% 0
Total	12

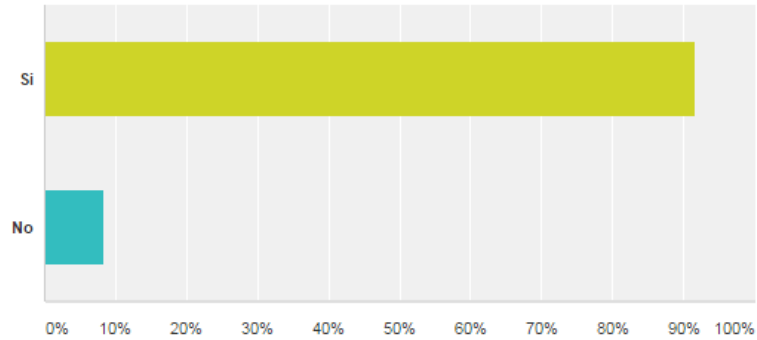
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: La respuesta es polarizada tanto un 50% de encuestados considera adecuados los salarios y el 50% restante considera poco adecuados. Dentro del plan de retención se definirá una política de salario orientado a la valorización de la posición y costo del mercado.

Pregunta 7:

¿Adicionalmente al salario, la compañía ofrece premios o bonos a su personal por cumplimiento de objetivos? (no incluye a los gerentes)

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	91,67% 11
No	8,33% 1
Total	12

[Comentarios \(9\)](#)

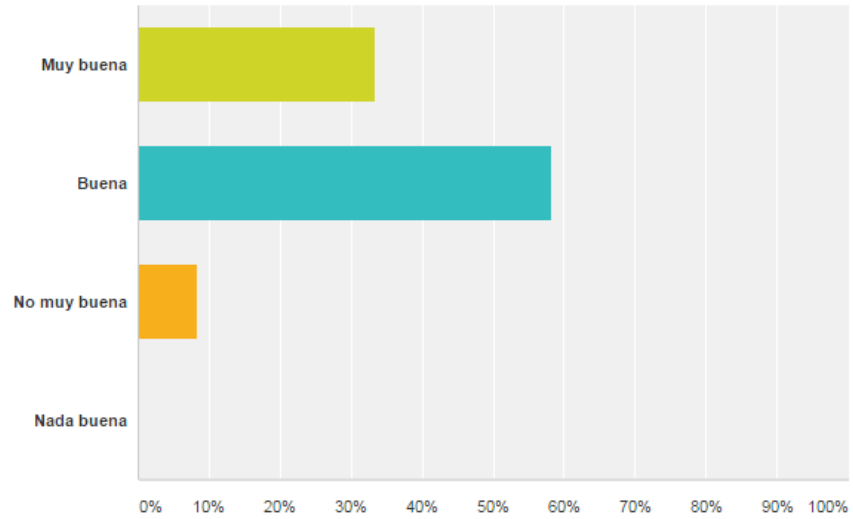
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Es positivo asignar incentivos por cumplimientos de métricas en todos los niveles jerárquicos, fomenta el trabajo en equipo y compromisos alineados. El 91% confirma este beneficio dentro del segmento encuestado.

Pregunta 8:

¿Que tan buena es la comunicación entre los gerentes y el personal en la compañía?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy buena	33,33% 4
Buena	58,33% 7
No muy buena	8,33% 1
Nada buena	0,00% 0
Total	12

[Comentarios \(6\)](#)

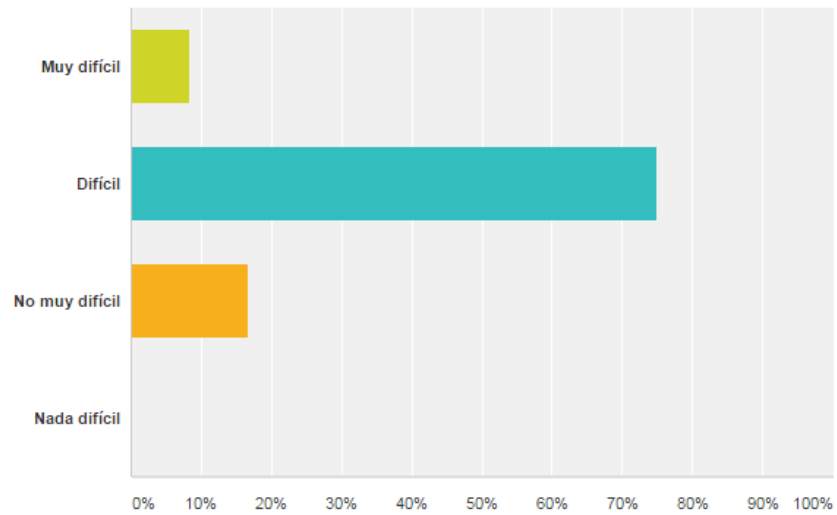
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se afirma que la comunicación entre líderes y posiciones de entrada es buena, el 91% de encuestados dio conformidad sobre este punto.

Pregunta 9:

¿Que tan difícil es alcanzar un alto puesto en la compañía?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy difícil	8,33% 1
Difícil	75,00% 9
No muy difícil	16,67% 2
Nada difícil	0,00% 0
Total	12

[Comentarios \(7\)](#)

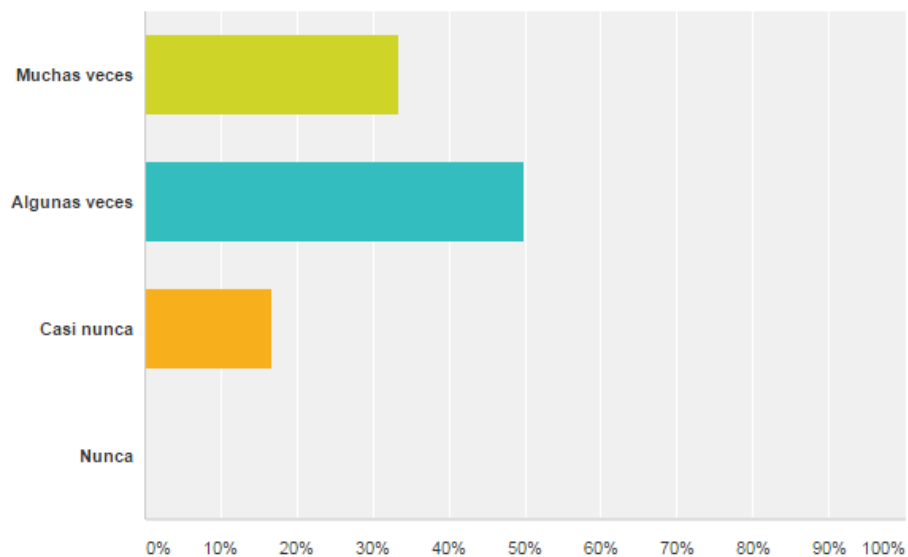
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 90% afirma que es difícil lograr alcanzar posiciones de altos mandos. Se recomienda desarrollar una escalera clara de crecimiento y movimientos internos en las empresas para dar claridad sobre los filtros que deben pasarse para llegar a posiciones de altos mandos.

Pregunta 10:

¿La compañía ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus empleados?

Respondido: 12 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ Muchas veces	33,33% 4
▾ Algunas veces	50,00% 6
▾ Casi nunca	16,67% 2
▾ Nunca	0,00% 0
Total	12

[Comentarios \(6\)](#)

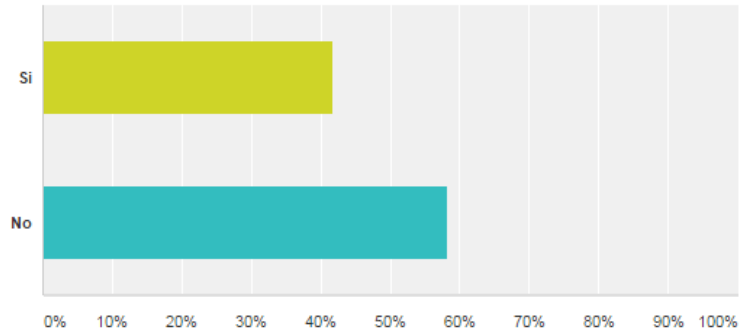
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 50% de encuestados afirma que algunas veces se da oportunidad y el 33% afirma que muchas veces se brindan oportunidades laborales. Es una oportunidad poder brindar una mejor oferta de crecimiento interna para las empresas el día de hoy, es importante capacitar y segmentar a sus mejores empleados sobre esta generación para asegurar tengan la base para asumir mayor responsabilidad.

Pregunta 11:

¿Al contratar empleados, la compañía tiene muchos requisitos?

Respondido: 12 Omitido: 0



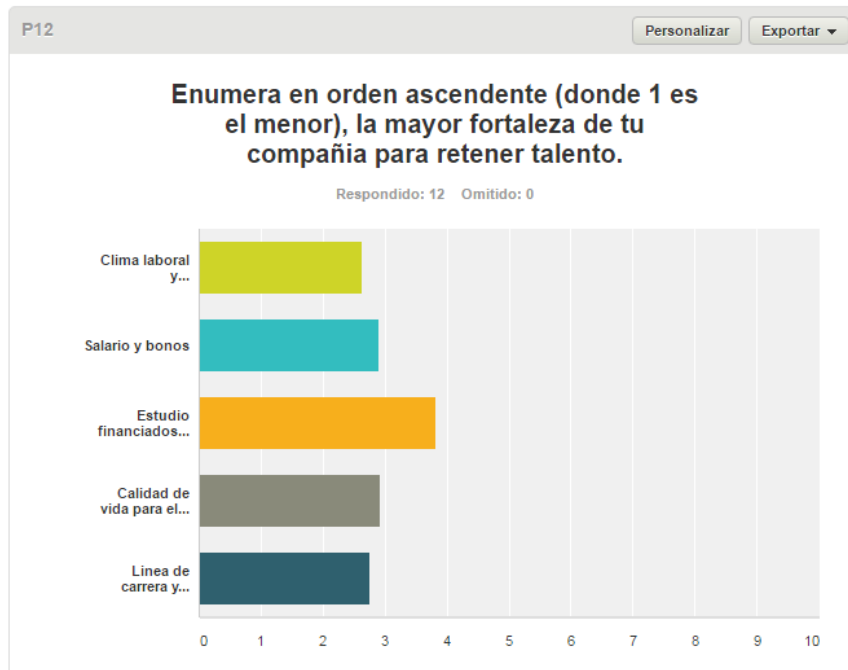
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	41,67% 5
No	58,33% 7
Total	12

[Comentarios \(4\)](#)

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: El 58% de líderes encuestados afirma que no se sostiene muchos requisitos al momento de contratar un empleado. Entendiendo el alto nivel de competitividad y complejas líneas de carreras el día de hoy, es recomendable tener buenos filtros de ingreso en el proceso de reclutamiento para asegurar contar con una base de “semilleros” con altas capacidades.

Pregunta 12:



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Afirmación: Se confirma que el financiamiento de estudios hoy es la mayor fortaleza de las compañías para retener talento.

4.2.2 *Análisis de resultados*

Resultados encuesta a jefes de millennials, sobre planes de retención en la actualidad para esta generación.

Cuadro IV-5 Cuadro de resultados de la investigación de la muestra 2

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente Laboral	1	Sientes que tu personal esta comprometido con su trabajo?	92%	8%
Ambiente Laboral	2	La compañía ofrece un ambiente ideal para trabajar?	83%	17%
Desarrollo Profesional	3	La compañía realiza capacitaciones a su personal?	75%	25%
Calidad de Vida	4	La compañía beneficia a sus empleados?	92%	833%
Flexibilidad Horaria	5	Los horarios de trabajo son flexibles?	67%	33%
Calidad de Vida	6	En general los salarios que ofrece la compañía son adecuados?	50%	50%
Calidad de Vida	7	Adicionalmente al salario, la compañía ofrece premios o bonos a su personal por cumplimiento de objetivos? (no incluye gerentes)	92%	8%
Relacionamiento y Exposición	8	Que tan buena es la comunicación entre los gerentes y el personal de la compañía?	92%	8%
Desarrollo Profesional	9	Que tan difícil es alcanzar un alto puesto en la compañía?	83%	17%
Desarrollo Profesional	10	La compañía ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus empleados?	83%	17%
Desarrollo Profesional	11	Al contratar empleados la compañía tiene muchos requisitos?	42%	58%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Sobre los resultados obtenidos se define rangos de medición para segmentar prioridad de atención.

Niveles de priorización sobre satisfacción de Millennials	
Baja prioridad	Si esta en desacuerdo entre 0% a 5%
Mediana Prioridad	Si esta en desacuerdo entre 5.1% a 10%
Alta Prioridad	Si esta en desacuerdo entre 10.1% a mas

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

A diferencia de la muestra anterior, no se obtuvieron resultados de baja prioridad.

Cuadro IV-6 Cuadro de resultados de mediana prioridad

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente Laboral	1	Sientes que tu personal esta comprometido con su trabajo?	92%	8%
Calidad de Vida	4	La compañía beneficia a sus empleados?	92%	833%
Calidad de Vida	7	Adicionalmente al salario, la compañía ofrece premios o bonos a su personal por cumplimiento de objetivos? (no incluye gerentes)	92%	8%
Relacionamiento y Exposición	8	Que tan buena es la comunicación entre los gerentes y el personal de la compañía?	92%	8%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Recomendación: El nivel de desacuerdo es el mismo en las 4 respuestas encontradas sobre ranking, sin embargo, la recomendación estará en buscar mejorar el alcance de comunicación entre jerarquías y mantener rutinas que involucren a esta generación para fortalecer compromiso de trabajo.

Cuadro IV-7 Cuadro de resultados de alta prioridad

Necesidad		Pregunta	Acuerdo	Desacuerdo
Ambiente Laboral	2	La compañía ofrece un ambiente ideal para trabajar?	83%	17%
Desarrollo Profesional	3	La compañía realiza capacitaciones a su personal?	75%	25%
Flexibilidad Horaria	5	Los horarios de trabajo son flexibles?	67%	33%
Calidad de Vida	6	En general los salarios que ofrece la compañía son adecuados?	50%	50%
Desarrollo Profesional	9	Que tan difícil es alcanzar un alto puesto en la compañía?	83%	17%
Desarrollo Profesional	10	La compañía ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus empleados?	83%	17%
Desarrollo Profesional	11	Al contratar empleados la compañía tiene muchos requisitos?	42%	58%

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Recomendación: Sobre los resultados de alta prioridad y con el entendimiento sobre las principales prioridades de esta generación, se recomienda que el plan de retención se enfoque en desarrollar políticas de flexibilidad horaria, armar una estructura con lineamientos claros sobre líneas de carrera hasta alcanzar mandos de alto rango y tener información instructiva con bandas salariales sobre los distintos niveles de posiciones.

4.2.3 Discusión de resultados

Necesidad	Análisis "Encuesta a jefes de millennials sobre planes de retención"	Recomendación
Flexibilidad Horaria	Este punto tiene gran relevancia en la encuesta ya que el 66.67% menciona que está de acuerdo con los horarios flexibles, mientras que el 33.33% está en desacuerdo. Lo positivo de este tema es que la actitud frente a la flexibilidad horaria va en favor de usar este tipo de herramientas para consolidar el plan de retención.	Mantener la recomendación planteada en la encuesta anterior.
Calidad de Vida	Siguiendo el análisis de los resultados en esta oportunidad, se observa como un 91.67% de la población encuestada está satisfecho que la compañía brinda beneficios a sus empleados y el 8.33% muestra insatisfacción. Así mismo solo el 50% considera adecuado el salario que ofrece la compañía. Un 91.67% que está satisfecho con los bonos y premios que ofrece la compañía a sus empleados frente a un 8.33% que muestra insatisfacción.	Definir salarios acorde a la industria y bandas dentro de los distintos niveles jerárquicos para tener una buena estructura salarial.
Ambiente Laboral	El 91.67% de los encuestados siente que su personal se encuentra satisfecho y comprometido con su trabajo y el 8.33% no lo está: Lo que indica que el entorno es fundamental para el desempeño laboral, es así que el 83.33% está satisfecho con el ambiente que ofrece la compañía para poder trabajar y el 16.67% tiene diferencias. Finalmente un 41.67% piensa que la compañía solicita muchos requisitos para poder ejercer dentro de la organización y el 58.33% opina que debería existir mayor flexibilidad.	Asegurar un correcto procedimiento de reclutamiento. Mantener búsqueda activa permanente para reducir tiempos en temas de filtros al momento de cualquier requerimiento.
Desarrollo Profesional	De acuerdo a la percepción que se recoge de la encuesta el 75% está satisfecho con las capacitaciones que se realizan a su personal y el 25% no se encuentra satisfecho. Sin embargo solo el 16.67% está de acuerdo con la posibilidad de alcanzar un alto puesto en la compañía. Mientras que el 83.33% está satisfecho con las oportunidades que ofrece la compañía para el crecimiento de sus empleados.	Diseñar una malla curricular de capacitaciones que permita fortalecer y preparar a los colaboradores para asignación de mayor responsabilidad.
Relacionamiento y Exposición	El 91.67% está satisfecho con la comunicación entre los gerentes y el personal de la compañía.	Mantener la recomendación planteada en la encuesta anterior.

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

CAPITULO V PROPUESTA PLAN DE RETENCIÓN LABORAL PARA MILLENNIALS

El presente plan está basado en una investigación sobre el nivel de satisfacción de las principales necesidades de los millennials en el mundo laboral, contextualizado en la ciudad de lima. De esta manera, se ha podido armar una propuesta para una empresa dedicada a la distribución de productos de primera necesidad, considerando no solo las necesidades relevantes, sino a su vez, modificaciones en aquellas insatisfechas. Finalmente, se seleccionó un modelo de administración de recursos como humano para el plan estratégico de retención sobre el estudio realizado de autores relevantes en el mundo de gestión de recursos humanos, el cual se usará como base para la propuesta en mención.

5.1 Visión del plan

Formar una cultura de trabajo orientada a resultados buscando formar equipos, con capacidad de flexibilizar la forma en que se hacen las cosas y un trato horizontal jerárquico como patrones.

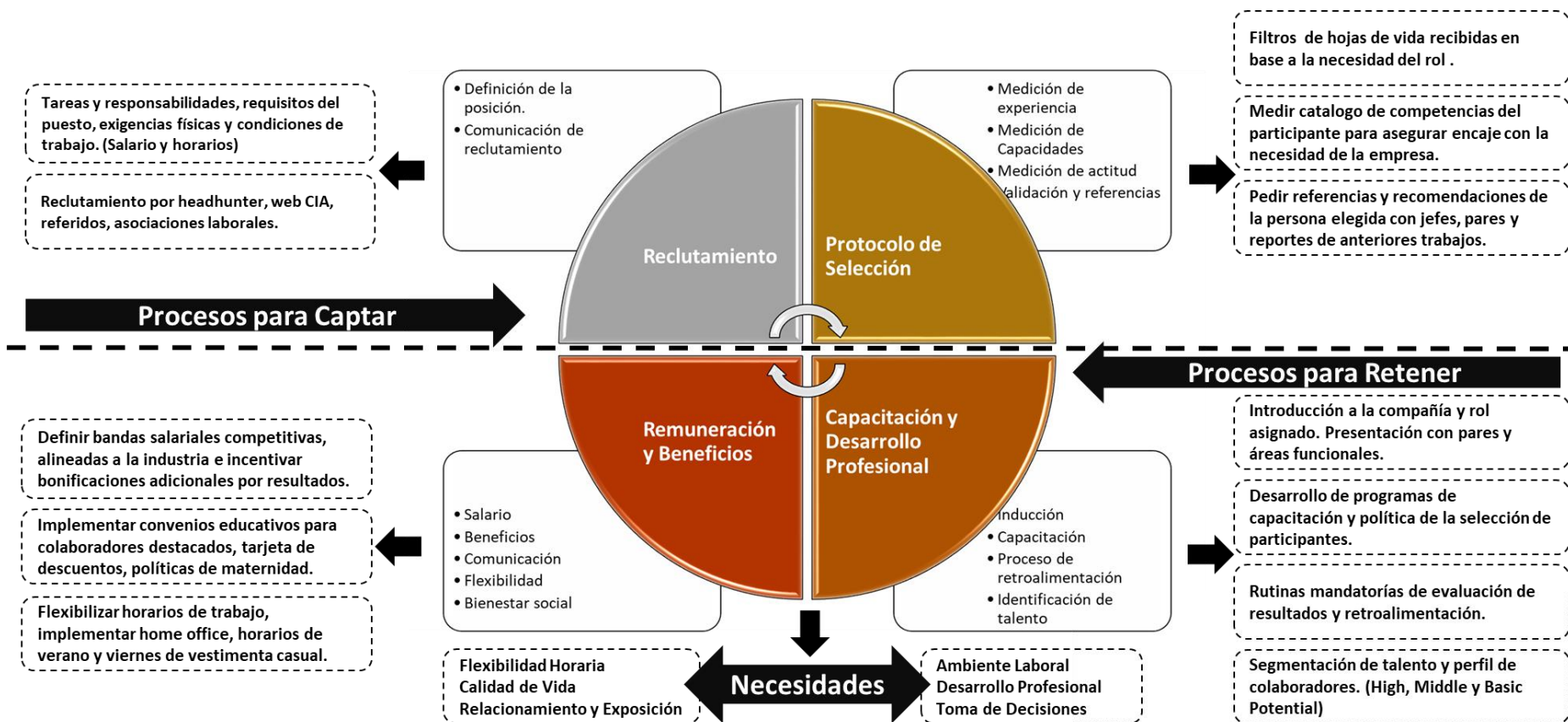
5.2 Misión del plan

Reducir los niveles de rotación en la generación millennials dentro de la empresa

5.3 Objetivo

Actualizar el plan de retención de la empresa, basado en las necesidades y recomendaciones de la generación llamada millennials

Gráfico V-1 Resumen del plan estratégico de retención



Fuente: Elaboración autores de esta tesis
Modelo del cuadro: Autores

5.4 Plan estratégico de retención laboral

5.4.1 Reclutamiento

5.4.1.1 Definición de la posición (revisar anexo 3)

- Tareas y responsabilidades generales
- Requisitos del puesto: Preparación académica, experiencia y capacidades.
- Exigencias físicas
- Condiciones de trabajo, salario y horarios de jornada

5.4.1.2 Comunicación y medios de reclutamiento

Páginas de ofertas laborales, Headhunters, Web de la CIA, periódico, radio, sindicatos, redes sociales o asociaciones laborales.

5.4.2 Selección

Validar el catálogo de competencias del postulante encaje con la necesidad de la definición de la posición y las competencias organizacionales. (revisar anexo 4)

Gráfico V-2 Protocolo de Selección



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

5.4.2.1 Medición de competencias en experiencia (hard skills)

Se evalúa al candidato en base al conocimiento de su trayectoria profesional y como esta encaja al rol aplicado, analizando historial en su hoja de vida.

La evaluación de experiencia se divide en base a la necesidad del tipo de posición:

- **Posiciones “entry level” o “semilleros”**, no es necesario experiencia previa o conocimientos específicos para cubrir la posición.
- **Posiciones de mandos medios**, se requiere 2 a 3 años de experiencia en roles similares al requerido para asegurar que el candidato tenga conocimiento y se oriente en aportar pensamientos o perspectivas distintas al de la compañía.
- **Posiciones de altos ejecutivos**, se requiere experiencia de 5 años a más, en roles de liderazgo dentro de diversas empresas. Es mandatorio la experiencia en manejo de personal.

5.4.2.2 Medición de competencias en capacidades (hard skills)

Se realiza evaluaciones sobre el intelecto racional de la persona para identificar talento potencial dentro del proceso.

- Exámenes psicotécnicos, verbal, numéricos, espacial, razonamiento abstracto, atención, concentración y retención.
- Exámenes psicológicos, Lusher, Rorschach, hábitos y personalidad, gráficos.
- Referencias de jefes y pares del candidato

5.4.2.3 Medición de competencias en actitud (soft skills)

Evaluar habilidades blandas y rasgos del colaborador, para asegurar estén en línea con las competencias organizacionales de la empresa.

Competencias organizacionales de la empresa: Enfoque al Cliente y Consumidor
Orientación a Resultados, Gestión de la Excelencia, Liderazgo Visionario, Espíritu de Equipo y Confiabilidad.

5.4.3 Capacitación y desarrollo profesional

5.4.3.1 Inducción

- **Introducción de la empresa:** El postulante deberá tener sensibilidad de los temas prioritarios para la empresa y como esta se formó. El equipo de recursos humanos será responsable de bajar los siguientes puntos.
 - Historia, misión, visión, valores, cultura y objetivos.
- **Introducción de la posición:** El postulante desde el día 1 tendrá claridad sobre qué es lo que debe hacer dentro de la empresa y cuál es su rol con el descriptivo de funciones, métricas e indicadores del puesto.
- **Introducción al área de trabajo:** El jefe directo del postulante es responsable de explicar la estructura a la que pertenece la persona, cuáles son sus pares y que roles ejecutan cada uno así como los indicadores del área a la que pertenece.
- **Introducción de áreas funcionales:** El jefe directo del postulante es responsable de explicar la estructura de las áreas funcionales con las que se trabaja de la mano y cuáles son los puntos de contacto de interacción para la ejecución de su puesto.

5.4.3.2 Capacitación

- Desarrollar mallas de cursos de capacitación según necesidad de cada jerarquía y área de trabajo.

Gráfico V-3 Malla Curricular de Capacitación



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

- Definir calendario de capacitaciones.

Gráfico V-4 Calendario de capacitaciones

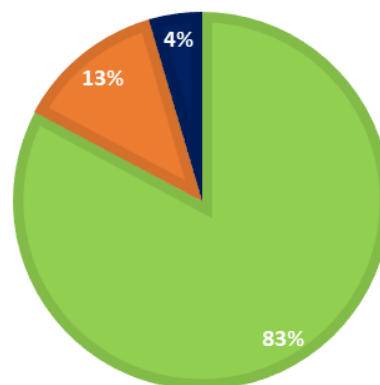
	T1	T2	T3	T4	TOTAL
Mando Entrada	Personal 522	Personal 522	Personal 522	Personal 522	Personal 2089
Mando Medio			Personal 160	Personal 160	Personal 320
Mando Alto	Personal 56	Personal 57			Personal 113

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Gráfico V-5 Universo de Colaboradores según mando

UNIVERSO DE COLABORADORES

■ Mando Entrada ■ Mando Medio ■ Mando Alto



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

5.4.3.3 Proceso de retroalimentación

Trimestralmente los líderes de cada jerarquía se reunirán con su equipo para realizar retroalimentación abordando puntos positivos del desempeño del colaborador, evolución de la persona y de una forma constructiva planes de mejora sobre aspectos de oportunidad el cual entrarán a la rutina de trabajo del siguiente periodo como validación de acompañamiento para la superación de cualquier barrera. Así mismo, se buscará este espacio para que los colaboradores expresen lo positivo y oportunidades de mejora a sus líderes sobre las expectativas de la forma de trabajo, tocar temas de desarrollo profesional y expectativas futuras como empleados.

5.4.3.4 Identificación de talentos

- Matriz de posicionamiento de los empleados o colaboradores

La evaluación se divide por desempeño de resultados de objetivos y competencias.

Gráfico V-6 Matriz de posicionamiento de los empleados

Objetivos	?	M/E	H/AE	H/AE
	B/P	M/E	H/E	H/AE
	B/N	B/P	M/E	H/E
	B/N	B/N	M/P	?
	Competencias			

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Segmento Azul: (High Potential / Altamente efectivo) Retener y promover.

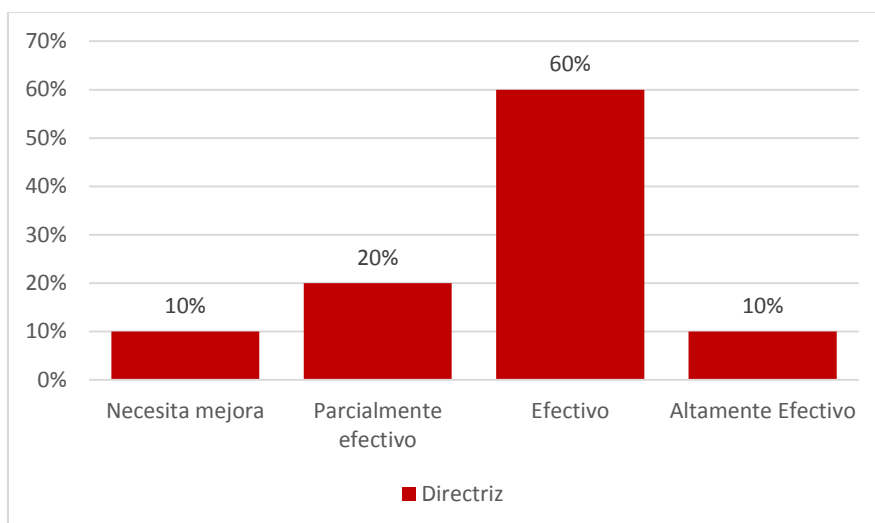
Segmento Verde: (High; Middle Potential / Efectivo) Desarrollar y retener a los mejores

Segmento Amarillo: (Middle Potential / Basic Potential / Parcialmente efectivo) Ejecutar plan de mejora y validar resultados buscando asegurar resultado efectivo.

Segmento Rojo: (Basic Potential / Necesita mejora) Ejecutar plan sobre perfiles con oportunidad de mejoría y retirar aquellos que no.

Es importante revisar cualquier resultado sobre los extremos tanto en objetivos como competencias, debido a que son casos muy atípicos de darse como ecuación y tocara validar nuevamente cualquier colaborador segmentado en esos bloques.

Gráfico V-7 Directriz de la clasificación de personal



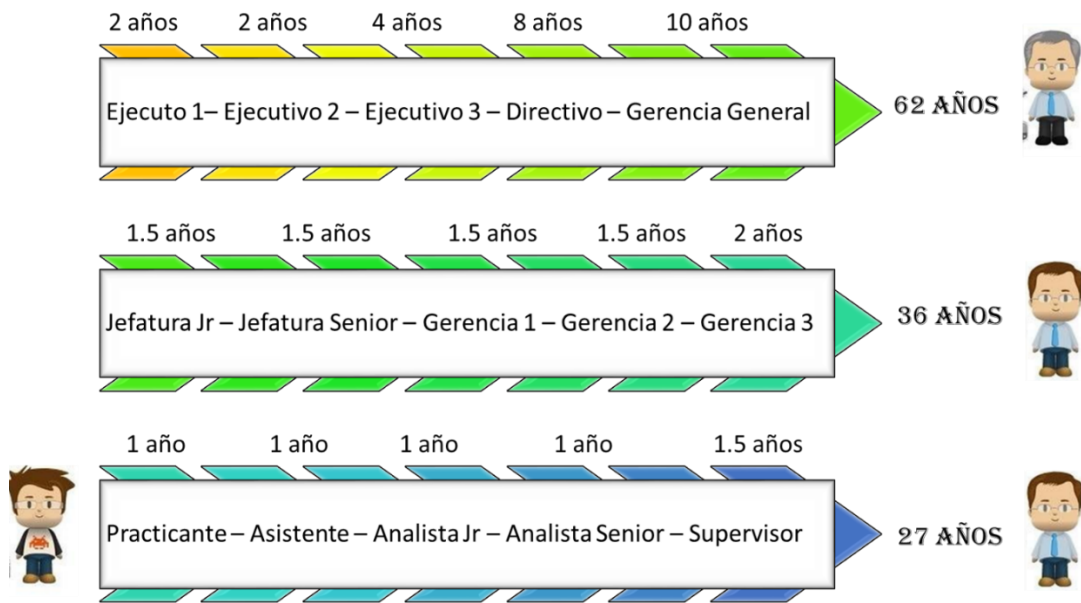
Fuente: Elaboración autores de esta tesis

El escenario sugerido para dividir al staff de la empresa se maneja sobre esta base para asegurar un balance sólido para la identificación de talento.

5.4.3.5 Desarrollo profesional y línea de carrera

El ciclo propuesto para el desarrollo de esta generación se basa sobre estos estándares y estimaciones de tiempos en cada asignación, sin embargo, este aplica para las personas que pertenecen al segmento azul y verde de la matriz de posicionamiento de la empresa debido al potencial.

Gráfico V-8 Escalera de desarrollo y línea de carrera



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

5.4.4 Remuneración y beneficios

5.4.4.1 Salario

Banda salarial comparativa con la industria

La valorización de bandas de salario de cada posición estará definida sobre la base competitiva del mercado local. Esta medición será actualizada y validada cada 2 años para asegurar correcciones de ser una necesidad.

Política de incremento salarial

Se implementará en base a evaluación de desempeño, definición de banda salarial y proyectado del PBI país.

Bonificaciones especiales por resultado

Se entregará un bono valorizado en 1 sueldo extra a los trabajadores con mejores resultados de cada jerarquía de la empresa. Solo participaran todos aquellos que estén encima del 100% de alcance de las metas anuales regulares.

Remuneración por cumpleaños

Se asignará un bono de medio sueldo en el mes de cumpleaños de todos los trabajadores que tengan más de 2 años trabajando en la empresa.

5.4.4.2 Beneficios

Convenios con entidades para beneficio del colaborador

Se ejecutará alianzas estratégicas para obtener descuentos con entidades educativas, salud, entretenimiento y alimentación para ofrecer una cuponera de beneficios al colaborador.

Beneficios de estudios

Los empleados considerados como high potential dentro de la empresa, tendrán la potestad de requerir, sustentar y participar en un beneficio de becas de estudios por 50%, 75% y 100% de reconocimiento de gasto. Los requisitos son tener como mínimo 2 años laborados en la compañía, haber alcanzado el 100% de las metas y ser high potential en la empresa. El costo a reconocer será según la entidad seleccionada y decisión del directorio de la compañía.

Bienestar laboral y seguro de vida

La empresa tendrá campañas preventivas durante el año y cobertura de seguro de vida para los trabajadores y sus familias.

Política de maternidad y paternidad

Se implementará un programa de flexibilidad horaria y home office para los primeros 12 meses de maternidad, y 4 meses en el caso paternidad.

5.4.4.3 Comunicación

Buzón de recomendaciones

Todas las sucursales contarán con un buzón de sugerencias y una plataforma virtual para que los trabajadores dejen recomendaciones. Las más relevantes y viables serán presentadas en directorio para tomar decisiones para su atención.

Política de comunicación con líderes de la empresa

Se implementará la cultura de comunicación horizontal, donde los trabajadores tendrán libertad de agendar almuerzos o conversaciones casuales con líderes de la compañía, para tener sesiones de retroalimentación, conversaciones sobre procedimientos y entendimientos de áreas o programas de inducción de mediano plazo.

5.4.4.4 Flexibilidad

Flexibilidad de vestimenta

Se implementará la política de viernes casuales y todo colaborador que no esté obligado a traer vestimenta formal por rol de posición podrá usar el concepto de vestimenta casual según desee y respetando los patrones.

Horarios de trabajo

Se implementará 2 horarios por jornada regular:

- 7:30 am a 4:30 pm
- 8:30 am a 5:30 pm

Se implementará home office en ocasiones alineadas con el jefe directo y viernes de verano en posiciones no operativas dentro de la empresa.

5.4.4.5 Bienestar social

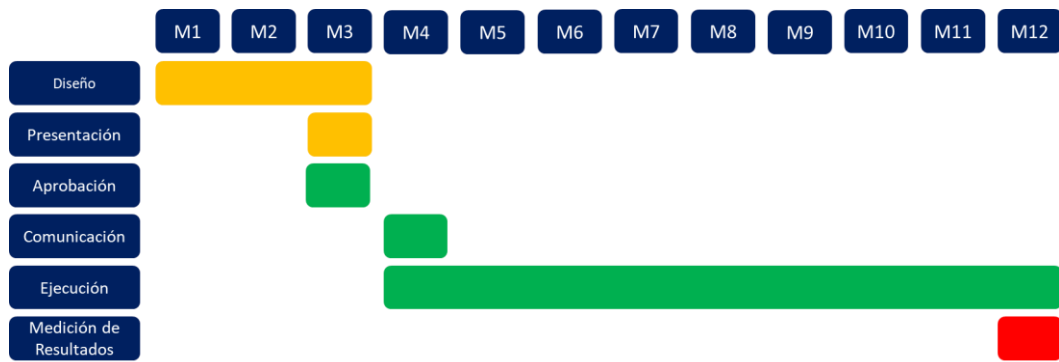
Actividades de bienestar social

Se fomentará la participación de los trabajadores en programas de ayuda a la sociedad con entidades formales de este ámbito.

Áreas de trabajo amplias y adecuadas

Como política se mantendrán áreas con dimensiones y colores que incentiven la tranquilidad laboral en un contexto cómodo y moderno para los colaboradores. Adicional se tendrán salas de reuniones con proyectores, estaciones de trabajo para empleados de otras sucursales, kitchenets y zonas para llamada telefónicas.

5.4.5 Calendario de implementación

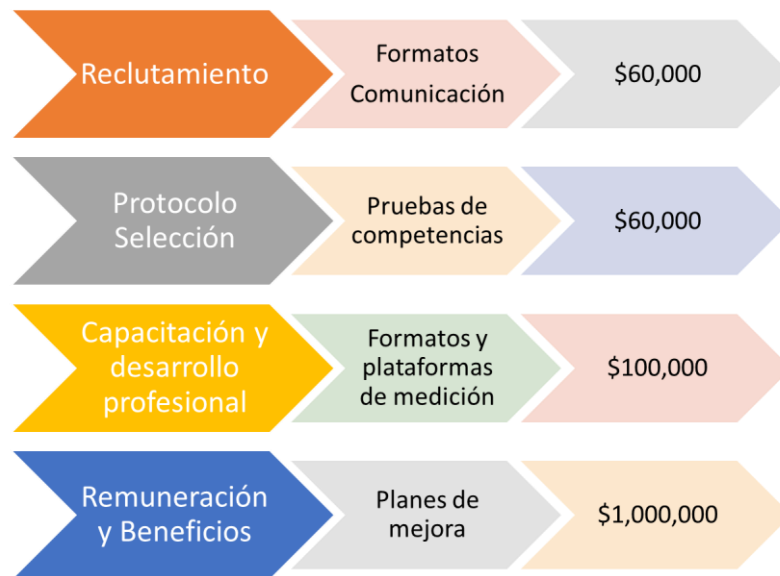


Fuente: Elaboración autores de esta tesis

5.4.6 Costos de la implementación del plan

El plan se utilizará agencias para el diseño de formatos y desarrollo de plataformas de medición, así mismo este representa 1% del UAFIR de la empresa

Gráfico V-9 Costos de implementación del plan



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La mejor manera de retener a los millennials está en la gestión del talento y en generar un plan de desarrollo integral mediante políticas y objetivos claros. Orientados a su línea de carrera, feedback continuo, flexibilidad para la atención de sus preferencias, bonos económicos y desafíos permanentes en sus tareas como los más importantes.

Según información obtenida, se desarrolló un plan el cual muestra de acuerdo a diferentes fuentes que los miembros de esta generación son personas con altas preferencias tecnológicas, optimistas, muy dependientes de las redes sociales, que demandan mucha flexibilidad laboral y feedback de manera permanente para el desarrollo de sus actividades.

Son actores propios de sus creencias y de acuerdo a ello orientan su estilo de vida, buscan un equilibrio personal y laboral, usan mucho la tecnología como soporte para desarrollar sus actividades.

Según nuestras investigaciones obtenidas en el marco teórico, el perfil millennial deja claro que su idealismo positivo entusiasma a creer que se pueden revertir algunos paradigmas de la actualidad. Por ejemplo, formalismos referidos al trabajo conocidos como horarios, trabajo en oficina, vestimenta formal, relaciones y comunicación vertical, que encasilla lo tradicional en monotonía.

La generación de los millennials, tiene una importancia especial ya que son completamente diferentes a las generaciones anteriores, así mismo también por ser los más numerosos que ninguno desde la generación Baby Boomer.

Según PWC para el 2020 los millennials conformarán el 50% de la fuerza laboral mundial, motivos suficientes para tomar en cuenta y aprovechar las ventajas que pueden aportar en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario ser consecuentes en su adaptación y retención porque los mejores serán siempre los más escasos.

El aporte de estos en las organizaciones dependerá de la atención y el reconocimiento que les otorguen. En esa misma medida ellos corresponderán mostrando su predisposición, compromiso y actitud positiva frente a los objetivos trazados. Esto lleva a confirmar que necesitan una atención extra para conseguir el plus que se necesita.

Dentro de los rasgos que poco se difunde de esta generación, están la constante retroalimentación que necesitan para realizar sus tareas, buscan el equilibrio entre el trabajo y la familia, se consideran muy colaboradores, sienten mucho respeto por sus mentores en el trabajo, protección del medioambiente y la sociedad en general, realizan varias tareas a la vez y pueden terminar sus pendientes en cualquier lugar.

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, es prioridad para la gestión del talento enfocar su trabajo en función a los cuadros de resultados basados en alta, mediana y baja prioridad como correspondería a corto, mediano y largo plazo. La rotación de personal en el segmento actualmente es del 13% anual en promedio, de los cuales el 85% corresponden a millennials y el tema se agrava más aun sabiendo que el 65% de esa rotación es voluntaria.

Para los jóvenes encuestados de acuerdo a resultados de alta prioridad se identifica un nivel bajo de satisfacción en remuneración laboral con 50% de encuestados en desacuerdo, crecimiento organizacional con 40% de encuestados en desacuerdo e inversión en capacitación y educación con un 36% de encuestados en desacuerdo.

Con respecto a los encuestados el 88.60% tienen entre 25 a 35 años y en el mismo grupo solo el 31.86% está totalmente de acuerdo con trabajar. Este es un indicador fundamental para tomar en cuenta la situación de la fuerza laboral en la que nos encontraremos en un futuro muy cercano, por lo tanto, se debe sensibilizar, motivar y lograr compromiso para transformar estas ideas básicas del amor al trabajo.

Para los jefes de millennials encuestados, los resultados de mayor relevancia en consecuencia a las necesidades identificadas de la tesis son, capacitación al personal donde un 25% argumenta estar en desacuerdo con la cobertura de este aspecto, un 50% afirma que los salarios que ofrecen no son adecuados, el 41% afirma que el proceso de reclutamiento requiere de muchos requisitos lo cual pone en riesgo filtrar potenciales talentos, el 33% está de acuerdo que los horarios no son flexibles y finalmente el 88.33% afirma que es difícil lograr alcanzar puestos de alto mando.

Después de haber obtenido los resultados de la investigación, a nivel global se encuentra un nivel aceptable de satisfacción en los millennials pero no el óptimo, es por ello que la propuesta mediante el plan de retención que se plantea, ayudara a mitigar las debilidades que se han obtenido en los resultados practicados.

El aporte de los millennials en las organizaciones dependerá de la atención y el reconocimiento que se les otorgue. En esa misma medida ellos corresponderán

mostrando su predisposición, compromiso y actitud positiva frente a nuevos objetivos. Esto lleva a confirmar que la retención laboral de la futura masa de empleados en corto plazo tendrá un gran cambio en las políticas convencionales o planes de retención, ya es una obligación del mercado migrar a una forma de trabajo diferenciada orientada a estas necesidades.

Un factor muy relevante de este impacto, es el avance tecnológico que se está viviendo, el cual permite automatizar procesos, información, comunicación estandarizada. Este efecto lleva a suplir muchas necesidades de capacidades humanas y enfocar a las compañías en desarrollar las famosas habilidades blandas de los empleados, esta evolución complementara para diferenciar potenciales perfiles sobre rasgos como personalidad, inteligencia emocional, capacidad de adaptabilidad y diversidad o flexibilidad de las formas de operar dentro de una empresa. Dejando así de lado el conocimiento o capacidad requerida, puesto que esto será suplido por softwares que permitirán a la persona acelerar estas curvas de aprendizaje y estandarizar perfiles.

La actitud y resiliencia laboral cada día tendrá un mayor impulso para el desarrollo organizacional.

6.2 Recomendaciones

Sobre el plan de retención laboral, se logró enfocar interrogantes directamente relacionadas con segmentos de consumo masivo, esto a su vez representa un pequeño segmento del universo de millennials. Se recomienda que la muestra sea investigada con mayor detalle en diferentes sectores de otras industrias para comparar el comportamiento de esta generación sobre los niveles de satisfacción obtenidos en entornos o rubros distintos. Es claro que al año 2025, estaremos representados por millennials en más del 60% de la fuerza laboral en nuestro país, por lo que esta generación deberá ser “retenida”, entonces es necesario que las administraciones de gestión del talento en las organizaciones implementen nuevas estrategias de retención acorde con sus expectativas. Como organización se debe estar convencidos de que el 2025 las decisiones estarán en manos de millennials, por lo tanto, implementar estos cambios es una necesidad prioritaria.

Sobre los resultados de nivel de satisfacción obtenidos, se recomienda en el punto en referencia a la satisfacción de remuneración, comparar los salarios ofrecidos como empresa contra lo que se remunera en el promedio de la industria para así identificar la

oportunidad de mejora, a su vez tener una comunicación clara sobre las bandas salariales de cada posición. Otra recomendación es sobre el nivel alcanzado de rechazo en el aspecto de crecimiento organizacional, es dar claridad sobre los tiempos estimados para cada asignación y filtros requeridos para aplicar a cada posición dentro de la empresa, este punto mucho es influencia por la poca paciencia que sostiene esta generación y la meritocracia que los caracteriza, es justamente por ello que es importante informarles cómo pueden crecer, cuando estarán preparados y que deben tener como base mínima para cada crecimiento.

En el punto de capacitación y educación, se recomienda por un lado crear una malla curricular de cursos de capacitación orientados a la formación de esta generación, asegurando estandarizar conocimiento entre áreas y desarrollar nuevas habilidades para los colaboradores. Por otro lado, en el tema de educación, se recomienda incentivar la competitividad sana interna para poder aplicar a beneficios solventados por la empresa como oferta al trabajado detrás de su desempeño anual y ranking como potencial. De esta forma se debe obtener como efecto incrementar la productividad de la empresa.

Finalmente, sobre el nivel de satisfacción obtenido dentro de reconocimiento laboral y respaldo de por parte de la gerencia, se recomienda trabajar en incrementar la comunicación con retroalimentación interna entre jefes y subordinados, bajo un guion pre establecido que oriente a esta generación de manera constructiva y asegurando un liderazgo solido por parte de las cabezas organizacionales.

REFERENCIAS

- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.
- Arford, I. N., & Hester, P. T. (2011). *Analysis of generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*. DEFENSE ACQUISITION UNIV FT BELVOIR VA.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Bibb, S. (2009). *Generación Y For Rookies* (Vol. 1). LID Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. Sirsi) i9789701068762).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Connell, J. A., McMinn, N. E., & Bell, N. (2012). How will the Next Generation Change the Business World? A Report on a Survey. *Insights to a Changing World Journal*, 2012(4).
- De La Cruz, C. (2016). Millennials en el Perú: Una Generación con Grandes Oportunidades Laborales. *Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Dibble, S., & Martínez, E. O. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos: Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Oxford University Press.
- Gennari, O. E. (2011). El desafío de los líderes. *Gestión*, 16(6), 42-43.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Mercado Percia, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, (24), 7-8.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hatun, A. (2011). Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review*.
- Hart, S. M. (2006). Generational diversity: impact on recruitment and retention of registered nurses. *Journal of Nursing Administration*, 36(1), 10-12.
- Hays, S. (1999). Generation X and the art of the reward. *Workforce*, 78(11), 45-47.
- Jabary, I. (2015). Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 28(298), 106-109.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Louffat E. (2016). Evaluando el desempeño del personal. Perú: Pearson Education
- Louffat E. (2017). Capacitando al personal. Perú: Pearson Education
- Louffat E. (2019). Remuneraciones emocionales. Perú: Cengage Learning Editores, SA
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Paulo, P. (2016). Retrieved from <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/preparandose-para-la-nueva-generacion-de-empleados-millennials>
- PricewaterhouseCoopers, P. W. C. (2011). Millennials at Work. Reshaping the Workplace. URL: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/millennials-survey.pdf (дата обращения).
- Sánchez, A. (2015). Los millennials y lo que deben hacer las empresas para adaptarse a ellos. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 28(301), 74-77.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). Administración. Edición: Marisa de Anta: octava edición, México.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta nivel de satisfacción sobre necesidades de millennials

1. ¿Te gusta ir a trabajar?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿En qué rango se encuentra tu edad?

- 25 a 35
- 36 a 45
- 46 a mas

3. ¿La organización en que trabajas tiene normas claras y límites establecidos desde un inicio?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. ¿Te sientes comprometido con tu trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Te sientes satisfecho con la forma en que tu organización invierte en tu capacitación y educación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades que te presentan para aplicar tus habilidades y experiencia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Existe una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. ¿Tienes una buena relación con tus jefes?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. ¿Sientes que tu jefe reconoce tu esfuerzo y desempeño laboral?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. ¿Puedes tomar decisiones relacionadas con tu trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. Sientes que la Gerencia confía en ti?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿Sientes que perteneces a un equipo de trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Sientes que el equipo de trabajo al que perteneces es importante y logra sus objetivos?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Sientes que tienes la capacidad para llevar a cabo un proyecto en particular dentro de tu organización (de inicio a fin)?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. ¿Consideras que tu organización tiene una cultura organizacional en la que te gusta trabajar?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Consideras que tu organización tiene un crecimiento sostenido y logra las metas establecidas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Puedes comprobar los resultados obtenidos por tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Crees que tu organización debe comunicar los aspectos internos que evidencian sus resultados a sus empleados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. ¿Crees que tus oportunidades de crecimiento en tu organización son suficientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Consideras adecuados los beneficios que tienes en tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. En tu opinión, ¿qué tan flexible es tu horario de trabajo?

- Extremadamente flexible
- Muy flexible
- Poco flexible
- Nada flexible

22. ¿Te gustaría poder diseñar tus horarios con tu jefe para optimizar tu tiempo asegurando el cumplimiento de tus objetivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. En general ¿sientes que tu remuneración laboral es la adecuada?

- Extremadamente adecuada
- Muy adecuada
- Poco adecuada
- Nada adecuada

24. En general, ¿qué tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes en tu organización?

- Extremadamente justa
- Muy justa
- Poco justa
- Nada justa

25. En general, ¿qué tan capacitado(a) te sientes para desempeñar tu trabajo actual?

- Extremadamente capacitado(a)
- Muy capacitado(a)
- Poco capacitado(a)
- Nada capacitado(a)

26. ¿Crees que tu organización debe promover un plan de estudios financiados para los mejores trabajadores?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. En general, ¿qué tan conforme te sientes con el trabajo que realizas en tu organización?

- Extremadamente conforme
- Muy conforme
- Poco conforme
- Nada conforme

28. ¿Sientes que puedes conseguir un alto puesto en tu organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 2 Encuesta a jefes de millennials sobre capacidad de retención de las actuales compañías

1. ¿Sientes que tu personal está comprometido con su trabajo?

- Altamente comprometido
- Comprometido
- Poco comprometido
- Nada comprometido

2. ¿La compañía ofrece un ambiente ideal para trabajar?

- Altamente ideal
- Ideal
- Poco Ideal
- Nada Ideal

3. ¿La compañía realiza capacitaciones para su personal?

- Muchas veces
- Algunas veces
- Pocas veces
- Casi nunca

4. ¿La compañía brinda beneficios a sus empleados?

- Si
- No

5. ¿Los horarios de trabajo son flexibles?

- Muy flexibles
- Flexibles
- Poco flexible
- Nada flexibles

6. ¿En general, los salarios que ofrece la compañía son los adecuados?

- Muy adecuados
- Adecuados
- Poco Adecuados
- Nada adecuados

7. ¿Adicionalmente al salario, la compañía ofrece premios o bonos a su personal por cumplimiento de objetivos? (no incluye a los gerentes)

- Si

No

8. ¿Que tan buena es la comunicación entre los gerentes y el personal en la compañía?

Muy buena

Buena

No muy buena

Nada buena

9. ¿Que tan difícil es alcanzar un alto puesto en la compañía?

Muy difícil

Difícil

No muy difícil

Nada difícil

10. ¿La compañía ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus empleados?

Muchas veces

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

11. ¿Al contratar empleados, la compañía tiene muchos requisitos?

Si

No

12. Enumera en orden ascendente (donde 1 es el menor), la mayor fortaleza de tu compañía para retener talento.

- Clima laboral y horizontalidad de trato entre jerarquías
- Salario y bonos
- Estudios financiados para colaboradores con mejor desempeño
- Calidad de vida para el colaborador y flexibilidad horaria
- Línea de carrera y desarrollo profesional

Anexo 3 Guía descriptivo de puesto

FECHA ELABORACIÓN		
DD	MES	AÑO
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		
Datos básicos del Puesto	Posición en la Estructura	
<p>Unid. Organizativa: _____</p> <p>Area generica: <u>GERENCIA DE VENTAS</u></p> <p>Puesto: <u>JEFE DE VENTAS</u></p> <p>Tipo de Puesto: <u>Empleado</u></p> <p style="text-align: center;">MISIÓN (Razón del puesto):</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>Gestionar de manera integral y estratégica las cuentas correspondientes al Canal de Ventas a través del diseño, planificación y ejecución de Propuestas Comerciales que aseguren el desarrollo de nuestros clientes, el logro de los objetivos del canal y las relaciones de valor con los mismos.</p> </div>	<pre> graph TD A[Gerente de Ventas] --> B[Jefe Ventas] B --> C[Ejecutivo de Ventas] B --> D[] B --> E[] style D fill:none,stroke:none style E fill:none,stroke:none </pre> <p>Plaza <input checked="" type="radio"/> No Sindicalizado <input type="radio"/> Sindicalizado</p>	
Responsabilidades y Funciones del Puesto		
<p>Responsabilidad 1</p> <p>¿Qué?¿Para que?</p> <p>Funciones</p>	<p style="text-align: center;">Planear y Negociar Monitorear</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>Los Acuerdos Comerciales con los clientes que permitan asegurar el crecimiento y desarrollo del negocio conjunto</p> <p>Elaborar propuestas para mejorar las condiciones comerciales de los actuales y futuros acuerdos comerciales, para incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad del canal y la cobertura.</p> <p>Ejecuta plan de prospeccion desarrollando la cobertura de instituciones en el pais a traves de contratos comerciales con entidades del estado y privadas.</p> <p>Controlar el cumplimiento de las negociaciones cerradas, así como mapear las vigencias de los acuerdos comerciales actuales.</p> <p>Controlar activos de la compañía otorgados en comodato en las estipulaciones definidas por contratos con clientes.</p> </div>	
<p>Responsabilidad 2</p> <p>¿Qué?¿Para que?</p> <p>Funciones</p>	<p style="text-align: center;">Monitorear e Analizar Facilitar</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>El cumplimiento de los objetivos comerciales del Canal: Volumen, Rentabilidad , Participación de Mercado y Venta Perdida para lograr la ejecución perfecta de las estrategias de la compañía.</p> <p>Identificar y proponer oportunidades de mejora continua en el Canal, mediante el análisis de las desviaciones de los indicadores como nivel de servicio y alinea los recursos requeridos para atender el crecimiento del canal con el equipo de Distribucion.</p> <p>Mantiene revisiones de negocio con clientes para consolidar relacionamiento y entender cualquier oportunidad de mejora en nuestro nivel de servicio.</p> <p>Monitorear las proyecciones diarias, semanales y mensuales de venta, para cumplir con los objetivos comerciales y de Gestión del canal.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de volumen por cada cuenta.</p> <p>Analizar el precio promedio de cada una de las cuentas y elevar las alertas necesarias en caso de desviaciones al business plan.</p> <p>Revisar indicadores acumulados hasta la fecha: volumen, coberturas, venta cero, venta perdida</p> </div>	

Conocimientos Genericos				
Conocimientos Genericos		Basico	Avanzado	Experto
	Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conocimiento del negocio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Office & Windows	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Políticas y procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Costos y presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mercadotecnia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Administración de personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Especificos del Puesto				
Area Generica	Conocimiento especifico	Basico	Avanzado	Experto
	Técnicas de venta y negociación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas y Mercadotecnia	Gestión de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas y Mercadotecnia	Administración del tiempo y gestión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración	Procesos de abastecimientos y distribución	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logística		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos especificos adicionales				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensiones				
División <input style="width: 150px;" type="text"/>	Subdivision/Zonas <input style="width: 150px;" type="text"/>	Perú		
		País		
Colaboradores Directos: <input style="width: 20px; text-align: center;" type="text" value="5"/>	Colaboradores Indirectos: <input style="width: 20px; text-align: center;" type="text" value="1"/>	Impacto <input style="width: 150px;" type="text"/>		
INDICADORES EN MANEJO DE RECURSOS:				
	Año:	Monto	Unidad	
Activos		1,700		
Ingresos		11,880,422	soles	
Inversiones		No		
Valor de las compras		20,000	dolares	
Número de proveedores		No		
Monto de la Nómina		420,000	soles	
Personal al que se le da servicio		No		
Presupuesto capacitación		No		
Presupuesto anual		No		
Presupuesto de proyectos		No		
Número de proyectos		1	prospeccion	
Pronóstico de Ventas		6,155,659	cajas unitarias	
RENTABILIDAD		1,93	soles	
PARTICIPACION DE MERCADO		No medible en el canal		
Situaciones adicionales de la aplicación y descripción de su perfil de puesto en su Sitio				
Nota 1:				
Colaboradores directos Autoservicios: <input type="checkbox"/>		Colaboradores directos Cuentas Clave: <input type="checkbox"/> Ver Nota 1		

Anexo 4 Guía de entrevista para el protocolo de selección

Nombre de Postulante:

Fecha:

Posición Actual:

Posición a la que postula:

1. Foco al Cliente y Consumidor

Mucho menos que aceptable ()	Menos que aceptable ()	Acceptable ()	Más que aceptable ()	Mucho más que aceptable ()
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Preguntas sugeridas

1. Cuénteme de alguna oportunidad en la que se anticipó a las necesidades de su cliente y logró brindarle un servicio por encima de sus propias expectativas. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué medios se valió?

2. Descríbame una ocasión en la que las exigencias de su cliente eran imposibles de cumplir. ¿Cuáles fueron los acuerdos a los que llegaron? ¿Qué planteaste y cómo satisfaciste su solicitud?

Notas

2. Orientación a Resultados

Mucho menos que aceptable ()	Menos que aceptable ()	Acceptable ()	Más que aceptable ()	Mucho más que aceptable ()
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Preguntas sugeridas

1. Dime detalladamente cual fue la última vez en la que utilizaste otros medios a los que usualmente usas para lograr a tus objetivos.

2. Dígame una oportunidad en la que tuvo que replantear un proyecto o programa para asegurar el logro de los objetivos. ¿Cómo supo que debía de hacerlo? ¿De qué información o recursos se valió?

Notas

3. Gestión de la Excelencia

Mucho menos que aceptable ()	Menos que aceptable ()	Acceptable ()	Más que aceptable ()	Mucho más que aceptable ()
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Preguntas sugeridas

1. Cuéntame una oportunidad a mejorar importante que reconociste en los procesos y/o flujos de trabajo. ¿Qué hiciste y cuál fue el resultado?

2. Cuándo fue la última oportunidad en la que tu trabajo recibió el reconocimiento por lo notable de su calidad. ¿De qué se trató, qué hiciste y cuál fue el aporte al futuro?

Notas

4. Liderazgo Visionario

Mucho menos que aceptable	Menos que aceptable	Aceptable	Más que aceptable	Mucho más que aceptable
()	()	()	()	()

Preguntas sugeridas

1. A menudo nos topamos con resistencia al tratar de implementar el cambio. Describa una ocasión en la que a su equipo no le complacieron sus

esfuerzos para implementar dicho cambio. ¿Qué enfoque utilizó? ¿Qué problemas surgieron?

2. ¿Qué herramientas ha utilizado para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo? ¿Qué identificó? ¿Cuáles fueron los obstáculos que afrontó? ¿Cuál fue el resultado final?

Notas

5. Espíritu de Equipo

Mucho menos que aceptable	Menos que aceptable	Aceptable	Más que aceptable	Mucho más que aceptable
()	()	()	()	()

Preguntas sugeridas

1. Hábleme acerca de uno de los equipos/grupos más difíciles con los que ha tenido que trabajar. ¿Qué hacía que el equipo/grupo fuera difícil? ¿Qué hizo usted?

2. Coménteme sobre un objetivo que logró, el cuál que hubiera sido imposible alcanzar sino hubiera trabajado en equipo. ¿Cuál fue su papel? ¿Qué aportó? ¿Cuáles fueron los resultados?

Notas

6. Confiabilidad

Mucho menos que aceptable ()	Menos que aceptable ()	Aceptable ()	Más que aceptable ()	Mucho más que aceptable ()
-------------------------------------	-------------------------------	------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Preguntas sugeridas

1. Coménteme una situación en la que haya retroalimentado a uno más miembros de su equipo sobre la visión/misión/valores de la empresa donde trabaja(ó) ¿Qué hizo usted para que se cumplieran?

2. ¿Cuál fue el último reconocimiento que brindó y a razón de qué lo dio ¿Qué hizo usted? ¿Qué criterio utilizó para elegir eso? ¿Con que frecuencia lo hace? ¿Ha encontrado otras formas de brindar reconocimiento?

Notas

|Comentarios y Observaciones del Candidato

Última Remuneración o Actual Remuneración

(Se sugiere validar paquete de beneficios con los que cuenta)

Sueldo Base:

Bonos:

Utilidades:

Conclusiones

No cumple con el perfil

Recomendable para el puesto con observaciones

Recomendable para el puesto

Recomendable para otra posición

Expectativas Salariales y

Disponibilidad para incorporarse

Otros Beneficios: (Alimentación, EPS, etc)

Posición sugerida