UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials
y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Chávez Balvín, Juan Diego ([0000-0002-5034-5467](#))

Ríos Saravia, Ericka Astrid ([0000-0002-1638-7399](#))

ASESOR DE TESIS

Alonso Escudero, Luis Arturo ([0000-0001-9896-3128](#))

Lima, 12 de febrero de 2017

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento al sr. Luis Alonzo Escudero, nuestro asesor, y actualmente profesor de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, quien nos brindó su tiempo y apoyo constante a lo largo de la presente tesis. Asimismo, agradecemos el apoyo incondicional de nuestras familias, quienes nos motivan a crecer y mejorar cada día.

Resumen ejecutivo

En el presente estudio se demostrará si el principal factor que causa la rotación laboral de millennials entre los 20 a 35 años es no remunerativo. Para ello, se evaluó la preferencia de los millennials sobre variables no remunerativas (clima laboral, reconocimiento, grado de responsabilidad del puesto, flexibilidad de horario, línea de carrera, oportunidad de trabajo en el exterior, capacitación) sobre la compensación económica que pudieran percibir al elegir cambiar de empleo.

La información fue obtenida a través de un enfoque cuantitativo, destacando las encuestas realizadas a los millennials de empresas grandes en Lima y las entrevistas realizadas a referentes en Recursos Humanos de distintos sectores como telecomunicaciones, banca, consumo masivo y agroindustrial. Asimismo, el estudio tiene un enfoque descriptivo puesto que permite detallar las características de los millennials en el ámbito laboral y sus motivaciones para dejar un empleo.

Los resultados de esta investigación revelaron que el principal factor que causa la rotación de millennials en empresas grandes de Lima es la línea de carrera, seguido por una mejor remuneración y clima laboral. Adicionalmente, se brindaron conclusiones acerca de esta generación y recomendaciones a las organizaciones, a fin de que puedan generar estrategias para fidelizar y retener a esta generación de trabajadores.

Palabras clave: Millennials, Rotación, Retención, Compensación, Compensación no remunerativa

Abstract

The present investigation will demonstrate if the main factor that causes millennials turnover, aged between 20 – 35 years old, is non-remunerative. To do so, this study evaluated millennials preferences in emotional factors (such as work environment, recognition, responsibility in a position, flexibility of working hours, career plan, foreign job opportunities, training) over the salary they could get if they chose to change jobs.

Information was gotten through qualitative approach, highlighting the surveys completed by millennials who work for big companies in Lima and the interviews conducted with leading authorities on Human Resources from different sectors such as telecommunications, banking, consumer goods and agro-industrial. Likewise, the present study adopts a descriptive approach because it allows to elaborate on millennials features at work and their motivations to leave a job.

The results revealed that the main factor that causes millennials turnover from big companies in Lima is career plan, followed by a better salary and work environment. Furthermore, this work offers conclusions about this generation at work and gives recommendations to organizations, so that they can develop strategies to generate loyalty and retain this generation of workers.

Key words: Millennials, Turnover, Staff Retention, Compensation, Non-remunerative Compensation

Tabla de contenido

Introducción	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	8
Millennials	8
Definición internacional.....	8
Millennials en el Perú	13
La empresa	17
Definición de empresa	17
Clasificación de empresa	19
Comportamiento organizacional	25
Microperspectiva.....	26
Sistema organizacional	36
CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN	65
Planteamiento del problema.....	65
Hipótesis.....	65
Objetivos	65
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	66
Enfoque de la investigación	66
Proceso de la investigación descriptiva	67
CAPÍTULO 4. DESARROLLO	73
Aplicación de la encuesta.....	73
Formato de la encuesta.....	73
Aplicación de la entrevista	78
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	90
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
Anexos	120

Índice de Tablas

Tabla N°1: Tabla comparativa de definiciones de millennials	10
Tabla N° 2: Tabla descriptiva de tipos de empresa en el Perú según su forma jurídica	19
Tabla N° 3: Tabla de cálculo de la muestra	71
Tabla N°4: Tabla de posicionamiento de los factores más importantes para los millennials	94

Índice de Figuras

Figura N° 1: Publicidad del 1° lugar en GPTW ganado por Interbank	24
Figura N° 2: Noticia en web de Alicorp por 1° lugar ganado en estudio “Donde quiero Trabajar 2017” de Arellano Marketing	25
Figura N° 3: Pirámide de las necesidades de Maslow	31
Figura N° 4: Formato de encuesta aplicada a los millennials	74
Figura N° 5: Permanencia laboral de millennials	90
Figura N° 6: Permanencia laboral de millennials – MF1	91
Figura N° 7: Permanencia laboral de millennials – MF2	91
Figura N° 8: Beneficios no económicos para millennials	92
Figura N° 9: Percepción de clima laboral	92
Figura N° 10: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad	93
Figura N° 11: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad – MF1	93
Figura N° 12: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad – MF2	94
Figura N° 13: Posicionamiento de factores que los millennials consideran para cambiar de empleo	95
Figura N° 14: Posición respecto a cambiar de trabajo	97
Figura N° 15: Nivel de satisfacción y cambio laboral	97
Figura N° 16: Factores influyentes en millenials satisfechos con intención de cambio laboral ...	98

Introducción

Hoy en día, la rotación laboral es un problema que todas las organizaciones a nivel mundial deben enfrentar. Sin embargo, no todas son conscientes que el activo más valioso que poseen es su capital humano pues, de acuerdo al diario El Comercio (2014) en su artículo “Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal”, sólo un 32% de las empresas a nivel mundial cuenta con alguna estrategia para aminorar este problema de acuerdo al estudio CEO Survey. Por el contrario, en el Perú, el estudio detalla que el 91% de las empresas trabaja por reducir esta rotación a menos del 10% a través de prácticas como el reclutamiento y selección de personal, la gestión del clima y cultura organizacional, o un plan de carrera establecido. Sin embargo, a pesar de estas prácticas, sólo el 50% de las empresas peruanas ha logrado mantener a su personal en el nivel deseado.

Es así que retener al personal más talentoso se torna en un reto, y más aún en el caso de las nuevas generaciones de trabajadores como lo son los llamados “millennials”. Esta generación tiene necesidades que las empresas parecen no poder satisfacer, ya que estadísticas mundiales arrojan que ellos buscan tener entre 5 a 6 empleadores en su vida laboral según el diario Gestión (2016) en su artículo “¿Qué buscan los millennials en el mercado laboral?”, lo cual se convierte en una situación preocupante si tenemos en cuenta que los millennials representarán el 35% de la fuerza laboral en el año 2020 de acuerdo con El Comercio (2014). Según investigaciones realizadas por diversas empresas, los millennials tienden a rotar de trabajo por naturaleza debido a sus características. En vista de ello, muchas empresas invierten en investigaciones y planes de acción para retener a los más talentosos. Sin embargo, existen compañías que aún no han podido responder dos preguntas importantes: ¿cómo reconocer a un verdadero millennial? y ¿por qué es importante tenerlos y retenerlos dentro de sus filas?

Según De la Cruz (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en su artículo “Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales”, muchas consultoras coinciden que un millennial nació entre finales de 1980 e inicios del 2000. Ellos poseen una mejor educación que sus antecesores debido a la tecnología, tienen un pensamiento más liberal

en lo político y buscan su independencia económica, así como su desarrollo profesional y personal. De esta manera, se puede determinar que su importancia dentro de las empresas radica en su capacidad de uso de nuevas tecnologías, su búsqueda constante de desafíos y sus soluciones creativas, lo cual los convierte en un contribuyente esencial para la fuerza laboral según Pinedo (2017) en su entrevista a Gabrielle Bosché, experta en gestión de talento millennial.

Entonces surge la siguiente pregunta: ¿Cómo resolver la alta rotación de millennials? Según Toyama (2016), profesor de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo de la Universidad ESAN, las empresas están aplicando estrategias como el llamado “salario emocional”, donde se aplican acciones tales como la flexibilidad de horarios (incluyendo el *part-time* y *home office*), oficinas tipo Google (lúdico), subsidios en gimnasios, cines, teatros, etc. Estas acciones motivan al millennial a quedarse en un empleo, aunque implique altas cargas laborales y la presión del mismo. Otra propuesta para contrarrestar la rotación según el autor es involucrar a la llamada “Generación del milenio” con planes de innovación, lo cual, complementado con la experiencia de otras generaciones, podría llevar a un resultado interesante y crear retos constantes para esta clase de personas que se motiva con vencer obstáculos difíciles.

Se puede ver entonces que esta generación constituye un grupo diferente a sus antecesores y despierta muchas dudas dentro de las empresas por sus beneficios y desventajas. De esta manera, en el presente estudio se buscará identificar los principales factores que causan la rotación de los millennials entre los 20 a 35 años de edad en empresas grandes de Lima, de modo que se puedan proponer estrategias que ayuden a estas empresas a poder retener a sus talentos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Millennials

Definición internacional

Neil Howe y William Strauss acuñaron el término “MILLENNIALS” por primera vez y se popularizó en su libro “Millennials Rising: The Next Great Generation”, en el que afirman que los millennials venían a revolucionar el mundo y, por ello, fueron objeto de su estudio. “Durante la próxima década, la generación del milenio cambiará por completo la imagen de la juventud de pesimistas y alienados a optimistas y comprometidos, con consecuencias potencialmente sísmicas para América” (Howe & Strauss, 2000, p. 4).

Como grupo, los millennials son diferentes a cualquier otra generación de jóvenes en la memoria. Son más numerosos, más ricos, mejor educados y más étnicamente diversos. Más importante aún, están comenzando a manifestar una amplia gama de hábitos sociales positivos que los estadounidenses de la tercera edad ya no asocian con la juventud, incluido un nuevo enfoque en el trabajo en equipo, el logro, la modestia y la buena conducta. (Howe & Strauss, 2000, p.4)

En Millennials Rising: The Next Great Generation, Howe y Strauss (2000) mencionan muchas suposiciones que los norteamericanos creen que un joven moderno debe ser en los años 90's y las desmitifican con las siguientes respuestas:

- ¿Son los millennials otra generación "perdida"? NO, lo correcto es “encontrada”. La planificación familiar, apoyada por anticonceptivos y abortos, de la generación X afectó negativamente la tasa de natalidad para las generaciones posteriores. Los millennials visitaron las clínicas de fertilidad con mayor frecuencia y eso los “encontró” en el tiempo.
- ¿Son pesimistas? NO, son optimistas. Según encuestas, comparados con sus pares de la generación X, los millennials son más optimistas sobre el mundo. Inclusive, consideran que es más fácil crecer y desarrollarse ahora que en época de sus padres.

- ¿Son ensimismados? NO, son cooperativos. Los millennials giran en torno a las actividades grupales. El ejemplo más resaltante es que ellos creen que son la generación que hará más por el medio ambiente por los próximos 25 años.
- ¿Son desconfiados? NO, aceptan la autoridad. Muchos jóvenes (9 de 10) dicen compartir los valores de sus padres y sus conflictos han decrecido. La mitad confía que el gobierno hace lo correcto la mayor parte del tiempo. Además, 5 de cada 10 millennials cree que la falta de disciplina de los padres es el mayor problema social.
- ¿Son personas que rompen las reglas? NO, siguen reglas. En los últimos 5 años, las tasas de homicidios, violencia, abortos y embarazos imprevistos han caído de manera nunca antes vista. Los millennials desaprueban a los expertos que predijeron una ola criminal juvenil durante los 90's, ya que no representa su actualidad.
- ¿Son descuidados? NO, son los más vigilados. Del '82 al '97, el tiempo "libre" o "sin supervisión" de los jóvenes se redujo al 37% de su día. En la última década, el tiempo de tareas en casa estuvo en crecimiento.
- ¿Son tontos? NO, son más inteligentes de lo que la mayoría piensa. Durante los 90's, las pruebas de aptitud aumentaron en todos los grupos raciales y étnicos, especialmente en la escuela primaria. Así mismo, 8 de cada 10 jóvenes declaran que ser inteligente es "cool".
- ¿Han abandonado el progreso? NO, ellos creen en el futuro. Ellos muestran una fascinación por la tecnología. Cerca del 75% de niños entre los 8 a 12 años utiliza computadoras, superando a jóvenes y adultos por igual.

Luego de estas preguntas y repuestas, los sociólogos concluyeron que estas suposiciones están erróneas. Los americanos están acostumbrados a vivir linealmente, pero esto nunca ocurre con las sociedades o las generaciones, ahí radica el error (Howe & Strauss, 2000). Los millennials, así como otras generaciones, tienen el derecho y deber de dirigir su futuro como mejor les parezca; así como tomar sus propias decisiones y asumir las consecuencias.

Para ahondar más en el tema, los editores de New Strategist Publications (2009) declararon que una de las características más importantes de los millennials es su educación a comparación de otras generaciones. Durante el 2013, realizaron una encuesta cuyos resultados arrojaron que, de

las personas mayores a 25 años con bachillerato en Estados Unidos, el 34.9% correspondía a la generación millennial, mientras el 34.6% y 31.1% correspondían a la generación X y Baby Boomers respectivamente. Además, en otra encuesta de su autoría se afirma que, durante el 2013, los millennials eran la mayor fuerza laboral en Estados Unidos con un 37% y los Baby Boomers ocupaban el segundo lugar con 31%. Si se mira hacia el futuro, según Hobart y Sendek (2014), para el 2025, el 75% de la fuerza laboral mundial será millennial.

Luego de revisar antecedentes de los millennials a nivel global, se procederá a armar una definición internacional con mayor precisión para este estudio. Por tanto, en primer lugar, se muestran las principales definiciones respecto a este grupo y en base a estas, se ha elaborado una que engloba las principales ideas. Según Chin De la Cruz (2015), quien escribe en el blog de la bolsa de trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), existen distintos autores que han definido a la “Generación Y” según diversos aspectos. A continuación, se presenta una tabla que detalla cada punto de vista:

Tabla N°1: Tabla comparativa de definiciones de millennials

Autores	Definición
The Goldman Sachs Group Inc.	Edad entre 15 a 35 años Estudios superiores con respecto a la generación antecesora. Especializados en tecnología Interesados en política Poco interés en la religión
Great Place to Work	Edad entre 18 a 35 años Alta rotación en centros de trabajo
Arrellano Marketing	Primera generación en cumplir la mayoría de edad La Internet es su herramienta primordial
Futuro Labs	Nacimiento entre 1984 y 1994 Testigos de los principales cambios mundiales

Fuente: De La Cruz (2015)

Elaboración propia

Como primera definición, se puede concluir que la “Generación Y” está ubicada dentro de los años 1982 y 2002 y tiene a la tecnología como punto de partida. Como recuerda la Federación de Informática de Barcelona (n.a), en 1982 se crea Internet y este hecho genera un nuevo mundo para las personas que nacen a partir de este año. Dentro de este rango de 20 años existen diversos grupos segmentados, debido a que el Internet, así como la tecnología, fueron evolucionando junto con los millennials.

Por otro lado, los millennials tienen una perspectiva diferente del mercado laboral. Según Deloitte (2016), en su encuesta del año 2016, el 25% de millennials a nivel mundial cambiarían de trabajo en el próximo año si tuvieran la posibilidad mientras que el 44% lo haría si el tiempo aumentara a 2 años. Esto indica que la lealtad de esta generación es poca y es un problema muy delicado para las empresas que deseen retener a los mejores talentos. En el caso peruano, según la misma encuesta de Deloitte (2016), el 82% de la “Generación Y” cambiaría de trabajo en los próximos cinco años. La naturaleza de este grupo generacional es buscar constantemente nuevos retos y beneficios; es decir, siempre estarán en busca de mejores condiciones donde puedan obtener mayores beneficios y se sientan trabajando de manera confortable, aunque ello implique rotar constantemente de empleo.

Otro punto importante del ámbito laboral de la “Generación Y” es que necesita ser constantemente retada y retroalimentada por sus superiores y/o compañeros de mayor experiencia:

A los Millennials no les importa trabajar duro. Lo que los atormenta es la idea de que todo ese trabajo duro no de resultados al final. Como las escuelas y colegios ya han descubierto, esta generación funciona mejor cuando recibe retroalimentación constante sobre su desempeño, incluida la supervisión semanal continua del progreso de cada individuo. (Howe & Nadler, 2010, p. 8)

La clave está en implementar revisiones semanales, capacitar a los gerentes para que brinden comentarios más detallados y efectivos, institucionalizar las políticas de retroalimentación a nivel de toda la empresa para que ningún empleado joven sienta que su orientación se deja al azar. (Howe & Nadler, 2010, p. 8)

Una persona de esta generación tiene la necesidad de ser retroalimentado, ya que su búsqueda de éxito se basa en desarrollarse profesionalmente para sentirse satisfechos. Para ellos, no es posible admitir una falta de retroalimentación porque implica no saber cómo mejorar y eso los detiene.

Luego de detallar estas 2 nuevas características de los millennials se podrá determinar una definición más precisa de esta generación. Según lo dicho anteriormente, la “Generación Y” es un grupo de personas nacidas entre los años 1982 y 2002 dentro de un contexto tecnológico en evolución constante, los cuales tiene un alto nivel de rotación laboral y necesidad de retroalimentación con el fin de alcanzar el máximo desarrollo profesional. Asimismo, otra característica importante de los millennials es el equilibrio de su vida. Esto hace mención a que existe una vida después del trabajo y que su productividad es proporcional a su equilibrio de vida: A pesar de que este es un deseo común en todas las generaciones, la diferencia en el caso de los millennials estriba en que ellos reclaman flexibilidad para trabajar en el momento en el que ellos prefieren hacerlo. Trabajar desde casa, disfrutar de horarios flexibles y de las tardes libres los días viernes son acciones positivas que ayudan a construir un buen ambiente, estimulan la motivación e implicación, además de mejorar el rendimiento (El Comercio, 2016, párr. 5).

En el artículo “Millennials: 42% opta por desempleo a tener un puesto que odia” de El Comercio (2014), se presentaron los resultados del estudio realizado por tres instituciones: el Instituto de Mercados Emergentes (EMI) de la escuela de negocios INSEAD, la Fundación Head y Universum, donde se resalta que entre las prioridades de los millennials destacan el equilibrio entre la vida personal y laboral por encima de un salario más alto (73%) así como el equilibrio de la vida personal y laboral por encima de su posición en una empresa (82%). De esta manera, se puede determinar que el equilibrio de vida personal es muy importante para la “Generación Y”, ya que lo consideran más valioso que los beneficios usualmente elegidos por generaciones anteriores como el salario alto o una mejor posición dentro de la empresa.

En síntesis, el presente estudio considera que la definición de los millennials a nivel internacional es la siguiente:

“La “Generación Y” está constituida por personas nacidas entre los años 1982 y 2002 que fueron altamente influenciados por el contexto tecnológico de su época. Laboralmente, se caracterizan por tener un alto nivel de rotación laboral y necesidad de retroalimentación con el fin de alcanzar el máximo desarrollo profesional, así como una predisposición a buscar el equilibrio entre vida personal y laboral.”

Esta definición es el punto de partida para la definición del millennial peruano, la cual se utilizará para caracterizar e identificar a las participantes de la investigación.

Millennials en el Perú

Definición del millennial peruano

Como se ha estudiado, mucha información sobre los millennials es internacional; sin embargo, existen algunas instituciones que se han encargado de extrapolar la información para crear un concepto de millennial en el Perú. En primer lugar, Valdiviezo (2014) en la revista Semana Económica indica que sólo los más jóvenes —aquellos entre 18 y 25 años— y de mayor poder adquisitivo ostentan las características comúnmente asociadas a millennials. En segundo lugar, Paan (2017) en un artículo de El Comercio resalta algunos datos importantes de los millennials peruanos encuestados en la Encuesta de Millennials 2016 de Deloitte Perú:

- Creen que la economía nacional mejorará en los próximos 12 meses.
- Se consideran más felices y con mejor futuro que sus padres.
- Cuentan con mayor educación (académica) que sus padres.
- El 7% de los encuestados tiene una segunda carrera, maestría o doctorado.
- Prefieren trabajar a tiempo completo que de manera “freelance”.

Asimismo, De la Cruz (2015) presenta una entrevista con Ernesto Rubio, coach ejecutivo y gerente general de ER|Ronald, quien resalta las diferencias entre la generación “Y” respecto a otras:

Los atributos de valor del millennial frente a otras generaciones -en la actividad laboral peruana- es que tienen la capacidad de ver varios temas a la vez, tienen una mayor responsabilidad cívica, fluidez para el trabajo con herramientas tecnológicas de vanguardia y el marketing social. (De la Cruz, 2015, párr. 32)

A partir de estos datos y la definición internacional de este grupo, se puede decir que el millennial peruano se define de la siguiente manera:

“La generación Y peruana nace entre los años 1982 y 2002 con una influencia tecnológica fuerte debido a su NSE A o B. Laboralmente, busca su desarrollo profesional, aunque implique cambiar de puesto y/o empresa. Asimismo, busca el equilibrio entre su vida personal y laboral porque la valora por encima del sueldo”.

Características del millennial peruano

La investigadora de mercados IPSOS (2015) elaboró el “Perfil del adulto joven – generación Millennials” en 2015. En este documento se describen algunos datos de este grupo en Perú:

- 7 de cada 10 colabora económicamente en su casa.
- El 25% cumple el rol de jefe de hogar.
- El 79% considera que son aptos para el mundo laboral
- La mayoría se informa de la siguiente manera:
 - TV: América y Latina
 - Radio: RPP y Moda
 - Periódicos: El Comercio y Trome

Por otro lado, otras fuentes también detallan diversos aspectos de los millennials peruanos. A continuación, se presentan las 3 características principales que los diferencian:

Nativos digitales

Según el reportaje de El Comercio (2012) sobre Radio Nacional, la primera emisora de radio del país, los baby boomers peruanos tenían a este medio como la fuente informativa y de entretenimiento de mayor alcance. Este aparato no solo era un artículo en casa, sino parte fundamental de la casa porque no había otro objeto que pueda reemplazar sus funciones. Por otro lado, la “generación X” peruana tenía en la televisión un nuevo concepto de información y entretenimiento: la visualización. Para Marco Chumpitaz (2016) del portal ARKIV Perú, los televisores tenían un precio elevado para la época que rondaba entre los 1000 y 1500 dólares; sin embargo, es sabido que el país experimentaba un auge económico a partir de los años 60 y, con un mayor poder adquisitivo, este aparato era el reemplazo generacional de la radio cumpliendo sus funciones y agregándole el beneficio de la visión. Por ejemplo, la televisión cambiaba las telenovelas por las radionovelas con un gran impacto en la audiencia como resalta el portal ARKIV Perú (2008). Para Begazo y Fernandez (2015), los millennials tienen a los equipos de cómputo (Laptops, tablets, PC) y comunicaciones (Smartphones) como las herramientas de esta generación.

A nivel mundial, Internet aparece en los años 80 y con ella también la “generación Y”, dando paso a una nueva característica: la interconectividad. Según la Fundación PQS (2017), en el caso de Perú, el Internet llega en 1995 aunque ya era conocido en el país como concepto gracias a la televisión y radio. De esta manera, los millennials peruanos tienen en el Internet al medio más completo de información y entretenimiento en tiempo real, característica que no tenían ni la radio ni la televisión de su época, y son además los mayores consumidores de este medio:

De toda la población peruana en la zona urbana, el 49% se encuentra conectado a Internet. De dicho porcentaje, el 69% lo ocupan los millennials, jóvenes que se convierten poco a poco en un grupo de interés para las marcas y las empresas. (La República, 2017)

La generación que vive el momento

Los millennials en Perú viven el concepto “Carpe Diem” que, según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2014), significa “exhortación a aprovechar el presente ante la constancia de la fugacidad del tiempo” y traducido al español corresponde a “coge/aprovecha el día”. Con ello, se quiere dar a entender que la “generación Y” vive cada actividad que realiza al

máximo, como su vida laboral, deporte favorito, actividades sociales y vida personal. Como lo mencionan Begazo y Fernández (2015) en su artículo “Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida”, ellos ponderan el presente por sobre todas las cosas, quieren vivir el momento actual intensamente y buscan la felicidad y la pasión en todo lo que hacen. A diferencia de otras generaciones, los millennials no buscan un ascenso laboral a costa de su vida personal. Ellos prefieren buscar el equilibrio entre lo laboral y lo personal. En otras palabras, ellos buscan la felicidad del trabajo por encima del poder.

Nuevo concepto laboral

En el libro “Desempeño 3.0: Guía básica para el crecimiento profesional” de Peinado (2016), se menciona que el Ministerio de Trabajo de Estados Unidos predice que en la próxima década un joven cambiará de empleo cerca de 15 veces antes de los 38 años. Si bien el dato es preocupante para ese país, él declara que no es totalmente extrapolable a otros territorios pero si puede concluir que cuando los millennials ya no se sienten retados por su empleo, suelen dejarlo y llevarse el conocimiento adquirido. Por tanto, las empresas grandes tendrán que enfocar sus esfuerzos en fidelizarlos, a fin de evitar los costos asociados a una tasa de rotación laboral semejante. Desde esta perspectiva, se puede ver que el nuevo concepto laboral que incluye mejor condiciones, mejor clima laboral, mayores retos, entre otros, motiva a que los millennials evalúen su permanencia laboral. Según Peinado (2016), si un millennial se va, no es sólo un puesto vacío, sino una inversión perdida para la empresa.

En Perú, la relación entre los millennials y la rotación laboral es algo inevitable para las empresas y diversas fuentes como las siguientes lo mencionan:

Los millennials tienen una necesidad de crecer profesionalmente más que salarialmente. Buscan las nuevas capacidades, quieren estar en varias industrias, quieren tener una rotación interesante dentro de su línea de carrera. Ellos buscan tener entre cinco o seis empleadores en su trayectoria laboral. (Gestión, 2016)

Sin embargo, Oscar la Torre de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) menciona, en el artículo “¿Qué buscan los millennials en el mercado laboral?”, que a estos trabajadores hay que

“hacerles un planteamiento que venga acompañado con un buen ingreso salarial, buenas capacitaciones con buen coaching dentro de la empresa y con retroalimentación constante dentro de la empresa” (Gestión, 2016). Por su lado, Penagos y Rubio (2015), en un estudio de la consultora ER Ronald, precisan que el 47% de millennials encuestados se quedarían entre 3 y 6 años en una misma empresa y se quedarían solo 2 años en un mismo puesto en promedio. Esto indica que la “generación Y” peruana tiene la tendencia a cambiar de puesto de trabajo y empresa en poco tiempo debido a que su búsqueda por el desarrollo profesional es lo más importante dentro de su vida laboral. Ellos están motivados por el conocimiento que pueden obtener de mezclar diversos rubros y generar nuevos conceptos a nivel profesional.

La empresa

Definición de empresa

Se realizó una búsqueda amplia de las diversas definiciones de empresa a fin de elaborar una adecuada para este estudio. A continuación, se presentan tres fuentes donde se define el concepto de empresa.

En primer lugar, Chiavenato (1993) desarrolla el concepto de empresa como una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Esto quiere decir que un grupo de personas con recursos disponibles y un objetivo en común busca alcanzar dicha meta, sin especificar si esta es con lucro o no. En segundo lugar, García y Casanueva (2001) plantean el concepto de empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. Esto quiere decir que un grupo de personas capacitadas en diversos ámbitos ofrecen sus habilidad y producción a cambio de valores económicos que les otorguen el recupero de los gastado más una ganancia. En tercer lugar, la RAE (2014) define la empresa como unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Como se denota en las definiciones anteriores, hay elementos en común como el factor humano, el uso de recursos y la búsqueda en un objetivo en común. Sin embargo, es importante revisar las teorías de la administración científica y clásica de, los considerados los padres de la administración, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

El primero se enfoca en analizar el nivel operativo de la empresa y es ahí donde el desarrolla los principios de su teoría. Taylor (1911) presenta los 4 principios de la teoría de la administración científica:

- Desarrollar una ciencia que reemplace antiguos métodos empíricos para cada persona
- Seleccionar al personal adecuado y capacitarlo de la mejor manera
- Cooperar con los operarios para lograr satisfactoriamente el trabajo
- Distribuir trabajo y responsabilidad equitativamente entre administración y operarios.

Taylor (1911) da a entender que una empresa debe estar en cooperación constante entre administración y operarios para lograr avanzar y ser eficiente en el camino. Por su lado, Henri Fayol (1916) define a la administración como un conjunto de operaciones en seis grupos que, unidos, forman una empresa. Las operaciones mencionadas son las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Su estudio se enfocó y buscó aplicarse en el área superior de la organización. Fayol (1916) además desarrollo los 14 principios de la administración: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, y la unión del personal. En líneas generales, Taylor y Fayol se enfocan en el factor humano y en la estructura empresarial respectivamente, dando un formato más de negocio organizado a la definición de empresa.

Luego de revisar estas fuentes, se puede determinar una definición adecuada de empresa para el presente estudio:

“Es una entidad organizada con recursos especializados (humanos, insumos, equipos, etc.) en una actividad económica y se rige por los principios de la administración científica y clásica con el fin de obtener una retribución económica y/o social”.

Por otro, las empresas se pueden clasificar de diferentes maneras según determinados atributos. A continuación, se explorarán las formas de clasificación más utilizadas en el Perú.

Clasificación de empresa

Según su forma jurídica

En Perú, la SUNAT clasifica a las empresas según la sociedad formada por sus accionistas. La página web oficial del Gobierno del Perú (2017) muestra la clasificación de sociedades de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Tabla descriptiva de tipos de empresa en el Perú según su forma jurídica

Tipo	Accionistas	Estructura	Capital y Acciones	Ejemplos
Sociedad Anónima (S.A.)	Min: 2 Max: No	<ul style="list-style-type: none"> • Junta general de accionistas • Gerencia • Directorio 	Capital definido por aportes de cada socio. Las acciones se registran en el Registro de Matrícula de Acciones.	Cassinelli, Socosani, Banco Ripley Perú
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Min: 2 Max: 20	<ul style="list-style-type: none"> • Junta general de accionistas • Gerencia • Directorio 	Capital definido por aportes de cada socio. Las acciones se registran en el Registro de Matrícula de Acciones.	Montalvo Spa Peluquería, Pisopak Perú, Distribuidora Concordia

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Min: 2 Max: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.	Clínica Cayetano Heredia, Corporación Inca Kola Perú, Directv Perú
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Max: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.	G.L.P. Distribuciones, Global Solutions Perú, Plastitodo
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Min: 750	<ul style="list-style-type: none"> Junta general de accionistas Gerencia Directorio 	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.	Alicorp, Luz del Sur, Creditex

Fuente: Gobierno del Perú (2017)
Elaboración propia

Según su tamaño

En el Perú, el tamaño de la empresa se refiere a la cantidad de trabajadores. La clasificación se compone de micro, pequeña, mediana y grande. El portal Universia (2001) propone una definición general para cada una:

- Microempresas: Por lo general son de propiedad individual, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos.
- Pequeñas Empresas: Son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.
- Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles. Tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Tienen miles de empleados de confianza y empleados sindicalizados.

Asimismo, la ley N° 30056 publicada en El Peruano (2013) clasifica a las empresas según sus ingresos:

- Microempresa: Ventas anuales hasta por el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Tiene de 1 a 20 trabajadores.
- Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta por el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Además, tiene de 21 a 100 trabajadores.
- Mediana empresa: Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta por el monto máximo de 2300 UIT. También, tiene de 101 a 500 trabajadores.
- Empresa Grande: Ventas anuales superiores a 2300 UIT y tiene más de 500 trabajadores.

Según su actividad económica

La tercera forma más utilizada para clasificar a las empresas es según su actividad económica. Con esta clasificación, las empresas pueden ser primarias, secundarias o terciarias. Según Montoya (2017) en el portal Actividadeseconomicas.org, el PIB del país se compone de la siguiente manera: 7.3% por primarias, 34.6% por secundarias y 58.1% por terciarias. A continuación, algunas características de cada tipo de actividad según Montoya (2017):

- **Actividades primarias:** Es el grupo de empresas dedicadas a la producción y extracción de insumos y/o materiales que sirven como punto de inicio para otras industrias. En el Perú, la minería es la actividad primaria más destacada de la economía, siendo uno de los principales proveedores internacionales de varios minerales.
- **Actividades secundarias:** Es el grupo de empresas dedicadas a la transformación de materiales e insumos primarios en productos manufacturados. El Perú tiene un mayor porcentaje de PIB en estas actividades que otros países de la región: el promedio de la región está entre 15% y 20% mientras que el Perú tiene casi un 35%.
- **Actividades terciarias:** Es el grupo de empresas que se dedica al comercio y/o distribución de productos terminados. Estas actividades son las que dan mayor impulso al crecimiento del país. Entre los sectores que componen estas actividades están la banca, el turismo, el comercio y el transporte. En el Perú, el turismo es la actividad terciaria con mayor representación en el PBI (7%).

Empresas grandes en Perú

El presente estudio se enfocará en las empresas denominadas grandes y se guiará de las características presentadas por Cavanagh (2016) en el libro “Top 10,000 companies Perú 2016”, quien determina que las empresas grandes en Perú son aquellas que tienen una facturación mayor a 70 MM de soles. Cavanagh (2016) también estima que la cantidad de empresas grandes en Perú sería de 1,780 para el 2016. A modo de ejemplo, El Comercio (2017), en su artículo “Estas son las diez empresas más grandes del Perú por facturación”, destaca las tres primeras empresas de este ranking en el 2016 fueron: PetroPerú, el Banco de Crédito del Perú (BCP) y Telefónica del Perú, las cuales facturaron S/. 11.443 MM, S/. 11.364 MM y S/. 9.222 MM respectivamente.

Por otro lado, Valdiviezo y Yi (2015), en la revista Semana Económica, resaltan que las empresas denominadas grandes en Perú se comportan como las empresas medianas del mundo:

A las empresas de capital mediano en el mundo les preocupa no poder trasladar su cultura empresarial a otros países y descuidar el mercado local al expandirse fuera, según un estudio de

Amrop. Estas características las comparten multilatinas peruanas líderes, como AJE Group y Yanbal. Para estas empresas nacionales no hay meta que no se pueda cumplir. Este pensamiento positivo lo transmiten a todo su talento humano (Valdiviezo y Yi, 2015).

Otro punto importante de las grandes empresas en Perú es que participan en diversos rankings para que puedan ser observadas y juzgadas por las personas. Adicionalmente, estas posiciones pueden ser utilizadas para atraer al mejor talento humano. De esta forma, las empresas grandes han sido vistas en rankings como MERCO Perú, Great Place to Work Perú (GPTW Perú), los premios EMA de Gestión y PwC, y el estudio “Dónde Quiero Trabajar” (DQT) de Arellano Marketing. A continuación, se describen los cuatro rankings mencionados:

- **MERCO Perú:** En su página web, MERCO Perú (2017) afirma ser un “instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000 basado en una metodología multistakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información” (párr. 1). MERCO Perú (2017) afirma además que en el presente año los 3 primeros lugares fueron ocupados por el BCP, Backus e Interbank.
- **Great Place to Work:** En su sitio web, Great Place to Work Perú (2017) se describe a sí misma como una “empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables” (párr. 1). Esta empresa trabaja para clasificar a las empresas y darlas a conocer como los mejores lugares para trabajar y así atraer el mejor talento. En su última edición, Great Place to Work Perú (2016) indicó que Interbank, Cineplanet y Atento ocuparon los primeros tres lugares del ranking en el Perú. Además, Great Place To Work Perú (2017) elaboró un ranking exclusivo para millennials donde las empresas Molpack, Marriott y Hilton ocuparon las 3 mejores posiciones.
- **Los premios “Empresas Más Admiradas Perú” (EMA Perú)** organizados por la revista G de Gestión y PwC: Según Gestión (2017), a través de su artículo “Estas son las 10 Empresas Más Admiradas de Perú en el 2017”, estos premios reconocen a las diez compañías que causan la mayor admiración en las categorías que conforman la gestión empresarial en el mercado peruano. Según PYMEX (2017), las empresas que lideran el ranking son Alicorp, Backus y BBVA Continental.

- El Estudio Dónde Quiero Trabajar 2017: Para Arellano Marketing (2017), este estudio “brinda lineamientos para poder atraer y retener el mejor talento humano a partir del conocimiento profundo de los peruanos, identificando lo que buscan, valoran y perciben de las empresas; y permiten conocer los sectores y empresas en las que prefieren trabajar” (párr. 1). Arellano Marketing (2017) menciona además que Alicorp, Backus y BMW son las líderes de sus respectivos rubros en este estudio.

Con el apoyo de estos rankings, las grandes empresas tienen un recurso más para atraer al mejor talento humano, entre ellos a los millennials. Asimismo, estas empresas invierten en estos rankings y estudios, así como en dar a conocer su ubicación en estos rankings, porque reconocen que herramientas de este tipo son rentables por el recurso humano que puede llegar a sus filas. Cuentan con los recursos económicos para ejecutar estas acciones a diferencia de empresas más pequeñas o que no reconocen la importancia de dar una buena imagen a sus futuros trabajadores.

Figura N° 1: Publicidad del 1° lugar en GPTW ganado por Interbank

Figura N° 2: Noticia en web de Alicorp por 1° lugar ganado en estudio “Donde quiero Trabajar 2017” de Arellano Marketing

Comportamiento organizacional

Según Miner (2005), el comportamiento organizacional, usualmente abreviado como CO, se puede definir como una disciplina de las ciencias sociales cuyo foco es claramente el mundo organizacional. Se encarga de investigar el efecto que tienen el comportamiento y naturaleza de las personas en las organizaciones, así como el efecto del comportamiento y naturaleza de las organizaciones sobre su entorno. En efecto, Luthans (2002) concuerda con Miner al afirmar que el CO se enfoca en “la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones” (p. 23). Además, menciona que el CO está relacionado con otras áreas de estudio la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o recursos humanos (ARH).

Por su lado, Wagner & Hollenbeck (1998) indican que el CO estudia el comportamiento de las personas de manera individual y el comportamiento de unidades mayores como los grupos y las organizaciones. De esta manera, afirman que el CO se estudia en tres niveles: microperspectiva

del CO para analizar el comportamiento del individuo en la organización, perspectiva intermedia del CO para estudiar el comportamiento de los grupos y como nexo entre los otros dos niveles, y macroperspectiva del CO, referida al comportamiento del sistema organizacional como un todo. A continuación, se revisarán algunos conceptos de los niveles individual y organizacional del CO.

Microperspectiva

Las actitudes

Definición y características

Según Gibson, Ivancevich & Donnelly (1981), la actitud se puede definir como un estado mental de alerta dado por la experiencia, el cual influye en la respuesta de un individuo ante objetos, situaciones y otros individuos. Además, mencionan tres aspectos básicos de la actitud: define una predisposición de las personas hacia distintos elementos o situaciones, viene a ser la base emocional de las relaciones de una persona y de su identificación con otras personas, y se encuentran muy cerca de la personalidad pero pueden modificarse.

Respecto a su relación con el comportamiento, Rosenberg (1960) afirma que las personas intentan que haya cierta congruencia entre sus creencias y sentimientos sobre las situaciones, por lo que, en su opinión estas creencias y sentimientos son los que modifican sus actitudes. En su opinión, el conocimiento, la afectividad y el comportamiento determinan las actitudes y viceversa. Por su lado, Festinger (1957) postuló que las actitudes seguían al comportamiento e introdujo el concepto de disonancia cognitiva, el cual se refiere a cualquier incongruencia entre dos o más actitudes, o entre el comportamiento y las actitudes. Cuando se da una inconsistencia, la persona tratará de modificar sus actitudes, comportamiento o encontrarle un racional a esta inconsistencia. Como resultado, se concluye que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes, y entre éstas y su comportamiento y, para ello, pueden alterar ambos para que no haya discrepancia.

Finalmente, Freedman, Carlsmith & Sears (1974) afirman que cambiar las actitudes depende de dos factores principales: la confianza que la persona tenga en el mensajero y la confianza que tenga

en el mensaje, Por un lado, la persona no confía en quien le da el mensaje, no lo aceptará y no cambiará de actitud; por otro lado, si el mensaje tampoco es el adecuado tampoco producirá ningún cambio. En este punto, Kelman (1961) concuerda con estos autores al decir que cuando mayor sea el prestigio del mensajero, mayor probabilidad de cambio habrá.

Actitudes hacia el trabajo

Brooke Jr., Russell & Price (1988) mencionan tres actitudes principales que se han estudiado en el CO: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. En cuanto a la primera, se refiere a un sentimiento positivo de la persona respecto a su trabajo. En segundo lugar, Blau & Boal (1987) indican que el involucramiento hace referencia al grado en que una persona se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante. Un concepto muy relacionado con el involucramiento que presentan Thomas & Velthouse (1990) es el de la facultación psicológica, el cual consiste en la creencia que tienen los trabajadores sobre su grado de influencia en el trabajo, competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que tienen. Al respecto, Diedendorff, Brown, Kamin & Lord (2002) menciona que los altos niveles de involucramiento laboral y facultación psicológica tienen un efecto positivo en el desempeño laboral y la responsabilidad social.

En tercer lugar, Blau y Boal (1987) indican que el compromiso organizacional se refiere a la identificación del trabajador con la empresa y sus metas, y su deseo de continuar trabajando en ella. Esta actitud tiene una relación positiva con la productividad laboral, aunque no muy determinante. Un estudio realizado por Wright & Bonett (2002) indica, por ejemplo, que esta relación es más fuerte entre los nuevos trabajadores y considerablemente más débil entre los de mayor experiencia. Además, estudios como el de Angle & Perry (1983) indican que hay una relación inversa entre el compromiso, el ausentismo y la rotación. Por su lado, Meyer, Allen y Smith (1993) indican que el compromiso tiene tres componentes: el afectivo, que se refiere a la carga emocional que se tiene con la organización y la creencia en sus valores; compromiso para continuar, referido al valor económico que le da el trabajador al quedarse en una organización comparado con el de dejarla; y el compromiso normativo, entendido como la obligación que siente el trabajador de permanecer en la organización por razones éticas o morales.

Otra actitud que ha sido objeto de estudio es el apoyo organizacional percibido, el cual, según Rhoades, Eisenberg & Armelli (2001), es el grado en que los trabajadores sienten que la organización valora su aporte y se ocupa de su bienestar. Según los autores, los trabajadores sienten que las organizaciones los apoyan cuando las recompensas son justas, cuando ellos participan de las decisiones y sus superiores son vistos como personas que ofrecen apoyo. Y una quinta actitud es la identificación del empleado que, según May, Gilson & Harter (2004) es un concepto que engloba el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que desempeña. Entonces, los trabajadores con mucha identificación con su empresa tienden a sentir una conexión con ella, mientras que los empleados que no están identificados aportan lo mínimo necesario. Esta actitud debería ser muy relevante para las empresas, ya que, según estudios como el de Lockwood (2007), son pocas las que cuentan con empleados muy comprometidos con su trabajo.

Satisfacción laboral

Barling, Kelloway & Iverson (2003) mencionan que la satisfacción laboral se debe a diversos factores como la capacitación recibida, variedad del puesto, nivel de independencia y control del trabajador. El salario es un factor que se relaciona mucho con la satisfacción laboral y la felicidad. Diener, Sandvik, Seidlitz & Diener (1993) indican que no hay mucha relación entre la satisfacción laboral promedio y el pago promedio, ya que los trabajos que se consideran bien pagados no presentan niveles de satisfacción más altos que los que no pagan tan bien. Otro factor mencionado es la propia personalidad del trabajador, ya que Judge & Hurst, como se citaron en Nelson & Cooper (2007), mencionan que los trabajadores que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas, es decir confianza en su utilidad y capacidades, presentan un mayor nivel de satisfacción laboral que los que las tienen negativas.

En cuanto a la medición de la satisfacción laboral, los dos métodos más comunes mencionados por Spector (1997) son la calificación global única y la suma de facetas del trabajo. En el primer método, se pregunta a la persona qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo y esta debe seleccionar un número entre el 1 al 5 que corresponde a respuestas que van desde muy satisfecho a muy insatisfecho. En el segundo, se busca que el trabajador califique a los elementos

fundamentales de un puesto de trabajo (naturaleza del mismo, supervisión, salario, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales) en una escala estandarizada y luego se suman las puntuaciones obtenidas para obtener la calificación general de la satisfacción laboral. Investigaciones como la de Wanous, Reichers & Hudy (1997) indican que no hay un método que sea mejor que el otro.

En líneas generales, Farrell (1983) menciona cuatro consecuencias de la insatisfacción laboral: la respuesta de salida, que implica la renuncia a la organización; la respuesta de voz, referida a la intención de mejorar la situación laboral mediante un análisis de los problemas con los superiores y sugerencias para solucionarlos; la respuesta de lealtad, que implica esperar de manera pasiva a que las condiciones mejoren teniendo confianza en la organización; y la respuesta negligente, que se refiere a permitir pasivamente que se incrementen los problemas incluso con ausentismo, impuntualidad, poco esfuerzo, entre otras. A continuación, se presentan relaciones más específicas de la satisfacción e insatisfacción laboral con otros conceptos.

Una primera relación mencionada por Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) es la de satisfacción laboral y desempeño, en la que encontraron que existe una correlación muy intensa, es decir, las empresas que tienen trabajadores satisfechos son más eficaces que las que no los tienen en gran cantidad. Una segunda relación mencionada por Organ & Ryan (1995) es la de satisfacción y comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR), el cual se refiere a acciones positivas que tienen los trabajadores hacia la organización, tales como hablar bien de ella, ayudar a sus compañeros y superar las expectativas de su puesto. Los autores indican que existe una correlación moderada entre la satisfacción laboral y COSR, de modo que los trabajadores más satisfechos tienden a presentar este tipo de comportamiento. Por su lado, en cuanto a la relación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente, investigadores como Schneider y Bowen (1985) indican que los empleados satisfechos incrementan asimismo la satisfacción y lealtad de los clientes.

Se ha encontrado una correlación negativa satisfacción laboral y ausentismo; sin embargo, esta correlación va de moderada a baja según Locke, como se citó en Dunnette (1976). Por el contrario, Griffeth, Hom & Gaertner (2000) mencionan que la correlación entre satisfacción

laboral y rotación laboral también es negativa pero es más fuerte que la existente con el ausentismo. Asimismo, hay otros factores que también influyen en la decisión de dejar un trabajo como las condiciones del mercado, otras ofertas de trabajo o la antigüedad del empleado en la organización (Carsten & Spector, 1987). Una sexta relación es la de satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo, en la que los trabajadores insatisfechos suelen desquitarse de distintas formas como pérdidas de tiempo en el trabajo, hurtos, impuntualidad, sindicalización o abuso de sustancias, y que los investigadores llaman “comportamiento desviado en el lugar de trabajo” (Hanisch, Hulin & Roznowski, 1998). Por todo lo antes descrito, se puede deducir que la satisfacción laboral afecta los resultados de cualquier organización.

La motivación

Según Robbins (2013), la motivación puede definirse como “...los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p. 202). De esta manera, la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que realiza una persona, el cual deberá estar orientado en una dirección que beneficie a la organización, y la persistencia medirá por cuánto tiempo la persona podrá mantener dicho esfuerzo. Al respecto, Chiavenato (2009) concuerda con esta definición y menciona además que el proceso de motivación comienza con una necesidad que activa un comportamiento determinado o un impulso que se orienta hacia un objetivo o incentivo.

Teorías sobre la motivación

Existen diversas teorías respecto a la motivación de las personas. Destaca la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual plantea que existe una jerarquía de cinco necesidades que satisfacer dentro de cada persona: fisiológicas, como el hambre, la sed, refugio y otras necesidades corporales; seguridad, que se refiere al cuidado y la protección ante posibles daños físicos y emocionales; sociales, como el cariño, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad; estima, que incluye factores internos (respeto a sí mismo, autonomía, logro) y externos (estatus, reconocimiento, atención); y autorrealización, que se refiere al crecimiento y desarrollo del propio potencial (Maslow, como se citó en Robbins, 2013).

Figura N° 3: Pirámide de las necesidades de Maslow

Según la teoría, las necesidades fisiológicas y de seguridad son las necesidades básicas de todas las personas, por lo que son calificadas como necesidades de orden inferior, mientras que las necesidades sociales, de estima y autorrealización vendrían a ser necesidades de orden superior. Las primeras se satisfacen de forma externa y las segundas de forma interna. Asimismo, se menciona que aquella necesidad que llega a ser medianamente satisfecha deja de motivar a la persona, por lo que la necesidad del siguiente nivel se vuelve dominante. Por tanto, si se desea motivar a una persona, se deberá averiguar en qué nivel de jerarquía se encuentra para poder enfocarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o su inmediato superior (Maslow, como se citó en Robbins, 2013).

Adecuando estas necesidades al ámbito laboral, la consultora Alles (2015) menciona que, en primer lugar, las personas necesitan satisfacer sus necesidades fisiológicas como la vivienda o el alimento. En segundo lugar, la seguridad es obtenida a través de la compensación económica que brindan las empresas. Luego, el sentido de pertenencia se referirá a sentirse parte y aceptado por la organización. Ya casi en la cima, la estima se referirá a sentirse respetado y mantener un status y, por último, la autorrealización significará que la persona sienta que pone en práctica todas sus habilidades y desarrolla su potencial en la organización. De esta manera, las empresas deberían buscar brindar a sus trabajadores una compensación monetaria acorde al mercado y crear un clima que busque satisfacer sus necesidades de pertenencia, estima y autorrealización.

También se habla de la existencia de un “contrato psicológico” entre la empresa y el trabajador, en el cual ambas partes tienen expectativas respecto a la otra. Por un lado, la empresa espera que los trabajadores den lo mejor de sí para la organización, que le sean leales y brinden una buena imagen de la misma. Por el otro, los trabajadores esperan que las organizaciones les permitan crecer, desarrollarse y satisfacer sus necesidades como las descritas líneas arriba (Schein, como se citó en Alles, 2015).

También se menciona la teoría de necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento (ERC), la cual es una adaptación de la pirámide de Maslow realizada por Alderfer por medio de la investigación empírica. En primer lugar, las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico de la persona e incluyen a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. En segundo lugar, las necesidades de relaciones comprenden las necesidades sociales (pertenencia) y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. Finalmente, las necesidades de crecimiento se centralizan en el desarrollo del potencial humano y deseo de crecimiento personal, e incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima y la necesidad de autorrealización de Maslow (Alderfer, como se citó en Chiavenato, 2009).

Otras teorías clásicas respecto a motivación son la teoría “X” y “Y”, la teoría de los dos factores y la teoría de las necesidades de McClelland. En la primera, el autor plantea una “teoría X” en la que postula que a las personas no les gusta su trabajo ni la responsabilidad por lo que deben ser obligadas a trabajar, y una “teoría Y” que supone lo contrario, es decir, que a las personas les gusta su trabajo, la responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos. Sin embargo, el autor menciona que no existe evidencia empírica que pueda demostrar que realizar acciones para reforzar la teoría Y traerá como resultado trabajadores más motivados (McGregor, como se citó en Robbins, 2013).

En la teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene, Herzberg y Mausner (como se citaron en Robbins, 2013) “propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción” (p 205). Por tanto, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) mencionan que si se logran neutralizar los factores que causan insatisfacción laboral, no necesariamente se motivará a los trabajadores. Sin embargo, para mantenerlos

satisfechos las empresas se deberán enfocar en factores relacionados con el trabajo en sí mismo o los resultados, tales como el desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad o el logro.

Según esta teoría, la motivación depende de dos factores: los higiénicos, referidos a las condiciones de trabajo de las personas (condiciones físicas, salario, políticas de la organización, estilo de liderazgo, clima laboral), y los factores motivacionales relacionados con el puesto en sí mismo (responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar el trabajo, uso de las habilidades personales, metas y objetivos, autoevaluación de desempeño). Según el autor, los factores higiénicos son los que normalmente emplean las organizaciones para motivar a sus trabajadores, pero estos sólo evitan la insatisfacción de las personas cuando están en un buen nivel y cuando no lo están provocan insatisfacción. Mientras que los factores motivacionales sí incrementan la satisfacción de las personas cuando son óptimos y cuando no lo están causan su insatisfacción (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

Otra teoría descrita es la de las necesidades de McClelland, la cual contempla que las necesidades de logro, poder y afiliación son las principales relacionadas con la motivación. En cuanto a la necesidad de logro, el autor postula que las personas que tienen esta necesidad buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad de buscar soluciones a sus problemas y se diferencian por sus ganas de hacer bien las cosas. Las personas con necesidad de poder, por su lado, se caracterizan por preferir situaciones competitivas y priorizan el prestigio y la influencia sobre el desempeño eficaz de las tareas. Por otro lado, las personas con necesidad de afiliación buscan crear relaciones de amistad y cooperación en las que prime la comprensión recíproca (McClelland, como se citó en Chiavenato, 2009).

Se afirma que los trabajadores que cuentan con una alta necesidad de logro se sentirán más motivados con un empleo que les demande mayor responsabilidad, retos y un nivel moderado de riesgo. Otro ejemplo mencionado por el autor es que la necesidad de poder suele estar relacionada con el éxito en los niveles gerenciales acompañado de poca afiliación. Esta teoría ha sido más aceptada que las mencionadas con anterioridad; sin embargo, el autor nos menciona que no es muy práctica puesto que es difícil de medir (McClelland, como se citó en Chiavenato, 2009).

Por otro lado, se menciona también la teoría de las expectativas de Victor Vroom, la cual plantea que la tendencia a que una persona actúe de una manera determinada dependerá de la magnitud de la expectativa que tiene por el resultado que estas acciones generen. Según el autor, existen tres factores determinantes de la motivación para realizar una tarea: los objetivos individuales de la persona; la relación percibida entre la alta productividad y el alcanzar estos objetivos; y la percepción de la capacidad que se tiene para influir en el propio nivel de productividad. A pesar de haber ayudado a explicar la productividad, el ausentismo y la rotación de personal, esta teoría limita sus aplicaciones al suponer que las personas tienen pocas restricciones en su toma de decisiones (Vroom, como se citó en Robbins, 2013).

En cuanto a la utilización de estas teorías, Chiavenato (2009) menciona cuatro elementos aplicados por las organizaciones en los que se puede ver la aplicación de las mismas, tales como las recompensas monetarias, que vienen a ser una aplicación de las necesidades básicas de Maslow, los factores higiénicos de Herzberg, los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de las aportaciones; las no monetarias como el reconocimiento, el prestigio y el estatus, relacionadas con las necesidades sociales de Maslow; el enriquecimiento de las tareas, sugerido por Herzberg, en el que se busca asignar al trabajador tareas cada vez más complejas y con mayor responsabilidad o migrar a otras tareas de la misma dificultad o importancia; y la flexibilización del horario de trabajo, mediante la posibilidad de que los empleados escojan su horario de trabajo bajo ciertas condiciones. Al respecto, Robbins (2013) está de acuerdo en que estas teorías no son excluyentes, sino que pueden integrarse para construir un modelo exitoso que motive a los trabajadores.

Clima organizacional

Chiavenato (2011) menciona que la motivación conduce al clima organizacional. Para ello, las personas suelen adaptarse a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades (fisiológicas, seguridad, pertenencia y autorrealización) y mantener su equilibrio emocional, el cual se evidencia cuando se sienten bien consigo mismas, en relación con los demás, y son capaces de enfrentar las demandas de la vida. De esta manera, el concepto de clima organizacional viene a ser el ambiente interno entre los miembros de la organización. En palabras del autor, “es la calidad o la suma de

características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2011, p. 261).

Entonces, según Chiavenato (2011), cuando los trabajadores se encuentran motivados, el clima organizacional es favorable y se puede evidenciar en actitudes de ánimo, interés y cooperación en las relaciones interpersonales. Por el contrario, cuando los trabajadores se encuentran poco motivados, el clima organizacional suele ser desfavorable y puede surgir desinterés, apatía, insatisfacción y en caso extremos inconformismo, agresividad y revueltas (huelgas, paros o protestas). De hecho, según El Comercio (2017) en su publicación “¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral?”, los climas laborales positivos elevan en 130% las ganas de llevar de los trabajadores de aportar mejores ideas y trabajar más en función a resultados.

Asimismo, según la publicación “Las nueve dimensiones del clima organizacional” realizada por Conexión ESAN (2015), existen nueve dimensiones que influyen en el clima: la estructura de la organización, que incluye las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de la misma; la responsabilidad, referido al empowerment y autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus funciones; las recompensas, ya sea económicas o no económicas; el desafío, referido al grado de control de los trabajadores y los riesgos asumidos; las relaciones, que contribuyen con un ambiente agradable de trabajo; la cooperación, es decir el apoyo oportuno y sentimiento de equipo para lograr los objetivos; los estándares, referidos al nivel de exigencia establecido por la empresa; los conflictos, o cómo estos se manejan en la organización; y la identidad, referida al sentimiento de pertenencia de los trabajadores para con la organización.

Por otro lado, según Uribe (2015), especialista en consultoría organizacional, el clima organizacional se encuentra asociado de forma significativa con dos grupos de variables: las referentes a la conducta y el comportamiento organizacional, y las relativas a la administración, recursos humanos y desempeño organizacional. En cuanto al primer grupo destacan variables como el compromiso organizacional, el individualismo y colectivismo, el desempeño laboral, el estrés laboral, las habilidades directivas, la inteligencia emocional, el liderazgo, la personalidad, la satisfacción laboral, la intención de abandono del empleo, entre otras. En cuanto al segundo grupo, destacan variables como la administración de recursos humanos y la productividad, la

cultura de calidad, la administración del conocimiento, el aprendizaje y la capacitación, la eficiencia laboral, el desempeño organizacional, la rotación laboral, entre otras.

En este sentido, para alcanzar un clima que propicie un desempeño organizacional exitoso, la clave sería saber hacia dónde va la organización y comunicarlo a todos sus trabajadores, según el diario Gestión (2015), a fin de que estos puedan saber cómo contribuyen con el ambiente y los resultados que la compañía espera tener. Asimismo, otro aspecto a considerar es que los líderes deben estar enfocados en estos resultados, pero sin descuidar una buena gestión de las personas. Asimismo, Gestión (2015), en su artículo “Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional”, comenta que, en un reciente estudio realizado, se encontró que el estilo que demuestre el líder puede impactar hasta en un 70% en el clima organizacional y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño de negocio.

Finalmente, se menciona la importancia de la realización de encuestas para medir el clima, ya que estas no sólo buscan medir la satisfacción de los trabajadores sino generar valor a las empresas a través de indicadores como productividad, niveles de facturación o tasa de rotación laboral. Se recomienda realizar una encuesta una vez al año a fin de no dejar pasar mucho tiempo y que las tendencias y resultados sigan siendo válidos. El momento propicio para realizarla dependerá de la estrategia de la organización. Asimismo, también se puede realizar encuestas breves y puntuales a un grupo reducido dentro de las organizaciones a fin de contar con información para realizar estrategias ad-hoc como retener a los mejores talentos, incrementar salarios, fusionar áreas dentro de la organización, entre otras (Gestión, 2015).

Sistema organizacional

Cultura organizacional

Según Robbins (2013), la cultura organizacional puede definirse como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 512). Chiavenato (2009) concuerda con esta definición al mencionar que las empresas se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Además, para este autor la cultura organizacional es

como un iceberg, ya que tiene aspectos visibles y aspectos invisibles. En cuanto a los visibles, suelen ser elementos físicos y concretos como el edificio, los espacios de trabajo, la estructura de la organización, los títulos y descripciones de puestos, tecnología, políticas de recursos humanos, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. En cuanto a los invisibles, vienen a ser manifestaciones psicológicas y sociológicas como la influencia y el poder, percepciones y actitudes de los trabajadores, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacción formales, relaciones interpersonales, entre otros.

Para formular este iceberg, la teoría se basa en que la cultura organizacional presenta cuatro estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo: el estrato de los artefactos, el de las pautas de comportamiento, el de los valores y creencias y, el más profundo, el de los supuestos básicos. De esta manera, los estratos de mayor profundidad de la cultura son asimismo los más difíciles de cambiar. Por ejemplo, el estrato de los artefactos, que viene a ser el primero, es el más fácil de cambiar pues está formado por elementos físicos y concretos que se pueden modificar sin mayor dificultad como las instalaciones, tecnología, y productos y servicios; mientras que los demás estratos serán más difíciles de modificar (Chiavenato, 2009).

Por su lado, Robbins (2013) presenta siete características fundamentales para poder describir la cultura de una organización: el grado en que se motiva a los trabajadores a ser innovadores y correr riesgos, el grado en que se espera que estos presten atención a los detalles, el grado en que la organización se centra en los resultados y no en cómo lograrlos, el grado en que la gerencia toma en cuenta el efecto de estos resultados en su personal, el grado en que las actividades diarias están organizadas por equipos y no por individuos, el grado de dinamismo de las personas, y el grado en que se hace hincapié o no en mantener la estabilidad o se prioriza el crecimiento. Así, estas características determinarán la forma en la que sus miembros perciben a la organización, la forma en la que se hacen las cosas y cómo se espera que sus miembros se comporten.

Por otro lado, Robbins (2013) postula que la cultura organizacional se transmite a los trabajadores principalmente a través de historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje. En cuanto a las historias, por lo general se refieren a los fundadores de la organización, transgresión de reglas, reducciones de personal, historias de superación, dificultades organizacionales, o historias de

vivencias de los propios trabajadores. En cuanto a los rituales, vienen a ser actividades que refuerzan cuáles son las metas de la organización, así como el tipo de personas valiosas en la organización y el tipo del que se puede prescindir. Los símbolos materiales, por su lado, enfatizan quiénes importan en la organización, el grado de igualdad existente y el comportamiento que se espera de los trabajadores. Son ejemplos de estos símbolos la distribución de las oficinas, los autos de los directivos o los bienes de la compañía.

Efectos de la cultura organizacional

Según Robbins (2013), la cultura cuenta con diversas funciones dentro de las organizaciones. En primer lugar, como se ha descrito líneas arriba, la cultura distingue una organización de otra. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los trabajadores. En tercer lugar, ayuda a generar compromiso más allá del ámbito individual. En cuarto lugar, fomenta la estabilidad y unión de la organización. En quinto lugar, define las reglas de juego respecto a las actitudes y comportamiento de los trabajadores. Otra función que destaca es que la cultura crea el ambiente organizacional, que para Robbins (2013) no es otra cosa que “las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral” (p. 516). Esta función es muy importante ya que se ha comprobado que el ambiente tiene una alta relación con la satisfacción laboral, la participación el compromiso y la motivación de las personas, ya que las inspira a tener una actitud positiva o negativa hacia una situación o comportamiento determinado.

De igual modo, Robbins (2013) presenta cuatro efectos negativos de la cultura en las organizaciones. En primer lugar, puede provocar la institucionalización de una organización, es decir, que adquiera vida propia por encima de sus miembros y los bienes o servicios que ofrece. Es en este momento que los hábitos y formas de comportarse de los trabajadores ya no se cuestionan, lo que disminuye la innovación y el mantenimiento de la cultura se convierte en un objetivo por sí mismo. En segundo lugar, puede convertirse en un obstáculo para las organizaciones que quieran cambiar y si la cultura está muy arraigada será difícil que las organizaciones puedan responder adecuadamente ante estos cambios. En tercer lugar, puede convertirse en un obstáculo para la diversidad en la medida en que los nuevos trabajadores sientan la necesidad de adaptarse a la cultura dominante que los acoge. Por último, puede ocasionar el

fracaso de una fusión o adquisición de dos o más organizaciones en la medida que no ocurra un ajuste cultura entre ellas.

Tipos de culturas

Chiavenato (2009) menciona cuatro tipos de culturas organizacionales: conservadoras, adaptables, tradicionales y participativas. El primer tipo se caracteriza porque sus ideas, valores, costumbres y tradiciones no cambian en el tiempo a pesar de los cambios de su entorno. Por el contrario, las culturas adaptables se caracterizan por ser flexibles y cambiar frecuentemente. El autor menciona que se deben combinar ambas características por el bien de la organización, ya que el cambio favorece a la actualización y la estabilidad cuida la identidad de la organización. El tercer tipo, las culturas tradicionales, tienen un estilo que se caracteriza por ser autocrático, jerárquico, impositivo, formal, centralizado, contrario al riesgo y orientado a los costos y el control. Por el contrario, las culturas participativas se caracterizan por un trato igualitario y horizontal, informal, descentralizado y cooperativo, en el que se fomenta la innovación y osadía orientadas a los servicios y la calidad.

Por su lado, Robbins (2013) menciona que existen culturas fuertes y cultura débiles, siendo una cultura fuerte aquella en la que la mayoría de trabajadores comparten los valores fundamentales de la organización y los viven intensamente. De esta manera, una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de los trabajadores y fomentará la cohesión, lealtad y compromiso organizacional, los cuales reducen la rotación de personal. Asimismo, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos necesario será el establecimiento de reglas formales que guíen el comportamiento de los trabajadores, quienes internalizarán el tipo de comportamiento que se espera de ellos si han aceptado la cultura organizacional. En adición, el autor menciona que una cultura organizacional positiva se caracteriza por enfocarse en el desarrollo de las fortalezas sus trabajadores, recompensar en lugar de castigar y fomentar el crecimiento individual.

Ciclo de vida del capital humano

Reclutamiento

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento se puede definir como el conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potenciales que ocupen puestos dentro de la organización. Para Alles (2015), este proceso es importante tanto para la organización como para los candidatos, ya que la primera necesita conocer qué tipo de empleado puede ser el postulante si es contratado, y el postulante necesita saber cómo sería trabajar en la organización. De esta manera, en este proceso ambas partes eligen, no sólo la organización, por lo que esta deberá atraer a los candidatos que sean necesarios con el fin de elegir al más idóneo. Para ello, Chiavenato (2011) establece tres etapas del proceso de reclutamiento: la investigación interna de las necesidades, la investigación externa del mercado y la definición de las técnicas de reclutamiento.

En primer lugar, Chiavenato (2011) indica que la identificación interna de las necesidades consiste en una investigación constante de los requerimientos de recursos humanos en todas las áreas y niveles de la organización a corto, mediano y largo plazo, incluyendo el perfil que los nuevos integrantes de la organización deben tener. Alles (2015) menciona que el planeamiento de la función de reclutamiento y selección parte de este perfil, el cual debe contener datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral; información más compleja como competencias, características de personalidad deseadas y relaciones dentro de la organización (de quién depende, a quién supervisa, quiénes son sus pares); la remuneración prevista para el puesto; y tratar de plasmar la línea de carrera del candidato a seleccionar. Asimismo, el planeamiento deberá tener en cuenta las fuentes de reclutamiento, interna y externa, siendo recomendable usualmente agotar la interna, así como las herramientas a utilizar en este proceso.

En segundo lugar, Chiavenato (2009) indica que la investigación externa comprende dos aspectos: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. En cuanto a la segmentación, esta se refiere a dividir el mercado de candidatos en clusters de acuerdo a sus características propias, expectativas, medios de comunicación, entre otros. Por ejemplo, se puede segmentar el mercado en ejecutivos (directores, gerentes), supervisores (jefes, encargados), técnicos, entre otros. En cuanto a las fuentes de reclutamiento, es necesario identificarlas con el fin incrementar el número de candidatos a seleccionar y candidatos

contratados, reducir la duración del proceso de selección y reducir costos operativos. Como se ha mencionado anteriormente, existen dos fuentes: interna y externa.

Según Alles (2015), el reclutamiento interno consiste en buscar un candidato dentro de la propia organización. Chiavenato (2011) menciona que este se puede llevar a cabo mediante un ascenso (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal) o una transferencia con ascenso (movimiento diagonal). Para ello, se coordinará con las diferentes áreas de la organización con el fin de contar con información del candidato concerniente a sus exámenes de ingreso a la organización, evaluaciones de desempeño, resultados en programas de capacitación de ser el caso, análisis del descriptivo de su puesto actual y puesto al que postula para identificar los posibles gaps a cubrir, planes de carrera de la organización, grado de preparación del candidato, y disponibilidad de un sustituto para su puesto actual.

Por otro lado, Chiavenato (2011) destaca tanto ventajas como desventajas del reclutamiento interno. En cuanto a sus ventajas, el autor menciona el ahorro en costos (publicación de vacantes, consultoras de reclutamiento, gastos de admisión), la rapidez del proceso, mayor seguridad en la elección del candidato, mayor motivación al resto de trabajadores, incremento de la competencia entre los trabajadores y retorno de la inversión en capacitación al trabajador. En cuanto a sus desventajas, demanda potencial de los trabajadores y oportunidades de crecimiento por parte de la organización, puede generar conflicto de intereses entre los empleados que no son considerados en el proceso, puede llevar a los trabajadores que promueven constantemente a un nivel en que ya no son competentes, puede disminuir la innovación que aportan los trabajadores nuevos, y no se puede realizar en todos los niveles de la organización necesariamente.

En palabras de Alles (2015), el reclutamiento externo “es la forma más frecuente de realizar un reclutamiento, e implica la difusión en el mercado de los perfiles buscados, usualmente a través de anuncios, en periódicos o Internet, junto con otras fuentes de posibles candidatos” (p. 187). En cuanto a sus ventajas, Chiavenato (2011) destaca el ingreso de nuevas ideas a la organización, la renovación del talento humano y el aprovechamiento de la inversión en capacitación de otras empresas en los candidatos. Sin embargo, el autor también presenta desventajas como el mayor tiempo que demora el proceso, mayores costos (anuncios, consultoras de reclutamiento, gastos de

ingreso), menor seguridad en la elección de los candidatos, y desazón en los trabajadores al considerar que la organización no es leal con ellos. Asimismo, se menciona que en la práctica las organizaciones realizan un reclutamiento mixto (interno y externo), en tres escenarios: interno luego de reclutamiento externo al no encontrar candidatos externos idóneos, externo luego del interno al no encontrar candidatos internos a la altura deseada, o reclutamientos externo e interno en simultáneo cuando se desea llenar la vacante con mayor rapidez.

Selección

El proceso de selección se puede definir como:

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles, 2015, p. 185)

Por su parte, Chiavenato (2011) afirma que este proceso permite comparar dos variables: los criterios de la organización, a través de los descriptivos de puesto; y el perfil de los candidatos, a través del uso de las técnicas de selección. Si la primera variable supera a la segunda, el candidato no llena los requerimientos para cubrir el puesto; si las variables son iguales, el candidato llena las expectativas del puesto y se le contrata; y si el perfil sobrepasa lo requerido, el candidato está sobrecalificado.

Para poder comparar ambas variables, se puede obtener la información del puesto de seis maneras: los descriptivos y análisis de puestos, que incluyen el contenido del puesto y los requisitos que se exigen al candidato; la aplicación de la técnica de los incidentes críticos, que consiste en la definición de características deseables e indeseables de los candidatos por parte del jefe inmediato; los formularios de requisición de personal; análisis de puestos similares en el mercado, en caso de no haber una definición de dicho puesto en la compañía; la hipótesis de trabajo, que viene a ser sólo una idea aproximada del contenido del puesto y sus requerimientos en caso no se pueda contar

con las opciones anteriores; y las competencias individuales requeridas para el puesto (Chiavenato, 2011).

Luego, se deberá elegir las técnicas de selección idóneas para elegir al candidato que ocupará el puesto, usualmente se aplica más de una. Estas técnicas se pueden clasificar en cinco grupos: las entrevistas, técnica más utilizada en los procesos de selección a pesar de su subjetividad e imprecisión; los exámenes de conocimiento, que miden el nivel conocimiento profesional o técnico exigido por el puesto o la habilidad para realizar ciertas tareas; los tests psicológicos, que analizan el comportamiento de las personas en situaciones determinadas; los tests de personalidad, que analizan los rasgos de la personalidad dados por el carácter; y las técnicas de simulación, dinámicas grupales en las que los candidatos asumen un papel determinado (role playing) y se analiza su conducta. Para cerrar el proceso, se elige al candidato que llene las expectativas del puesto y se le contrata (Chiavenato, 2011).

Según Alles (2015), finalizados los procesos de selección e ingreso, debe incluirse una inducción al trabajador, ya que esta será fundamental en su relación futura con la organización. Esta inducción deberá contener información básica sobre la organización (visión, misión, organigrama, productos o servicios ofrecidos, entre otros), políticas, beneficios, sistemas, costumbres (horarios, feriados), entre otros; y podrá ser brindada al nuevo trabajador mediante un curso, un video, su intranet o algún otro método designado por la empresa. Asimismo, la autora recomienda realizar un seguimiento al trabajador mediante entrevistas periódicas a éste y su superior. Otra forma de seguimiento menciona es la entrevista de salida en caso la persona abandone la organización a fin de conocer los motivos de su alejamiento.

Desarrollo

Es sabido que los programas para el desarrollo del talento deben ir acorde a la estrategia, la cultura y los valores de la organización para tener éxito. Según Alles (2015), existen nueve programas aplicados por las organizaciones, los cuales clasifica en tres grupos: sucesión y promociones, programas de desarrollo, y entrenamiento. Al respecto, Sánchez (2014), consultor y coach ejecutivo, indica que para desarrollar el talento hoy en día se necesita comenzar por programas de

formación, modelos de comportamiento, programas de entrenamiento como los mencionados por Alles, iniciativas de desarrollo en el puesto y finalmente un cambio total del puesto por medio de promociones o asignaciones. A continuación, se explicarán los programas e iniciativas mencionados por ambos autores.

Formación y capacitación

Según Sánchez (2014), el objetivo de la formación es desarrollar habilidades de gestión y conocimientos técnicos en los trabajadores. Asimismo, el autor menciona tres tipos de formación: presencial, e-learning y blended. En cuanto a la presencial, sólo será efectiva si se convierte en experiencial, es decir, si se logra pasar de la teoría a la práctica, pues esto incrementará las probabilidades de que el trabajador traslade lo aprendido a su puesto de trabajo. Respecto al e-learning, destaca su utilidad para aprender conocimientos técnicos o cuando se necesita que algo sencillo sea aprendido por un gran número de personas. En cuanto a la formación blended, se usa en programas de aprendizaje de larga duración y consta de una parte presencial, ya sea al inicio o al final del programa para que sus participantes interactúen, y una parte online, en la que se les brinda el conocimiento por medio de documentos, casos o teoría.

Por su lado, Chiavenato (2011), en el libro “Administración de Recursos Humanos”, menciona que el concepto de capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322). Asimismo, los principales objetivos de la capacitación vienen a ser preparar a los trabajadores para realizar las funciones de su puesto, proporcionarles oportunidades para su desarrollo personal, y cambiar sus actitudes con el fin de generar un clima laboral más agradable o incrementar su motivación. De esta manera, es una herramienta muy poderosa para las empresas puesto que les permite impartir el conocimiento, la práctica y las conductas que requieren de sus empleados para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011), la capacitación debe contener estos cuatro frentes: la transmisión de la información, normalmente acerca de la organización, sus productos y servicios, sus clientes,

políticas y procedimientos; el desarrollo de habilidades, relacionadas directamente con el desempeño de su puesto actual o de posibles funciones en el futuro; desarrollo de actitudes, con el fin de convertir actitudes negativas en otras más favorables para la organización, generar conciencia respecto a las relaciones interpersonales y sensibilidad para con las demás personas, como clientes internos y externos; y desarrollo de conceptos, con el fin de ayudar a desarrollar nuevas ideas y conceptos que ayuden a los trabajadores a llevar conceptos a la práctica, o a pensar en términos más globales y amplios.

Por otro lado, Chiavenato (2011) menciona dos tendencias en capacitación que están en crecimiento en la actualidad: la educación a distancia y la educación corporativa. Por un lado, las organizaciones están incrementando la educación a distancia a través de cursos en línea y capacitación virtual. Por otro lado, la educación corporativa tiene la ventaja de ser holística, sistémica, proactiva y sinérgica, y con frecuencia se basa en el concepto de universidad corporativa. Además, en la actualidad los trabajadores deberán enfocarse en desarrollar competencias que los preparen para actuar ante los constantes cambios como son el aprender a aprender, la comunicación y colaboración, creatividad y solución de problemas, conocimiento tecnológico, conocimiento global de los negocios, liderazgo y autoadministración de su propio desarrollo.

Modelos de comportamiento

Según Sánchez (2014), esta herramienta, también llamada “shadowing”, consiste en asignar un trabajador a otro que realiza funciones similares a las que se requiere que el primero realice, con el fin que aprenda las tareas, procedimientos y decisiones del modelo y en el futuro pueda adaptarlas y llevarlas a cabo en su propio puesto. Este modelo a seguir deberá ser un referente en su puesto, contar un historial de éxito en la organización y probablemente haya sido alguien identificado como talento por la organización. Asimismo, los objetivos de este modelo son establecidos entre el jefe del trabajador, recursos humanos y el propio modelo, y la duración oscila entre los 3 a 6 meses de duración. Una variante del shadowing es enviar a los talentos jóvenes a diferentes áreas de la compañía con el fin de que aprendan cómo funcionan y puedan decidir en un futuro hacia dónde se sienten más orientados.

Entrenamiento

Alles (2015) menciona tres programas de entrenamiento: mentoring, entrenamiento experto y jefe entrenador. Por un lado, el mentoring es un programa en el cual un trabajador de mayor nivel y experiencia ayuda a otro con menor experiencia en su crecimiento y desarrollo integral dentro de la organización. Este programa puede llevarse a cabo de manera formal, con una duración de tres a siete años a través de distintas etapas, o informal, cuando una persona toma el rol de mentor de otra con su consentimiento y sin ningún tipo de plan o control por parte de recursos humanos. Al respecto, Sánchez (2014) afirma que el mentor no le enseñará a su pupilo nuevas habilidades, sino a adaptarse al funcionamiento y cultura de la compañía, y este entrenamiento se realizará en base a objetivos que se irán desarrollando en cada sesión de acuerdo a los temas que el mentorizado quiera trabajar.

Asimismo, de acuerdo a Alles (2015), en el entrenamiento experto también ocurre la transmisión de información por parte de una persona más experimentada o con mayor conocimiento a otra. Sin embargo, el plazo de este tipo de entrenamiento suele ser por sólo unos meses, con objetivos muy concretos respecto a una capacidad específica y el entrenador puede ser una persona externa a la organización (un consultor por ejemplo) o, de ser interna, puede ser tanto una persona de mayor rango o un par de la persona a recibir el entrenamiento. Por su lado, el programa de Jefe entrenador implica la formación de estos líderes en esta competencia que, según Alles (2015), se define como la “capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana” (p. 401). Es decir, los jefes deberán preocuparse por el desarrollo de sus subordinados a la par que realizan las tareas cotidianas que sus puestos requieran. Cabe resaltar que los programas de desarrollo del talento mencionado pueden combinarse y ser desarrollados por la organización de acuerdo a su estrategia y objetivos.

Desarrollo en el propio puesto de trabajo

Según Sánchez (2014), “...los puestos de trabajo no existen, sino que los crea la propia persona que los lleva a cabo. Dicho de otro modo, un puesto será tan retador o exigente como el profesional quiera que sea” (p. 178). En este sentido, se pueden utilizar las siguientes iniciativas: involucrar a

los trabajadores en proyectos retadores, formar grupos de trabajo o crear un gabinete de crisis para resolver situaciones problemáticas. Al involucrar a los trabajadores en proyectos se fomenta su crecimiento al enfrentarlos a situaciones nuevas y desarrollarán habilidades que no suelen usar diariamente en sus puestos de trabajo. Asimismo, para elegir a las personas idóneas para formar parte de estos proyectos se deben seguir los siguientes criterios: los trabajadores deben formar parte del área que se beneficiará con el proyecto y deben sentirlo como un reto, los trabajadores aprenderán nuevos conocimientos y desarrollarán nuevas habilidades gracias al proyecto, y deberían ofrecerse voluntariamente para formar parte del proyecto o llegar a un consenso con sus jefes al respecto (Sánchez, 2014).

En cuanto a los grupos de trabajo, estos son requeridos en las organizaciones cuando se necesita resolver un tema en particular desde diversas perspectivas. En este sentido, se deberá escoger a trabajadores con habilidad para escuchar las opiniones de los demás, que tengan relación con el tema a trabajar, que defiendan sus ideas, y que estén comprometidas con la organización, los cuales se beneficiarán al poder mostrar sus fortalezas y desarrollar sus capacidades de liderazgo e influencia. La diferencia con los gabinetes de crisis radica en que estos necesitan a trabajadores de un nivel más senior dependiendo de la complejidad de la situación por resolver. Estas situaciones harán que los trabajadores se encuentren bajo presión, se reten y de lo mejor de sí, consiguiendo crecer en poco tiempo (Sánchez, 2014).

Programas de desarrollo

En cuanto a los programas de desarrollo, Alles (2015) destaca los planes de carrera, plan de jóvenes profesionales y personas clave. Por un lado, se menciona que los planes de carrera definen un esquema de crecimiento escalonado sobre cuál será la posible carrera de una persona dentro de una organización. De esta manera, las personas que forman parte de estos programas van cumpliendo etapas y siguiendo una ruta dentro de ellos y los beneficios que puedan obtener (promociones, una mejor remuneración, entre otros) llegarán luego de recorrer dichas etapas. Por otro lado, en los planes de carrera, la autora explica que las organizaciones definirán los requisitos para que los participantes puedan ir pasando de un nivel a otro y se diseñarán actividades formativas para que ellos puedan cubrir las brechas existentes antes de acceder al siguiente nivel

que les corresponda en cuanto a conocimientos, competencias y experiencia. Además, estos planes pueden diseñarse para un área de la organización en particular o para varias áreas, y son diseñados ad-hoc para cada organización según su estrategia.

En cuanto al plan de jóvenes profesionales, también implica el diseño de un programa de crecimiento esperado de este tipo de trabajadores en un horizonte de uno o dos años, en el cual se definen los conocimientos en competencias que la organización requiere y acciones concretas para alcanzarlos. Asimismo, este tipo de plan se divide en dos partes: la atracción y selección de los jóvenes profesionales con características previamente definidas, y el plan de carrera de estos jóvenes, que incluirá el programa de desarrollo de capacidades también previamente definidas. Por otro lado, la autora menciona que las personas clave vienen a ser un grupo de personas consideradas importantes para la organización, las cuales son elegidas en base a criterios concretos y claramente definidos y luego son las primeras en ser consideradas para programas de formación, promociones, planes de sucesión, entre otros. Otro criterio importante es el número de personas clave a elegir, el cual deberá tomar en cuenta el tamaño de la organización para que no sea sobredimensionado o insuficiente (Alles, 2015).

Cambio total de puesto

Sánchez (2014) indica que una vez que los trabajadores se han ido desarrollando y creciendo, el mayor desafío viene a ser el cambio de puesto, el cual puede darse a través de una promoción, un movimiento horizontal a otra área de la compañía o a otros países a través de asignaciones internacionales temporales. Según el autor, todas estas experiencias les permitirán adquirir nuevas habilidades, experiencia y conocimientos, así como aprender otras formas de hacer las cosas dentro de la organización.

Según Alles (2015), en cuanto a la sucesión y promociones, están los planes de sucesión, diagramas de reemplazo, y carrera gerencial y especialista, siendo los dos primeros de carácter obligatorio en las organizaciones según la autora. En cuanto al primero, consiste en reconocer puestos claves dentro de la organización para luego identificar posibles candidatos, los cuales serán evaluados mediante técnicas cuantitativas y finalmente designados como los posibles sucesores de

las personas que ocupan estos puestos clave en caso éstas decidan renunciar a la compañía o suceda alguna eventualidad trágica. Para que esto ocurra, se deberá seleccionar las posiciones de la organización en las que se planificará la sucesión. Luego se sugiere comunicar este proceso a los trabajadores de modo que sea un motivador para toda la organización. Además, la autora sugiere contar con más de un sucesor para cada puesto clave y se habla de la posibilidad que una persona sea el posible sucesor de más de un puesto.

Los diagramas de reemplazo también sirven para designar sucesores en puestos clave; sin embargo, estos se realizan cuando los ocupantes de estos puestos ya tienen una fecha determinada de salida (usualmente su retiro). Para ello, se debe analizar la edad de los ocupantes de los puestos clave que han sido mapeados para los planes de sucesión, de modo que se diseñará un diagrama de reemplazos para aquellos que se encuentren a pocos meses (o años) de la edad de retiro. La autora indica que se deberán realizar dos etapas al diseñar estos diagramas. La primera es la de la elección del sucesor y su formación en conocimientos, experiencia y competencias; mientras que la segunda es la formalización del reemplazo a través del trabajo conjunto entre la persona que dejara el puesto y su sucesor. De esta manera, el sucesor deberá estar preparado para asumir el nuevo puesto y su capacitación será vital para que pueda cerrar las posibles brechas que pueda tener respecto a este (Alles, 2015).

Por otro lado, Alles (2015) postula que es necesario que las organizaciones cuenten con dos tipos de planes de carrera, uno gerencial y uno especialista. En primer lugar, en el plan de carrera gerencial el foco es ascender a los niveles directivos de la organización. Alles (2015) indica que la “carrera gerencial es aquella que señala cómo una persona puede recorrer un camino ascendente hacia los máximos niveles de la organización” (p. 362). En segundo lugar, en la carrera especialista, el objetivo será la profundización dentro de un mismo puesto o especialidad, en el que la persona podrá hacer una carrera profesional sin necesidad de ocupar posiciones gerenciales (Alles, 2015). De esta manera, se puede ver que la carrera ideal de los trabajadores no sólo debe pasar por acceder a las posiciones gerenciales, ya que las organizaciones también requieren trabajadores que se especialicen en ciertos conocimientos que son necesarios para estas.

Retención laboral

Rotación laboral

Antes de abordar la retención de talento, es necesario definir primero al problema que la origina. La rotación laboral se define como “el grado de movimiento individual a través de los límites de membresía de un sistema social” (Price, como se citó en Hall, 1978, p. 2). Asimismo, Shaw, Delery, Jenkins y Gupta (1998) clasifican a la rotación en voluntaria, que refleja la decisión del trabajador de dejar la organización; o involuntaria, que refleja la decisión de las empresas de terminar la relación laboral con el trabajador. Dess and Shaw, como se citaron en Thornhill, Skinner y Saunders (2004), indican que la rotación hace que las empresas incurran en costos directos, asociados a la pérdida de dinero; indirectos, asociados a la productividad, el aprendizaje y la experiencia; y la pérdida de capital social. Asimismo, este tipo de rotación es más común que la involuntaria. Además, mientras que en la rotación involuntaria las organizaciones se quedan con los mejores, en la rotación voluntaria los talentos suelen encontrar otras alternativas e irse (Jackofsky et al., como se citaron en Thornhill et al., 2004).

Según Hobart y Sendek (2014), dos consecuencias negativas de la rotación laboral son sus altos costos y la pérdida del conocimiento. En cuanto a la primera, algunos de estos costos incluyen el cubrir la vacante temporalmente mientras se encuentra un reemplazo definitivo, el costo de publicar la vacante, el salario de los profesionales en selección de personal, el costo de verificar los antecedentes de los candidatos, el costo de evaluar a los candidatos, etc. Es más, de acuerdo al Departamento de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, el costo mínimo de reemplazar a un trabajador es el 25% de su compensación anual total (salario, beneficios e impuestos). En cuanto a la segunda consecuencia, cuando el trabajador se va a otra empresa hay un riesgo de que se pierda la experiencia e información que posee conocidos “capital de conocimiento”. Este capital incluye todo el know how que tiene el trabajador sobre cómo funciona la organización, el liderazgo adquirido, el conocimiento de los productos de la empresas y sus clientes, los contactos y relaciones que han construido a lo largo de los años, etc.

Por otro lado, Branham (2000) postula lo que él llama las “verdades de la rotación laboral”. En cuanto a la primera, el autor menciona que las empresas nunca van a poder tener un 0% de rotación laboral, ya que las personas rotan por distintos motivos y un mercado sano siempre ofrece oportunidades. Lo que sugiere es evitar que se vayan las personas clave de la organización. La

segunda verdad está relacionada con primera al decir que un cierto nivel de rotación laboral es saludable para las empresas, ya que evita que la masa salarial de toda la compañía se incremente demasiado y permite la entrada de nuevas ideas. En cuanto a la tercera verdad, el autor concuerda con Hobart and Sendek al indicar que este fenómeno es muy costoso para las organizaciones y sugiere que hagan un estimado de los costos directos e indirectos de sus rotaciones para que puedan medir su impacto real.

En cuanto a la cuarta verdad, esta indica que el dinero no es la única respuesta para disminuir la rotación laboral, sino que hay otros factores “soft”, como las condiciones de trabajo o el estilo de liderazgo, que motivan a las personas a quedarse en la organización. Por su parte, la quinta verdad insta a los líderes de las organizaciones a tomar el control sobre la retención de sus trabajadores y no dejarlo todo en manos de recursos humanos. Para ello, pueden empezar monitoreando como otros líderes a su cargo seleccionan y retienen al talento, trabajar con recursos humanos en iniciativas de retención, hablar con los directivos de la compañía para cambiar políticas, entre otros. En cuanto a la sexta verdad, el autor indica que reducir la rotación laboral requiere del compromiso de la dirección de las organizaciones, de modo que este compromiso baje a los demás niveles y puedan implementar las iniciativas de retención apropiadas (Branham, 2000).

Contexto mundial y local

Según la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC, 2014), a través de su estudio “Tendencias de retención del talento Perú 2014”, tener al mejor talento es una preocupación a nivel mundial, ya que el 63% de los CEOs están preocupados por contar con trabajadores que posean habilidades clave en el mercado y, para ello, están adoptando estrategias enfocadas en dos frentes: talento y diseño/estructura organizacional. En cuanto al primer frente, el 81% de los CEOs afirma al menos estar diseñando una estrategia de cambio, el 12% reconoce que hay una necesidad de cambio y sólo el 7% no está haciendo nada respecto a la gestión del talento. En cuanto al frente organizacional, el 81% de los CEOs está diseñando también una nueva estrategia, el 7% acepta que deben realizar un cambio y un 12% de ellos no está haciendo nada al respecto.

En cuanto al Perú, PwC (2014) encuestó a 179 empresas, las cuales declararon contar con diversas prácticas para retener a su personal. En este sentido, las prácticas más implementadas fueron las de reclutamiento y selección en un 79%, clima y cultura organizacional en un 70%, medición del desempeño en un 65% y desarrollo de líneas de carrera y programas de capacitación en un 63%. Asimismo, el estudio encontró que, en su mayoría, las empresas que contaban con un índice de rotación laboral menor al 5% implementaban estas prácticas. Además, el 91% de las empresas tenían como objetivo tener un índice de rotación laboral menor a 10% y el 67% de estas llegar a un índice menor al 5%; sin embargo, sólo el 50% de estas empresas consiguen llegar al índice deseado.

Sin embargo, pareciera que en la actualidad ya no se invierte en mejorar estas prácticas. Según el diario Gestión (2017), a través de su artículo “El 57 de grandes empresas en Perú invertirán hasta US\$ 100,000 en su personal este año” presenta el estudio “¿Es el recurso humano el activo más importante en las organizaciones?” elaborado por la consulta EY Perú en el 2016. Con una muestra de 142 empresas con más de 1000 trabajadores, sólo el 49% de ellas afirmó invertir en iniciativas de capacitación y clima laboral, siendo estas las iniciativas más populares seguidas de la gestión del desempeño, y optimización de estructuras organizacionales y perfiles de puesto. Para este año, el estudio afirma que la inversión estaría dirigida a la gestión de la cultura organizacional, gestión del desempeño, programas de capacitación, gestión del clima laboral y desarrollo de planes de carrera o planes de sucesión. Sin embargo, esta inversión sería de hasta \$ 100,000 en el 57% de las empresas encuestadas, es decir, aproximadamente \$100 por trabajador y sólo de \$ 200,000 en el 29% de ellas. Para EY Perú, esta inversión no sería suficiente para implementar tales iniciativas transformacionales (Gestión, 2017).

En efecto, según la publicación “Perú avanza dos posiciones y se ubica en puesto 57 del Ranking Mundial de Talento 2017” del diario Gestión (2017), el Ranking Mundial del Talento 2017 basado en tres dimensiones, inversión y desarrollo, preparación del talento y atracción del talento, indica que el Perú se encuentra en el puesto 57, avanzando dos puestos respecto al año anterior. Esta mejora se debe a un avance en la dimensión de inversión y desarrollo, que incluye factores como el gasto público en educación, la relación alumno-profesor, aprendizaje, entre otros; y un avance en la dimensión de preparación del talento, que incluye variables como el crecimiento de la fuerza

laboral, experiencia internacional, ciencia en las escuelas, entre otras. Sin embargo, la dimensión más crítica y en la que se ha retrocedido es la de atracción del talento, la que cual incluye factores como el costo y calidad de vida, atracción y retención de talento, motivación de los trabajadores, entre otros. Aquí se pudo identificar la falta de políticas de atracción y retención de talentos que ubica al Perú antepenúltimo en el ranking (Gestión, 2017).

Con todo lo antes descrito, no es de extrañar que la tasa de rotación laboral en el Perú sea entre el 15 a 20% anual según Alexander Guarniz, coordinador académico de la Escuela de Gestión y Negocios de Cibertec en una entrevista publicada por Gestión (2017). Pamela Diaz, Gerente de Gestión Humana de BDO Perú, a través del artículo “Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué?” publicado por Gestión (2017), indica ya una tasa de rotación del 10% es crítica para las empresas, ya que implica una disminución de la productividad y competitividad. Además, la especialista menciona que las causas principales de este problema son la imposibilidad de los trabajadores de crecer dentro de la empresa, el mal clima laboral y la falta de motivación. Asimismo, Teresa Morales, especialista regional en gestión del talento del Grupo Softland, sostiene en una publicación del diario La República (2016) que el Perú es el tercer país con mayor rotación laboral en América Latina y que otra de las causas es el uso de herramientas pobres o la falta de sistematización en el proceso de selección, lo cual ocasiona que una de cada tres personas seleccionadas renuncie en el corto plazo, generando más del 43% de sobrecostos de una compañía.

Prácticas para retener al talento

Pascual (2014), consultor y asesor de empresas multinacionales, afirma que las organizaciones no se deberían preocupar por atraer y retener a los trabajadores, sino más bien motivarlos y lograr su compromiso para que sean ellos los que, a través de sus experiencias reales ayuden a que otras personas quieran formar parte y quedarse voluntariamente en las organizaciones. Para ello, estas deberán identificar cuáles son los colectivos que las conforman y conocer cuál es su percepción sobre lo que les están ofreciendo, sus necesidades y motivaciones, a fin de poder adaptar la oferta de valor que les brinda la compañía a dichos colectivos. Esta oferta de valor deberá tomar en cuenta las propias características y cultura de la empresa para no caer en incongruencias que desmotive n

a los trabajadores y se necesitará del compromiso de la alta dirección, responsables de recursos humanos, mandos medios y los propios trabajadores para que esta oferta de valor se cumpla y logre realmente motivar y comprometer a todos (Pascual, 2014).

En cuanto a las mejores prácticas, a nivel mundial, Amazorrutia (2016) de Great Place to Work presenta la Encuesta de Confianza Laboral de las Mejores Empresas Multinacionales para Trabajar en el Mundo 2016, en la que se identificaron los factores que tenían una mayor relación con la permanencia de los trabajadores en dichas empresas, tales como una fuerte sensación de orgullo respecto a los logros individuales y del equipo, un ambiente cálido, amigable y fraterno, un trato justo e imparcial, y un interés verdadero por el cuidado de sus personas, por ejemplo al fomentar que equilibren su trabajo con el resto de los aspectos de su vida. Aquí el rol del líder es clave para fomentar la imparcialidad, un clima propicio, transmitirle a cada colaborador el impacto de su trabajo en la empresa, empoderarlos en la toma de decisiones y asignarles mayores responsabilidades.

Casado (2011), experto en gestión de capital humano, se enfoca en prácticas de *facilitating life*, reconocimiento y motivación, igualdad y diversidad, y compensación. Según el autor, el término *facilitating life* hace referencia a brindar facilidades que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, tales como: programas de flexibilización de la jornada laboral, permisos para realizar estudios u otras actividades, acceso a actividades relacionadas con el ejercicio físico como la instalación de gimnasios, relajación y estrés mediante clases de yoga, programas relacionados con la salud, iniciativas de trabajo desde casa, programas de transporte para los empleados, programas de guardería, asesoramiento y apoyo al pago de la educación de los hijos, entre otras. El autor menciona también que, diversas investigaciones han demostrado que interesarse realmente por la vida personal de los trabajadores genera confianza y compromiso, lo cual es beneficioso para la empresa.

En cuanto al reconocimiento y la motivación, la idea que los empleados contentos rinden más es ya aceptada por muchas organizaciones, por lo que deberían contar con diversos programas para reconocer el esfuerzo de los trabajadores en sus empresas como concursos, convocatorias, premios, planes de formación, viajes, entre otros. Este tipo de reconocimiento se sustenta en

estudios como el realizado por Accenture en el 2008, el cual encontró que reconocer los logros de los trabajadores tiene el mismo impacto en su motivación y compromiso que un incremento salarial del 1%. Además, también se encontró que los incentivos no económicos son un 24% más efectivos que los económicos en términos de mejorar la productividad. Es decir, el hecho de que los trabajadores puedan realizar un trabajo diferencial y que se les reconozca puede ser un incentivo mucho más fuerte que los económicos (Casado, 2011).

Las prácticas de igualdad y diversidad contemplan temas como el mayor protagonismo de la mujer en el ámbito laboral o la globalización, la cual se evidencia el mayor flujo migratorio de profesionales. Estos temas han hecho que las organizaciones tengan que preocuparse por gestionar una diversidad geográfica, cultural y social, a la vez que mantener su propia cultura organizacional. Para ello, las organizaciones están trabajando en iniciativas que fomenten el respeto a la diversidad como rotaciones del nivel directivo o trabajadores a otros destinos para su mayor conocimiento de la realidad de la compañía, las universidades corporativas para trabajadores de las distintas áreas geográficas en las que operan las organizaciones, programas para potenciar la igualdad y una oferta más atractiva para las mujeres como el incremento del número de meses de licencia por maternidad, flexibilidad de horarios o la instalación de guarderías en las organizaciones, seguimiento de indicadores de igualdad, entre otras (Casado, 2011).

En cuanto a compensación, la tendencia es incrementar el número de elementos denominados variables tales como los bonos a corto y mediano plazo, opciones de compra o distribución de acciones; o iniciativas de retribución en especie como programas de formación, cheques de guardería y restaurante, pago de estudios de los hijos de los trabajadores, o incluso la denominada “retribución a la carta”, la cual permite que los trabajadores escojan de qué forma reciben una parte importante de su salario en especie de acuerdo a sus necesidades y con un beneficio fiscal. Otros conceptos que se están implementando son el modelo de broadband compensation, que implica una superposición de las bandas salariales, que permite que se pueda compensar más a los mejores talentos sin importar los niveles salariales asociados a las jerarquías; y el modelo manager-determined rewards, que permite que los líderes puedan contar con un presupuesto determinado para incentivar incentivos variables de modo que pueda compensar a su equipo de forma discrecional (Casado, 2011).

En cuanto a la compensación variable en el contexto peruano, el artículo “Cuatro tipos de bonos que usan las empresas peruanas para retener y atraer talento” de Gestión (2016) presenta las declaraciones de Patricia Padilla, gerente comercial de CL Selection, quien afirma que los bonos son otra estrategia poderosa para retener al talento y que influye positivamente en su eficiencia y en el clima organizacional. Asimismo, menciona que esta estrategia también forma parte del desarrollo de la marca empleadora mencionada por Janine Claux y que los tipos de bono más utilizados en el mercado peruano son los bonos de productividad, otorgados de manera individual o grupal en base a la consecución de metas en un periodo determinado; bonos de permanencia, otorgados a los trabajadores a cambio de que permanezcan en la compañía por un tiempo determinado; bonos por firma de contrato, utilizados para atraer al talento de otras organizaciones y que compensan que los beneficios que la persona dejaría de recibir al renunciar a su empleo; y los vales de alimentos, muy populares en los últimos años.

Asimismo, diversos especialistas peruanos plantean algunas prácticas para la retención laboral. Para Fuchs (2012), especialista en administración de recursos humanos de la Universidad del Pacífico, se debe empezar por identificar a los trabajadores que se desea retener a través de una evaluación de su desempeño y su potencial. Mientras que la evaluación de desempeño mide la conducta de los trabajadores en su posición, la medición del potencial prevé su forma de actuar en posiciones que podrían ocupar en el futuro. Para ello, se suelen utilizar herramientas como evaluaciones de competencias, centros de evaluación, programas especiales como el System for the Testing and Evaluation Potential (STEP), evaluación de candidatos por directivos que los conocen profesionalmente, evaluación del jefe directo y autoevaluación. Según la autora, en el Perú, suelen ser los directivos quienes identifican al personal con potencial, ya sea por haber trabajado directamente con ellos o interactuado de alguna manera.

Una vez obtenidos los resultados de ambas evaluaciones, Fuchs (2012) indica que se deberán colocar en una matriz que muestra en un eje los resultados de la evaluación de desempeño y en el otro los resultados de la evaluación de potencial, clasificando a los trabajadores en estrellas (alto desempeño-alto potencial), incógnitas (bajo desempeño-alto potencial), caballos de batalla (alto desempeño- bajo potencial) y hojas secas (bajo desempeño-bajo potencial). De esta manera, se podrá decidir entre aplicar o no una política de retención para cada tipo de trabajador. Al respecto,

Gestión (2015), en su artículo “Políticas de retención, ¿remedio efectivo contra la rotación laboral?”, presenta la opinión de Pablo Gomez, director de Advisory de PwC, quien resalta la importancia del diseño de estas políticas, que en su opinión deberán estar basadas en función a los intereses y expectativas de los trabajadores, ser fáciles de aplicar y no basarse únicamente en compensaciones económicas.

Por su lado, Medina (2016), redactora del diario Correo, presenta una entrevista realizada a Teresa Morales, directora regional de Softland Capital Humano, quien afirma que la clave para retener al personal es una adecuada gestión del talento mediante cinco puntos claves: conocer a la compañía para conectar su estrategia con la de recursos humanos, organizar a los trabajadores y hacerles saber su razón de ser en la compañía, medir sus objetivos, comunicar los planes de acción a todos los niveles y brindar un adecuado feedback. Al respecto, Gestión (2015), en su artículo “Fidelizar y no retener, el desafío de los empleadores de millennials”, presenta las opiniones de Marco Urarte, manager director de la Consultora Pharos, quien concuerda en la importancia de la gestión de recursos humanos y hace hincapié en que esta gestión debe tener un rol más importante dentro de las organizaciones y convertirse en una función del negocio que se preocupe por seleccionar e incorporar personas que conozcan de este y además se preocupen por las personas pues actualmente no lo hacen por estar muy orientadas solamente a la rentabilidad.

Por su lado, Ramos (2017), redactor del portal Info Capital Humano, publica las afirmaciones de Karina Rose, Directora de Recursos Humanos del Grupo EULEN Perú, quien se enfoca en los procesos de recursos humanos y afirma que retener a los trabajadores empieza por un proceso de reclutamiento en el que se defina bien el perfil de cada puesto de trabajo a cubrir, es decir, las responsabilidades que tendrá que asumir el trabajador que ocupe el puesto, así como las características y competencias requeridas por el mismo. Además, recomienda otras prácticas como involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones a través de espacios que permitan recoger sus opiniones y absolver sus dudas, reconocer el buen desempeño, fomentar un buen clima laboral, invertir en capacitar a sus trabajadores, y fomentar el desarrollo de nuevas competencias a nivel profesional y personal.

Por su lado, diversos expertos en el artículo “Claves para retener el talento en su empresa” del diario Gestión (2017) publicado en marzo, coinciden en que una de las principales estrategias para retener al talento es brindar al trabajador la oportunidad de crecer dentro de las organizaciones, lo cual implica cambiar o escalar en sus funciones, así como iniciativas para financiar su formación profesional. Asimismo, otra manera de crecer en la organización es enviar al trabajador a una sucursal en otro país. Otro punto importante mencionado es que se debe evaluar la capacidad de las personas de migrar de una función a otra, con el fin de que pueda rotar internamente dentro de la organización y no se aburra de sus funciones. Al respecto, Pamela Díaz, quien también habló para esta publicación, concuerda con la importancia de la línea de carrera en las organizaciones y propone darles la oportunidad de realizar proyectos y mejoras dentro de las empresas en caso no sea posible promoverlos en el corto plazo, a fin de poder generar en ellos compromiso y lealtad.

Otro concepto relativamente nuevo en el Perú relacionado es el de “marca empleadora”. La publicación de Gestión (2015) “Marca empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia?” presenta la opinión de Janine Claux, gerente de Atracción y Empleabilidad de Laborum Perú, quien define este concepto como una serie de atributos, tangibles o no, que una organización brinda a un trabajador por su desempeño en la misma. Claux indica que las empresas que lo poseen tienen una ventaja en atraer a los mejores talentos y comprometerlos, incrementando la productividad y disminuyendo la rotación laboral. Al respecto, Pamela Díaz, en el artículo “Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué?”, concuerda al decir que la reputación de las empresas es muy importante, por lo que la imagen, tanto interna como externa, deben ser la misma y la cultura de la empresa debe ser atractiva (Gestión, 2017). Por su lado, Maria Fernanda Jaramillo, directora asociada de Talengo, indica también en el artículo “Claves para retener el talento en su empresa” la importancia de generar una oferta de valor que incluya quién es la organización, qué tipo de talento está interesada en atraer y qué tipo de talento puede desarrollar (Gestión, 2017).

Retención de millennials

A nivel internacional, según Hobart y Sendek (2014), para retener a los millennials se debe empezar por un buen proceso de selección que esté alineado a la propuesta de valor de la compañía,

ya que el reclutamiento y la retención no son estrategias separadas, sino procesos que son una extensión del otro. Para ello, la primera herramienta que deberá utilizar el área de reclutamiento será el perfil del candidato, el cual deberá ser lo más preciso que se pueda, e incluir no sólo competencias laborales sino también características intangibles de la persona. Otra herramienta a utilizar deberá ser una descripción de puesto que detalle realmente lo que se requiere del mismo, de tal manera que los millennials no se creen falsas expectativas del mismo. Asimismo, una vez contratados, se debe apoyarlos a través de un monitoreo de su progreso, saber escucharlos y atenderlos, darles feedback, brindarles coaching regularmente en sus carreras y ayudarlos a procesar y entender cómo funciona la compañía a la que están ingresando.

El mentoring a la inversa es otra estrategia recomendada por Hobart y Sendek (2014), la cual consiste en asignarle al millennial una persona de otra generación de modo que pueda darle su punto de vista respecto a la organización, sus clientes y el mercado, lo cual permitirá que la empresa tenga otra perspectiva de los mismos. Al respecto, Del Campo, Haggerty, Knippel y Haney (2011) están de acuerdo con esta estrategia, ya que mencionan que los millennials “quieren compartir sus habilidades y talentos con otros en la compañía” y ya se ha visto el éxito que tiene esta estrategia en términos de retención en las empresas en las que se ha aplicado. Por su lado, Patota, Schwartz, & Schwartz, como se citaron en Del Campo et al. (2011), mencionan que esta herramienta permite que las diferencias generacionales sean una ventaja competitiva que fortalece la creatividad en la compañía.

Por otro lado, Hobart y Sendek (2014) sugieren comprometer a los millennials en metas que tengan un horizonte mayor a dos años, a fin de que se sientan motivados a permanecer por más tiempo en la compañía. Además, es importante que los líderes hablen con ellos sobre el propósito de la organización y su aporte al mismo, su visión de la compañía, las normas y estándares, lo que ocurre en la compañía, y les brinden feedback:

Para hacer llegar un mensaje de respaldo, se tiene que transmitir tres veces el feedback que uno cree que es necesario, y se debe decir diez comentarios positivos por uno negativo. Todos somos sensibles a un feedback negativo, pero un millennial en un nuevo trabajo lo es más. (Hobart y Sendek, 2014, p. 257)

Asimismo, se recomienda que este feedback se de en tiempo real así como establecer fechas regulares del mismo, de modo que el millennial sienta que hay seriedad en monitorear su progreso e interés en escucharlo (Hobart y Sendek, 2014).

También se recomienda que las empresas desarrollen “redes de carrera” en lugar de “líneas de carrera”, ya que las primeras permiten a los millennials poder moverse a distintas posiciones dentro de la compañía, a fin de que puedan desarrollar otras habilidades sin necesidad de irse a otra empresa. Sin embargo, los líderes deben asegurarse que los millennials se muevan a otra posición por las razones correctas, por ejemplo, al haber dominado ya una labor y encontrarse aburridos o al haber intentado pero no ser capaces de completar una labor y se reconoce que tienen la capacidad de realizar alguna otra. Hay situaciones que no serían correctas como el abandonar una tarea sin haberla concluido, el moverse a otra posición sin haber adquirido el conocimiento necesario de la posición actual o el moverse sin estar preparado para transferir el conocimiento de la posición actual a otra persona. Al aceptar que los millennials se muevan en estas condiciones, los líderes están aceptando también el fracaso (Hobart y Sendek, 2014).

Por su lado, Del campo et al. (2011) indican que la clave, tanto para la selección como para la retención, es conocer las expectativas y preferencias de esta generación, quienes usualmente se van de las empresas porque sienten que no satisfacen sus necesidades. De esta manera, será muy importante que las organizaciones diseñen beneficios y estructuras organizacionales que puedan que satisfacerlas, así como una cultura que favorezca un encuentro entre sus valores personales y los de la organización, de modo que sientan que encajan en ella. Además, se sugiere que las empresas tengan un sistema de trabajo que promueva el éxito y una estructura de trabajo que les permita tomar decisiones, contribuir con dichas empresas y mostrar su compromiso con ellas. En línea con el éxito y aprovechando que los millennials desean seguir aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades, se les debe proveer de entrenamiento y educación en general, lo cual será, a la larga, menos costoso que perderlos y reentrenar a los nuevos ingresos.

Por otro lado, Tulgan (2015) indica que las organizaciones deben buscar tener el control de las rotaciones laborales de millennials, es decir, decidir quiénes se quedan y quiénes se van. Una

estrategia para retener a los mejores es transmitir que es un privilegio trabajar en ellas, ya que a los millennials les gusta ser asociados con el prestigio y el status. Para mantener este prestigio, los líderes deben exponer al escrutinio el trabajo de todos sus colaboradores. En el caso de los mejores, esta exposición hará que se desempeñen aún mejor porque les gusta que todo el mundo sepa lo bien que trabajan. En cuanto a los de bajo desempeño, usualmente suelen abandonar las organizaciones debido este escrutinio en su trabajo, lo cual hace que las organizaciones se queden sólo con los mejores. En cuanto a los de desempeño regular, se debe usar este escrutinio para ayudarlos a visualizar mejor los objetivos de su trabajo y cómo alcanzarlos. Esto les hace sentir que su trabajo es importante y los ayudará a mejorar su desempeño.

Otra estrategia planteada por Tulgan (2015) es “transformar las razones por las que los millennials se van en razones para quedarse y trabajar más” (p. 159). Una primera acción para lograrlo es no esperar que el millennial quiera irse para preguntarle si se puede hacer algo para retenerlo, sino preguntarle sobre sus necesidades desde el primer día y siempre. Esto no significa que se le cumplirán todos sus deseos sino que se le deberá explicar cuando estos sean irreales para no crearle falsas expectativas; sin embargo, es importante para ellos sentir que alguien se preocupa por lo que quieren. Estos millennials se acercarán luego a conversar con los líderes cuando deseen irse de la compañía. Si son los mejores, el autor recomienda que se haga todo lo necesario para retenerlos, ya sea ofrecerles una licencia sin goce por un periodo determinado, un trabajo de miedo tiempo, trabajo flexible o desde casa, y si se van se aconseja mantener una buena relación y tratar de reclutarlos nuevamente, así se logrará fidelizarlos en un largo plazo (Tulgan, 2015).

En línea con lo anterior, “dar a los mejores lo mejor”, es decir, una mejor compensación y mejores condiciones de trabajo, es otra iniciativa sugerida por el autor. Para ello, todos los trabajadores deben saber por qué reciben su compensación y qué es lo que necesitan hacer para recibir más. Asimismo, también se sugiere prestar a los mejores una mayor atención, ya que los millennials necesitan saber que sus líderes los conocen y les hacen un seguimiento continuo para ayudarlos a alcanzar el éxito. Para este seguimiento, se recomiendan cuatro estilos de monitoreo: líderes con un estilo de enseñanza, que los prevengan de posibles dificultades y los apoyen en sus días malos; mentores, que creen relaciones de confianza a largo plazo; asesores profesionales, líderes de mayor edad que les brinden consejo regularmente sobre sus carreras; y promotores organizacionales,

personas con influencia en la organización que se aseguren que los mejores tengan todos los recursos para acelerar su éxito profesional (Tulgan, 2015).

Por su lado, Howe (2010) sugiere que se les haga sentir importantes mediante una mayor exigencia en el trabajo ya que son parte importante de los equipos. Asimismo, se les debe dejar en claro las responsabilidades de su puesto, relaciones con los superiores, y responsabilidades específicas y metas del área en la que se desempeña. Se puede aprovechar también su gusto por aprender de sus mayores para capacitarlos en prácticas organizacionales o habilidades que les falte desarrollar, con el fin de que sientan que aprenden las habilidades que se requieren en el mundo laboral, e instaurar un programa formal de mentoring. Este autor está de acuerdo con Hobart y Sendek en la importancia de brindarles feedback y sugiere realizarlo de manera mensual o semanal para asegurarse que el millennial no está perdiendo foco en los proyectos del área, así como entrenar a los para que brinden una adecuada retroalimentación y se institucionalice esta práctica.

En términos de línea de carrera, Howe (2010) sugiere que las compañías enfatizen que son socias a largo plazo en las carreras profesionales de los millennials y promuevan los movimientos horizontales a otros puestos. Asimismo, enfatizar el crecimiento salarial a largo plazo versus un salario alto de inicio, y fomentar que tengan metas y un avance que se pueda medir, con parámetros concretos. Este autor también está de acuerdo con Hobart y Sendek al sugerir que los líderes se reúnan regularmente con los millennials para discutir sus metas y cómo pueden alcanzarlas en la organización. En cuanto al clima laboral, se les debe hacer sentir parte de un equipo a través de un ambiente de trabajo en el que ellos puedan contribuir como miembros del mismo, favorecer una buena comunicación, incluyendo tanto conversaciones cara a cara como a través de la tecnología, y mostrarles el impacto positivo que tiene la organización en la comunidad y motivarlos a realizar trabajo comunitario a través de la organización.

A nivel local, según León (2017) del BBVA, la encuesta Millennials 2016 elaborada por la consultora Deloitte indica que en el Perú el 82% de los trabajadores de esta generación dejarán de trabajar en sus empresas actuales dentro de los próximos cinco años. Al ser problema latente, diversos autores han planteado estrategias variadas para retenerlos. En el artículo de Gestión (2017) “¿Cómo evitar la fuga de talento en las empresas?”, Claus Vogt, Gerente Senior de EY

Perú, indica que las nuevas generaciones renuncian porque no encuentran lo que están buscando en las organizaciones. En su opinión, las empresas deben preocuparse por conocer sus características, necesidades y gustos para poder customizar la forma en la que dirigen sus esfuerzos hacia ellos y así poder ajustarse a sus necesidades. Según el especialista, actualmente son pocas las organizaciones que lo hacen, pero todas tendrán la necesidad de hacerlo en el futuro, ya que los millennials constituirán la mayor fuerza laboral y las empresas deberán adaptarse a ellos si es que quieren contar con los mejores talentos.

Por su parte, en la publicación “¿Cómo retener y desarrollar el talento en los millennials?” de Gestión (2016), Susana Ortiz, consultora senior de Career Partners Perú, concuerda con ambos autores al afirmar que se deben diseñar prácticas de reclutamiento, gestión, motivación y retención exclusivas para los trabajadores de esta generación. Además, indica que para retenerlos se deberían dar las siguientes condiciones: oportunidad de asumir posiciones de liderazgo, buen clima laboral, horarios flexibles, sentido de propósito de la empresa, trato horizontal con sus superiores, aprendizaje y retos constantes, espacios de integración para relacionarse, respeto e igualdad de expresión, y un feedback constante. Marco Urarte agrega la necesidad de un liderazgo de influencia en lugar de uno de mando, el uso de la tecnología y la posibilidad de contar con tiempo libre para dedicarse a otras actividades de su agrado, en el artículo “Fidelizar y no retener, el desafío de los empleadores de millennials” de Gestión (2015).

Por su lado, León (2017), presenta la opinión de Maria Claudia Velazco, especialista en gestión de personas del BBVA, quien postula que, a esta generación, como a cualquier otra, le importa recibir una buena compensación económica. Además, no les gusta ser medidos por sus años de experiencia, sino por sus competencias y habilidades, les agrada la rapidez y valoran a las empresas que son socialmente responsables. Asimismo, la especialista coincide con los demás autores en resaltar la importancia de un buen clima laboral y relación con sus superiores, y comenta que la línea de carrera que tienen en el banco los ha ayudado a retener a esta generación. Al respecto, el informe “Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir?” elaborado por Great Place to Work Perú (2013) indica que los millennials ven a sus superiores como sus mentores por lo que deben generar con ellos una relación basada en el compromiso y la integridad. También coincide en la importancia de la retribución salarial y el salario emocional para esta generación.

Finalmente, El Comercio (2016) indica que para la empresa de gestión de talento Dale Carnegie Training existen cuatro claves para retener a esta generación: fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida fuera de este, por ejemplo a través de iniciativas como el trabajo desde casa o tardes libres; definir objetivos claros y transmitir como éstos se relacionan con los objetivos de la compañía; fomentar una supervisión limitada, por ejemplo a través de reuniones de seguimiento semanales; y propiciar un ambiente positivo tal como mencionan los otros autores.

CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentará el problema que da origen a esta investigación, así como los objetivos del presente trabajo y la hipótesis que se pretende demostrar en el desarrollo de la misma.

Planteamiento del problema

Rotación de millennials entre los 20 a 35 años de edad en empresas grandes de Lima

Hipótesis

El principal factor que causa la rotación de millennials entre los 20 a 35 años de edad en empresas grandes de Lima no es remunerativo.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar el principal factor que causa la rotación de millennials entre los 20 a 35 años de edad en empresas grandes de Lima

Objetivos específicos:

- Confirmar las características esenciales de los millennials en el ámbito laboral de Perú
- Identificar la posición y valoración que los millennials le otorgan a los factores que causan su rotación laboral
- Identificar el nivel de satisfacción y la percepción de clima laboral por parte de los millennials
- Describir la opinión de un directivo de RRHH de una empresa grande respecto al problema de investigación
- Identificar y sugerir planes de acción para la retención de millennials en empresa grandes

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Enfoque de la investigación

Según Roberto Hernández Sampieri, uno de los autores del libro “Metodología de la Investigación”, la mecánica de investigar un tema parte por dos enfoques de investigación. El primero es la investigación cualitativa y el segundo la investigación cuantitativa. Por un lado, la investigación cualitativa tiene como objetivos principales descubrir nuevos conceptos, generar preguntas y predeterminar un camino a seguir para una línea de investigación. Este tipo de enfoque no siempre cuenta con una estructura estándar para desarrollar, ya que depende de la complejidad del tema y los hallazgos que se vayan descubriendo en el desarrollo de la investigación (Hernández, 2010). Por su lado, el doctor Ñaupas (2013), uno de los autores del libro “Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis”, confirma lo antes descrito al mencionar que el objetivo de este tipo de enfoque es descubrir e interpretar la realidad, para lo cual se utiliza la comprensión, la interpretación o la hermenéutica.

Adicionalmente, Hernández (2010) menciona que una característica importante de este tipo de enfoque es que el planteamiento del problema no se rige a un proceso definido debido a que, durante la investigación, este problema puede cambiar significativamente según los resultados que se vayan obteniendo. Asimismo, las hipótesis se generan durante la investigación y no antes de realizarla, por lo que en algunos casos terminan siendo el resultado de la investigación. Para este tipo de enfoque, se utilizan herramientas de recolección de datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, entre otras similares (Hernández, 2010).

Por otro lado, la investigación cuantitativa tiene como objetivo probar una hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico, de manera que se puedan probar distintas teorías y generar patrones de comportamiento. Es un proceso secuencial y probatorio, ya que no se puede evitar desarrollar sus distintas etapas. Primero, todo parte de una idea que deriva en objetivos y preguntas de investigación, y se construye el marco teórico que apoye dicha investigación. Luego,

se ejecuta un plan mediante el cual se pueda probar o rechazar la hipótesis planteada y se establecen conclusiones al respecto. A diferencia del enfoque cualitativo, aquí las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos y el problema identificado no cambiará por las observaciones y mediciones realizadas. Además, la recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados y es uniforme para todos los casos. Estos datos se obtienen por la observación, medición y documentación de las mediciones a través de instrumentos confiables y preguntas que deberán ser específicas con posibilidades de respuestas predeterminadas (Hernández, 2010).

Por tanto, habiendo analizado ambos enfoques, determinamos que el presente estudio se realizará en base al enfoque cuantitativo debido a que se probará la hipótesis generada en base a la observación de un problema real, el cual ha sido planteado de manera acotada y específica. Para ello, se utilizará la recolección de datos y se medirán estadísticamente para demostrar la aceptación de la hipótesis.

Proceso de la investigación descriptiva

Los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analice. Es decir, miden o recolectan información, ya sea de manera independiente o conjunta, respecto a las variables que se pretende medir. En ningún momento se enfocan en cómo se relacionan estas variables (Hernández, 2010). Además, Hernández (2010) indica que en este tipo de estudio se deberá definir con precisión “qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)” (p. 80). Por tanto, el presente estudio tendrá un alcance descriptivo puesto que buscará describir los factores no remunerativos que llevan a los millennials entre los 20 a 35 años a cambiar de empleo en las empresas grandes de la ciudad de Lima, así como las características de este grupo humano.

Adicionalmente, Ñaupas (2013) indica que este tipo de investigaciones es muy útil para tomar medidas correctivas a nivel de instituciones, a fin de poder formular propuestas para mejorar el funcionamiento de las mismas. Es así que el presente estudio culminará con propuestas sobre cómo reducir la rotación de los millennials en las grandes empresas.

Definición de Variables

Según Hernández (2010), “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93). En este sentido, el presente estudio medirá el efecto de variables no remunerativas respecto a la rotación de millennials en empresas grandes, la cual se entiende como el movimiento de los millennials a otras empresas. Las variables estudiadas se definen a continuación:

- **Clima laboral:** “Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, p.261).
- **Reconocimiento:** “El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. [...] Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral” (Perea, 2013, párr. 7).
- **Grado de responsabilidad del puesto:** En el presente estudio, se refiere al nivel de impacto que tienen las decisiones del ocupante del puesto respecto a los objetivos del área en la que se desempeña y estrategia de la compañía.
- **Flexibilidad de horario:** En el presente estudio, se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de modificar su horario de entrada y/o salida de su centro de labores o no registrar asistencia. También se refiere a la posibilidad de poder trabajar desde casa periódicamente.
- **Línea de carrera (Planes de carrera):** “Se trata de un programa organizacional para el desarrollo de personas, que establece un esquema teórico sobre cuál sería la carrera posible de una persona dentro de un área determinada” (Alles, 2015, p. 394).
- **Oportunidad de trabajo en el exterior:** En el presente estudio, se refiere a la posibilidad que brindan las organizaciones de realizar una rotación a una sede de la organización fuera del país de origen de la persona, ya sea de manera temporal o permanente.
- **Capacitación:** Según Chiavenato: “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p. 386).

Herramientas de la investigación

Cuestionario

Según Hernández (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Asimismo, Ñaupas (2013) menciona que el cuestionario debe reunir dos cualidades fundamentales: validez, que se refiere a la exactitud con la que se mide lo que se quiere medir; y confiabilidad, cuando no varían significativamente a través del tiempo si se aplican en el mismo grupo de personas. En el presente estudio, se utilizarán preguntas de tipo cerradas en base a respuestas predeterminadas, las cuales son más fáciles de codificar y analizar. Además, Hernández (2010) menciona que otra de las ventajas de esta herramienta es que “se reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas” (p. 221). De esta manera, las respuestas obtenidas podrán ser tabuladas para obtener un análisis objetivo de la muestra estudiada. Asimismo, el cuestionario a aplicarse será autoadministrado; es decir, se proporcionará directamente a los participantes a través de una plataforma virtual.

Entrevista

Las entrevistas implican que un entrevistador aplique un cuestionario a los participantes. De esta manera, el primero realiza las preguntas a cada entrevistado y toma nota de las respuestas. Algunas de las características más importantes del entrevistador incluyen las siguientes: no debe sesgar o influir en las respuestas, su objetivo es que se finalice cada entrevista, debe ser neutral, debe ser cordial, debe dejar en claro que no existen respuestas correctas o incorrectas, entre otros. Asimismo, en caso de entrevistas cuantitativas, será ideal que la entrevista se realice de manera individual y que el entrevistador se preocupe porque el tipo de comunicación usada sea similar con la del entrevistado (lenguaje, indicaciones, etc.) (Hernández, 2010).

En el presente estudio se entrevistará a un directivo de recursos humanos de una empresa grande y se le realizarán preguntas abiertas para conocer su percepción respecto a la rotación de millennials en empresas grandes de Lima.

Determinación de la muestra

En el presente estudio se empleará una muestra de tipo probabilística. Para ello, se segmentará a la población bajo los siguientes parámetros:

Unidad de análisis: Millennials entre los 20 a 35 años de edad que trabajan en empresas grandes de la ciudad de Lima Metropolitana y Callao

- Edad: Millennials entre los 20 a 35 años.
- Sexo: Hombres y mujeres
- Limitación geográfica: Ciudad de Lima metropolitana y Callao
- Situación laboral: Personal en planilla
- Tipo de empresa: Grande

Para el cálculo de la muestra, se utilizaron las siguientes fuentes e instituciones:

- Ranking “Top 10,000 companies - Perú 2016”
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)
- Deloitte Perú
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

Para iniciar dicho cálculo, se tomó como referencia al número de empresas denominadas grandes por Cavanagh, J. (2016) en el ranking “Top 10,000 companies - Perú 2016”, quién estimo que existían 1,780 empresas grandes en el país en dicho año. Luego, se calculó el promedio de trabajadores de empresas grandes en base al número de trabajadores de las empresas encuestadas de los distintos rubros (Telecomunicaciones, IT, Seguros, Banca, Retail, Consumo Masivo, entre otros) que figura en la SUNAT (2017), el mismo que se determinó en 4,126 personas por empresa. Multiplicando estos dos datos, se obtuvo el número aproximado de personas que trabajan en empresas grandes en Perú, es decir, 7,344,280 personas.

Por otro lado, la revista Dinero (2016) menciona que la consultora Deloitte determinó en su encuesta millennial del 2016 que la fuerza laboral considerada como “Generación Y” era del 32%. Además, De la Cruz (2015) de la PUCP declaró que 4 de cada 5 millennials (80%) tiene estudios superiores, lo cual indicaría que este porcentaje pertenece a un nivel staff y no a uno operativo. Con estos porcentajes se determinó que, en su mayoría, la cantidad de millennials que trabajan como parte del staff en empresas grandes en Perú sería de 1,880,136 personas. Finalmente, el Ministerio de Salud (2016) declaró que el porcentaje de personas de 20 a 35 años que vivían en Lima en el 2016 era de 26.32%. Por ello, utilizando este mismo ratio, se pudo determinar que los millennials que trabajaron en Lima para empresa grandes en el 2016 fueron alrededor de 494,852 personas.

Tabla N° 3: Tabla de cálculo de la muestra

Rubro	Fuente	Porcentaje	N° de personas
Grandes Empresas (GE) – Perú	Ranking “Top 10,000 companies - Perú”		1,780
Cantidad Promedio de Trabajadores en GE – Perú	SUNAT		4,126
Cantidad total (aprox.) de Trabajadores en GE - Perú			7,344,280
Millennial Fuerza Laboral	Deloitte Perú	32%	2,350,170
No Staff Operativo	PUCP	80%	1,180,136
Personas de 20 a 35 años de Lima	MINSA	26.32%	494,852

Fuentes: Ranking “Top 10,000 companies - Perú”, SUNAT, Deloitte Perú, PUCP, MINSA
Elaboración Propia

Para determinar la muestra, se utilizó la fórmula de determinación de muestras para poblaciones finitas sugerida por el Dr. Pedro Morales Vallejos (2012), profesor emérito de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. A continuación la fórmula y su leyenda:

$$n = (N*(Z*0.5)^2) / (1 + (e^2*(N-1)))$$

Donde:

n = Valor de la muestra (Cantidad de personas)

Z = Nivel de confianza para la muestra (95%)

N = Población estudiada

e = Margen de error

En cuanto al nivel de confianza, según Anderson (2016), el valor más utilizado para estos cálculos es de 95%, el cual se representa con 1.96 debido a que sucede de una distribución normal donde Z obtiene dicho valor. Por otro lado, el margen de error a utilizar es de 6%, ya que al revisar los resultados se observó que la tendencia ya se había marcado claramente por lo que no era necesario utilizar un margen de error menor.

Al realizar el cálculo, los datos reemplazados dan como resultado una muestra de 267 millennials como se puede apreciar a continuación:

$$n = (494,852*(1.96*0.5)^2) / (1 + (0.06^2*(494,852-1)))$$

$$n = 267 \text{ millennials}$$

Este valor de muestra fue la cantidad de personas que se buscó para desarrollar el estudio y realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO

En la presente investigación se utilizó el cuestionario o encuesta como herramienta de comprobación de la hipótesis planteada. Se han utilizado preguntas cerradas, de tipo opción múltiple y escala de valoración, las cuales permiten al encuestado elegir una respuesta predeterminada fácilmente. La encuesta fue realizada a través de la plataforma virtual Survey Monkey (es.surveymonkey.com) y distribuida al público objetivo a través de las redes sociales y correo electrónico, ya que estos son los medios más utilizados por los millennials en la actualidad y permiten tener un mayor índice de respuesta.

Otra herramienta de recolección de información utilizada fue la entrevista, la cual fue aplicada a autoridades en recursos humanos de empresas grandes de Lima, a fin de obtener sus perspectivas respecto al tema de investigación.

Aplicación de la encuesta

La encuesta fue aplicada a millennials entre los 20 y 35 años de edad que trabajan actualmente en empresas grandes de distintos rubros como: telecomunicaciones, banca, retail, consumo masivo, industria, seguros, minería, entre otros. Asimismo, está compuesta por preguntas que tienen como objetivo analizar la importancia de las variables de tipo emocional y de desarrollo profesional como causales de la rotación de millennials en empresas de Lima:

Formato de la encuesta

Figura N° 4: Formato de encuesta aplicada a los millennials

Encuesta de Percepción Millennial 2017

* 1. ¿Qué edad tienes?

- ☐ Menos de 20 años
- ☒ De 20 a 25 años
- ☐ De 26 a 29 años
- ☐ Mayor a 29 años

* 2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empleo actual?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 - 2 años
- ☐ 3 - 4 años
- ☐ Más de 4 años

* 3. ¿En qué sector se encuentra la empresa en la que estás trabajando?

- ☐ Consumo Masivo
- ☐ IT & Telecomunicaciones
- ☐ Retail
- ☐ Industria
- ☐ Otro (especifique)

* 4. En tu empleo actual, ¿cuentas con...?

	SI	NO
Reconocimientos	☐	☐
Capacitaciones	☐	☐
Oportunidad de trabajo en el exterior	☐	☐
Flexibilidad de horario	☐	☐

* 5. ¿Cuál es tu percepción respecto al siguiente concepto en tu empleo actual?

	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Clima laboral	☐	☐	☐	☐

* 6. En tu actual empleo, ¿cuál es tu percepción respecto al grado de responsabilidad de tu puesto?

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Medio
- ☐ Bajo

* 7. ¿Estás de acuerdo con el grado de responsabilidad de tu puesto?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

* 8. Ordena las siguientes variables del 1 al 8, donde 1 sería la más importante y 8 la menos importante que tomarías en cuenta para cambiar de puesto de trabajo

⋮	↕	Línea de carrera
⋮	↕	Clima laboral
⋮	↕	Grado de responsabilidad del puesto
⋮	↕	Flexibilidad de horario
⋮	↕	Remuneración
⋮	↕	Oportunidad de trabajo en el exterior
⋮	↕	Reconocimiento
⋮	↕	Capacitaciones permanentes

* 9. ¿Cómo te sientes respecto a tu empleo actual?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho
- ☐ Insatisfecho

* 10. ¿Estás pensando actualmente en cambiar de empleo?

☐ SI

☐ NO

LISTO

Desarrollado por
SurveyMonkey
 Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Validación de la encuesta

Para confirmar la veracidad de la encuesta aplicada a los millennials se utilizaron dos técnicas de validación: el juicio de expertos y el alfa de Cronbach. En cuanto a la primera, según De Arquer (1996), es una técnica aplicable en el análisis de fiabilidad humana para estimar la probabilidad de error humano. Como requisito previo, se necesita disponer de una definición y descripción claras de las tareas y actividades sobre las cuales los expertos deberán emitir un juicio en términos de probabilidades de éxito o fracaso. Asimismo, el autor declara que el número de expertos no es fijo, puede oscilar entre 3, 4 o más expertos, dependiendo de la dificultad del tema en estudio. La aplicación se puede dar mediante cuestionarios o escalas de evaluación. En la presente investigación, se utilizó un formato medido en escalas sugerido por Marroquín (2013), Doctor y docente post grado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, a fin de que la encuesta fuera evaluada por 4 personas expertas en el tema de estudio. A continuación, una breve descripción de dichos expertos:

- Luis Arturo Alonzo Escudero: Magister en Dirección de Operaciones y Logística, con especializaciones en Lean Six Sigma, Cadenas de Suministro y Gestión de Calidad. Comprobada experiencia de más de 10 años en implementación de herramientas de mejora continua de procesos, sistemas integrados de gestión y estructuras organizaciones. Conferencista y catedrático en universidades, escuelas de negocio y empresas. Profesor de la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

DNI: 41215731

- Milagros Roxana Maurtua Lepiani: Liderazgo en la gestión de desafíos de capital humano, principalmente en la definición e implantación de estrategias de Atracción, Desarrollo Organizacional, Diversidad y Gestión del Cambio. Desarrolladas habilidades de comunicación y movilización de equipos hacia resultados extraordinarios. Licenciada en Administración de Empresas con especialización en Marketing. Con más de 15 años de experiencia manejando proyectos innovadores y multiculturales. Coach co-activa y Facilitadora certificada.

DNI: 10472657

- Ana Elena del Carmen Senmache Sarmiento: Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Más de 8 años de experiencia comprobada en dirección de proyectos de transformación y mejora de procesos con alto impacto en resultados. Profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

DNI: 16402368

- José Daniel Rodríguez Maza: International Coach certificado por el ICC y Master en Gestión Estratégica del Factor Humano a nombre del EOI de España. Licenciado en Administración de Empresas con Mención en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Lima, con experiencia de más de 9 años en RRHH en áreas de Diseño Organizacional, Compensaciones, Cultura, Desarrollo, Clima Laboral, Selección y Capacitación. Profesor en la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

DNI: 40866573

Los formatos de evaluación de cada experto se pueden visualizar en el Anexo N°1.

Posteriormente, las evaluaciones de los expertos fueron medidas con el alfa de Cronbach, ya que esta es una técnica desarrollada por este autor para demostrar la validación de una herramienta de investigación evaluada en escalas como la utilizada (Cronbach, 1951). Esta herramienta expresa la consistencia interna de un test a partir de la covariación entre sus ítems. Mientras más cercano a 1 sea el alfa, más válida resulta la herramienta. A continuación, la fórmula que se usa para obtener dicho alfa:

$$\alpha = (K/(K-1)) * [1 - (\sum S_i^2 / S_T^2)]$$

Donde:

K = Numero de ítems

$\sum S_i^2$ = Suma de las varianzas de los K ítems

S_T^2 = Varianza de las puntuaciones totales en el test

Para el presente estudio, se realizó el cálculo de alfa de Cronbach con la ayuda de la herramienta SPSS v22, obteniendo los siguientes resultados que demuestran que la encuesta aplicada a los millennials sí es válida con un coeficiente de 0.871.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	11

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	4	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	4	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Aplicación de la entrevista

Se entrevistó a cuatro líderes en recursos humanos y gestión del talento de empresas grandes de Lima de los sectores de Telecomunicaciones, Consumo Masivo y Banca. A continuación, la transcripción de las entrevistas.

Leyenda:

E: Entrevistador

A: Autoridad entrevistada

Entrevista N° 1

Nombre: José Daniel Rodríguez Maza

Cargo: Gerente de Desarrollo Organizacional

Empresa: Telefónica del Perú S.A.A.

E: ¿Cómo describiría a la generación de los millennials?

A: Considero que es una generación con muchas ganas de dar mucho a las organizaciones, que no da las cosas por sentadas, que siempre cuestiona y quieren entender todo lo que hacen. No hacen las cosas por hacerlas, quieren entender el propósito y en ese propósito buscan vincularse con la compañía. En resumen, es una generación que busca sentir trascendencia en lo que hacen y si sienten que en la organización en la que están no trascienden o no hay un impacto, fácilmente se desmotivan y buscan otras oportunidades.

E: ¿Considera que los millennials cumplen un papel importante en su organización?

A: En Telefónica en particular sí. De hecho, es una compañía que se tiene que transformar. Justamente parte de nuestros clientes potenciales son millennials y los millennials nos van a ayudar a entender mejor a nuestros clientes y a transformar la compañía.

E: ¿Considera que la rotación laboral de esta generación ha incrementado en los últimos años?

A: Yo creo que sí. Yo creo que es una generación que por el mismo hecho que aprende rápido también se aburre rápido y buscan nuevos desafíos constantemente. Yo no creo que el problema sea su incapacidad de engancharse con una empresa, yo creo que es la incapacidad de la empresa

de mantener enganchada a esta generación, pero definitivamente en los números sale que es una generación que tiene un nivel de rotación bastante alto. No superan en promedio los dos años en una compañía.

E: ¿Su organización cuenta con estrategias específicas para retenerlos? ¿Cuáles?

A: En los últimos meses estamos buscando eso, estamos empezando a involucrarlos en proyectos importantes, trascendentes, para que puedan estar más motivados y más enganchados con la empresa.

E: ¿Cree que otras empresas grandes en el Perú también están preocupadas por retener a esta generación?

A: Definitivamente. Es la generación que va a ayudar a crecer y transformar cualquier empresa, y todas las empresas grandes, por lo menos, están preocupadas por ello y eso se ve en todos los foros de recursos humanos, todos los congresos. Todos hablan de cómo retener y cómo fidelizar a los millennials.

E: ¿Cree que estas compañías están aplicando estrategias similares a las suyas?

A: No. Yo creo que no porque aún no terminamos de entenderlos al 100%. Yo creo que cada una en base a su experiencia es que ofrece distintos mecanismos para retenerlos: algunos económicos, algunos de desafíos y otros no salariales también.

E: ¿En qué cree usted que se debe priorizar para mejorar la gestión del talento?

A: Yo creo que lo primero que tiene que hacer recursos humanos es entender que ahora, con los millennials, el “café para todos” ya no funciona. Yo creo que lo que se va a tener que priorizar es entender a nuestros colectivos, entender sus motivaciones y desarrollar iniciativas casi para grupos muy acotados.

Entrevista N° 2

Nombre: Ramón Augusto Cisneros López

Cargo: Director de Recursos Humanos – Business Partner

Empresa: Alicorp S.A.A

E: ¿Cómo describiría a la generación de los millennials?

A: La generación de los millennials está compuesta por gente con conocimiento de herramientas tecnológicas y ofimática, lo cual es natural en su entorno desde que ha estado estudiando en el colegio y posteriormente en la universidad, y que sale al mundo con esta tecnología y con cambios muy continuos dentro de ella y avances organizacionales. Esta para mi es la principal característica de los millennials.

E: ¿Considera que los millennials cumplen un papel importante en su organización?

A: Sí, porque son la generación que es parte del futuro de la empresa. Toda esta gente va a ser, en algún momento, parte de la dirección de la empresa y hay que saber llevarlos para que los mejores puedan ser capacitados con características que queremos visualizar desde ahora para que la conduzcan.

E: ¿Considera que la rotación laboral de esta generación ha incrementado en los últimos años?

A: Sí se ha incrementado. En general, las personas que tienen más capacidades tecnológicas, cuanto más conocimiento tengan, creo que son más requeridos en las empresas. Además, hay mucha oferta y demanda de profesionales en el mercado, lo cual favorece la rotación. Por otro lado, los millennials se caracterizan por querer tener nuevas y diversas experiencias. Esto sumado a la cantidad de información disponible que hay ahora a través de los medios de comunicación y redes sociales, llega un momento en que cualquier trabajo que sea continuo y ya conocido los aburre y hace que comiencen a migrar a otras oportunidades.

E: ¿Su organización cuenta con estrategias específicas para retenerlos? ¿Cuáles?

A: Sí, en primer lugar, la empresa se está dedicando a ver cuál de estas personas nos va a ser de utilidad en el futuro y saber escogerla. No vamos a retener a todos los millennials. Nos interesa, conociendo a esta generación, capacitar y lograr que una de estas personas se adecúe a nuestra forma de trabajo, teniendo un balance entre lo que la empresa le puede proponer y lo que esta desea. Otra estrategia que tenemos es la rotación de puestos. Por ejemplo, si ingresa un ingeniero al área de producción, posiblemente se va a aburrir si está veinte años en producción, pero podría pasar por logística o planeamiento. Cada vez que hacemos esta rotación de puestos, los millennials se ven encantados porque les gusta mucho conocer, aprender y hacer cosas diferentes. La empresa les entrega temas diversos, no los hace subir muy rápidamente, porque se pasa por puestos del mismo nivel jerárquico, pero las experiencias son nuevas e incluso algunos puestos implican que les envíe al extranjero. También tenemos un programa de Trainee que nos permite seleccionar con qué millennials vamos a trabajar desde un inicio.

E: ¿Cree que otras empresas grandes en el Perú también están preocupadas por retener a esta generación?

A: Pensaría que sí. Las empresas grandes se preocupan por el futuro y la estrategia de cómo van a cambiar. El manejo de este tema se está viendo, es un tema de moda en los foros desde hace cuatro o cinco años.

E: ¿Cree que estas compañías están aplicando estrategias similares a las suyas?

A: Ya hay empresas que tienen una estrategia de rotación de puestos, por ejemplo, a través de un programa Trainee para los mejores millennials. Basta ver que los millennials quieren cosas diferentes, sobre todo si es que quieres retenerlos, para que decidas hacerlos rotar de puesto en las partes inferiores. Por otro lado, hay empresas que tienen ya políticas de movimientos acelerados y hay otras que son un poco más lentas. Una acelerada, por ejemplo, es Procter & Gamble, que tiene una política que si al cabo de tres años tú no subes a un puesto superior, te tienes que ir de la compañía. Inclusive si el mismo gerente general no da mejores resultados después de tres años se tiene que ir y entra otro y así sucesivamente dentro de todos los niveles. Es una empresa en la que hay muy buena gente y el sistema por sí sólo los hace rotar.

E: ¿En qué cree usted que se debe priorizar para mejorar la gestión del talento?

A: En el Perú, hay un tema que se desarrolla sólo en un nivel básico en el colegio y en la universidad y se va adquiriendo con la experiencia, las competencias. Hay un momento en que la gente va subiendo y existen capacidades que tienen que ir desarrollando. Lo que las empresas

tienen que darse cuenta es que cuando entra una analista, las características que tiene no le van a servir para ser jefe. No voy a esperar que un jefe sea rápido o que trabaje en Excel, me va a interesar que dirija personas y tenga la capacidad de escuchar e incentivar a la gente para que trabaje, motivar a la gente, delegar las cosas que él tiene que hacer en otras personas, controlar a las personas. Esas no son las mismas capacidades que lo hicieron un buen analista. Llega un momento en que pasa a ser gerente. Ninguna de las capacidades de la persona cuando era analista ni jefe le van a servir. Ahora tiene que dirigir jefes, comenzar a tener una visión estratégica hacia dónde llevar el área, cómo llevar el área y cómo cambiar el área, qué metodologías nuevas utilizar. Y cuando sea un director va a tener que tener cualidades que no son las mismas que le llevaron a ser exitoso como analista ni como jefe ni como gerente. O sea, en cada etapa, no es que los puestos te van llegando porque sí y este talento, este manejo en general del talento, es ir colocando a cada persona, a cada talento en el sitio correcto de la organización y esto es lo que te va a permitir en el futuro mantener una estructura. Hay que buscar personas que tengan ciertas características que les permitan ir creciendo en la organización y no ser gente que solamente se queden como unos buenos analistas. Hay que saber detectar desde un inicio estas características en las personas dentro de la organización y si no se detectan, darles algunos trabajos para que las vayan desarrollando en su vida laboral. Ese es el talento para mí, las competencias que van teniendo en cada nivel y cómo se van desarrollando a lo largo del tiempo.

Entrevista N° 3

Nombre: Gianfranco Dellepiane Vásquez

Cargo: Gerente Corporativo de Recursos Humanos – Vitapro

Empresa: Vitapro S.A.

E: ¿Cómo describiría a la generación de los millennials?

A: Yo creo que son personas que tienen mucha libertad, es decir, no tienen el paradigma con el que crecimos otras generaciones de que tenemos que estudiar, terminar una carrera para trabajar en una gran empresa y quedarme ahí treinta años y poder jubilarme, esa estabilidad que se buscaba antes. Ahora más que nada, lo que yo veo en mi relación del día a día con los millennials, es que tienen esta libertad de poder adecuarse a una situación de una manera muy rápida y decir bueno en este momento estoy en este trabajo y yo necesito aprender acá un tipo de gestión y no me voy a quedar más de dos o tres años. Hacen su propia línea de carrera y ya no es esa línea de carrera tan establecida como antes. Son personas que tienen mucha libertad de pensamiento, son bastante emprendedores también, tienen mucha ambición personal, valoran muchísimo más su vida personal, sus prioridades personales.

E: ¿Considera que los millennials cumplen un papel importante en su organización?

A: En la empresa donde trabajo el promedio de edad es de 32 años. Sin embargo, este promedio tiene extremos, los cuales se dan básicamente porque tenemos gente que ha trabajado acá muchos años pero el 60% de nuestra gente son ya millennials. Efectivamente tienen un papel súper importante porque cada vez hay más, cada vez son más preparados, cada vez tienen más experiencia en lo que hacen porque ya están pasando los años y son responsables ya no solamente de aprender sino que están entregando. Yo creo que en los siguientes cinco años van a ser los que

naturalmente lideren la compañía. Tenemos gerentes jóvenes y chicos de 33, 34 o 35 años que van a ser gerentes dentro de poco, entonces ya tienen un peso importante en la organización.

E: ¿Considera que la rotación laboral de esta generación ha incrementado en los últimos años?

A: Yo creo que sí, como ya el millennial ya no se casa con una empresa por los siguientes 15 años, lo que sucede es que va buscando compañías en donde pueda vivir sus prioridades personales también, lo cual impacta necesariamente también en la rotación. Está dos años en una empresa y luego ya siente que terminó de aprender lo que tenía que aprender ahí y se va, así este trabajando en Nestlé, Alicorp, Telefónica o en cualquier empresa grande. Además, el 60% de la población es millennial y la rotación en una empresa sana está entre el 6% y el 10%, lo cual hace que aumente.

E: ¿Su organización cuenta con estrategias específicas para retenerlos? ¿Cuáles?

A: Lo que estamos buscando hacer a través del programa talento, donde vemos potencial y performance, es que haya un balance adecuado entre lo que se valora como persona y lo que se valora como organización. Por ejemplo, hemos hecho estudios que indican que el factor preponderante ya no es el tema del sueldo. Entonces entra un tema de línea de carrera, al millennial le gusta tener, y eso lo he conversado con millennials acá, claridad de lo que va a hacer en los próximos dos o tres años, y entender si es que ese crecimiento que se le está proponiendo va de la mano a sus prioridades. Dentro del programa talento tenemos planes de carrera en función a prioridades de negocio y prioridades personales tratando que calcen. Es un reto, no siempre se puede lograr que las dos conversen de la manera adecuada pero también hay que llevarlo con cuidado porque el otro extremo es que hay chicos que están comenzando, tienen 28 o 29 años y cierto seniority pero sienten que ya están preparados para una posición de un poco más de responsabilidad y no necesariamente lo están, entonces hay que dar bien los mensajes. En los temas de formación también estamos viendo que los millennials necesitan que se les capacite en temas que ellos encuentran importantes, no solamente para la empresa sino también para ellos, en temas que pueden servir no necesariamente para su puesto sino para que crezca como persona y pueda entregar mejor a la compañía. Entonces ya nuestra mente se tiene que abrir porque ya no solamente es el perfil técnico de lo que necesita la posición sino como nosotros hacemos explotar ese potencial, entonces ya viene una capacitación más enfocada en línea de carrera y desarrollo personal, no como antes que se brindaban capacitaciones solamente si te veían gerenciando la empresa en los próximos 5 años. Y por otro lado, la flexibilización de las condiciones laborales también la estamos implementando, como por ejemplo vestimenta casual, flexibilidad en el horario

de los viernes sobre todo en verano, que es una tendencia de mercado. También estamos explorando algunos espacios de trabajo remoto. Aún se nos hace complicado entender que una persona puede dar el mismo entregable desde su casa pero los millennials lo piden mucho, estamos tratando de adecuarnos a eso.

E: ¿Cree que otras empresas grandes en el Perú también están preocupadas por retener a esta generación?

A: Yo creo que no les queda otra alternativa. Ahora la lucha por el talento o como se está moviendo el mercado exige que las empresas tengan mucha apertura en entender que en los siguientes 5 años ellos van a ser los que lleven nuestras organizaciones, así que si no se adaptan a eso rápido yo creo que puede ser un riesgo. Yo cada vez que voy a una empresa percibo que hay cambios porque la mayoría de gente es millennial, pero creo que las empresas aún tienen un trecho por caminar ahí.

E: ¿Cree que estas compañías están aplicando estrategias similares a las suyas?

A: Sí, empresas como Nestlé, Belcorp, Unilever, Kraft o Mondeliz las tienen. Yo creo que, como te digo, esto ya es un “must”. Ya no es un voy a pensarlo, ya se está convirtiendo en un deber. Yo creo que están haciendo casi lo mismo pero nosotros, creo yo, estamos tratando de darle el sentido de negocio al por qué lo hacemos. No solamente porque viene el millennial hay que hacerlo sino ver cómo impacta el negocio y cómo lo está sosteniendo el negocio. Realmente si esto no genera el valor que tiene que generar para los accionistas no vale.

E: ¿En qué cree usted que se debe priorizar para mejorar la gestión del talento?

A: Yo creo que para poder mejorar la gestión del talento hay que pensar en para qué hacemos gestión del talento. La gestión del talento para mí responde a una necesidad del negocio. Normalmente uno piensa en talento cuando tiene una posición crítica y tiene poca disponibilidad en el mercado, entonces, entenderlo así, hace que uno piense naturalmente que lo principal a trabajar es que se tenga una estructura bastante clara, bastante bien hecha. Un programa de talento que no responda a una estructura bien hecha, bien diseñada, se cae. Entonces, el diseño organizacional es uno de los puntos clave que hay que tener bien en claro para la gestión del talento. El otro lado que también es importante entender es que la gestión del talento siempre debe tener una orientación de negocio. Se pierde ese concepto en algún momento porque nosotros los de recursos humanos pensamos en hacer las cosas con una metodología pero lo importante es el por qué hacemos las cosas. Tiene que responder a una necesidad y tiene que responder a una tendencia, tienes que mirar qué es lo que se está haciendo en otros mercados que están un poco

más desarrollados y abrir la mente para que podamos ser capaces de replantear planes de carrera, compartir información. Al millennial le encanta que le compartas la información, sino lo haces ahí hay un shock. Entonces es un poco adaptar la gestión del talento a la realidad que se está viviendo y eso todavía no se está haciendo. Ya hay empresas que están compartiendo y tratando de dar un poco más de claridad a la gente, yo creo que por ahí hay una oportunidad. Por último, entender y hacer entender a la organización que la gestión del talento tiene sus tiempos también, a veces los millennials quieren que pasen las cosas rápido, quieren tener una gerencia en 3 años. Adaptar la gestión del talento a esas situaciones es bien complejo. Eso no se está haciendo ahora, simplemente se está aplicando la metodología.

Entrevista N° 4

Nombre: Milagros Natividad Auad Cabrera

Cargo: Gerente Adjunto de Gestión y Desarrollo Humano

Empresa: Confidencial - Banca

E: ¿Cómo describiría a la generación de los millennials?

A: Es una generación que ha nacido en contexto distinto en lo económico, político y social a nivel país y a nivel mundial. Han crecido con una revolución tecnológica que otras generaciones no hemos tenido, por lo cual tienen mucha facilidad para el acceso a la información. Es una generación que no ha nacido dentro de un contexto político, económico y social complejo, ya que

el Perú ya había resurgido de su época de crisis que otras generaciones sí vivieron y tuvieron que enfrentar de una manera distinta. Por lo mismo que han crecido con más facilidades, los millennials se comportan así en el ámbito laboral, es decir, si no están satisfechos con la organización en la que están, buscan alternativas y se mueven. No se pueden retener como se han retenido anteriormente.

E: ¿Considera que los millennials cumplen un papel importante en su organización?

A: Sí, tienen un aporte y valor agregado en las organizaciones debido a que traen consigo nueva información. Han tenido otro tipo de contactos, estudios, tienen una mirada distinta a las cosas por el contexto en el que han nacido. Siempre están a la vanguardia de lo que ocurre en el mundo a nivel de información y tecnología. Tienen una manera muy distinta de ver las cosas, son más flexibles.

E: ¿Considera que la rotación laboral de esta generación ha incrementado en los últimos años?

A: Sí, porque es una población que no es fácil de retener. Ellos cambian fácilmente de un lugar a otro si no les dan las facilidades que necesitan y que les interesan. Si la organización no tiene una metodología más ágil en sus procesos y más alineada a esa propuesta de vida con la que han nacido, buscarán a otra empresa que se alinee más con eso. Buscan organizaciones que no tengan tanta estructura, normas, procesos, o burocracia, sino más bien ágiles.

E: ¿Su organización cuenta con estrategias específicas para retenerlos? ¿Cuáles?

A: Sí. La organización está en un proceso de transformación y mirada distinta hacia una tecnología que sea atractiva para esta generación. Por ejemplo, el hecho de contar con un centro de innovación es algo que los motiva mucho. También contamos con iniciativa de trabajo flexible como participar en distintos proyectos, flex time o el home office, que te permiten tener reuniones por Skype.

E: ¿Cree que otras empresas grandes en el Perú también están preocupadas por retener a esta generación?

A: Sí, porque finalmente el talento del futuro está en esta generación, sobre todo cuando se ven potenciales altos. Es un tema que se suele escuchar en los foros de recursos humanos y ya hay estudios al respecto.

E: ¿Cree que estas compañías están aplicando estrategias similares a las suyas?

A: Sí, por el ejemplo la oportunidad de poder participar en distintos proyectos y el tema del flex time. Algunas organizaciones más que otras están enfocadas en eso, sólo que algunas están más

enfocadas en el desarrollo tecnológico. Depende de cuál es la tendencia que tenga la organización. Probablemente las organizaciones que no estén a la vanguardia con este tema ya no estarán.

E: ¿En qué cree usted que se debe priorizar para mejorar la gestión del talento?

A: Yo creo que para gestionar el talento de una persona, más allá de su automotivación por elevar su propio desarrollo, tiene que haber un trabajo del líder. Creo que es bien importante que la organización mapee eso para que lo pueda orientar y potenciar aquellas fortalezas que tiene para que pueda dar lo mejor. El foco tendría que ser ese, el líder y la iniciativa del propio colaborador.

Gracias a las herramientas utilizadas, se puede decir que el presente estudio será muy importante para ayudar a las empresas grandes a entender el comportamiento y necesidades de los millennials para poder, en un primer momento, atraer al mejor talento de esta generación y luego retenerlo, de modo que se encuentre satisfecho y pueda contribuir adecuadamente con la productividad de las organizaciones. De esta manera, este estudio estará dirigido para Directores o Gerentes de Recursos Humanos de empresas grandes con sede en la ciudad de Lima, de modo que puedan aprovechar su capacidad y recursos y enfocarlos en retener al mejor talento de esta generación. Además, diversas consultoras especializadas en Recursos Humanos y reclutadoras podrán guiarse de los resultados encontrados para poder recomendar o elaborar estrategias de retención ad-hoc.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de ejecutar la encuesta al grupo estudiado, se han obtenido resultados que se detallarán en el presente capítulo. Por otro lado, para una mejor visualización se dividirá a las personas entrevistadas en dos grupos:

- Millennials Fase 1 (MF1): Millennials entre los 20 y 25 años
- Millennials Fase 2 (MF2): Millennials entre los 26 y 35 años

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

1. El 57% de los millennials encuestados no ha permanecido en su empleo actual por más de dos años. En caso de los MF1, el porcentaje es de 80% mientras que para los MF2 es de 43%.

Figura N° 5: Permanencia laboral de millennials

Figura N° 6: Permanencia laboral de millennials – MF1

Figura N° 7: Permanencia laboral de millennials – MF2

2. Hoy en día, las empresas grandes en Lima cuentan con reconocimiento, capacitaciones y flexibilidad de horario. El 78% de los encuestados declaró contar con reconocimiento, mientras que el 75% cuenta con capacitaciones y el 78% con flexibilidad de horario. Por otro lado, el 58% declaró contar con oportunidades de trabajo en el extranjero.

Figura N° 8: Beneficios no económicos para millennials

3. Las empresas grandes en Lima cuentan con una percepción de clima laboral favorable por parte de los millennials, ya que el 88% declara que el clima en sus empleos es percibido como bueno o muy bueno. De ellos, el 38% son MF1 y el 62% pertenecen a los MF2.

Figura N° 9: Percepción de clima laboral

4. El 75% de los encuestados declaró contar con un nivel de responsabilidad entre alto o muy alto y sólo el 7% de ellos declaró no estar de acuerdo con este nivel. En cuanto a los MF1, un 66% cuenta con este nivel y el 10% de ellos no está de acuerdo, mientras que, para los MF2, un 79.6% tiene este nivel y sólo el 5% de ellos no está de acuerdo.

Figura N° 10: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad

Figura N° 11: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad – MF1

Figura N° 12: Percepción y aceptación del grado de responsabilidad – MF2

5. La preferencia de los millennials respecto a las variables evaluadas se obtuvo por medio de una puntuación ponderada. Según esta medición, la línea de carrera es el factor más importante para los millennials a la hora de decidir un cambio de empleo con una puntuación promedio de 6.23, seguida de la remuneración con 5.57 y el clima laboral con 5.25. Para cada grupo evaluado, los factores ocupan diferentes posiciones:

Tabla N°4: Tabla de posicionamiento de los factores más importantes para los millennials

Factor	General	MF1	MF2
Línea de carrera	1° (6.23)	1° (6.43)	1° (6.11)
Remuneración	2° (5.57)	3° (5.17)	2° (5.81)
Clima laboral	3° (5.25)	2° (5.60)	3° (5.04)

Asimismo, las posiciones de todas las variables evaluadas siguen de la siguiente manera:

Figura N° 13: Posicionamiento de factores que los millennials consideran para cambiar de empleo

Para confirmar este orden de preferencia de las variables por parte de los millennials, la base de encuestados fue trabajada de manera estadística por la herramienta SPSS v22. A continuación, se mostrarán las correlaciones obtenidas entre la línea de carrera y las demás variables evaluadas:

Las correlaciones que se observan en la tabla evidencian los siguientes resultados:

Correlaciones								
		Clima laboral	Grad. Resp.	Flex.	Rem.	Op. Trab Ext.	Rec.	Cap. Per.
Línea de carrera	Correlación de Pearson	,085	,070	-,277	,261	-,429	-,362	-,398
	Sig. (Unilateral)	,083	,028	,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268	268

- Correlación inversa marcada entre la línea de carrera y las oportunidades de trabajo en el exterior, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, menor importancia le dan a las oportunidades de trabajo en el exterior. Este resultado confirma el octavo puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo
- Correlación inversa marcada entre la línea de carrera y las capacitaciones permanentes, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, menor importancia le dan a las capacitaciones permanentes. Este resultado confirma el séptimo puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.
- Correlación inversa marcada entre la línea de carrera y el reconocimiento, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, menor importancia le dan al reconocimiento. Este resultado confirma el sexto puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.
- Correlación inversa entre la línea de carrera y la flexibilidad de horario, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, menor importancia le dan a la flexibilidad de horario. Este resultado confirma el quinto puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.
- Correlación directa entre la línea de carrera y el grado de responsabilidad del puesto, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, mayor importancia le dan también al grado de responsabilidad del puesto. Sin embargo, este grado de correlación no es significativo. Este resultado confirma el cuarto puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.

- Correlación directa entre la línea de carrera y el clima laboral, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, mayor importancia le dan clima laboral. Sin embargo, este grado de correlación no es significativo. Sin embargo, este grado de correlación no es significativo. Este resultado confirma el tercer puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.
 - Correlación directa entre la línea de carrera y la remuneración, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, mayor importancia a la remuneración. Este resultado confirma el segundo puesto que ocupa esta variable en las preferencias de los millennials a la hora de cambiar de empleo.
6. Del total de encuestados, el 42% se cambiaría de empleo.

Figura N° 14: Posición respecto a cambiar de trabajo

7. El 73% de los empleados se encuentra como mínimo satisfecho con su empleo actual. A pesar de ello, un 26% de estas personas sí cambiaría de empleo.

Figura N° 15: Nivel de satisfacción y cambio laboral

Según la información obtenida de este porcentaje de millennials que cambiaría de empleo a pesar de estar satisfechos con su empleo actual, se puede decir que el factor más influyente que generaría este cambio es la línea de carrera, ya que 48% de ellos lo afirma.

Figura N° 16: Factores influyentes en millennials satisfechos con intención de cambio laboral

Para

confirmar los resultados anteriormente mostrados, se agregó una pregunta más a la encuesta y se volvió a aplicar a 54 millennials adicionales a los ya encuestados, asegurándose que cumplieran con las características de la muestra determinadas.

11. ¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre o profesionales?

- ☐ 0
 ☐ 3
☐ 1
 ☐ 4
☐ 2
 ☐ 5
☐ Otra (especifique)

El motivo de esta nueva encuesta fue averiguar si existía o no una relación entre las variables de estudio y el número de veces que los millennials cambiaron de empleo. Con esta información se realizó una corrida estadística en la herramienta SPSS v22 y se obtuvieron las siguientes correlaciones:

Correlaciones con la muestra de 54 personas:

Correlaciones				
	Línea de carrera	Clima laboral	Grad. Resp.	Flexibilidad de horario
¿Cuántas veces Correlación	,382	,139	-,131	-,217
has cambiado de de Pearson				
empleo sin contar Sig.	,002	,158	,173	,057
prácticas pre o (unilateral)				
profesionales? N	54	54	54	54

Correlaciones				
	Remuneración	Op. Trab. Ext.	Reconocimiento	Cap. permanentes

¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre profesionales?	Correlación de Pearson Sig. (unilateral)	N	,248	-,176	-,080	-,175
			,035	,102	,281	,103
			54	54	54	54

Las correlaciones que se observan en la tabla evidencian los siguientes resultados:

- Correlación directa entre las veces que los millennials han cambiado de empleo y la valoración que le dan a la línea de carrera, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la línea de carrera, más veces han cambiado de empleo. Esta correlación es la mayor de ambas tablas por lo que la línea de carrera es el factor que más influyó en las veces que cambiaron de empleo.
- Correlación directa entre las veces que los millennials han cambiado de empleo y la valoración que le dan a la remuneración, es decir, a mayor importancia le dan los millennials a la remuneración, más veces han cambiado de empleo. Esta correlación es la segunda de ambas tablas por lo que la línea de carrera es el segundo factor que más influyó en las veces que cambiaron de empleo.
- Correlación directa entre las veces que los millennials han cambiado de empleo y la valoración que le dan al clima laboral, es decir, a mayor importancia le dan los millennials al clima laboral, más veces han cambiado de empleo. Esta correlación es la tercera de ambas tablas por lo que el clima laboral es el segundo factor que más influyó en las veces que cambiaron de empleo.
- Correlaciones inversas entre las veces que los millennials han cambiado de empleo y la valoración que le dan al grado de responsabilidad del puesto, flexibilidad de horario, oportunidades de trabajo en el exterior, reconocimiento y capacitaciones permanentes; es decir, mientras mayor importancia le dan los millennials a estos factores, menos veces han cambiado de empleo.

Correlaciones realizadas a los millennials con intención de cambiar de trabajo:

Correlaciones

	Línea de carrera	Clima laboral	Grad. Resp.	Flexibilidad de horario
¿Cuántas veces Correlación de				
has cambiado de Pearson	,355	,130	,083	-,297
empleo sin contar Sig. (unilateral)	,029	,251	,335	,059
prácticas pre o N	29	29	29	29
profesionales?				

Correlaciones				
	Remuneración	Op. Trab. Ext.	Reconoc.	Cap. Permanent es
¿Cuántas veces Correlación de				
has cambiado de Pearson	,128	-,099	-,118	-,148
empleo sin contar Sig. (unilateral)	,254	,306	,271	,221
prácticas pre o N	29	29	29	29
profesionales?				

Las correlaciones obtenidas en ambas tablas siguen la misma tendencia que la de las tablas anteriores, solamente que estas expresan la opinión de los millennials que contestaron que sí estaban pensando en cambiar de empleo.

CONCLUSIONES

Conclusión general

Según los resultados obtenidos, el factor no remunerativo más importante que causa la rotación laboral de millennials es la línea de carrera. Tanto la encuesta como las correlaciones estadísticas realizadas demuestran este resultado, ya que tiene la mayor correlación con respecto al número de veces que los encuestados han cambiado de trabajo. Esto demuestra que mientras más importancia le dan los millennials al factor línea de carrera, más veces han cambiado de trabajo, consolidando este factor como el más importante y confirmándose así la hipótesis planteada al inicio del estudio.

Conclusiones específicas

1. El orden de importancia de los factores al cambiar de puesto laboral arrojado por la encuesta es el mismo orden obtenido en las pruebas de correlación, demostrando así que este orden es la escala oficial para decidir la salida de un puesto de trabajo por parte de los millennials.
2. Se aprecia una diferencia en cuanto a la posición de los factores que ocupan la segunda y tercera posición más importantes que causan la rotación laboral en los dos grupos de millennials: mientras que para los MF1 el clima laboral y la remuneración ocupan la segunda y tercera posición respectivamente, para los MF2 estos dos factores se encuentran ordenados a la inversa. Esta diferencia se puede deber a que el grupo de los MF2, en su mayoría, al tener una mayor edad, cuenta con mayores responsabilidades personales (carga familiar, compra de bienes, etc) y buscarían un poco más de estabilidad por lo que necesitan una mayor remuneración que apoye su situación.
3. La posición de los factores no remunerativos más importantes obtenida en las encuestas reafirma las teorías de motivación presentadas (teoría de necesidades de crecimiento, teoría “Y”, teoría de los factores higiénicos y factores motivacionales, teoría de las necesidades de logro), ya que queda demostrado que a los millennials los motiva su crecimiento, el clima laboral y las responsabilidades.
4. Los resultados obtenidos y las entrevistas realizadas a los directivos de recursos humanos confirman la teoría respecto a la característica de los millennials de tener una alta rotación

laboral. Asimismo, esta tendencia se hace más notoria en los MF1, ya que el 80% de ellos no lleva trabajando en su empleo actual por más de dos años.

5. Las empresas grandes de Lima brindan beneficios no económicos como reconocimientos, capacitaciones, flexibilidad de horario y oportunidad de trabajo en el exterior; sin embargo, estos beneficios son los menos valorados por los millennials comparativamente con los demás beneficios presentados en el presente estudio (línea de carrera, remuneración, clima laboral y grado de responsabilidad del puesto).
6. Para la mayoría de los millennials encuestados, el clima laboral de las empresas en donde trabajan actualmente es entre bueno y muy bueno. Esta tendencia se acentúa en el grupo de los MF2 posiblemente debido a que cuentan con una mayor cantidad de beneficios no remunerativos en comparación con los MF1.
7. Los resultados obtenidos reafirman la teoría respecto a la buena disposición de los millennials respecto a los grandes desafíos, ya que el 93% de los millennials que cuentan con un nivel de responsabilidad alto o muy alto están de acuerdo con ese nivel. Esta tendencia se acentúa más en los MF2, posiblemente debido a que cuentan con un puesto jerárquicamente más alto.
8. Un 26% de millennials que declararon sentirse satisfechos o muy satisfechos actualmente con sus empleos respondieron que estarían dispuestos a cambiarse a otro. Sin embargo, estos millennials se cambiarían, en su mayoría, por una oportunidad que signifique un crecimiento en su línea de carrera, reafirmando la conclusión general de esta investigación.
9. La opinión de las autoridades de recursos humanos entrevistadas confirman la teoría respecto a algunas de las características de los millennials tales como su gran vínculo con la tecnología, búsqueda de propósito, deseo de trascendencia, necesidad de aprendizaje, búsqueda constante de alternativas, flexibilidad, libertad, entre otras.
10. Los directivos entrevistados están de acuerdo en que la rotación de millennials ha incrementado en los últimos años y que las empresas grandes están preocupadas por retenerlos y, para ello, están utilizando estrategias como la segmentación y conocimiento de necesidades de todos los colectivos, involucramiento en proyectos, rotación de puestos, planes de carrera, condiciones de trabajo flexible, entre otras. Estas estrategias coinciden también con lo dicho por los expertos en el marco teórico.

RECOMENDACIONES

1. Para realizar una adecuada estrategia de retención, es importante segmentar a los millennials en dos grupos en función a su edad (20 - 25 años y 26 a 35 años), ya que conforme esta va avanzando, sus prioridades van cambiando. Las empresas deberán buscar conocer los requerimientos y gustos de ambos grupos de millennials para poder tomar acciones que se ajusten a sus necesidades y generar compromiso en ellos.
2. Las estrategias o políticas de retención deberán estar dirigidas a los talentos con mayor proyección en la compañía y enfocarse en fortalecer las variables más importantes para los millennials en las organizaciones grandes, es decir, línea de carrera, remuneración y clima laboral. Asimismo, se debe concientizar a la alta dirección, recursos humanos y líderes en general en la importancia de las estrategias de retención, ya que su éxito dependerá del compromiso de estos actores, quienes deberán destinar una parte importante de su presupuesto a la inversión en dichas estrategias con el fin de diseñarlas e implementarlas de la mejor manera posible.
3. En cuanto a línea de carrera, las organizaciones deberán preocuparse por implementar programas de desarrollo (planes de carrera, planes de jóvenes profesionales, personal clave) y planes de sucesión y promociones (sucesiones, diagramas de reemplazo, carrera gerencial y especialista). Asimismo, debido a las limitaciones de headcount y presupuesto que regulan el crecimiento vertical dentro de las organizaciones, se deberían implementar además otras iniciativas como el desarrollo en el propio puesto de trabajo (liderazgo y participación en proyectos, grupos de trabajo) o movimientos horizontales hacia otras áreas o sucursales de la organización (“redes de carrera”) que les permitan aprender desarrollar distintas habilidades.
4. En cuanto a la remuneración, las nuevas tendencias en compensaciones indican que se debe incrementar la remuneración variable de los trabajadores (bonos por desempeño, opciones de compra o distribución de acciones) o implementar un sistema de retribución en especie como la “retribución a la carta” descrita en la presente investigación, ya que este sistema permite a los trabajadores elegir de qué forma desean recibir su salario de acuerdo a sus prioridades.

Otras iniciativas que se pueden implementar a fin de incrementar el salario de los mejores talentos son los modelos broadband compensation y manager-determined rewards.

5. A fin de mantener un buen clima laboral, las empresas grandes de Lima pueden realizar las siguientes acciones: fortalecer el grado de responsabilidad de los millennials y dejar en claro su contribución con los objetivos de la organización, brindarles feedback y preguntarles sus expectativas y necesidades, fomentar el coaching, formar líderes que sepan gestionar personas, fomentar iniciativas de facilitating life (flexibilidad de horario por ejemplo), fomentar una cultura organizacional de comunicación y participación a través de iniciativas como el mentoring a la inversa, construir su oferta de valor como marca empleadora, y realizar encuestas de medición del clima, a fin de poder tomar las acciones pertinentes para gestionarlo a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (3ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Amozorrutia, J. (octubre, 2016). Retención de talento: un indicador clave en el mundo. Great Place to Work Perú. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1063-retencion-de-talento>
- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., Cochran, J. & Peralta, L. (2016). Estadística para negocios y economía. (12da ed.). México, D.F.: Cengage Learning
- Angle, H. & Perry, J. (mayo, 1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence. Work and Occupations, 10(2), pp. 123-146. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247083336_Organizational_Commitment_Individual_and_Organizational_Influences
- Arellano Marketing. (2017). Donde Quiero Trabajar 2017. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/donde-quiero-trabajar/>
- ARKIV Perú. (diciembre, 2008). Cronología de la televisión peruana. ARKIV Perú. Recuperado de <http://www.arkivperu.com/cronologia-de-la-television-peruana/>
- Barling, J. Kelloway, E. & Iverson, R. (2003). High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries. Journal of Applied Psychology, 88(2), pp. 276-283. Recuperado de <http://www.dfpp.univr.it/documenti/Avviso/all/all516020.pdf>
- Begazo J. & Fernandez W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11699/10489>
- Blau, G. & Boal, K. (abril, 1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. Academy of Management Review, 12(2), p. 290. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258536>

- Branham, L. (2000). Keeping the people who keep you in business. New York: AMACOM. [versión ebook]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=3001812>
- Brooke Jr, P., Russell, D., Price, J. (mayo, 1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), pp. 139-145. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/200824104_Discriminant_Validation_of_Measures_of_Job_Satisfaction_Job_Involvement_and_Organizational_Commitment
- Carsten, J. & Spector, P. (agosto, 1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, pp. 374-381. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/211383680_Unemployment_Job_Satisfaction_and_Employee_Turnover_A_Meta-Analytic_Test_of_the_Muchinsky_Model
- Casado, J. (2011). El mantra del talento: el cutting edge en gestión de personas. Barcelona: Deusto.
- Cavanagh, J. (2016). Perú: Las 10,000 principales empresas del Perú. Lima: Perú Top Publications.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chumpitaz, M. (abril, 2016). Los primeros televisores en el Perú (1958). ARKIV Perú. Recuperado de <http://www.arkivperu.com/primeros-televisores-peru/>
- Conexión ESAN. (julio, 2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

- Cronbach, L. (setiembre, 1951). Coefficient alfa and the internal structures of tests. *Psychometrika*, 16 (3), pp. 297-334. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e985/ac2e151903000cac310ffbc5b2cb4fbb9dd5.pdf>
- De Arquer, I. (1996). Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos. (NTP 401). Recuperado del de Internet del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_401.pdf
- De la Cruz, C. (2015). Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales. Bolsa de Trabajo PUCP. Recuperado de btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/
- Del Campo, R., Haggerty, L., Knippel, L. & Haney, M. (2011). *Managing the Multi-generational Workforce*. New York: Taylor and Francis. [versión ebook]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=615602>
- Deloitte Perú. (2016). El trabajo ideal de un Millennial - Encuesta 2016. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016---deloitte-peru.html>
- Diedendorff, J., Brown, D., Kamin, A. & Lord, R. (febrero, 2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), pp. 93-108. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4093687>
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. & Diener M. (1993). The Relationship Between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute? *Social Indicators Research*, pp. 195-223. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01079018>
- Dunnette, M. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- El Comercio. (28 de enero de 2012). Radio Nacional, la primera emisora del Perú. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/huellasdigitales/2012/01/radio-nacional-la-primer-radi>

- El Comercio. (09 de abril de 2014). Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal. El Comercio. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>
- El Comercio. (02 de diciembre de 2014). Millennials: 42% opta por desempleo a tener un puesto que odia. El Comercio. Recuperado: <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/millennials-42-opta-desempleo-puesto-odia-309548>
- El Comercio. (21 de marzo de 2016). ¿Cómo retener a los millennials en el trabajo? El Comercio Zona Ejecutiva. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/como-retener-millennials-trabajo-noticia-1887513>
- El Comercio. (18 de abril de 2017). ¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/rentabilidad-empresa-depende-clima-laboral-415063>
- El Comercio. (28 de junio de 2017). Estas son las diez empresas más grandes del Perú por facturación. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-diez-empresas-grandes-peru-facturacion-437999?foto=9>
- El Peruano. (2 de julio del 2013). Ley que modifica diversas Leyes para facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. [Ley N° 30056 de 2013]. El Peruano. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf
- Facultad de Informática de Barcelona (n.a). Historia de internet. Recuperado de <https://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>
- Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. Paris: Dunod Editeur. [versión ebook]. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/ppios_admc3b3n_ctifica1.pdf
- Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. California: Stanford University Press.

- Fuchs, R. (abril, 2012) La retención del talento en el siglo XXI: ¿Utopía o realidad? Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/la-retencion-del-talento-en-el-siglo-xxi-utopia-o-realidad.html>
- Fundación PQS (17 de mayo de 2017) ¿En qué año llegó el Internet al Perú? Recuperado de <http://www.pqs.pe/tecnologia/internet-historia-uso-peru>
- Freedman, J., Carlsmith, J. & Sears, D. (1974). Social Psychology. New York: Prentice-Hall.
- Garcia, J. & Casanueva, C. (2001). Prácticas de la gestión empresarial. Madrid: McGraw-Hill.
- Gestión. (9 de febrero de 2015). Políticas de retención, ¿remedio efectivo contra la rotación laboral? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/politicas-retencion-remedio-efectivo-rotacion-laboral-76196>
- Gestión. (7 de julio de 2015). Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-94108>
- Gestión. (28 de agosto de 2015). Marca empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/marca-empleadora-gana-empresa-trabajador-estrategia-97878>
- Gestión. (16 de octubre de 2015). Fidelizar y no retener, el desafío de los empleadores de millennials. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/fidelizar-retener-desafio-empleadores-millennials-102636>
- Gestión. (19 de enero de 2016). ¿Qué buscan los millennials en el mercado laboral? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/empleo-management/que-buscan-millennials-mercado-laboral-2152864>
- Gestión. (30 de agosto de 2016). ¿Cómo retener y desarrollar el talento en los millennials? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/retener-desarrollar-talento-millennials-147483>
- Gestión. (14 de noviembre de 2016). Cuatro tipos de bonos que usan las empresas peruanas para retener y atraer talento. Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tipos-bonos-empresas-peruanas-retener-atraer-talento-120566>

- Gestión. (27 de enero de 2017). ¿Cómo evitar la fuga de talento en las empresas? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/evitar-fuga-talento-empresas-127462>
- Gestión. (30 de enero de 2017). El 57% de grandes empresas en Perú invertirán hasta US\$ 100,000 en su personal este año. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/57-grandes-empresas-peru-invertiran-us-100-000-personal-ano-127474>
- Gestión. (24 de marzo de 2017). Claves para retener el talento en su empresa. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/claves-retener-talento-empresa-131474>
- Gestión. (26 de abril de 2017). Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824>
- Gestión. (9 de agosto de 2017). ¿Cómo destacar en una entrevista laboral sin tener experiencia? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/destacar-entrevista-laboral-experiencia-141256>
- Gestión. (29 de agosto de 2017). Estas son las 10 Empresas Más Admiradas de Perú en el 2017. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/estas-son-10-empresas-mas-admiradas-peru-2017-2198657>
- Gestión. (21 de noviembre de 2017). Perú avanza dos posiciones y se ubica en el puesto 57 del Ranking Mundial de Talento 2017. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-avanza-dos-posiciones-ubica-puesto-57-ranking-mundial-talento-2017-153130>
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donelly Jr, J. (1981). Organizations: Behavior, Structure, Processes (4^a ed.). Iowa: Business Publications.

- Gobierno del Perú. (2017). Tipos de empresa (Razón Social o Denominación). Recuperado de <http://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Great Place to Work Perú. (2013). Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir? Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V2.pdf
- Great Place To Work Perú. (2016). Trabajando para las mejores. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/PE_Trabajando_para_las_mejores_ES.pdf
- Great Place To Work Perú. (2017). Acerca de Nosotros. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/acerca-de-nosotros>
- Great Place To Work Perú. (05 de julio de 2017). Los mejores lugares para trabajar para millennials. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1086-los-mejores-lugares-para-trabajar-para-millennials>
- Griffeth, R., Hom, P., Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), p.479. Recuperado de http://retentionconsortium.org/2015/wp-content/uploads/2015/05/A_Meta-Analysis_of_Antecedents_and_Correlates_of_E....pdf
- Hall, R. (junio, 1978). The Study of Turnover by James L. Price. *Administrative Science Quarterly*, 23(2). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392571>
- Hanisch, K., Hulin, C. & Roznowski. (1998). The Importance of Individuals' Repertoires of Behaviors: The Scientific Appropriateness of Studying Multiple Behaviors and General Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), pp. 463-480. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3100237>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Willey.
- Hobart, B. & Sendek, H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the evolution of leadership* (2ª ed.). San Francisco: Wiley. [versión ebook]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=1674227&query=millennials>
- IPSOS (2015). *Perfil del adulto joven 2015*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf>
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (mayo, 2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological bulletin*, 127(3), pp. 376-407.
- Kelman, H. (1961). Process of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, pp-57-78. Recuperado de <https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/ProcessesofOpinion.pdf>
- La República. (23 de julio de 2016). 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>
- La República. (13 de marzo de 2017). El 69% de los millennials en el Perú urbano usan internet. La Republica. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1023055-el-69-de-los-millennials-en-el-peru-urbano-usan-internet>
- León, J. (julio, 2017). ¿Por qué los millennials son un reto para las empresas? BBVA Banco Continental. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage*. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- ManpowerGroup. (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020*. Manpower. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>

- Marroquín, R. (2013). Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>
- May, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit and Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11-37. Recuperado de [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BJOOP%5D+May+\(2004\)_The+psychological+conditions+of+meaningfulness,+safety+and+availability+and+the+engagement+of+the+human+spirit+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BJOOP%5D+May+(2004)_The+psychological+conditions+of+meaningfulness,+safety+and+availability+and+the+engagement+of+the+human+spirit+at+work.pdf)
- Medina, M. (26 de diciembre de 2016). 5 claves para gestionar bien el talento en una empresa. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/5-claves-para-gestionar-bien-el-talento-en-una-empresa-719854/>
- MERCO Perú. (2017). ¿Qué es Merco? Recuperado de <http://www.merco.info/pe/que-es-merco>
- MERCO Perú. (2017). Ranking Merco Empresas Perú. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (agosto, 1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization
- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: Taylor and Francis. [versión ebook]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=302474>
- Ministerio de Salud. (2016). Población Estimada Por Edades Simples Y Grupos De Edad. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>

- Montoya, J. (2017). Actividad económicas de Perú. Recuperado de <http://www.actividadeseconomicas.org/2017/07/actividades-economicas-de-peru.html>
- Morales, Pedro. (2012). Estadística aplicada a las ciencias sociales. Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Organ, D & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 775-802. Recuperado de <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2015/09/organmeta.pdf>
- Nelson, D. & Cooper, C. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Londres: Sage Publications
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagomez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis (3ª ed.)*. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Paan, C. (21 de febrero de 2017). Mira en video cuál es el perfil del millennial peruano. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mira-video-perfil-millennial-peruano-404541>
- Pascual, J. (2014). Cómo no retener al talento. En Peña, R. (Ed.), *La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano* (pp. 131- 155). México: Alfaomega: Altaria publicaciones.
- Penagos, T. & Rubio, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos - Realidad, expectativas y proyecciones*. Recuperado de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Perea, C. (abril, 2013). *Gestión del Reconocimiento*. Newfield Network. Recuperado de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/gestion-del-reconocimiento>
- Pinedo, G. (26 de junio de 2017). Actualmente los millennials son la fuerza laboral más grande. Lograr su lealtad es el gran reto. *Info capital humano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/actualmente-los-millennials-son-la-fuerza-laboral-mas-grande-lograr-su-lealtad-es-el-gran-reto/>

- PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. (2014). 1er estudio: tendencias de retención del talento Perú 2014. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- PYMEX. (29 de agosto de 2017). Las 10 empresas más admiradas del Perú en el 2017. PYMEX. Recuperado de <https://pymex.pe/liderazgo/liderazgo-y-coaching/las-10-empresas-mas-admiradas-del-peru-en-el-2017>
- Ramos, J. (24 de octubre de 2017). Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam. Info Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- Real Academia Española (2014) Diccionario de la lengua española (23da ed.). Madrid: S.L.U. Espasa Libros. [versión ebook]. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=7eAYWCL>
- Real Academia Española (2014) Diccionario de la lengua española (23da ed.). Madrid: S.L.U. Espasa Libros. [versión ebook]. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Revista Dinero. (15 de setiembre de 2016). Los millennials son responsables del 32% de la fuerza laboral global. Revista Dinero. Recuperado de www.dinero.com/edicion-impressa/informe-especial/articulo/la-representacion-de-los-millennials-en-el-mercado-laboral/231866
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armelli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp. 825-836. Recuperado de http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf
- Robbins, S. (2013). Comportamiento organizacional (15ª ed.). México: Pearson.
- Sánchez, J. (2014). Herramientas para la gestión del talento en las organizaciones. En Peña, R. (Ed.), *La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano* (pp. 157- 181). México: Alfaomega: Altaria publicaciones.
- Schneider, B. & Bowen, D. (agosto, 1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), pp. 423-433.

Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Benjamin_Schneider9/publication/232591183_Employee_and_Customer_Perceptions_of_Service_in_Banks_Replication_and_Extension/links/5658e19a08aefe619b214fed/Employee-and-Customer-Perceptions-of-Service-in-Banks-Replication-and-Extension.pdf

- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 41(5). Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256939>
- Spector, E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage.
- SUNAT. (2017). Consulta RUC. Recuperado de <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Taylor, W. (1911). *Principios de la administración científica*. New York: Haper and Row Publishers. [versión ebook]. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/ppios_admc3b3n_ctifica1.pdf
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681. Recuperado de https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/45984/Thomas_Cognitive_Elements_1990.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thornhill, A., Skinner, D. & Saunders, M. (2004). HRM and change. *Personnel review*, 33(2). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=289831&query=turnover#>
- Toyama, J. (21 de abril de 2016). ¿Cómo se adecúan las empresas peruanas a las necesidades de los jóvenes millennials? Universidad ESAN. Recuperado de www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/21/como-adecuan-empresas-peruanas-necesidades-jovenes-millennials/

- Tulgan, B. (2015). Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. [versión ebook]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=4205877>
- Universia. (13 de diciembre de 2011). Descubre los diversos tipos de empresa. Universia Perú. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/13/897438/descubre-diversos-tipos-empresa.html>
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México DF: Editorial El Manual Moderno.
- Valdiviezo, C. (26 de junio de 2014). Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, sólo los jóvenes y adinerados, como Y. Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>
- Valdiviezo, C., Yi, Y. (19 de marzo de 2015). Internacionalización: las empresas grandes del Perú se comportan como las medianas del mundo. Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/156571-internacionalizacion-las-empresas-grandes-del-peru-se-comportan-como-las-medianas-del-mundo/>
- Wagner III, J. & Hollenbeck, J. (1998). Organizational Behavior; Securing Competitive Advantage. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wanous, J., Reichers, A. & Hudy, M. (abril, 1997). Overall Job Satisfaction: How Good are Single-Item Measures. Journal of Applied Psychology, 82(2), pp.247-252. Recuperado de <http://www.d.umn.edu/~shel0210/Data%20Analysis%20Project/overall%20job%20satisfaction%20how%20good%20are%20single%20item%20measures.pdf>
- Wright, T. & Bonett, D. (diciembre, 2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(6), pp. 1183-1190. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Douglas_Bonett/publication/10925802_The_Moderating_Effects_of_Employee_Tenure_on_the_Relation_between_Organizational_Commitment_and_Job_Performance_A_Meta-analysis/links/546434100cf2cb7e9da9a6d0/The-Moderating-

Effects-of-Employee-Tenure-on-the-Relation-between-Organizational-Commitment-and-
Job-Performance-A-Meta-analysis.pdf

Anexos

Anexo 1

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
ENCUESTA

FACTORES NO REMUNERATIVOS COMO CAUSA DE LA ROTACIÓN DE MILLENNIALS Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE RETENCIÓN EN EMPRESAS GRANDES DE LIMA
Responsables: Diego Chávez Balvín y Ericka Ríos Saravia

Indicación: Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems de la Encuesta que le mostramos, marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación de acuerdo al tema de análisis.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

5	Muy pertinente
4	Pertinente
3	Regularmente pertinente
2	Poco pertinente
1	Muy poco pertinente

N°	ÍTEMS	TIPO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	Puntaje				
				1	2	3	4	5
1	¿Qué edad tienes?	Opción múltiple	Rangos de edad					x
2	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empleo actual?	Opción múltiple	Rangos de años				x	
3	¿En qué sector se encuentra la empresa en la que estás trabajando?	Opción múltiple	Opciones de sectores				x	
4	En tu empleo actual, ¿cuentas con reconocimiento / capacitaciones / línea de carrera / oportunidad de trabajo en el exterior / flexibilidad de horario?	Matriz	Marcar Sí o No por cada factor					x
5	¿Cuál es tu percepción respecto del clima laboral en tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy bueno a muy malo				x	
6	En tu actual empleo, ¿cuál es tu percepción respecto al grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy alto a bajo					x
7	¿Estás de acuerdo con el grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy de acuerdo a muy en desacuerdo					x
8	Ordena las siguientes variables del 1 al 8, donde 1 sería la más importante y 8 la menos importante que tomarías en cuenta para cambiar de puesto de trabajo	Escala de Likert	Ordenar las variables en una escala (Ránking)					x
9	¿Cómo te sientes respecto a tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy satisfecho a insatisfecho					x
10	¿Estás pensando actualmente en cambiar de empleo?	Opción múltiple	Marcar Sí o No					x
11	¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre o profesionales?	Opción múltiple	Marcar una opción entre 0 a 5					x

Observaciones / recomendaciones:

Apellidos y Nombres: Alonzo Escudero, Luis Arturo

Grado Académico: Magister

Mención: Dirección de Operaciones

Firma

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
ENCUESTA

FACTORES NO REMUNERATIVOS COMO CAUSA DE LA ROTACIÓN DE MILLENNIALS Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE RETENCIÓN EN EMPRESAS GRANDES DE LIMA
Responsables: Diego Chávez Balvín y Ericka Ríos Saravia

Indicación: Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems de la Encuesta que le mostramos, marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación de acuerdo al tema de análisis.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:
5 Muy pertinente
4 Pertinente
3 Regularmente pertinente
2 Poco pertinente
1 Muy poco pertinente

N°	ÍTEM	TIPO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	Puntaje				
				1	2	3	4	5
1	¿Qué edad tienes?	Opción múltiple	Rangos de edad				x	
2	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empleo actual?	Opción múltiple	Rangos de años					x
3	¿En qué sector se encuentra la empresa en la que estás trabajando?	Opción múltiple	Opciones de sectores				x	
4	En tu empleo actual, ¿cuentas con reconocimiento / capacitaciones / línea de carrera / oportunidad de trabajo en el exterior / flexibilidad de horario?	Matriz	Marcar Sí o No por cada factor					x
5	¿Cuál es tu percepción respecto del clima laboral en tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy bueno a muy malo					x
6	En tu actual empleo, ¿cuál es tu percepción respecto al grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy alto a bajo					x
7	¿Estás de acuerdo con el grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy de acuerdo a muy en desacuerdo					x
8	Ordena las siguientes variables del 1 al 8, donde 1 sería la más importante y 8 la menos importante que tomarías en cuenta para cambiar de puesto de trabajo	Escala de Likert	Ordenar las variables en una escala (Ránking)					x
9	¿Cómo te sientes respecto a tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy satisfecho a insatisfecho					x
10	¿Estás pensando actualmente en cambiar de empleo?	Opción múltiple	Marcar Sí o No					x
11	¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre o profesionales?	Opción múltiple	Marcar una opción entre 0 a 5					x

Observaciones / recomendaciones: Recomendaría validar los resultados del estudio de cuantitativo con foros de indagación cualitativa, poniendo foco en las preguntas 10 y 11.
--

Apellidos y Nombres: Milagros Maurtua
Grado Académico: MBA
Mención: Marketing

Firma

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
ENCUESTA
FACTORES NO REMUNERATIVOS COMO CAUSA DE LA ROTACIÓN DE MILLENNIALS Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE RETENCIÓN EN EMPRESAS GRANDES DE LIMA
Responsables: Diego Chávez Balvín y Ericka Ríos Saravia

Indicación: Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems de la Encuesta que le mostramos, marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación de acuerdo al tema de análisis.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

5	Muy pertinente
4	Pertinente
3	Regularmente pertinente
2	Poco pertinente
1	Muy poco pertinente

N°	ÍTEMS	TIPO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	Puntaje				
				1	2	3	4	5
1	¿Qué edad tienes?	Opción múltiple	Rangos de edad					X
2	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empleo actual?	Opción múltiple	Rangos de años					X
3	¿En qué sector se encuentra la empresa en la que estás trabajando?	Opción múltiple	Opciones de sectores					X
4	En tu empleo actual, ¿cuentas con reconocimiento / capacitaciones / línea de carrera / oportunidad de trabajo en el exterior / flexibilidad de horario?	Matriz	Marcar Sí o No por cada factor					X
5	¿Cuál es tu percepción respecto del clima laboral en tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy bueno a muy malo					X
6	En tu actual empleo, ¿cuál es tu percepción respecto al grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy alto a bajo				X	
7	¿Estás de acuerdo con el grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy de acuerdo a muy en desacuerdo				X	
8	Ordena las siguientes variables del 1 al 8, donde 1 sería la más importante y 8 la menos importante que tomarías en cuenta para cambiar de puesto de trabajo	Escala de Likert	Ordenar las variables en una escala (Ranking)					X
9	¿Cómo te sientes respecto a tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy satisfecho a insatisfecho					X
10	¿Estás pensando actualmente en cambiar de empleo?	Opción múltiple	Marcar Sí o No					X
11	¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre o profesionales?	Opción múltiple	Marcar una opción entre 0 a 5					X

Observaciones / recomendación

Es importante también conocer el nivel de estudio a conocer del encuestado

Y en cuanto a la pregunta 4 incluir el tema de comunicación

Apellidos y Nombres: Ana Elena Senmache
Grado Académico: Magister
Mención: MBA Administración y Master en Dirección de empresas

Firma

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
ENCUESTA
FACTORES NO REMUNERATIVOS COMO CAUSA DE LA ROTACIÓN DE MILLENNIALS Y PROPUESTAS DE ACCIONES DE RETENCIÓN EN EMPRESAS GRANDES DE LIMA
Responsables: Diego Chávez Balvín y Ericka Ríos Saravia

Indicación: Señor especialista, se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems de la Encuesta que le mostramos, marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación de acuerdo al tema de análisis.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

5	Muy pertinente
4	Pertinente
3	Regularmente pertinente
2	Poco pertinente
1	Muy poco pertinente

N°	ÍTEMS	TIPO DE PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	Puntaje				
				1	2	3	4	5
1	¿Qué edad tienes?	Opción múltiple	Rangos de edad				X	
2	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu empleo actual?	Opción múltiple	Rangos de años				X	
3	¿En qué sector se encuentra la empresa en la que estás trabajando?	Opción múltiple	Opciones de sectores			X		
4	En tu empleo actual, ¿cuentas con reconocimiento / capacitaciones / línea de carrera / oportunidad de trabajo en el exterior / flexibilidad de horario?	Matriz	Marcar Sí o No por cada factor				X	
5	¿Cuál es tu percepción respecto del clima laboral en tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy bueno a muy malo				X	
6	En tu actual empleo, ¿cuál es tu percepción respecto al grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy alto a bajo					X
7	¿Estás de acuerdo con el grado de responsabilidad de tu puesto?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy de acuerdo a muy en desacuerdo					X
8	Ordena las siguientes variables del 1 al 8, donde 1 sería la más importante y 8 la menos importante que tomarías en cuenta para cambiar de puesto de trabajo	Escala de Likert	Ordenar las variables en una escala (Ránking)				X	
9	¿Cómo te sientes respecto a tu empleo actual?	Opción múltiple	Marcar una opción entre muy satisfecho a insatisfecho				X	
10	¿Estás pensando actualmente en cambiar de empleo?	Opción múltiple	Marcar Sí o No			X		
11	¿Cuántas veces has cambiado de empleo sin contar prácticas pre o profesionales?	Opción múltiple	Marcar una opción entre 0 a 5			X		

Observaciones / recomendaciones:

Apellidos y Nombres: Rodríguez Maza, Jose Daniel

Grado Académico: Licenciado Adm / Master RRHH

Mención:

Firma