UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**“FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL QUE FAVORECEN LA
PERMANENCIA DE LOS MILLENNIALS EN EMPRESAS
MAYORISTAS PRIVADAS DEL SECTOR HIDROCARBUROS
DOWNSTREAM – COMBUSTIBLES LÍQUIDOS EN LIMA
METROPOLITANA”**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Geldres Alegre, Fiorella del Pilar (0000-0001-5871-2594)

Quiquia Díaz, Mildred Araceli (0000-0001-9878-7902)

ASESOR

Calvo Córdova, Fernando (0000-0002-1958-0338)

Lima, 16 de Octubre del 2019

A la memoria de mis padres. Así también a todas
las demás personas que directa o indirectamente nos apoyaron y alentaron
con la elaboración de la tesis.

Fiorella Geldres

A mi Madre, por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida, quien espero se sienta
orgullosa de mí. A mis hermanas, porque son mi ejemplo de superación constante y sobre
todo por la confianza y seguridad que siempre me brindan.

Además, a todas las personas que se involucraron con la presente investigación y nos
brindaron su apoyo.

Mildred Quiquia

RESUMEN

El presente estudio se ha desarrollado tomando como base investigaciones realizadas respecto a las medidas de satisfacción laboral que se aplican en empresas de diversos sectores, para retener al talento Millennial. Además, para entender cómo evolucionó esta problemática en el tiempo, se han analizado teorías acerca de la gestión de recursos humanos e inclusive se comparó cuán relevante es cada uno de estos factores para los Millennials y para las personas de otras generaciones. Luego, se aplicó un estudio mixto cualitativo y cuantitativo cuyos resultados indican que algunas medidas aplicadas por empresas de otros sectores, no tienen el mismo impacto en los Millennials que trabajan en Empresas Mayoristas Privadas del Sector Hidrocarburos Downstream – Combustibles Líquidos en Lima Metropolitana.

En este sentido, se evidenció un problema recurrente para el departamento de RRHH, que es la alta rotación de Millennials; por ello se ha realizado una descripción de generaciones y su perspectiva laboral, para crear un modelo de factores que ellos valoran y que son influyentes en su permanencia en sus actuales centros laborales y se presentó información acerca de la importancia que ha adquirido la línea de negocios Downstream respecto a las demás. Con este fundamento, se indicó la relevancia y justificación del tema elegido, se plantearon hipótesis y objetivos que fueron validados mediante un estudio cuantitativo y cualitativo. El presente estudio demuestra que los factores de satisfacción laboral sí influyen en la permanencia de los Millennials del sector analizado pero cada uno en diferente medida.

Palabras clave: *Satisfacción Laboral, Millennials, Hidrocarburos, Recursos Humanos, Generaciones, Retención, Downstream*

ABSTRACT

This study was developed based on the investigation of job satisfaction measures applied by many companies from different sectors, for the retention of Millennials talents. For understanding the evolution of this problem over time, many theories about Human Resources management were analyzed and the relevance of each satisfaction factor for Millennials and people of other generations was compared, then a qualitative and quantitative mixed study was applied, the result was that some factors that apply to companies in other sectors, don't have the same impact on Millennials working in companies of Private Wholesale Companies of the Downstream Hydrocarbons Sector-Liquid Fuels in Metropolitan Lima.

Due to this, we can show a recurring problem in the Human Resources area, which is the high rotation of Millennials, for this reason we made the description of the generations, to create a model of factors that they value and are influential in its permanence in the companies. Information was presented on the importance that the Downstream business line has acquired with respect to the others. On this basis, the relevance and justification of the chosen theme was specified, hypotheses and objectives were raised that were validated through a quantitative and qualitative study. This study shows that job satisfaction factors do influence the permanence of Millennials in the sector analyzed but each one to a different extent.

Key Words: Job Satisfaction, Millennials, Hydrocarbons, Human Resources, Generations, Retention, Downstream.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	11
1.1. <i>Generaciones.....</i>	11
1.1.1. <i>Generación Baby Boomers.....</i>	12
1.1.2. <i>Generación X.....</i>	13
1.1.3. <i>Generación Y o Millennials.....</i>	14
1.2. <i>Recursos Humanos</i>	19
1.2.1. <i>Importancia de Gestionar el Talento Humano</i>	20
1.2.2. <i>Estilos Administrativos.....</i>	21
1.3. <i>Factores de Permanencia para las Generaciones Baby Boomers y Generación X. 26</i>	
1.3.1. <i>Primera Categoría – Clima Organizacional</i>	27
1.3.2. <i>Segunda Categoría – Cultura Organizacional</i>	29
1.3.3. <i>Tercera Categoría - Desarrollo Profesional</i>	31
1.3.4. <i>Cuarta Categoría – Ambiente Económico</i>	34
1.4. <i>Factores de Permanencia en Millennials.....</i>	36
1.4.1. <i>Primera Categoría – Clima Organizacional.</i>	37
1.4.2. <i>Segunda Categoría – Cultura Organizacional</i>	41
1.4.3. <i>Tercera Categoría - Desarrollo Profesional</i>	45
1.4.4. <i>Cuarta Categoría – Ambiente Económico</i>	48
1.5. <i>Sector Hidrocarburos.....</i>	51
1.5.1. <i>Upstream</i>	51
1.5.2. <i>Midstream.....</i>	53
1.5.3. <i>Downstream</i>	53
1.5.4. <i>Principales Empresas del Sector Hidrocarburos.....</i>	56
CAPITULO II: OBJETIVOS E HIPOTESIS	57
2.1. <i>Plan de Investigación</i>	57
2.2. <i>El Problema.....</i>	58
2.3. <i>Hipótesis.....</i>	59
2.3.1. <i>Hipótesis General.....</i>	59
2.3.2. <i>Hipótesis Específicas.....</i>	59
2.4. <i>Objetivos.....</i>	60

2.4.1. <i>Objetivo General</i>	60
2.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	60
CAPITULO III: METODOLOGIA DE TRABAJO	61
3.1. <i>Metodología de trabajo</i>	61
3.1.1. <i>Tipo de investigación</i>	61
3.3.2. <i>Alcance de la Investigación</i>	64
3.3.3. <i>Diseño de la Investigación</i>	64
CAPITULO IV: DESARROLLO	66
4.1. <i>Aplicación</i>	66
4.1.1. <i>Encuestas:</i>	66
CAPITULO V: ANALISIS DE RESULTADOS	67
5.1 <i>Análisis descriptivo</i>	67
5.1.1. <i>Características de los Millennials Encuestados</i>	67
5.1.2. <i>Factores que favorecen en la continuidad laboral</i>	71
5.1.3. <i>Categorías de Factores de Satisfacción Más Valorados por los Millennials</i>	72
5.2. <i>Validación de Hipótesis</i>	73
5.2.2 <i>Hipótesis estadística específica 1</i>	73
5.2.3 <i>Hipótesis estadística específica 2</i>	76
5.2.4 <i>Hipótesis estadística específica 3</i>	79
5.2.5 <i>Hipótesis estadística específica 4</i>	82
5.2.5. <i>Hipótesis estadística específica 5</i>	85
5.2.6. <i>Hipótesis estadística específica 6</i>	87
5.2.7. <i>Hipótesis estadística específica 7</i>	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1. <i>Conclusiones</i>	90
6.2. <i>Recomendaciones</i>	93
ANEXO:	94
BIBLIOGRAFÍA	100

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Rango de edad de la generación de los millennials.....	15
Figura N°2: Infraestructura de Midstream en 2016 - 2018.....	53
Figura N°3: Crecimiento en Downstream 2016 - 2018	55
Figura N°4: Consumo de Hidrocarburos 2014 - 2025	55
Figura N°5: Formula para hallar la muestra	63

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. <i>Comparativo de Generaciones</i>	12
Cuadro N°2: <i>Cuadro Comparativo de los Factores Valorados entre las Generaciones que Conviven en el Mercado Laboral</i>	19
Cuadro N°3. <i>Cuadro de Sistemas de Administración</i>	23
Cuadro N°4: <i>Teoría X e Y de Douglas McGregor</i>	25
Cuadro N°5: <i>Cuadro Comparativo de los Factores Valorados Según su Categoría entre las Generaciones que Conviven en el Mercado Laboral</i>	50
Cuadro N°6. <i>Muestra por Estrato</i>	66
Cuadro N°7. <i>Lista de entrevistados</i>	65

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. <i>Distribución Según Rango de Edad</i>	68
Gráfico N° 2. <i>Ocupación de los Millennials</i>	69
Gráfico N° 3. <i>Distribución de Millennials según Facultad de Estudios</i>	69
Gráfico N° 4. <i>Tiempo que Laboran en su Empresa Actual</i>	70
Gráfico N° 5. <i>Distribución de Millennials Según la Empresa en que Laboran</i>	70
Gráfico N° 6. <i>Factores Valorados que Favorecen en la Continuidad Laboral de los Millennials</i>	71

Gráfico N° 7. Distribución de Factores de Satisfacción Laboral más Valorados por Categoría	73
Gráfico N° 8. Relación Entre Clima Laboral y Permanencia en las Empresas	76
Gráfico N° 9. Relación Entre Cultura Organizacional y Permanencia en las Empresas	79
Gráfico N° 10. Relación entre Desarrollo Profesional y Permanencia en las Empresas	82
Gráfico N° 11. Relación entre Ambiente Económico y Permanencia en las Empresas	85
Gráfico N° 12. Distribución de Millennials según el Tiempo que Planean Permanecer en su Actual Centro Laboral	87
Gráfico N°13. Distribución por Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de los Millennials Encuestados	68
Tabla 2. Categoría de Factores de Satisfacción Laboral Según su Valoración	72
Tabla 3. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables	73
Tabla 4. Medidas simétricas de las variables	74
Tabla 5. Distribución de Frecuencias de la Percepción de Clima Laboral y la Permanencia en las Empresas	75
Tabla 6. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables	77
Tabla 7. Medidas simétricas de las variables	77
Tabla 8. Distribución de Frecuencias de la Percepción de Cultura Organizacional y la Permanencia en las Empresas	78
Tabla 9. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables	80
Tabla 10. Medidas simétricas de las variables	80
Tabla 11. Distribución de frecuencias de la percepción de desarrollo profesional y la permanencia en las empresas	81
Tabla 12. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables	82
Tabla 13. Medidas simétricas de las variables	83
Tabla 14. Distribución de frecuencias de la percepción de ambiente económico y la permanencia en las empresas	84
Tabla 15. Tiempo que los Millennials Planean Permanecer en su Centro Laboral	85

<i>Tabla 16. Empresa con Mayor Proyección de Permanencia</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 17. Disposición Para Trabajar en Otras Empresas</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 18. Millennials que Hubieran Preferido Trabajar en otro Sector.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 19. Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials.....</i>	<i>89</i>

Introducción

Actualmente, en las organizaciones peruanas conviven tres generaciones muy distintas entre sí: los Baby Boomers (mayores de 50 años), Generación X (entre 35 y 50 años), Generación Y o millennials (entre 20 y 35 años) y otras minorías que empiezan a ocupar posiciones iniciales o están por jubilarse; sin embargo, cada uno de esta cuenta con expectativas y objetivos diferentes (Penagos & Rubio, 2015). Siendo las personas de la generación Y o millennials los que cuentan con mayor número de personas formando parte de la Población Económicamente Activa (PEA) (INEI, 2018) y a su vez, la que más rota de lugar de trabajo (Valdivieso, 2014).

Esta generación se ha convertido en un reto para la Administración de Recursos Humanos ya que además de forjar un buen clima laboral entre la demografía tan diversa de las organizaciones, tienen que fidelizar a los millennials quienes se caracterizan por rotar entre distintas empresas (León, 2017). De hecho, se han realizado estudios cuyos resultados indican que los millennials buscan propuestas desafiantes, capacitarse y tener equilibrio entre su vida personal y el trabajo (Deloitte, 2015).

Por otra parte, el Viceministro de Energía Raúl García Carpio confirmó que cuando se apruebe la Ley Orgánica de Hidrocarburos, el potencial de las inversiones a nivel Downstream ascendería a 2,987 millones de dólares (El Peruano, 2018), lo cual convierte a este sector en uno de los más atractivos y retadores para trabajar. Además, la coyuntura de crecimiento del sector demandará la inserción de nuevos talentos que complementen a los que actualmente trabajan en él y más adelante, que éstos estén preparados para cubrir posiciones gerenciales claves (Saldarriaga, 2018)

Por tanto, no es extraño pensar que los millennials quienes se caracterizan por buscar retos profesionales encuentren en el sector hidrocarburos una buena oportunidad para desempeñarse y sin dudas la administración de recursos humanos deberá trabajar en cubrir con sus expectativas para fidelizarlos. Por ello, considerando esta información, surge la necesidad de conocer ¿cuáles son los factores de satisfacción laboral que favorecen la permanencia de los

millennials en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos Downstream – líquidos en Lima Metropolitana?

Así, la presente investigación tiene como objetivo general identificar qué factores de satisfacción laboral favorecen la permanencia de los millennials en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos Downstream – combustibles líquidos en Lima Metropolitana. En este sentido, se analizaron las expectativas que tienen los millennials respecto a los factores de satisfacción laboral que podrían generar su permanencia en sus centros laborales y su percepción acerca de las medidas que actualmente se aplican en sus empresas.

En el primer capítulo se analiza toda la teoría relacionada con el estudio, la cual permite establecer un modelo de factores de satisfacción laboral para las empresas privadas mayoristas del sector Hidrocarburos Downstream – combustibles líquidos. En el segundo capítulo se muestra el plan de la investigación, la situación problemática, las hipótesis y objetivos, los cuales servirán para guiar el estudio. En el tercer capítulo se determinó la metodología del estudio, es decir el análisis cuantitativo y cualitativo, el alcance del mismo y el diseño a emplear. En el cuarto capítulo empieza a aplicarse el instrumento estadístico (encuesta) en la muestra de Millennials, de acuerdo a lo planeado en el capítulo tres. Finalmente, en el capítulo cinco se detallarán los resultados del análisis, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente investigación se estudiará bibliografía pertinente, estudios realizados por centros de investigación reconocidos, testimonios de especialistas en recursos humanos, comportamiento organizacional, clima laboral y de representantes del sector hidrocarburos.

1.1. Generaciones

Para el presente estudio es relevante estudiar los rangos generacionales ya que a través de los años las costumbres y características que definen a cada persona han ido cambiando. Según la Real Academia Española (2017) los grupos generacionales son un conjunto de individuos cuya fecha de nacimiento es contigua. Así mismo, se caracterizan por haber obtenido cierto tipo de educación e influencias, tanto culturales como sociales, de manera similar. Por lo cual, logran adoptar una conducta habitual en cuanto a la manera de pensar y crear.

Según los especialistas en recursos humanos Ogg y Bonvalet, definen generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Asimismo, señalan cuáles son los tres grupos generacionales que aún forman parte del mercado laboral: los Baby Boomers, la generación X y la generación de los Millennials. De las mencionadas, la presente investigación se centrará en los Millennials (Ogg & Bonvalet, 2006).

Nilda Chirinos (2009) ha elaborado un cuadro comparativo muy completo acerca de las características de las generaciones más modernas como la Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials, a continuación lo presentamos:

Cuadro N°1. Comparativo de Generaciones

Comparativo de Generaciones

	Baby Boomers	Generación "X"	Generación "Y"
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Optimista - Idealista - Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> - Escéptico - Ferozmente independiente - Trabajo /Balance de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> -Confidente -Pensamiento social - Estructurado / Planeado - Actitud desafiante y retadora
Fortalezas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo participativo - Liderazgo con corazón - Experiencia Política 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación al cambio - Competente &Franco - No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicado - Optimista ante situaciones difíciles
Desafíos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de habilidades de liderazgo - Trato directo con conflicto - Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> - Tacto vs. Honestidad brutal -Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Intimidado por el conflicto - Necesita supervisión y estructura - Falta de resiliencia
Claves de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer su experiencia y contribución - Proporcione oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una participación de trabajo flexible - Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarle a ver el significado con su trabajo - Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio - Se preocupan más por el dinero

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La revolución Laboral de la Generación "Y"

A continuación detallaremos información acerca de características generales acerca de la personalidad de cada uno de estos grupos generacionales y sobre su desenvolvimiento en su ámbito laboral, especialmente la de los Millennials:

1.1.1. Generación Baby Boomers

Los Baby Boomers son personas nacidas entre los años 1946 a 1964 (Kotler & Keller, 2012). Según Hernández (2015) estas personas se caracterizan por ser optimistas, trabajar muchas horas, son leales, competitivos y miden el éxito de forma material. Además, son buenos en las relaciones y trabajando en equipo pero siempre manteniendo la horizontalidad.

Esta generación también se caracteriza por construir una carrera sólida y extraordinaria, donde el esfuerzo será reflejado mediante el sueldo, posición laboral y el status. Para ellos, el feedback o la retroalimentación se realiza una vez por año y tiene que tener un reconocimiento de por medio. Ellos interpretan el bienestar con el dinero y el trabajo como sacrificio para conseguirlo (Molinari, 2011)

Asimismo, en un estudio realizado por Montse Mateos titulado ¿Cómo trabajan y qué quieren las 4 generaciones de hoy?, y publicado por el Diario Expansión, indica que el apego/estabilidad con/en la empresa en la que laboran tiene un lado negativo: su miedo al cambio los hace aferrarse a solo lo que es conocido para ellos. Además, son conscientes de los privilegios que han conseguido en base a su esfuerzo por años, lo que influye más en su temor al cambio o peor aún a perder su trabajo. Otras características listadas son:

- Su fidelidad laboral sin discusión.
- Se sienten muy orgullosos de sus trayectorias.
- Son conscientes de los privilegios que han conseguido.
- No se sienten amenazados ante el relevo generacional: entienden el lenguaje y respetan a la Generación X, con ellos se sienten cómodos y a salvo. Sin embargo, califican a los Millennials como retadores e inconformistas, que no respetan las jerarquías y que no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado (Mateos, 2016).

A manera de resumen, podríamos listar los siguientes factores como determinantes para la permanencia de los Baby Boomers en su centro de labores:

- Mantener buenas relaciones interpersonales
- Valores (respeto e igualdad)
- Línea de carrera
- Salario
- Bonos y comisiones
- Contrato indefinido
- Proyección de aumento salarial

1.1.2. Generación X

La generación X son personas nacidas entre los años 1965 a 1980 (Kotler & Keller, 2012). De acuerdo con lo que señala Chirinos en su artículo sobre características generacionales y valores, las principales características de la Generación X son (Chirinos, 2009):

- Personas escépticas.
- Orientados al trabajo.
- Independientes y autónomas.
- Suelen organizar su vida alrededor del trabajo.

- Son leales a la empresa donde laboran.
- Buscan aportar sus ideas, por lo que valoran si sus jefes los escuchan y apoyan.
- Mejor capacitadas que los Baby Boomers.

Asimismo, Montse Mateos (2016) indica que las personas de la Generación X suelen ocupar los puestos intermedios en la organización, teniendo la presión desde arriba de los sénior y desde abajo, la de los empleados más jóvenes que vienen haciendo las cosas muy bien. Se trata de personas responsables y adaptables, de mente abierta ante nuevas ideas y en búsqueda de la equidad entre su familia y trabajo. Sin embargo, estas personas están dispuestas a abandonar su centro de trabajo por otro solo por un 10% de aumento en su salario (Karsh & Templin, 2013).

Ven a los Baby Boomers como personas cerradas, apartadas e incluso marginadas y a los Millennials como retadores e inconformistas y critican su falta de respeto a la autoridad (Mateos, 2016).

A manera de resumen, podríamos listar los siguientes factores como determinantes para la permanencia de las personas de la Generación X en su centro de labores:

- Tener buenos líderes
- Medidas de conciliación familiar
- Valores (respeto e igualdad)
- Feedback constante
- Autonomía en mejora de procesos
- Funciones retadoras
- Capacitación
- Línea de carrera
- Salario
- Bonos y comisiones
- Contrato Indefinido
- Proyección de aumento salarial

1.1.3. Generación Y o Millennials

De acuerdo, al Pew Research Center, los millennials son las personas nacidas de 1981 a 1996 (37 a 22 años de edad). Sin embargo, según Molinari (2011) a esta generación pertenecen las personas nacidas entre los años 1981 y 2000 (37 a 18 años de edad), se trata de una generación

que tiende a no darle tanto valor al dinero ni a las cosas materiales en comparación de las otras generaciones, ella las describe como personas simples, que creen que el reconocimiento está ligado al trabajo y por lo tanto hace que este tenga sentido.

Figura N°1 Rango de edad de la generación de los millennials

Fuente: Pew Research Center

Asimismo, Molinari agrega que los millennials se caracterizan por ser positivos y optimistas, por ello buscan un empleo en el cual se sientan satisfechos. También, suelen tener una expectativa laboral más alta en comparación a otras generaciones ya que cuentan con mayor preparación académica (Smola & Sutton, 2002). Smola y Sutton mencionan también que las empresas tienen el gran desafío de intentar captar la lealtad de esta generación, ya que no le temen al cambio, sobre todo si la organización no cumple con las condiciones claves de quererlos, protegerlos, alentarlos y recompensarlos.

Los Millennials son personas proactivas, les gusta el trabajo en equipo, "Son multitareas, prácticos y valoran la rapidez" (Lipkin, 2009). Además, su autoestima es tan elevada como sus expectativas, a veces son poco realistas al ingresar a una organización.

“El miembro de la Generación Y, interpreta y vive el trabajo de manera completamente diferente. Para el Y es un medio que le va a servir para cumplir aspiraciones que se dan en otras órdenes. El miembro de la Generación Y no se termina de construir con su trabajo, por lo que este puede ser pensado "desde afuera", disociándose de él para evaluar si le permite cumplir con sus deseos. Se

observa un frecuente ajuste o balanceo entre lo requerido por el trabajo y lo obtenido” (Franichevich & Marchiori, 2008)

Los miembros de esta generación están dispuestos a negociar un alto salario por menos horas laborables, horarios flexibles y, por lo tanto, un mejor equilibrio trabajo / vida. Aunque las generaciones mayores pueden ver esta actitud como narcisista o como una falta de compromiso, disciplina e impulso; los millennials tienen una visión diferente del lugar de trabajo (The Balance, 2018)

Según el artículo de Gutiérrez en la revista Forbes (2014), los millennials son la futura generación de consumidores con nuevas necesidades, características y demandas, las cuales son necesarias de conocer para las transformaciones que exigirán a las empresas. Gutiérrez también menciona las características de estas personas:

a) Amantes de la tecnología: La tecnología está relacionada e integrada en todas las actividades que realizan, los millennials tienden a mostrar lo que son y lo que hacen a todo su entorno a través de las redes sociales.

Asimismo, según la revista The Balance en el artículo “The Common Characteristics of Generation Y” (2018) esta generación creció con la tecnología y confían en ella para realizar mejor su trabajo a través de laptops, celular y otros dispositivos. En adición, “esta generación está conectada las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Les gusta comunicarse por mail, mensajes de texto y cualquier plataforma de medios sociales (FB, Twitter, Instagram) que usen sus amigos y colegas. Esta generación no puede imaginar estar sin internet” (Fluent, 2016).

b) Multitasking: Esta generación tiene la capacidad de hacer varias cosas a la vez.

c) Preparación Profesional: Valoran mucho la preparación profesional que tengan, para ellos no es suficiente el obtener un bachiller o título. Los millennials quieren especializarse y esperan obtener magister o un doctorado que sea algo verdaderamente valioso e importante.

- d) No son conformistas:** el inconformismo de los millennials está ligado a la libertad e independencia que tienen en su vida. A diferencia de sus padres, ellos no se conforman con lo que tienen, sino con lo que en realidad quieren sin importar lo difícil que sea hacerlo.
- e) Concepción diferente del significado del Éxito:** Para esta generación trabajar para ser millonario o tener una empresa no comprende el significado del éxito. Ellos consideran que el verdadero éxito es tener una vida equilibrada, donde es importante trabajar para tener dinero e invertirlo en viajes para conocer nuevas culturas y personas.
- f) Sociales:** Gracias a la gran participación y actividad en línea, el 88% de millennials en Latinoamérica tienen creado un perfil (Gutiérrez, 2014), son personas extremadamente sociales. Suelen comentar, compartir y consultar, a través de las redes sociales, lo que les permite crear contenido de gran interés.

Asimismo, el estudio de Deloitte “Generación del Milenio” (2015) contribuye con las siguientes características de esta generación:

- Personas con integridad
- Flexibilidad y Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Pensamiento creativo.

Los miembros de esta generación valoran el equilibrio entre el entorno personal y laboral, por lo que buscan empresas que les permita llevar este ritmo de vida, sin dejar de lado ninguna de sus responsabilidades. Asimismo, valoran mucho a empresas que apliquen la responsabilidad social en su compañía, como el voluntariado y cuidado de medio ambiente. Sin embargo, son personas muy inestables, Deloitte afirma que para el año 2020 el 82% de millennials peruanos espera dejar su trabajo actual, lo cual es una constante en los mercados emergentes (Deloitte, 2016). Ellos son más proclives al movimiento de puestos buscando siempre puestos de mayor liderazgo o de aprendizaje y por eso la rotación es parte de su dinámica laboral (Lucas, 2017).

A manera de resumen, podríamos listar los siguientes factores como determinantes para la permanencia de los Millennials en su centro de labores:

- Buenos líderes
- Relaciones Interpersonales
- Actividades de Integración
- Medidas de Conciliación Familiar (Horarios flexibles, Home Office, Licencias Corporativas)
- Trabajo en Equipo
- Posicionamiento de Mercado
- Autonomía en Mejora de Procesos
- Funciones Retadoras
- Capacitación

A continuación, se sintetizarán todos los factores que favorecen en la permanencia de las generaciones, de acuerdo al estudio realizado en el presente punto de la investigación. Estos factores se desprenden de las características halladas y funcionarán como base para el estudio cuantitativo y cualitativo que se pretende realizar. Sin embargo, para validar esta información, más adelante, analizaremos a detalle cada una de estas características de acuerdo a cada grupo generacional, por lo que este cuadro podría verse modificado.

Cuadro N°2: Cuadro Comparativo de los Factores Valorados entre las Generaciones que Conviven en el Mercado Laboral

Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y - Millennials
Relaciones interpersonales	Buenos líderes	Buenos líderes
Valores (respeto e igualdad)	Medidas de conciliación Familiar	Relaciones interpersonales
Línea de carrera	Valores (respeto e igualdad)	Actividades de integración
Salario	Feedback constante	Medidas de conciliación familiar
Bonos y comisiones	Autonomía en mejora de procesos	Trabajo en equipo
Contrato indefinido	Funciones retadoras	Posicionamiento de mercado
Proyección de aumento salarial	Capacitación	Autonomía en mejora de procesos
	Línea de carrera	Funciones retadoras
	Salario	Capacitación
	Bonos y comisiones	
	Contrato indefinido	
	Proyección de Aumento Salarial	

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Recursos Humanos

El especialista en Administración y Recursos Humanos, Jaime Maristany, afirma en su libro Administración de Recursos Huma (2000) que Recursos Humanos (RRHH) es una ciencia que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad. Además, esta ciencia implica prácticas

más operativas como reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela Juárez, 2011). Asimismo, Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (2007) afirma que RRHH busca conquistar y retener a las personas, para que se desempeñen dando lo máximo de sí mismas, con actitud positiva y favorable.

“La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. (Chiavenato, 2007)

1.2.1. Importancia de Gestionar el Talento Humano

El director de Laborum, Rafael Zavala, en una entrevista para el portal Para Quitarse el Sombrero - Grupo Romero, afirma que la gestión de talento es importante porque permite generar un ambiente laboral apropiado, que aumenta la productividad por medio del compromiso y la motivación. También, permite identificar las necesidades de las personas para la consecución de objetivos; facilita un buen diseño del plan de capacitación y bienestar de los colaboradores y facilita la resolución de conflictos, mejorando la comunicación (Zavala, 2017)

Asimismo, Conrado Castillo en su libro “Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo” (2009) postula que es necesario gestionar el talento humano ya que es escaso y por ello el grado de lealtad con las empresas se reduce cada vez más. El capital humano es un talento que no se puede almacenar, sino que debe retenerse y potenciarse porque si no el conocimiento quedará obsoleto. Además, el mismo autor indica:

“Para ello las empresas se han renovado hacia una nueva cultura empresarial que contempla retos empresariales cambiantes, ambición profesional, el trabajo por proyectos y la incertidumbre, el clima laboral distendido, la flexibilidad horaria, la orientación de las políticas hacia las personas y no hacia los productos, la migración hacia nuevas vanguardias de conocimiento o las necesidades de formación y de reconocimiento.” (Castillo Sena, 2009)

1.2.2. Estilos Administrativos

Los estilos de administración han ido evolucionando a lo largo del tiempo y se van amoldando a la coyuntura empresarial vigente y a las exigencias de los colaboradores. A continuación detallaremos las teorías de Rensis Likert (1975), Douglas McGregor (1994) e Idalberto Chiavenato (2009); estos autores han forjado sus teorías en décadas distintas pero mantienen la idea de que generaciones atrás los gobiernos administrativos eran más rígidos y autócratas, y ahora los son mucho más flexibles y democráticos.

1.2.2.1.Sistema de Likert

Rensis Likert fue un investigador de teorías de gestión administrativa nacido en 1903 (nació 2 generaciones antes que las estudiadas en el presente informe) y quien en 1975 denominó a una de sus teorías como “El sistema de Likert”. A pesar de su antigüedad, esta teoría se ha mantenido vigente y de hecho, describe detalladamente las variables que generan cada uno de los sistemas/estilos administrativos que se ven reflejados en las generaciones actuales.

Rensis Likert (1975) ha postulado cuatro variables organizacionales que al fusionarse autócrata o democráticamente forman cada uno de los sistemas, tal como se detalla a continuación:

- **Proceso de toma de decisiones:** Se define por quién y cómo la toma, y marcan un estilo administrativo muy diferente uno de otro dependiendo si las decisiones se centralizan en la cúpula organizacional o si se dispersan a lo largo de la organización.
- **Sistema de comunicación:** Define cómo se comunican las personas, si horizontal o verticalmente.
- **Relación interpersonal:** Define cómo se relacionan las personas, el grado de libertad que tienen en su centro de trabajo y si trabajan aisladas o en equipo.

- **Sistema de recompensas y de sanciones:** Define si la empresa motiva a las personas positiva y alentadoramente o de manera negativa haciéndolos cohibirse.

La mezcla de estas variables genera cuatro sistemas administrativos:

a). Sistema 1: Autoritario - explotador. Se aplica en organizaciones autócratas, con nula confianza en su equipo. Las decisiones son tomadas por la cúpula organizacional, la comunicación es descendente y se considera que el temor que infunden y los castigos son el mejor motivador. Las relaciones interpersonales entre compañeros son difíciles de consolidar e incluso los trabajadores tienen interiorizado que crear lazos amicales mientras se trabaja está mal.

b). Sistema 2: Autoritario-benevolente. Es menos duro que el sistema 1, en este las decisiones continúan siendo tomadas por la cúpula organizacional pero las decisiones de poca importancia pueden ser ejecutadas con tan solo la autorización del jefe directo. La cúpula atiende la comunicación que proviene de los niveles más bajos. La interacción humana es aún limitada y en cuanto a su sistema de recompensas, se caracteriza por ofrecer recompensas materiales y salariales, lo cual aumenta la productividad ya que los trabajadores quieren ganar sus incentivos pero no se origina un compromiso continuo.

c). Sistema 3: Consultivo. Aún se trata de organizaciones autócratas, aunque con mayor participación de la fuerza laboral. Las decisiones son consultadas a los niveles inferiores y tomadas por los diversos niveles jerárquicos pero acorde a las políticas y directrices definidas por la organización. Se comunican de manera descendente, ascendente y lateralmente y las empresas suelen implementar sistemas que permiten el flujo y tratamiento dinámico de la información.

d). Sistema 4: Participativo-grupal. Este es democrático y participativo, se promueve la toma de decisiones por consenso desde los niveles más bajos solo tomando en cuenta las políticas y directrices establecidas por la cúpula organizacional, con lo que controlan resultados. En cuanto a la comunicación, esta fluye en todas las direcciones y se ponen servicios de mensajería a disposición de todo el equipo, asimismo se invierte en sistemas de información pues se requiere llegar a la sinergia laboral necesaria para obtener buenos resultados. En cuanto a su sistema de

reconocimientos y sanciones, se da gran importancia a las recompensas simbólicas y en menor grado a las económicas y materiales, las sanciones raramente se aplican y se definen dentro del grupo de interés. Bajo este sistema la productividad suele ser elevada y el colaborador genera un fuerte compromiso con sus objetivos laborales y por ende con la empresa. (Likert, 1975)

A continuación, emplearemos un cuadro resumen en el que se interrelacionan las variables organizacionales con los sistemas de Likert:

Cuadro N°3. Cuadro de Sistemas de Administración

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN				
Variables principales	1	2	3	4
	Autoritario-coercitivo	Autoritario-benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación rutinaria.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistemas de comunicaciones	Bastante precario. Sólo permite comunicación vertical y descendente, que llevan órdenes.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Se prohíbe organización informal y se le considera perjudicial.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente; se considera una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La emp. Busca el desarrollo de una org. Informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia rigurosa a los reglamentos internos.	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas salariales mas frecuentes.	Énfasis en las recompensas materiales. Recompensas sociales ocasionales.	Énfasis en las recompensas sociales. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos x el grupo.

Fuente: Cuadro elaborado por el doctor en administración Augusto Javes Sánchez.

1.2.2.2. Teoría XY de Douglas McGregor

Douglas McGregor (1994) postuló una teoría que trataba dos enfoques de la administración, los cuales denominó X e Y. La teoría X se basa en un estilo tradicional estricto y rígido, en la que los trabajadores de las empresas evitarán cualquier responsabilidad, tienden al ocio y por ello

requieren estar supervisados a lo largo de su jornada laboral. Según la teoría, estas personas son poco ambiciosas y quieren seguridad por encima de todo por eso quieren siempre que los dirijan.

Por otro lado, Douglas McGregor (1994) supone que el estilo administrativo Y representa el reto de introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar el esfuerzo humano. De hecho, la teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos. Bajo este contexto, las tácticas y prácticas de la gerencia buscan forzar un compromiso sincero y profundo.

La teoría Y es una invitación a la innovación e implica una nueva concepción de la administración, la cual tiene por características que es democrática, consultiva y participativa.

Algunos supuestos de esta teoría son:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento (Masson, 2016).
- Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse (Masson, 2016).
- Las recompensas están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- Las personas pueden llegar a aceptar y asumir responsabilidades (Masson, 2016).
- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población (Masson, 2016).
- Puede lograrse un mayor uso del potencial intelectual del ser humano.
- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a responsabilizarse.

Al respecto, en el siguiente cuadro veremos un cuadro comparativo sobre los dos lados de esta teoría:

Cuadro N°4: Teoría X e Y de Douglas McGregor

Teoría X	Teoría Y
A las personas les disgusta el trabajo y las responsabilidades laborales.	Las personas ven el trabajo como algo natural y a algunos hasta les apasiona.
Los trabajadores deben ser controlados o amenazados con posibles castigos para que aumenten su productividad.	Se estimula su productividad sin castigarlos, aunque ellos se autocontrolan y comprometen con sus objetivos.
Las personas prefieren ser dirigidas y evitar asumir compromisos.	Las recompensas están ligadas a los compromisos asumidos.
Son poco ambiciosos y carecen de iniciativas propias.	La mayoría de personas son creativas e ingeniosas.
Se preocupan por su bienestar y seguridad	No le temen a los cambios.

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2.3. Teoría de Idalberto Chiavenato

Idalberto Chiavenato es un investigador de temas orientados a la administración, él en su libro *Gestión del Talento Humano* (2009) define cinco aspectos fundamentales acerca de las perspectivas que puede tener la Administración de Recursos Humanos:

- **Las personas como seres humanos:** Dotadas de personalidades propias y muy diferentes entre sí, poseedoras de conocimiento, habilidades y competencias indispensables para el buen uso de los recursos que se les asigna; no se les define como un recurso más de la organización.
- **Las personas como activadores de los recursos de la organización:** Considerados como elementos que impulsan a la organización, la dotan del talento indispensable para hacerla competitiva. En este aspecto, no se les define como un agente pasivo, inerte o estático; por el contrario, son la pieza fundamental para los resultados de su organización.
- **Las personas como asociadas de la organización:** Capaces de conducirla a la excelencia y éxito. Las personas invierten su dedicación, tiempo, compromiso, etc., con la expectativa de recibir un rendimiento de su inversión reflejado en su salario, incentivo

económico, crecimiento profesional, satisfacción. De ahí el carácter de reciprocidad entre las empresas y sus colaboradores.

- **Las personas como talentos proveedores de competencias:** Los colaboradores son portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización y sienten un fuerte compromiso con sus organizaciones.
- **Las personas como el capital humano de la organización:** La persona es el principal activo de la empresa y la provee de inteligencia y valor. (Chiavenato, 2009)

De acuerdo a lo explicado en los puntos anteriores, podemos suponer que los Millenials valorarán más los estilos administrativos democráticos, horizontales y participativos; mientras que las demás generaciones podrían tolerar gobiernos corporativos más autocráticos y verticales, siendo la generación de los Baby Boomers la más tolerante y la generación X la cada vez menos tolerante.

1.3. Factores de Permanencia para las Generaciones Baby Boomers y Generación X

Como base de este capítulo, es importante citar a Idalberto Chiavenato (2002), quien afirma que los factores que definen el comportamiento humano dentro de las organizaciones desencadenan su reciprocidad con la empresa y por tanto, conllevan a su permanencia y desempeño en ellas.

En este punto se analizarán los factores que favorecen en la permanencia de las generaciones Baby Boomers y X de acuerdo a lo recopilado en el punto 1. Sin embargo, para un análisis más sencillo, segmentaremos estos factores por categorías según su tipo, formando así un modelo. Para esto, se compararon los factores detectados con estudios realizados por especialistas en temas principalmente de RRHH y Comportamiento Organizacional, generándose lo siguiente:

a). Primera Categoría – Clima Organizacional.

Especialistas: Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada

Factores a analizar: Dichos autores enfocan su teoría en la importancia de los buenos líderes, relaciones interpersonales, actividades de integración, medidas de conciliación familiar.

b). Segunda Categoría – Cultura Organizacional

Especialistas: David Fischman e Idalberto Chiavenato

Factores a analizar: Dichos autores enfocan sus teorías en los valores, el trabajo en equipo, el posicionamiento de mercado y feedback constante.

c). Tercera Categoría - Desarrollo Profesional

Especialistas: Conrado Castillo e Idalberto Chiavenato

Factores a analizar: Dichos autores enfocan sus teorías en la autonomía en mejora de procesos, funciones retadoras, capacitación, línea de carrera.

d). Cuarta Categoría – Ambiente Económico

Especialistas: Idalberto Chiavenato, Conrado Castillo, Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada

Factores a analizar: Dichos autores enfocan sus teorías en el salario, bonos y comisiones, contrato indefinido y proyección de aumento salarial.

A continuación se detallará cada una de las categorías y los factores contenidos en ellas:

1.3.1. Primera Categoría – Clima Organizacional

La primera categoría es la del Clima Organizacional (CO), para la cual nos basaremos en lo que los especialistas Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada afirman en su libro *Gestión de Clima Organizacional – Intervención basada en evidencias* y, más adelante reforzaremos esta teoría con estudios realizados por otros especialistas. Según Toro y Sanín (2016) el CO funciona como un indicador de la calidad de vida en el trabajo. Ésta se entiende como la existencia de condiciones objetivas o subjetivas que favorecen el crecimiento, bienestar y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Dichos autores enfocan su teoría en los siguientes factores: buenos líderes, relaciones interpersonales, actividades de integración, medidas de conciliación familiar y otros.

1.3.1.1. Buenos Líderes

El especialista en RRHH, Idalberto Chiavenato, considera que el papel de gerentes y ejecutivos ha cambiado y continuará cambiando rápidamente, actualmente los líderes deben transformarse y ser democráticos e incentivadores. Sin embargo, en la era industrial (1900 a 1950 –

Generación Baby Boomers) los líderes tenían un pensamiento que buscaba mantener un status quo, con cambios lentos y continuos. Por un lado, la dirección era autocrática e impositiva y por el otro, los trabajadores profesaban obediencia ciega (Chiavenato, 2007)

Aparte, Vargas Sánchez precisa que a partir de la generación X el trato de los líderes hacia sus colaboradores cambió ya que los trabajadores de esta generación valoran la apertura de sus jefes para escuchar sus ideas, propuestas y opiniones. (Vargas Sanchez, 2016)

Más adelante veremos que para gestionar bien la capacidad de los líderes de equipos multigeneracionales, el área de recursos humanos asigna cursos como “Gestión de equipos” y “Liderazgo” (Alto Nivel, 2014).

1.3.1.2.Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de manera horizontal o vertical fueron prácticamente nulas para los Baby Boomers, quienes dedicaban su tiempo solo a trabajar; en aquel tiempo era la cúpula organizacional quienes canalizaban la comunicación proveniente de los niveles más bajos. La interacción humana era aún limitada (Likert, 1975)

Por otra parte, los colaboradores de la Generación X son reacios para trabajar en equipo de forma colaborativa; además, estas personas están dispuestos a abandonar su centro de trabajo por otro solo por un 10% de aumento en su salario. Por ello, Karsh y Templin afirman que la Generación X no genera lazos fieles con su empresa, ni con su entorno laboral (Karsh & Templin, 2013)

1.3.1.3.Actividades de Integración

Las actividades de integración comprenden reuniones sociales corporativas, fiestas de fin de año, desayunos, agasajos por cumpleaños, paseos de integraciones y otros similares. En este sentido, estas actividades no resultarían de mucho interés para los para los Baby Boomers, quienes piensan que “Cosas buenas llegan para aquellos que trabajan duro”; es decir, están enfocados en lo laboral y no en actividades sociales (Karsh & Templin, 2013)

Aparte, hemos detallado anteriormente que la Generación X no establece fuertes lazos con su entorno laboral por lo que este tipo de actividades no aportaría en su permanencia en su empresa ni más, ni menos.

1.3.1.4. Medidas de conciliación Familiar

La conciliación familiar hace referencia a ciertas medidas que las empresas toman por iniciativa propia o de acuerdo a la ley nacional vigente, con el objetivo de que los colaboradores estrechen lazos con su trabajo y su familia; también estas medidas han sido creadas para propiciar la igualdad de género y para mejorar el clima y productividad laboral. Entre ellas se podrían citar algunas licencias obligatorias por ley como el periodo pre y post natal, lactancia materna, por paternidad, fallecimiento de familiares, hospitalización de familiares y aparte, otras iniciativas que podrían implementarse a nivel corporativo (Ministerio de la Igualdad, 2010).

Si bien todos los colaboradores deben exigir las medidas de conciliación familiar dispuestas por ley, los Baby Boomers podrían considerar estas medidas no como un derecho, sino algo que se han ganado por sus méritos (Mateos, 2016); No obstante, para los de la Generación X estas medidas si son de importancia ya que ellos valoran mucho el tiempo libre que tienen para dedicarlo a su familia. (Chirinos, 2009)

1.3.2. Segunda Categoría – Cultura Organizacional

La segunda categoría es la Cultura Organizacional (CuO), David Fischman en su libro “Cuando el liderazgo no es suficiente” (2012) indica que la CuO es como la personalidad de un individuo, y tiene niveles, los cuales son:

- **Artefactos:** Equivalente a lo que se puede ver, oír y sentir en un entorno cultural como la arquitectura, el diseño, lenguaje, símbolos, historias, autocracia, formas de resolver conflictos y forma en que te enteras de lo que pasa.

- **Valores:** Nivel intermedio, normalmente definido por la cúpula organizacional. Son aprendidos a través de la práctica, repetición, éxito y ejemplo de la alta gerencia. Es una forma de agrupar las creencias para comunicarlas al personal.

- **Supuestos:** Es el nivel es el más profundo. Son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos. (Chiavenato, 2000)

En este sentido, hemos seleccionado cuatro factores que consideramos son los más resaltantes para el presente informe, los cuales son: Valores (respeto e igualdad), Trabajo en Equipo, Posicionamiento de Mercado y Feedback Constante.

1.3.2.1.Valores (Respeto e Igualdad)

En todas las generaciones los valores han sido importantes, estos han sufrido variaciones y se han plasmado distintos en el tiempo.

Los baby boomers son también altamente respetuosos de la autoridad pero son propensos a resentir el autoritarismo o la pereza; es decir, esperan que el desempeño en las labores sea equitativo entre todos sus compañeros, sin distinciones. (Hernández Palomino, Espinoza Medina, & Aguilar Arellano, 2015)

Asimismo, la generación X aparte de guardar respeto por sus superiores y pares, empieza a exigir que se respete su vida laboral y también la personal, es decir, busca que esta sea equilibrada y que se valore igual el trabajo de las mujeres y el de los varones (Chirinos, 2009)

1.3.2.2.Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo cuenta con estudios que inician en la generación Baby Boomers; de hecho, Hernández (2015) indica que las personas de esta generación se caracterizan por crear relaciones duraderas y trabajar en equipo pero manteniendo la horizontalidad, es decir trabajan en equipo con sus pares.

Sin embargo, los colaboradores de la Generación X son reacios para trabajar en equipo de forma colaborativa y no generan lazos fieles con su empresa, ni con su entorno laboral (Karsh & Templin, 2013)

1.3.2.3.Posicionamiento de Mercado

Manpower, empresa dedicada a prestar servicios integrales de Recursos Humanos realizó un estudio en el año 2015 el cual fue denominado “Marca Empleador: si construyes nombre, el talento humano llegará”. En este se afirma que si los trabajadores y candidatos se encuentran

atraídos por la marca comercial de la empresa, será muy probable que sean flexibles y refuercen habilidades y conocimientos para encajar en las áreas donde se presentan vacantes tan solo por la oportunidad de formar parte de dichas empresas. (ManpowerGroup Solutions, 2015)

Sin embargo, no hay teoría acerca del interés que pueden sentir los Baby Boomers o la Generación X respecto a este factor.

1.3.2.4. Feedback Constante

Este es un aspecto que ha evolucionado mucho con los años, en cuanto a los Baby Boomers, el feedback o la retroalimentación se realiza una vez por año y tiene que tener un reconocimiento económico de por medio (Molinari, 2011).

En cambio, la generación X depende del estímulo externo para sentirse motivado, por lo que sus jefes tendrán que brindarles retroalimentación constantemente. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso. (Chirinos, 2009)

1.3.3. Tercera Categoría - Desarrollo Profesional

La tercera categoría está enfocada en el desarrollo de las personas en su ámbito laboral. Conrado Castillo afirma que la formación o capacitación del personal es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos directivos. Pero la formación debe darse a lo largo de toda la organización desde la fuerza laboral hasta la cúpula organizacional. (Castillo Sena, 2009). Chiavenato agrega que el invertir en conocimiento no quedará solo en la formación de un colaborador, sino que éste compartirá sus nuevas destrezas con sus compañeros. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios porque todos los aspectos intangibles agregan valor: el know how técnico, la toma de decisiones, la formulación de estrategias contra competidores, otros. Es decir, a más conocimiento, mayor ventaja competitiva (Chiavenato, 2009). Dentro del contexto trazado por estos dos autores, en el presente estudio nos enfocaremos en cuatro factores de desarrollo profesional que al ser aplicados en las organizaciones influyen en la

permanencia de los colaboradores, los cuales son: Autonomía de Procesos, Mejora de Procesos, Capacitación y Línea de Carrera.

1.3.3.1. Autonomía en Mejora de Procesos

Este factor hace referencia a la creatividad y riesgos que asumen los colaboradores para hacer reingeniería en sus procesos cotidianos. Dailey (2012) indica que si las empresas permiten a sus trabajadores tener estas iniciativas, se encontrarán más satisfechos ya que sus trabajos habrán representado esfuerzo físico e intelectual. El compromiso con su trabajo será mayor y por tanto estarán más preparados para desempeñar sus tareas.

Como bien hemos visto, los integrantes de la generación X buscan implantar sus ideas e iniciativas para así ser más valorados y logren éxito, estas personas son responsables y adaptables y con mente abierta para mejorar (Mateos, 2016)

1.3.3.2. Funciones Retadoras

Según lo observado en las generaciones anteriores a los millennials, todas son muy trabajadoras solo que las más antiguas eran más tolerantes a mantener su puesto bajo un status quo por mucho tiempo, mientras que las más modernas cada vez se vuelven más impacientes y buscan nuevas funciones (Chiavenato, 2007)

En un estudio realizado por el diario Expansión y publicado por el diario Gestión, se halló lo siguiente:

“Los Baby Boomers están acostumbrados a organizaciones donde existen unos rangos claramente definidos. Valoran y respetan a sus jefes y prefieren que estos les indiquen claramente lo que tienen que hacer. Normalmente, ejecutan sus cometidos de forma eficaz y sin plantear grandes innovaciones” (Diario Gestión, 2016).

En cambio, la generación X conserva una gran capacidad de aprendizaje y adaptabilidad ante nuevas situaciones, ello añadido a su experiencia y sus ganas de ser reconocidos, los hace los más cualificados para abrir nuevas líneas de negocio:

“Por ejemplo, una persona con una edad en torno a los 40 años suele ser la adecuada para encargarse del importante esfuerzo que supone la apertura de una filial en el extranjero. Por contra, los más veteranos suelen tener más dificultades para completar esta evolución. Aunque son muy eficaces en lo que ya saben, normalmente sufren cuando se les plantean nuevos retos que suponen un importante cambio respecto a su actividad habitual” (Diario Gestión, 2016).

1.3.3.3. Capacitación

En cuanto a la capacitación, se halló que los Baby Boomers se han forjado más a través de su trabajo que de sus estudios. Por contra, los miembros de la Generación X tuvieron más oportunidades académicas, por lo que suelen estar más preparados teóricamente pero con menos horas de capacitación práctica (Diario Gestión, 2016). Esta diferencia entre generaciones se ha convertido en un gran desafío para los departamentos de Recursos Humanos ya que la administración debe ser capaz de reconocer y adaptarse a los diferentes tipos de trabajadores, por ello uno de los cursos más dictados para estos son la de gestión de equipos y estilos de trabajo (Alto Nivel, 2014).

Asimismo, es cada vez más común el Mentoring, la revista de gestión empresarial “Alto Nivel” (2014) indica que esta práctica mejora la interacción entre generaciones y ayuda a construir relaciones en el trabajo ya que los jóvenes se benefician de la sabiduría y experiencia de los empleados más experimentados (Baby Boomers o X), mientras que los de más edad pueden disfrutar de la energía y nuevas ideas de los jóvenes.

Las empresas que aplican buenas prácticas de administración de recursos humanos saben que el invertir en conocimiento no quedará solo en la formación de un colaborador, sino que éste compartirá sus nuevas destrezas con sus compañeros. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios porque todos los aspectos intangibles agregan valor: el know how técnico, la toma de decisiones, la formulación de estrategias contra competidores, otros. Es decir, a más conocimiento, mayor ventaja competitiva. Por ello aplican la capacitación como un factor de retención valioso a lo largo de toda la fuerza laboral (Chiavenato, 2009)

1.3.3.4.Línea de Carrera

El Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Grupo Crossland Giancarlo Ameghino (2013), afirma que los Baby Boomers mantienen fuertes lazos con la empresa en la que laboran, por ello centran su desarrollo profesional en una o pocas empresas que por lo general son del mismo rubro, en ellas ascienden a lo largo de los años hasta ocupan posiciones claves, por ello estas personas son reconocidas como grandes conocedores de sus negocios.

Un caso distinto es el de la Generación X quienes se adaptan con mayor facilidad a los cambios, de hecho, sus esfuerzos van orientados a lograr ascender y hacer línea de carrera más rápido que los baby boomers. Asimismo, a ellos les interesa ser exitosos profesionalmente pero no necesariamente en una sola empresa (Ameghino, 2013)

1.3.4. Cuarta Categoría – Ambiente Económico

En cuanto al ambiente económico, Idalberto Chiavenato (2009) afirma en su obra que la dedicación de las personas al trabajo depende del grado de reciprocidad económica y no económica que perciban los colaboradores en la medida en que su desempeño produzca los resultados esperados. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización. Conrado Castillo (2009) detalla que el salario, el salario variable (sistema de recompensas: bonos, incentivos o comisiones), el aumento salarial son factores económicos importantes en la permanencia de los colaboradores en sus organizaciones. Además, Toro y Sanín (2016) consideran que la estabilidad laboral es importante también ya que significaría un ingreso de dinero mensual fijo útil para solventar gastos.

Por lo mencionado, para esta categoría se considerarán los siguientes factores de permanencia del ambiente económico: Salario, Bonos y Comisiones, Contrato Indefinido y Proyección de Aumento Salarial.

1.3.4.1.El salario

Idalberto Chiavenato indica que en general, el salario es la retribución básica obtenida por las horas trabajadas, el cual debe ser coherente con las funciones desempeñadas y equilibrado con el que ofrecen otras organizaciones para puestos similares. (Chiavenato, 2007)

En cuanto a las generaciones estudiadas, Ivan Imperial, Alberto Mondelli y Luis Rivera desarrollaron un estudio para la consulta KPMG llamado “El Desafío de Retener a Distintas Generaciones”. Ellos indican que ante su inminente jubilación, los Baby Boomers prefieren que su compensación económica cuente con una propuesta interesante de plan de retiro. Mientras que la generación X preferiría un esquema de buenas compensaciones combinado con un plan de retiro a futuro. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016)

Asimismo, como hemos visto en párrafos anteriores, el salario jugó un papel muy importante para los Baby Boomers y es determinante en la permanencia de la Generación X en sus puestos de trabajo.

1.3.4.2.Bonos y Comisiones

Adicional al salario fijo, existen las recompensas basadas en competencias o habilidades que son aquellas en las que se paga al trabajador por las habilidades y los conocimientos que es capaz de usar, en vez de por las responsabilidades del puesto que actualmente conserva. (Dessler & Varela Juarez, 2011). Conrado Castillo (2009) además asegura que otorgar una retribución variable construye lazos y mejora la satisfacción de los colaboradores.

Mollinari (2011) indica que para los Baby Boomers, la retroalimentación que les dan cada año debe tener una recompensa económica de por medio. De hecho, ellos relacionan el bienestar con el dinero y el trabajo como sacrificio para conseguirlo. Así, ellos se esforzarán y valorarán conseguir recompensas adicionales a su salario fijo dentro de la empresa en la que se desempeñan.

Por otro lado, la generación X es aún más interesada en el aspecto económico, como ya hemos indicado, estas personas están dispuestas a abandonar su centro de trabajo por otro solo por un 10% de aumento en su remuneración fija o variable (Karsh & Templin, 2013)

1.3.4.3. Contrato Indefinido

Aunque este factor es importante porque implica formalidad empresarial, con el paso de las generaciones ha ido perdiendo relevancia entre los más jóvenes. En el 2013, Toro & Sanín definieron la estabilidad laboral como la percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Además, genera sentimiento de seguridad ya que pueden confiar en que por la prestación de sus servicios podrán obtener una contraprestación fija.

La importancia de este factor ha ido perdiendo fuerza en tiempos más modernos, los Baby Boomers mantienen fuertes lazos con la empresa en la que laboran, por ello centran su desarrollo profesional en una o pocas empresas que por lo general son del mismo rubro, por ello la importancia de que ellos tengan un contrato indeterminado. (Ameghino, 2013)

Por otra parte, la Generación X busca constantemente el éxito profesional pero no necesariamente en una sola empresa; Por ello, los contratos indefinidos son importantes para ellos pero siempre se debe tener en cuenta que si tuvieran que sopesar entre dos opciones laborales, en la selección pesarían más los retos que puedan afrontar en base a un puesto nuevo (Ameghino, 2013)

1.3.4.4. Proyección de Aumento Salarial

Para los Baby Boomers este factor es muy importante ya que para ellos, su salario refleja su esfuerzo; además, no solo buscaran un aumento salarial, sino que apreciarán también otros símbolos de estatus que les permitan demostrar una posición laboral más elevada (Molinari, 2011).

Aparte, como ya hemos mencionado, para la generación X el dinero es determinante en su permanencia dentro de una organización, por ello estas deberán contar con un plan salarial atractivo (Karsh & Templin, 2013).

1.4. Factores de Permanencia en Millennials

En este capítulo fundamentaremos si los factores de permanencia que son efectivos para lo Baby Boomers y Generación X, son aplicables para la Generación Y o Millennials. Para esto, se analizarán los mismos factores del punto 3 y otras investigaciones al respecto.

1.4.1. Primera Categoría – Clima Organizacional.

En el 2017, la revista Forbes realizó un estudio republicado por Simetrical llamado “El millennial y el clima laboral”, en ella se indica que la motivación de los jóvenes trabajadores ya no es tener un horario fijo dentro de una oficina y un salario seguro a fin de mes, sino que se basa en ganar autonomía y crecer tanto de forma profesional como personal. Para esto, las organizaciones deben realizar los esfuerzos necesarios para generar un ambiente agradable (León, 2017).

Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado por la empresa Aptitus, los factores del clima laboral más valorados por ellos son los buenos líderes, las relaciones con sus compañeros, las actividades de integración que promueve su empresa y las medidas de conciliación familiar (Aptitus, 2016). A continuación analizaremos qué tan importante son realmente estos factores, basándonos en algunos estudios realizados.

1.4.1.1. Buenos Líderes

Este factor refiere al tipo de relación que existe entre los jefes y los millennials y el impacto que genera esta relación en el ambiente laboral, viéndose reflejada también en la productividad de la empresa. La generación de los millennials busca líderes capaces de entablar una relación de amistad con ellos, que los impulsen, sean flexibles y los inspiren dentro y fuera de la oficina (Estrada, 2017)

Asimismo, Claudia Cubillos, psicóloga laboral de GrupoExpro en su artículo “Millennials instalan su forma de trabajo en equipo en las empresas”, publicado por la MBA&Educación Ejecutiva, se menciona que:

“Los millennials valoran las relaciones horizontales, más allá de la jerarquía en una empresa. Mientras el gerente de mayor edad comúnmente tiene en su oficina una mesa rectangular y se sienta en la cabecera en una silla diferente, en los edificios corporativos millennials tienen amplias salas de reuniones, con mesas redondas u ovaladas donde el jefe se puede sentar en cualquier lugar, como reflejo de la relación horizontal” (Cubillos, 2016)

Por otro lado, Jablin (1994), relaciona un buen liderazgo con la comunicación, e indica que en general la satisfacción de los subordinados es más alta cuando los supervisores están " abiertos " en su comunicación con los empleados para compartir información, transmitir malas noticias, evaluar el desempeño laboral regularmente, creando un clima de apoyo y de información transparente y clara. Justamente en relación con la comunicación, la PUCP indica que los Millennials esperan tener feedback constante y así alcanzar sus objetivos (ascensos, logros) más rápido de lo esperado. De hecho, en un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se encontró que si los Millennials no logran sus objetivos en el tiempo deseado, no reciben nuevas funciones y retos, y se sienten estancados, ellos buscarán otra empresa más retadora (PUCP, 2015)

Además, Sarah Roberts y Michael Papay (2015) quienes son CEOs y fundadores de empresas especializadas en RRHH, consideran que han cuatro factores muy valorados por los Millennials:

- Deben ser tratados de una manera cercana, de modo que puedan aportar con sus ideas ya que a ellos no les gusta ser solo receptores de órdenes.
- Configurar entornos colaborativos, para que puedan involucrarse activamente con la conducción de la organización.
- El dialogo diario es indispensable, una evaluación de desempeño anual no es suficiente para ellos.
- Explicar el porqué, ellos desean trabajar en un entorno en el que es seguro hacer preguntas y buscar explicaciones del por qué son útiles sus funciones. (Roberts & Papay, 2015)

1.4.1.2.Relaciones Interpersonales

El tipo de relaciones que se crean entre los compañeros de trabajo, deben ser sanas y fluidas, ya que esto afecta el ánimo de la empresa. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Los Millennials prefieren comunicarse personalmente con sus compañeros de trabajo y a medida que surjan nuevas herramientas tecnológicas, continuarán buscando conectar con otras personas en lugar de permanecer aisladas. Cosa que no sucede con gente de otras generaciones,

quienes prefieren trabajar a solas (Schawbel, 2016). Por ello la importancia de las herramientas que facilitan la comunicación, ya que está comprobado que las interacciones y relaciones en el lugar de trabajo están influenciadas por muchas diferencias individuales en la comunicación, las cuales afectan a la satisfacción y productividad de los compañeros de trabajo (Myers & Sadaghiani, 2010)

Las relaciones interpersonales para los millennials son tan importantes para ellos como el ambiente retador en el que se desenvuelven. De hecho, en una investigación realizada por Kate Taylor señala que el 71% de los millennials encuestados quieren que sus compañeros de trabajo sean su “segunda familia” (Taylor, 2013).

1.4.1.3. Actividades de Integración

Este factor es cada vez más explotado por las empresas que ocupan los primeros lugares del ranking Great Place to Work. Los principales hallazgos de esta encuesta es que el 92% de los millennials muestran una conexión emocional con su organización, tal es el caso del conglomerado Grupo InterCorp (Puesto 3) y la empresa de telecomunicaciones Entel (Puesto 8), las cuales realizan actividades de integración como fiestas, reuniones, kermeses y demás esfuerzos por promover la integración de sus colaboradores (Great Place to Work, 2018) .

Rocio Gonzales realizó una investigación titulada “La incorporación de la Generación Y al mercado laboral”, en la cual menciona que para los Millennials el entretenimiento en un trabajo es un factor esencial. Pues señala que, “Para los ‘Y’, el trabajo y la diversión van de la mano, convirtiéndose en una sola actividad. Esto no significa que pasen el día jugando; lo que estos jóvenes quieren es que el trabajo en sí sea agradable y puedan disfrutarlo” (Gonzales, 2011). Asimismo, hace mención a que las organizaciones deben diseñar procesos de trabajo apropiados, donde compensen la labor de las personas para que se sientan animados y trabajen eficazmente.

La recreación no solo busca fidelizar a los colaboradores, sino que permite al cuerpo y mente renovarse, generando un equilibrio en la vida. Es por ello que la recreación es la acción cuyo propósito es utilizar el tiempo libre, para que el trabajador pueda enriquecerse en dominios profesionales, artísticos, sociales, deportivos, entre otros (Miquilena, 2011). Además:

“Se puede decir que la recreación, es como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales en los trabajadores, como lo son: la autoestima, las limitaciones, las potencialidades, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar, la solidaridad y la autoestima” (Miquilena, 2011)

La recreación laboral, se muestra cuando el clima laboral mejora en la organización, hoy en día se está volviendo una exigencia ética y moral para los gerentes y jefes de las organizaciones y también se vuelve una exigencia para los postulantes quienes esperan que las empresas ofrezcan estas actividades. No obstante, Miquilena también señala que existen varios métodos más sencillos para recrear, como colocar un juego de mesa dentro del trabajo, hora de snack, entre otros.

1.4.1.4. Medidas de conciliación familiar

El 45% de los millennials elegirá flexibilidad laboral sobre salario (Taylor, 2013). Sin dudas el significado de conciliar ha evolucionado y las nuevas familias no quieren renunciar a sus hobbies ni a su estilo de vida con la llegada de un hijo. De hecho, los millennials intentan integrar a sus hijos en las actividades que les gustan. Por ello, valoran más el disponer de tiempo libre para poder disfrutar de actividades de ocio y de sus hijos (Linati, 2018).

Ellos prefieren un modelo laboral mucho más flexible, que les permita tener el equilibrio entre la vida personal y laboral, a través del teletrabajo, horarios flexibles, prácticas de alimentación saludable, licencias por maternidad o paternidad extendidas, descuentos para acceder a actividades recreativas, entre otros (Aguilera, 2017).

Asimismo, Cecilia Bozchiazzo Gerente de Gestión de Talento de Repsol (Empresa del sector hidrocarburos), en una entrevista para BigMond titulada “Creemos en la generación de oportunidades para todos #REPSOL” menciona que hoy en día Repsol brinda oportunidades laborales a jóvenes, ya que ellos son la futura fuerza laboral en Perú. Asimismo, menciona que la valoración, promoción y facilidades dentro de las políticas de personas (empleados) en una empresa brindan el equilibrio entre la vida profesional y personal. También señala que brindar

medidas de conciliación como el teletrabajo, flexibilidad de horarios, licencia por maternidad o paternidad, días libres por cumpleaños hacen que los miembros de la compañía se sientan satisfechos y valorados (Boschiazzo, 2017)

1.4.2. Segunda Categoría – Cultura Organizacional

Los Millennials buscan una cultura organizacional en la que se les permita participar, desarrollarse y que cumpla con sus preferencias de trabajo; por ello, las normas culturales para las organizaciones de hoy están evolucionando. Los Millennials están transformando el estatus quo, y permanecerán en las organizaciones que no les exijan sacrificar la flexibilidad de ser quienes son en el trabajo y vivir una vida llena de plenitud dentro de él (Deloitte, 2016).

1.4.2.1. Valores (Respeto e Igualdad)

Este factor se ha vuelto de suma importancia, en “Millennials: Cinco recomendaciones para retenerlos” publicado por Aptitus, se menciona que “esta generación valora el respeto a sus ideas y la igualdad de oportunidad para expresarse y manifestar lo que sienten, sin que su edad o incipiente experiencia laboral sea vista como una barrera”. Además, la igualdad de género se convierte no solo en un asunto de mujeres, sino que los hombres se sentirán más cómodos trabajando con ellas” (Aptitus, 2016).

Por otro lado, en la investigación de DeLung (2015) titulada “Examination of Factors for Workplace Satisfaction of Millennial-aged Police Officers”. Mencionan que los millennials muestran valores en el trabajo como la honestidad, ética, respeto y moral.

1.4.2.2. Trabajo en equipo

Este factor tiende a orientar la participación y el trabajo en equipo en una organización, constituye el propósito más importante de los gerentes, ya que promueven una cultura de trabajo colectiva, donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas (Garcia & Cordero, 2008)

Por otra parte, Claudia Cubillos (2016), psicóloga laboral de GrupoExpro en su artículo “Millennials instalan su forma de trabajo en equipo en las empresas”, publicado por la MBA&Educación Ejecutiva, menciona que “los jóvenes de esta generación detestan trabajar solos y les encanta desarrollar la capacidad de trabajar en equipo, pues valoran escuchar a otros y ser escuchados”.

Asimismo, Cubillos señala que el trabajo en equipo de los millennials se distingue por:

- **Es Multidisciplinario:** a diferencia de otras generaciones, donde el trabajo en equipo solo se daba por áreas.
- **Iniciativa:** no tienen miedo de expresar sus ideas a su jefe, pero lo respetan, y esperan que éste escuche sus planteamientos.
- **Familia laboral:** los millennials se preocupan por un buen clima, ya que sus compañeros de trabajo son su “familia laboral”.

Además de los equipos multidisciplinarios, también les agradan los equipos multinivel que se orientan a tomar decisiones relevantes de la organización, apoyándose del clima y la cultura de la empresa para la transformación de nuevos sistemas de trabajo a fin de lograr una meta común o compartida, en función de su colaboración (Cubillos, 2016)

1.4.2.3. Posicionamiento de mercado de la empresa

Según Rizal Bragagnini profesor de la Universidad Pacífico y Gerente General de Sudamericana de Fibras, en su artículo “Como marketear nuestra marca empleando a los Millennials”, el mercado laboral se está comportando como un mercado de verdad, ya que hoy en día existe mucha información disponible para el millennial que busca trabajo, lo cual les permite tomar decisiones más acertadas. Por ello, las empresas deben empezar aprender a “marketear” su marca-empendedor para así atraer el mejor talento (Bragagnini, 2016).

Para ello, Bragagnini recomienda usar un modelo de marketing sencillo titulado el QUIÉN, QUÉ & CÓMO:

- a. En **QUIEN** (deben conocer a los tres C “3C”)
 - El **CONSUMIDOR**, es el millennial que busca trabajo, con actitudes optimistas y colectivista, quien construye relaciones y es compañero al igual que sus padres. Sin embargo, para el millennial el trabajo NO es lo más importante, por eso realizan algún deporte o estudio, entre otros.
 - El **COMPRADOR**, los millennials a la hora de elegir un empleo evalúan “cuál es el propósito de la empresa”. Esta generación, se compromete más con su equipo de trabajo, es por ello que necesitan saber con quién van a trabajar, valoran el clima laboral y consideran que la tecnología es una “necesidad” y no una herramienta de trabajo.
 - El **CANAL**, es contar con profesionales que lideren con valores sólidos, tomen buenas decisiones y ayuden a generar valor para el negocio.
- b. En **QUE** (trabajar en el posicionamiento “**BRAND EQUITY**” y Oferta de valor competitiva en el mercado)
 - **BRAND EQUITY**: que esperan que les responda un Millennial al plantear la pregunta ¿Qué es trabajar en nuestra empresa?, por ejemplo, en la empresa Google podría ser “innovación con diversión”.
 - **OFERTA DE VALOR**: en primer lugar, la **PROMESA** (beneficio), donde se destaca el aprendizaje y empoderamiento en base a experiencias (on the job). En segundo lugar, la **RAZON**, ya que son los testimonios y experiencias de empleados actuales y pasados, pues los Millennial creen más a los contactos que a la información publicada. Es por ello, que se debe priorizar el Story-doing sobre el Story-telling.
- c. En **CÓMO**, se debe realizar una estrategia para que la empresa sea valorada y atraída por el talento.

- **Ver:** cuando se presenta a la empresa, se debe asegurar que tuvo presencia y relevancia para el Millennial.
- **Investigar:** la oferta de valor debe ser Lógica y Fácil de comprar.
- **Identificar:** asegurar impacto en la marca.
- **Mostrar interés:** el Millennial debe tener acceso a las áreas y posiciones disponibles que les generen retos de aprender.
- **Seleccionar:** este punto nos habla de la equidad que existe entre el trabajo y los beneficios.

En esta época las empresas deben “enamorar” a los millennials que están en búsqueda de oportunidades laborales, ya que ellos son la fuerza laboral activa en nuestro país (Bragagnini, 2016)

Otros aspectos de interés son la reputación de la empresa, la posición gerencial, la atmósfera relajada, las tareas variadas, la distancia más corta entre el hogar y el trabajo.

1.4.2.4. Feedback constante

Los Millennials han crecido en una época automatizada y digital, con Internet, videojuegos y dispositivos móviles, experiencias que les han dado una gratificación instantánea y un feedback constante; Han tenido la suerte de pulsar un botón y tener una gran cantidad de contenidos a su disposición, incluso de seleccionar qué quieren ver y cuándo quieren verlo. Por esa razón, los millennials esperan encontrar ese feedback y esa gratificación instantánea en todos los ámbitos de su vida (Grau, 2016)

Asimismo, en el artículo “Feedback efectivo: Donde brillan los Millennials languidece la evaluación anual”. Se menciona que el feedback es efectivo y funciona como retroalimentación para el buen rendimiento de los empleados en las empresas. Asimismo señala las siguientes pautas (La Nacion, 2017):

- El feedback es bidireccional

No sólo el empleado lo recibe, el jefe debe ser humilde y estar abierto a recibirlo por parte de sus colaboradores, así se demostrará la relevancia que se le otorga.

- **El feedback no es ni positivo ni negativo**

Se busca que la persona cambie o mantenga una cierta conducta. Si se lo tilda con adjetivos se generan expectativas los resultados podrían verse afectados.

- **El feedback es puntual**

Se debe emplear el tiempo justo que requiere la situación sobre la que se quiere dar feedback. Prolongarlo más allá de lo necesario o incluir otros temas diluye su impacto.

- **El feedback debe ser parte de la cultura de la empresa**

Aunque al principio puede parecer difícil, una vez que se internaliza y pasa a formar parte de la cultura, la mejora del clima laboral es notoria.

A medida que las generaciones jóvenes ocupen más y más espacio en el lugar de trabajo, el feedback se convertirá en una práctica imprescindible. Los millennials prefieren recibir micro-feedback, en forma informal y de manera frecuente. Aquellos jefes que no se adapten sufrirán la desmotivación de sus equipos y la consecuente pérdida de rendimiento y de talento (La Nacion, 2017)

1.4.3. Tercera Categoría - Desarrollo Profesional

Los millennials más que un trabajo, desean una carrera profesional. El 57% de esta generación menciona las oportunidades de desarrollo profesional como el factor más importante para mantenerse comprometidos con su trabajo. Asimismo:

“Su interés por su desarrollo profesional refleja no sólo su juventud –es lógico que en una etapa temprana los profesionales estén interesados en su evolución de carrera– demuestra la ambición de esta generación. Los Millennials han sido educados bajo la idea de que serían capaces de conseguir cualquier objetivo, una confianza que les lleva a demandar responsabilidades desde el inicio de su carrera profesional” (Robert Walters, 2018)

A continuación, de acuerdo al modelo de factores planteados en el punto 3:

1.4.3.1. Autonomía de mejora de proceso

Los Millennials tienden a preferir puestos que les permitan aplicar sus habilidades y capacidades y en los que puedan aprender una variedad de tareas, tengan libertad y reciban feedback, estas características hacen que el trabajo los estimule intelectualmente. Los retos deben presentarse en condiciones moderadas, para que los empleados experimenten placer y satisfacción (Atalaya, 1999).

Asimismo, María Atalaya indica que si un puesto no genera los resultados esperados, se podría rediseñar de acuerdo a las observaciones aportadas y la experiencia del Millennial, creando funciones nuevas específicas y condiciones de trabajo favorables. De ese modo, la productividad y satisfacción mejorarán.

1.4.3.2. Funciones retadoras

Las funciones laborales pueden generar satisfacción laboral y por ende fidelizan, en estudios empíricos se han hallado que los Millennials ven fuerte las relaciones con sus supervisores, pues señalan que esto es fundamental para la definición de sus funciones, lo cual genera satisfacción en la organización (Myers & Sadaghiani, 2010).

Asimismo, Robert Walters (2018) menciona que solo el 54% de las organizaciones ofrece la oportunidad de colaborar y ejercer influencia en nuevos proyectos, a pesar de ser el segundo aspecto más apreciado por los Millennials con un 41%.

1.4.3.3. Capacitación

En un estudio realizado por PriceWaterhouseCoppers (PWC), se investigó los beneficios laborales más importantes para los millennials. En este se halló que la cuarta parte de los encuestados valoran la formación y desarrollo que las empresas pueden ofrecerles, ellos refieren que las actualizaciones constantes los harán mantenerse al día con las tendencias de su profesión o rubro de negocio (PWC 2015).

Esto es respaldado por el estudio de Hershatter y Epstein (2010) llamado “Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective”, donde se halló que para los Millennials su lealtad se forjará cuando las empresas les ofrezcan desarrollo profesional, capacitaciones, entrenamiento técnico y mentoring. El 77% de los millenials consideran que el desarrollo continuo de habilidades y competencias es una parte importante de sus futuras carreras:

“Una capacidad de aprendizaje mayor está correlacionada con una carrera profesional más exitosa: cuanta más formación, mejor preparado se está para el empleo y también mejor pagado” (Manpower Group, 2016).

Otro método cada vez más empleado por empresas multigeneracionales es el Mentoring, el cual es una práctica que mejora la interacción entre generaciones y ayuda a construir fuertes relaciones en el trabajo. Ya que los jóvenes se benefician de la experiencia de los empleados de generaciones mayores y los de más edad pueden contagiarse de la energía y nuevas ideas de los jóvenes (Alto Nivel, 2014).

1.4.3.4.Línea de carrera

Los practicantes de hoy en día (todos millennials) se encargan de funciones importantes y no de tareas menores, como lo hicieron otras generaciones. Con ello, se busca que demuestren su talento, que propongan soluciones y esto los vuelve importantes para la organización. En el mismo estudio realizado por el Banco Continental se detalla que la línea de carrera que ofrecen a sus trabajadores ayuda al banco a retener a su mejor talento y fortalece el compromiso del personal con la empresa, ya que si la empresa apuesta por ellos, ellos también se pondrán la camiseta de la empresa” (León, 2017).

Por otro lado, el 85% de los millennials consideran que las oportunidades de promoción rápidas (asensos dentro de la organización) es uno de los aspectos más importantes. También mencionan que para atraer a los millennials, las organizaciones necesitan implementar estrategias y políticas que agilicen su desarrollo, así como informar durante los procesos de

selección a los empleados potenciales sobre la línea de carrera en la compañía (Robert Walters, 2018).

1.4.4. Cuarta Categoría – Ambiente Económico

Como cualquier otra generación, los millennials aspiran a tener buenos ingresos, donde este signifique el valor sus competencias y habilidades (León, 2017).

A continuación, de acuerdo al modelo de factores planteados en el punto 3, se detallarán los factores que impactan en la generación de los millennials.

1.4.4.1. Salario

De acuerdo al estudio realizado por Eddy S.W, Linda Shweitzer y Sean T.Lyon (2010) titulado “New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation”, los Millennials dado a sus mayor nivel educativo en comparación con otras generaciones, son más propensos a negociar los términos bajo los cuales trabajarán, sin dejar de lado el equilibrio entre trabajo/vida. Además, descubrieron que el salario era el factor individual de motivación más importante para los millennials.

A pesar de la relevancia de la cultura organizacional y del liderazgo “abierto”, Robert Walters (2018) indica que los millennials están altamente motivados por salarios o planes de incentivos generosos. También se halló que las empresas tienen que ser conscientes de estos intereses a la hora de juzgar a los millennials como una alternativa económica frente a empleados con mayor experiencia, dado que es probable que con esa estrategia les sea realmente complicado reclutar al mejor talento.

Contradictoriamente, Diskienė, Stankevičienė y Jurgaitytė (2017) en “Challenges for Human Resource Department: the Case of Millennials in the Workplace”, indican que la remuneración es lo menos importante para los millennials, lo que les importa más es la posibilidad de avanzar y ocupar puestos significativos en la organización.

1.4.4.2. Bonos y Comisiones

De acuerdo a la investigación de Mariela Golik (2013), los factores más importantes en la elección de un empleo para los millennials, en primer lugar son de tipo económico (bonos, apoyo para capacitaciones y cobertura médica).

Asimismo, de acuerdo a mencionado en el estudio de Robert Walters; Señala que Bretz y Judge (1994), indican que inicialmente el salario, las recompensas y las promociones influyeron fuertemente en la elección del empleo, pero que posteriormente las políticas de equilibrio trabajo-familia ganaron más importancia. En este sentido, el 80% de las organizaciones aseguran que informan a sus empleados de los objetivos a cumplir para alcanzar promociones, bonos y desarrollo profesional (Robert Walters, 2018).

1.4.4.3. Contrato Indefinido

En el estudio realizado por el BBVA, el 82% de los millennials tienen decidido dejar de laborar en sus empresas actuales dentro de los próximos cinco años. Las razones son numerosas y muchas de ellas son parte de la poca flexibilidad en sus empresas. Por ejemplo, un 75% de millennials preferiría trabajar desde su casa, pero solo un 43% puede hacerlo. De hecho, ya que la mayoría de millennials aún no tiene un puesto de mucha jerarquía, no le costará mucho decidirse por un cambio a otra empresa donde puedan ofrecerle una mejor posición o algo que pueda convencerlos de cambiar de organización (León, 2017).

1.4.4.4. Incremento salarial

De acuerdo al estudio “Carreras profesionales de los millennials: Horizonte 2020” realizado por ManpowerGroup (2016), el reconocimiento y valoración son los factores más importantes para los millennials, su estudio revela que el 53% de los millennials consideran dejar su empleo actual porque no se sienten reconocidos. Manpower menciona que “mantener un contacto más estrecho y encontrar nuevos canales que fomenten el reconocimiento a través de aumentos salariales, crecimiento profesional dentro de la compañía, el feedback por parte de directores y compañeros es una manera efectiva de mantener las personas en sus puestos” (Manpower Group, 2016)

Para finalizar, el siguiente cuadro combina los factores detectados y listados en el Cuadro 2 y las categorías en las que se fueron agrupados según el modelo basado en las teorías de los especialistas. No obstante, en los puntos 3 y 4 se detectó que otros factores también eran valorados por los integrantes de estas tres generaciones:

Cuadro N°5: Cuadro Comparativo de los Factores Valorados Según su Categoría entre las Generaciones que Conviven en el Mercado Laboral

Categoría / Generación	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y - Millennials
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	Buenos líderes	Buenos líderes
		Medidas de conciliación Familiar	Relaciones interpersonales
			Actividades de integración
			Medidas de conciliación familiar
Cultura Organizacional	Valores (respeto e igualdad)	Valores (respeto e igualdad)	Valores (respeto e igualdad)
	Trabajo en equipo	Feedback constante	Trabajo en equipo
			Posicionamiento de mercado
			Feedback Constante
Desarrollo Profesional	Capacitación (inversa – ellos enseñan)	Autonomía en mejora de procesos	Autonomía en mejora de procesos
	Línea de carrera	Funciones retadoras	Funciones retadoras
		Capacitación	Capacitación
		Línea de carrera	Línea de carrera
Ambiente Económico	Salario	Salario	Salario
	Bonos y comisiones	Bonos y comisiones	Bonos y comisiones
	Contrato indefinido	Contrato indefinido	Contrato indefinido
	Proyección de aumento salarial	Proyección de Aumento Salarial	Proyección de aumento salarial

Fuente: Elaboración Propia

1.5.Sector Hidrocarburos

Según ANH de Colombia (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2018), el sector Hidrocarburos está conformado por el conjunto de actividades económicas relacionadas a la exploración, producción, transporte, refinación, comercialización de petróleo y gas, conocidos como hidrocarburos. Según Alex Lanchimba, experto con quien se tuvo una entrevista no estructurada, la cadena de valor de hidrocarburos se divide en dos grandes áreas:

- Upstream correspondiente a las operaciones de exploración, desarrollo y producción de las reservas de crudo y gas natural.
- Downstream, correspondiente a (i) las actividades de refino, trading y transporte de crudo y productos, así como a la comercialización de productos petrolíferos, productos químicos y gases licuados del petróleo (GLP), (ii) la comercialización, transporte y regasificación de gas natural y gas natural licuado (GNL) y (iii) los proyectos de generación renovable.

Este aporte fue validado con la información encontrada en la ANH de Colombia.

1.5.1. Upstream

Según Repsol (2016) el Upstream también conocido como Exploración y Producción (E&P) es el principio de toda la operación petrolera o gasífera, esta fase es la de exploración y extracción de petróleo crudo o gas natural.

Este rubro ha sufrido una parálisis, reflejada en los tan solo US\$17 millones que invirtieron las empresas del sector en el 2017, irrisoria suma comparada con los US\$947 millones invertidos en el 2012 (Saldarriaga, 2018). En Perú, al momento no se registran exploraciones en curso ya que las empresas solo se están dedicando a producir (extraer) el hidrocarburo encontrado en los yacimientos que han sido perforados años atrás. Además, indica que Perú se ha posicionado como uno de los países más caros para la industria en la región, principalmente por los costos logísticos inherentes (Saldarriaga, 2018). Alex Lanchimba, afirma que esto se debe a la geografía del país y en donde se encuentran ubicados los reservorios hidrocarburiíferos.

De acuerdo a esto, un estudio de factibilidad de la Compañía Española de Petróleos (CEPSA) reveló que “El costo de producir un barril de crudo en Talara promedia US\$20, mientras que en Ucayali asciende a US\$35. En contrapartida, el costo de producir un barril en Ecuador y Colombia es de US\$17 y US\$16,3, respectivamente.” Esto resulta poco atractivo y no permite aprovechar el potencial que tiene Perú (Saldarriaga, 2018). Respecto a esto, expertos de Repsol Exploración afirman que por esta razón las empresas están invirtiendo en pozos gasíferos, cuya producción es bastante más rentable.

Aún más, la nueva Ley Orgánica de Hidrocarburos sigue en debate y esto viene generando un ambiente de intriga entorno a funcionarios del sector respecto a las inversiones que se pretenden realizar. De hecho, los presidentes de Perú Petro y Petro Perú, también el gerente general de este último renunció a sus cargos por supuesto “Hostigamiento del Legislativo”. En este contexto, la contraloría está re – evaluando los contratos de licencia de cinco lotes off-shore, garantizados por Perú-Petro a Tullow Oil, debido a suspicacias políticas levantadas en el Congreso (Saldarriaga, 2018). En caso estos sean anulados, Perú sería cada vez menos atractivo para los privados ya que representaría un riesgo significativo para sus inversiones.

Según la Sociedad Peruana de Hidrocarburos, algunas empresas de Upstream son:

- Sapet Development Perú INC, sucursal del Perú
- Empresa Petrolera UNIPETRO ABC S.A.
- Olympic Perú
- Pluspetrol Norte S.A.
- Korea National Oil Corporation, Sucursal Peruana
- Daewoo International Corporation, Sucursal Peruana
- Pluspetrol Perú Corporation S.A.
- Hunt Oil Company of Perú L.L.C.
- Corporación Nacional de Petróleo de China
- Sonatrach Perú Corporation S.A.C.
- Repsol Exploración Perú
- BPZ Exploración & Producción S.R.L.

1.5.2. Midstream

Según Repsol (2016) el Midstream, refiere a todos los trabajos de transporte desde el yacimiento hasta la refinería (almacenamiento).

Respecto a esta línea de negocio, dos proyectos significativos deberían ser entregados este año y otros aún están pendientes o por ser nuevamente licitados, a continuación el detalle de los mismos (Ernst & Young EY, 2017).

Figura N°2: Infraestructura de Midstream en 2016-2018

Infraestructura de midstream en 2016 – 2018*		
Proyecto (Compañía)	Status	Inversión estimada**
Gasoducto Sur Peruano (***)	En curso (****)	-
Gasoducto al Centro y Norte del país (***)	En espera	US\$ 3,300 millones
Over-haul del Oleoducto Norperuano (***)	En espera	US\$ 1,900 millones
Tercera expansión de capacidad del oleoducto (TGP)	Listo	US\$ 400 millones
TOTAL		US\$ 5,600 millones
<small>* Estimado a diciembre de 2016. ** La "Inversión estimada" refleja el gran total de la inversión en los proyectos, independientemente de su fecha de inicio o fin. *** Por determinar. **** La construcción contaría con un avance de casi el 31%, pero el proyecto estará a la espera de nueva licitación. Fuente: BCRP / OSINERGMIN / EY</small>		

Fuente: BCRP/ OSINERGMIN/ EY

1.5.3. Downstream

Según Repsol (2016) Downstream es el proceso de refinado del crudo para obtener productos que puedan ser empleados en nuestra vida cotidiana como las gasolinas. Además, puede incluir el transporte y almacenamiento de estos últimos, hasta la comercialización mayorista y minorista.

A diferencia del Upstream, la inversión en Downstream se encuentra en crecimiento y de hecho, se estima que el mercado peruano está dominado por el uso de gasoholes (El Comercio, 2015) algunos proyectos muy significativos son:

- La Modernización de la Refinería de Talara por USD 5,400 millones (Saldarriaga, 2018), con lo cual se busca ofrecer combustibles de mejor calidad al norte peruano.

- Corporación Primax concretó la compra de Pecsá, con lo cual se le adjudicaron su negocio de estaciones de servicio, tiendas de conveniencia y su plan de GLP (Semana Económica, 2018). Su CEO Carlos Gonzales, indicó que así ampliarán su presencia en el mercado nacional conservando ambas marcas, con lo que llegarán a sumar un total de 1034 estaciones de servicio (21% del mercado nacional). Asimismo, Gonzales indicó que esta adquisición marcará el ingreso de Primax al negocio de GLP envasado en cuatro ciudades del país (Prensa Primax, 2018).
- Luego de no adueñarse de Pecsá, Repsol Comercial ha emprendido el plan de expandirse a nivel nacional y en junio 2018 sumaron cuatro estaciones de servicio en Cuzco, con lo cual suman un total de 111 puntos de venta de gestión propia y 406 grifos abanderados (licenciados) (Repsolnet, 2018).
- La distribuidora de combustibles de Singapur “Puma Energy” compró el 100% de acciones de su similar peruana Ferush, con lo cual operará en once mercados de la región. Al dar este paso, Puma se adjudicó las estaciones de servicio en provincias que formaban parte de Ferush, la venta de combustibles, lubricantes y GLP, con trece terminales ubicados en doce ciudades del país, siendo las principales la ubicada en la Refinería Conchán y Refinería La Pampilla en Lima. (El Comercio, 2015)
- Pure Bio Fuels (PBF) fue comprada por Valero Energy Corporation, el mayor refinador y comercializador independiente de petróleo del mundo, con capacidad para procesar 3.1 millones de barriles diarios. Valero es una compañía de talla mundial y cuenta con una planta de abastecimiento en el Callao con capacidad de más de 42 millones de galones y el próximo inicio de operaciones en su planta de Paita.
- A continuación, un resumen de otros proyectos:

Figura N°3: Crecimiento en Downstream 2016 - 2018

Crecimiento en downstream en 2016 – 2018*		
Proyecto (Compañía)	Estatus	Inversión estimada**
Plan de Modernización de la Refinería de Talara (Técnicas Reunidas)	En curso	US\$ 5,400 millones
Modernización de la Refinería de la Pampilla (Repsol)	En curso	US\$ 1,000 millones
Masificación del gas natural en Lima y Callao (Calidda)	En curso	US\$ 538 millones
Masificación del gas natural en Ica (Contugas)	En curso	US\$ 325 millones
Masificación del gas natural en el norte y sur (Fenosa y Gases del Pacífico)	En curso	US\$ 220 millones
Concesión de gas natural en Piura (Gasnorp)	En espera	US\$ 240 millones
Masificación del gas natural en las regiones centrales (***)	Suspendido	US\$ 350 millones
Planta de licuefacción y regasificación de gas natural (Clean Energy)	En curso	US\$ 75 millones
TOTAL		US\$ 8,148 millones

* Estimado a diciembre de 2016.
 ** La "Inversión estimada" refleja el gran total de la inversión en los proyectos, independientemente de su fecha de inicio o fin.
 *** Por determinar
 Fuente: BCRP / OSINERGMIN / EY

FUENTE: BCRP/ OSINERGMIN/ EY

Figura N°4: Consumo de Hidrocarburos 2014-2025

FUENTE: MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS / EY

Las empresas de este sector según la Sociedad Peruana de Hidrocarburos son:

- Repsol Comercial
- Ava Trading

- Corporación Primax
- Pecsá
- Pure Bio Fuels (Valero Energy Corporation)
- Puma Energy
- Refinería la Pampilla
- Otras pequeñas (principalmente estaciones de servicio)

1.5.4. Principales Empresas del Sector Hidrocarburos

Según Rankia (2014), las empresas más importantes del Perú del sector petróleo y gas, son Petroperú y Refinería la Pampilla S.A. seguida de Repsol Comercial, Primax y Pluspetrol.

Respecto a las empresas del sector y los Millennials, el artículo “Petroleras quieren ganarse a los millennials” publicado por El Financiero, la asociación American Petroleum Institute (API) impulsó una campaña en la cual se pretende crear conciencia del papel que el gas natural y petróleo tienen en el crecimiento económico del país, generando empleos, administración ambiental y seguridad nacional. Además, esta campaña busca mejorar la percepción de los millennials ya que ellos consideran que el sector carece de innovación, agilidad y creatividad, así como oportunidades para participar en un trabajo significativo” (El Financiero, 2017).

En este sentido, Ernst & Young y la Bolsa de Valores de Lima reconocieron a Refinería La Pampilla por séptimo año consecutivo por su buen gobierno corporativo, gracias a sus buenas prácticas y altos valores aplicados, los cuales contribuyen en la construcción de un entorno de negocios más transparente y competitivo (Ernst & Young, 2018)

CAPITULO II: OBJETIVOS E HIPOTESIS

2.1. Plan de Investigación

En el 2017, el diario especializado en finanzas, economía y negocios “El Financiero” de México, difundió una campaña de American Petroleum Institute (API), la cual representa a cerca de 400 corporaciones implicadas en la producción, el refino, la distribución, y otras líneas de negocio de la industria del petróleo y gas natural. Esta campaña del API pretende crear conciencia entre los jóvenes de 21 a 35 años acerca del papel del gas natural y el petróleo en el crecimiento económico, generación de empleos y la seguridad nacional; El objetivo del API es captar la atención de los Millennials, quienes constituyen la mayor porción de la fuerza laboral (El Financiero, 2017).

Al respecto de la campaña mencionada, Jeff Fromm (especialista en marketing dirigido a jóvenes) considera que será difícil convencer a los millennials para que empiecen a trabajar para el sector, a pesar de que se suelen ofrecer altos salarios, debido a que los profesionales se inclinan por trabajar áreas más tecnológicas y eco amigables (El Financiero, 2017).

Tal como se detalló en el capítulo 1, en Perú el sector de hidrocarburos se encuentra creciendo en la línea de negocios de Downstream, esto se debe a que se están llevando a cabo importantes proyectos en las áreas de refinamiento de líquidos y en estaciones de servicio (grifos). No obstante, el promedio de edad en este sector continúa siendo muy alto sobre todo en Refinería La Pampilla donde solo el 35% son Millennials (dato facilitado por el departamento de RRHH del grupo Repsol, 2018), por ello las estrategias en estas empresas son variadas. Por ejemplo, la estrategia de Refinería La Pampilla y Repsol Comercial se enfoca en promover un modelo al que han denominado “Modelo de Progresión Profesional”, el cual es un plan de compensación orientado en la meritocracia, aparte, buscan ofrecer a su personal diversas oportunidades de expatriación a otros países (Repsolnet, 2018).

Por otro lado, en Primax (empresa que ocupa el puesto 19 en el GPTW 2017) según su departamento de RRHH el 63% de colaboradores son Millennials y su estrategia se enfoca en realizar actividades de integración que promuevan el buen clima laboral.

El esfuerzo de los equipos de Recursos Humanos es grande, ya que para afrontar el crecimiento del sector y hacerlo sostenible en el tiempo, se requerirán Millennials interesados en los hidrocarburos. Ellos ocuparán los cargos más importantes en sus empresas en algunos años y por ello deben tener la experiencia y motivación necesaria. Allí la importancia de la satisfacción de esta generación, la cual conllevará a su permanencia en dichas empresas y sobretodo en el sector.

2.2. El Problema

Todas las generaciones tienen distintas expectativas y conceptos de lo que es un buen lugar para trabajar, la problemática radica en generar estrategias efectivas para quienes laboran dentro de una misma organización. Peor aún, en algunas empresas de Downstream, el departamento de Recursos Humanos se ubica en otros países y controlan todo mediante el área de planillas (contabilidad), los procesos de selección se llevan a cabo mediante evaluaciones online y eventualmente supervisan personalmente los equipos.

Por otro lado, los millennials no ven atractivo a este sector ya que la mayoría de estas empresas no han sabido desarrollar su marca empleador y las consideran como poco innovadoras y contaminantes para el medio ambiente.

Asimismo, muchas empresas del sector replican modelos que funcionan en sucursales o casas matrices en otros países pero que no necesariamente van a ser efectivas en los colaboradores locales. Todo esto nos lleva a considerar cuáles serán realmente los factores de satisfacción laboral que favorecen en la permanencia de los millennials en las empresas privadas mayoristas del sector Downstream – combustibles líquidos de Lima Metropolitana.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Los factores de satisfacción laboral favorecen en la permanencia de los Millennials que trabajan en empresas privadas mayoristas del sector Downstream – combustibles líquidos de Lima Metropolitana.

2.3.2. Hipótesis Específicas.

- a. Los millennials prolongarán su permanencia en sus empleos si se aplican los factores del clima laboral en las empresas privadas Downstream - Líquidos de Lima Metropolitana en las que laboran.
- b. Los millennials prolongarán su permanencia en sus empleos si se aplican los factores de cultura organizacional en las empresas privadas Downstream - Líquidos de Lima Metropolitana en las que laboran.
- c. Los millennials prolongarán su permanencia en sus empleos si se aplican los factores del desarrollo laboral en las empresas privadas Downstream - Líquidos de Lima Metropolitana en las que laboran.
- d. Los millennials prolongarán su permanencia en sus empleos si se aplican los factores económicos en las empresas privadas Downstream - Líquidos de Lima Metropolitana en las que laboran.
- e. Los millennials planean trabajar de uno a dos años en su actual centro laboral.
- f. Los millennials aceptarían una oferta laboral de otra empresa en caso en esta se apliquen los factores de satisfacción laboral que ellos valoran.
- g. Los millennials que trabajan en el sector analizado hubieran preferido trabajar en otro sector.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Identificar qué factores de satisfacción laboral favorecen en la permanencia de los Millennials en las empresas privadas mayoristas del sector Downstream – combustibles líquidos de Lima Metropolitana.

2.4.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar los factores de clima laboral que favorecen en la permanencia laboral de los millennials que trabajan en las empresas privadas Downstream - Líquidos de Lima Metropolitana.
- b. Identificar los factores de cultura organizacional que favorecen en la permanencia laboral de los millennials que trabajan en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.
- c. Identificar los factores de desarrollo profesional que favorecen en la permanencia laboral de los millennials que trabajan en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.
- d. Identificar los factores de ambiente económico que favorecen en la permanencia laboral de los millennials que trabajan en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.
- e. Determinar el tiempo que los millennials planean permanecer en su actual centro laboral.
- f. Determinar si los millennials del sector analizado aceptarían una oferta laboral de otra empresa en caso en esta se apliquen los factores de satisfacción laboral que ellos valoran.
- g. Identificar si los millennials que trabajan en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana hubieran preferido trabajar en otro sector.

CAPITULO III: METODOLOGIA DE TRABAJO

3.1. Metodología de trabajo

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo será mixta ya que contará con análisis de información cualitativa y cuantitativa.

La información cualitativa será obtenida mediante entrevistas personales no estructuradas con dos especialistas de empresas del sector analizado, entre los cuales incluiremos a uno que pertenece a la generación millennials. Esta información servirá primero para validar si las encuestas que aplicaremos son significativas para el análisis y para obtener retroalimentación acerca del presente trabajo. Después, emplearemos las entrevistas para enriquecer la investigación, responder y validar afirmación que se pueda haber encontrado en algún libro pero que en la práctica puede no ser del todo aplicable.

Aparte, los datos cuantitativos serán recolectados mediante encuestas que serán aplicadas a la muestra, esta data ayudará a realizar las mediciones descriptivas, inferenciales y correlacionales como: estimar cuanto tiempo planean permanecer en las empresas en que actualmente trabajan, validar cuales son los factores que los animan a permanecer en las empresas en que trabajan y nos ayudarán a identificar cuáles son los factores más valorados por ellos y otros que aporten en la demostración de las hipótesis general y específicas.

3.1.1.1. Cualitativa:

Se realizó entrevistas a profundidad a expertos, el filtro se basó en la experiencia de trabajo en el sector y el conocimiento que pueden tener del público en estudio. Esto se aplicó con la finalidad de validar que la información recopilada sea relevante e importante para el proyecto de investigación.

3.1.1.2. Cuantitativa:

La muestra es un sub grupo de la población de interés, de la cual se recolectan datos que definen y delimitan con precisión para ser representativos de la población. Los resultados obtenidos de la muestra logren extrapolarse a la población (Hernández Sampieri, Fernandez Collao, & Baptista Lucio, 2014). Para hallar la muestra, en primer lugar, se identifica la unidad de análisis, para el presente estudio la unidad de análisis son los Millennials. Asimismo, se delimita la población que va ser estudiada y en la cual se pretende generalizar los resultados, para la investigación se delimitó la población “Los millennials que trabajan en el sector Hidrocarburos – Downstream Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana”.

El tipo de muestra a utilizar en la investigación será el **muestreo probabilístico**, ya que todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos. Asimismo, tiene como objetivo disminuir en lo máximo posible el error estándar (Johnson, 2014; Brown, 2006; Kalton y Heeringa, 2003; y Kish, 1995) citado por (Hernández Sampieri, Fernandez Collao, & Baptista Lucio, 2014). Sin embargo, este muestreo será **muestreo probabilístico estratificado**, ya que nuestra población se divide en estratos (Empresas del sector Hidrocarburos Downstream). Asimismo, se seleccionará la muestra para cada uno de estos estratos.

- Se considerará como público objetivo a jóvenes de entre 20 y 35 años, ya que en el capítulo 1 se observó que los autores difieren entre la edad en que inicia y finaliza esta generación, pero todos coinciden en que los jóvenes de entre 20 y 35 años son Millennials.
- Millennials que laboran en empresas mayoristas privadas del sector hidrocarburos Downstream – combustibles líquidos en Lima Metropolitana).

Muestra según información de primera mano facilitada por las empresas en estudio.

Se realizó el cálculo de la muestra considerando el número de trabajadores millennials de las empresas privadas mayoristas del sector hidrocarburos, donde la fuente fidedigna de estos datos fueron los mismos trabajadores del área de recursos humanos de las empresas que por temas de confidencialidad no serán mencionados en la presente investigación.

Empresas (Estratos):

- **Primax:** 284
- **Relapasa (Refinería la Pampilla):** 205
- **Recosac (Repsol Comercial):** 1,303
- **Pure Biofuels del Peru (Pbf):** 54
- **Puma Energy:** 18

Sumando los siguientes datos, se obtiene que la **población total de millennials** que se encuentran laborando actualmente en el sector hidrocarburos de Lima Metropolitana es de **1,864 personas**.

Asimismo, para hallar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

n: Tamaño de muestra

z: Nivel de confianza deseado

p: Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q: Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e: Nivel de error

N: Tamaño de la población

Figura N°5: Formula para hallar la muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Aplicando la formula mencionada anteriormente con parámetros de la proporción de la población con las características deseadas del 0.5 y con un **margen de error del 0.446 (e)** y un **nivel de confianza del 95% (Z)**, la muestra para esta investigación resulta **383 personas**.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se procede a calcular el tamaño de la muestra proporcional para cada estrato; para ello, se dividió la muestra hallada entre el número de la población y se obtuvo la fracción 0.205, constante para obtener el tamaño de cada estrato.

Cuadro N°6: Muestra por Estratos

ESTRATO	EMPRESAS	TOTAL DE POBLACION	MUESTRA
1	Primax	284	58
2	Relapasa	205	42
3	Recosac	1,303	268
4	PBF	54	11
5	Puma Energy	18	4
TOTAL		1,864	383

ELABORACION PROPIA

3.3.2. Alcance de la Investigación

El alcance de este estudio es descriptivo, inferencial y correlacional, ya que se busca describir las características, perfiles e interpretar las preferencias de las personas estudiadas en nuestra investigación. Asimismo, se busca conocer la relación entre los factores de satisfacción laboral y la permanencia de los millennials en sus organizaciones del sector Downstream combustibles líquidos.

3.3.3. Diseño de la Investigación

El diseño será no experimental, ya que es un estudio de investigación en la cual no se manipulará las variables. Se clasifica como tipo transversal, porque la investigación recopilará datos en un momento determinado. Asimismo, este diseño se divide en transversal correlacional – causal, pues describen relaciones entre dos o más variables en un tiempo determinado, en la cual las variables pueden tener correlación o pueden ser causales (causa-efecto). En nuestro estudio se describirá la relación entre dos variables: los factores de satisfacción laboral y la

permanencia de los millennials en sus organizaciones. Primero se analizará la relación entre las variables y luego se determinará su causa – efecto.

CAPITULO IV: DESARROLLO

4.1. Aplicación

4.1.1. Encuestas:

Para el levantamiento de información se aplicaron encuestas. Para esto, se visitaron las oficinas administrativas de Repsol Comercial y Repsol Exploración Perú, Refinería La Pampilla, PBF y Puma Energy, y estaciones de servicio de las empresas privadas mayoristas del sector Downstream – Combustibles Líquidos ubicados en Lima Metropolitana: Repsol Comercial, Puma Energy, Pbf. Asimismo, se formularon preguntas filtro útiles para asegurar que los entrevistados se encuentren dentro del rango de edad analizado y se encuentren trabajando. De esta manera, se pudo corroborar que las personas encuestadas trabajan en las empresas del sector y son aptas para aportar en la presente investigación.

4.1.2. Entrevistas

Para el público primario, es decir los expertos, se realizaron entrevistas no estructuradas a los siguientes profesionales:

Cuadro N°7. Lista de entrevistados

NOMBRE	CARGO	EMPRESA	CATEGORÍA
Ricardo Peña*	Director de Personas y Organización	Repsol	Senior en el área de RRHH
Alex Lanchimba	Team Leader Desarrollo de Yacimientos	Repsol Exploración	Senior en Desarrollo de Yacimientos
Moisés Zavaleta	Especialista en Estadística	Consultor Independiente	Senior en Estadística

*Ricardo Peña tiene 36 años recién cumplidos y más de 10 años de experiencia en el rubro de hidrocarburos y en el área de RRHH. Fuente: Propia

CAPITULO V: ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de datos se basa en una encuesta realizada a empleados Millennials que actualmente laboran en las empresas privadas mayoristas del sector hidrocarburos – combustibles líquidos de Lima Metropolitana como Primax, Repsol, Puma Energy, PBF y Refinería La Pampilla. Las edades de los Millennials encuestados están entre 20 y 35 años.

El objetivo de aplicar este instrumento es conocer su valoración acerca del modelo de factores de satisfacción laboral diseñado en capítulos anteriores, saber si estos son aplicados en sus actuales centros de trabajo y si son determinantes en prolongar su permanencia en sus empresas. Para esto, hemos dividido este capítulo en dos partes:

- La primera contendrá el análisis descriptivo basado en las características de los encuestados e inferencial para la valoración asignada al modelo propuesto.
- La segunda contendrá la validación de las hipótesis, para la cual se realizará un análisis correlacional para las 4 primeras hipótesis y análisis inferencial las tres siguientes.

5.1 Análisis descriptivo

5.1.1. Características de los Millennials Encuestados

En los resultados de la *Tabla 1: Características de los Encuestados*, se observan las características de rango de edades, ocupación, facultad de estudios, tiempo de permanencia en su empresa actual y el centro laboral de los 382 encuestados.

Tabla 1. Características de los Millennials Encuestados

	Características	fi	Pi %
Edad	De 20 a 26 años	158	41.4%
	De 27 a 30 años	113	29.6%
	De 31 a 35 años	111	29.1%
Ocupación	Estudia y trabaja	64	16.8%
	Trabaja	318	83.2%
Facultad	Administración	162	42.4%
	Comunicación	16	4.2%
	Derecho	24	6.3%
	Ingeniería	142	37.2%
	Otros	38	9.9%
Tiempo	Menos de un año	125	32.7%
	De 1 a 2 años	81	21.2%
	Más de 2 años	176	46.1%
Empresa	PBF	11	2.9%
	Primax	58	15.3%
	Puma Energy	4	1.0%
	Refinería La Pampilla	42	11.0%
	Repsol	267	70.0%

En el *Gráfico N° 1. Distribución Según Rango de Edad* se observa que el 41.4% de encuestados tienen de 20 a 26 años, el 29.6% tienen de 27 a 30 y, el 29.1% de 31 a 35.

Gráfico N° 1. Distribución Según Rango de Edad

Elaboración Propia.

Segundo, en el *Gráfico N° 2 Ocupación de los Millennials*, se observa que un 16.8% indican que estudian y trabajan, y 83.2% solo trabajan.

Gráfico N° 2. Ocupación de los Millennials

Elaboración: Propia

Tercero, en el *Gráfico N° 3. Distribución de Millennials según Facultad de Estudios*, se detalla que un 42.4% del total pertenecieron a la Facultad de Administración, 4.2% Comunicación, 6.3% Derecho, 37.2% Ingeniería y 9.9% a otras carreras afines.

Gráfico N° 3. Distribución de Millennials según Facultad de Estudios

Elaboración: Propia

Cuarto, en el *Gráfico N° 4 Tiempo que Laboran en su Empresa Actual*, se halló que el 32.7% tiene menos de un año trabajando en su empresa actual, el 21.2% tienen de uno a dos años y el 46.1% más de 2 años.

Gráfico N° 4. Tiempo que Laboran en su Empresa Actual

Elaboración: Propia

Finalmente, en el *Gráfico N° 5. Distribución de Millennials Según la Empresa en que Laboran*, se encontró que el 10.7% trabajan en PBF, el 11.5% en Primax, el 4.2% en Puma Energy, 21.5% en Refinería La Pampilla y un 52.1% en Repsol Comercial.

Gráfico N° 5. Distribución de Millennials Según la Empresa en que Laboran

Elaboración: Propia

5.1.2. Factores que favorecen en la continuidad laboral

El Gráfico N° 6. Factores que Favorecen en la Continuidad Laboral de los Millennials Según su Valoración muestra cuál es el orden de los factores más valorados según su apreciación. El resultado es que seis del total de factores representan el 80% más influyente y por tanto, son los primeros en los que las empresas deberían focalizar sus esfuerzos. Estos son: valores, buenos líderes, salario, línea de carrera, mejora de procesos, proyección de aumento salarial.

Gráfico N° 6. Factores Valorados que Favorecen en la Continuidad Laboral de los Millennials

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, según el muestreo y metodología mencionada anteriormente se pudo reconer que en el Perú los factores que favorecen la continuidad de los millennials en las empresas del Sector Hidrocarburos, son los siguientes:

- **Valores:** Los millennials del Sector Hidrocarburos definen como valores al respeto, ya que les interesa que sus ideas sean escuchadas y tomen en consideración las propuestas realizadas en su gestión. Por otro lado valoran la igualdad, en el sentido de otorgar los mismos beneficios entre sus coautores y el trato horizontal entre los miembros de la organización.
- **Buenos Líderes:** También descritos como los principales motivadores encargados de empoderar a los millennials del sector hidrocarburos dentro de las organizaciones. Ellos los definen como personas inspiradores y ejemplares.

- **Salario:** Este hallazgo coincide con la teoría planteada por Eddy SW y Linda Shweitzer, donde mencionan que el salario es el factor individual más importante para esta generación. Sin embargo, este hallazgo difiere de lo planteado por diversos autores quienes consideran que los millennials podrían sacrificar un buen salario por otros beneficios como un horario flexible o menos horas de trabajo.
- **Línea de Carrera:** Este factor coincide con la teoría encontrada sobre la preferencia de los millennials. Jeanice León afirma que los millennials buscan oportunidades de crecimiento dentro de una organización.
- **Mejora de procesos:** Este factor es considerado importante por los millennials, y coincide con la teoría encontrada. Por ejemplo, María Atalaya menciona que ésta generación tiende a querer contribuir con las funciones ya asignadas en la organización.
- **Proyección de aumento Salarial:** Este hallazgo refuerza a el estudio realizado por Manpower, donde los millennials consideran que el reconocimiento de sus esfuerzos es “mantenerlos contentos”.

5.1.3. Categorías de Factores de Satisfacción Más Valorados por los Millennials

La categoría más valorada se muestra en la *Tabla 2. Categoría de Factores de Satisfacción Laboral Según su Valoración* y en el *Gráfico N°7. Distribución de Categorías de Satisfacción Laboral por Millennials*, donde Cultura organizacional es la más sobresaliente. De menor a mayor, el desarrollo profesional, clima laboral, ambiente económico y el más valorado es la de cultura organizacional.

Tabla 2. Categoría de Factores de Satisfacción Laboral Según su Valoración

Categoría	Media	Suma	Recuento	Escala 3
Desarrollo profesional	8.81	3367	382	2.20
Clima laboral	8.90	3401	382	2.23
Ambiente económico	9.24	3530	382	2.31
Cultura organizacional	9.54	3646	382	2.39

Gráfico N° 7. Distribución de Factores de Satisfacción Laboral más Valorados por Categoría

Elaboración: Propia

5.2. Validación de Hipótesis

5.2.2 Hipótesis estadística específica 1

H0: Los factores del clima laboral no influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Ha: Los factores del clima laboral influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Se observa en la Tabla 3, los resultados de Chi-cuadrado de Pearson con grado de libertad 4 tiene un valor de 120.214 y la significancia $p = 0.000$. El estadístico de Chi-cuadrada de verosimilitud es 128.443 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia de 0.05). Con estos datos se validará la influencia entre las variables de los factores de clima laboral y el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Tabla 3. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables.

	Valor	Gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	120.214 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	128.443	4	.000
Asociación lineal por lineal	92.141	1	.000
N de casos válidos	382		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 27.09.

Asimismo, en la Tabla 4 se muestra el coeficiente de correlación de Spearman con un valor de $\rho=0.499$ esto indica una asociación moderada y confirma que la influencia entre las variables Factores de Clima Laboral y Permanencia en su Empresa Actual es positiva o directamente proporcional (esto quiere decir que cuando aumenta una variable también aumenta la otra). Todas estas afirmaciones son estadísticamente significativas $p=0.000$ (valor de la significancia es menor a 0.05). Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que, los factores de clima laboral si influyen en el tiempo de permanencia de los Millennials.

Tabla 4. Medidas simétricas de las variables.

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por R de Pearson intervalo	.492	.041	11.010	.000 ^c
Ordinal por Correlación de Spearman ordinal	.499	.042	11.226	.000 ^c
N de casos válidos	382			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Teniendo en cuenta, la influencia existente y el índice de asociación que es de nivel moderado entre las variables, se manifiesta en la tabla 5, el análisis de frecuencia de los datos obtenidos, en la cual la tendencia es que cuanto más alto sea el clima laboral, mayor será el tiempo de permanencia de los Millennials que laboran en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.

Tabla 5. Distribución de Frecuencias de la Percepción de Clima Laboral y la Permanencia en las Empresas

			Permanencia en las empresas			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima laboral	Bajo	Recuento	116	31	33	180
		% del total	30.4%	8.1%	8.6%	47.1%
	Medio	Recuento	22	52	38	112
		% del total	5.8%	13.6%	9.9%	29.3%
	Alto	Recuento	5	32	53	90
		% del total	1.3%	8.4%	13.9%	23.6%
Total	Recuento	143	115	124	382	
	% del total	37.4%	30.1%	32.5%	100.0%	

En el *Gráfico N° 8. Relación Entre Factores del Clima Laboral y Permanencia en las Empresas* se observa la tendencia de los datos y valores porcentuales. De acuerdo a esto:

- De los encuestados que percibieron clima laboral a nivel Bajo: el 30.4% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 8.1% nivel Medio y el 8.6% nivel Alto.
- De los que percibieron clima laboral en nivel Medio: el 5.8% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 13.6% nivel Medio y el 9.9% nivel Alto.
- De los que percibieron clima laboral a nivel Alto: el 1.3% tendrán bajo nivel de permanencia en la empresa, 8.4% nivel Medio y el 13.9% nivel Alto.

Esto demuestra con las pruebas de correlación, que a mayor percepción de los factores de clima laboral, mayor será el tiempo de permanencia de los Millennials.

Gráfico N° 8. Relación Entre Clima Laboral y Permanencia en las Empresas

Elaboración Propia

5.2.3 Hipótesis estadística específica 2

H0: Los factores de cultura organizacional no influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Ha: Los factores de cultura organizacional influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Se observa en la Tabla 6, los resultados del estadístico Chi-cuadrado de Pearson con grado de libertad 4 tiene un valor de 90,393 y la significancia $p = 0.000$. El estadístico Chi-cuadrada de verosimilitud es 93.065 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia de 0.05). Con esto se validará la influencia entre las variables de los factores clima laboral y tiempo de permanencia en su empresa actual.

Tabla 6. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables

	Valor	Gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	90.393 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	93.065	4	.000
Asociación lineal por lineal	79.087	1	.000
N de casos válidos	382		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.95.

Asimismo, en la Tabla 7 se muestra que el coeficiente de correlación de Spearman genera un valor de $\rho=0.467$ esto indica una asociación moderada y confirma la influencia entre las variables Factores de Cultura Organizacional y Permanencia en su Empresa Actual es positiva o directamente proporcional (esto quiere decir que cuando aumenta una variable también aumenta el otro). Todas estas afirmaciones son estadísticamente significativas $p=0.000$ (valor de la significancia es menor a 0.05). Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que, los factores cultura organizacional sí influyen en el tiempo de permanencia de los Millennials que laboran en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.

Tabla 7. Medidas simétricas de las variables

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo intervalo	por R de Pearson	.456	0.04	9.977	.000 ^c
Ordinal ordinal	por Correlación de Spearman	.467	0.04	10.306	.000 ^c
N de casos válidos		382			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Teniendo en cuenta la influencia existente y el índice de asociación que es de nivel moderado entre las variables, se analizó en la Tabla 8 el análisis de frecuencia de los datos obtenidos, donde la tendencia de las apreciaciones es que mientras más alta es la cultura organizacional mayor será la influencia en el tiempo de permanencia de los Millennials que laboran en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana.

Tabla 8. Distribución de Frecuencias de la Percepción de Cultura Organizacional y la Permanencia en las Empresas

			Permanencia en las empresas			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cultura organizacional	Bajo	Recuento	106	43	25	174
		% del total	27.7%	11.3%	6.5%	45.5%
	Medio	Recuento	32	62	71	165
		% del total	8.4%	16.2%	18.6%	43.2%
	Alto	Recuento	5	10	28	43
		% del total	1.3%	2.6%	7.3%	11.3%
	Total	Recuento	143	115	124	382
		% del total	37.4%	30.1%	32.5%	100.0%

En el *Gráfico N° 9. Relación Entre Cultura Organizacional y Permanencia en las Empresas*, se observa la tendencia de los datos y valores porcentuales. De acuerdo a esto:

- De los encuestados que percibieron cultura organizacional a nivel Bajo: el 27.7% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 11.3% nivel Medio y el 6.5% nivel Alto.
- De los encuestados que percibieron cultura organizacional a nivel Medio: el 8.4% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 16.2% nivel Medio y el 18.6% nivel Alto.
- De los encuestados que percibieron cultura organizacional a nivel Alto: el 1.3% tendrá bajo nivel de permanencia en su empresa, el 2.6% nivel Medio y el 7.3% nivel Alto.

Esto demuestra con las pruebas de correlación, a mayor percepción de cultura organizacional mayor será el tiempo de permanencia de los Millennials.

Gráfico N° 9. Relación Entre Cultura Organizacional y Permanencia en las Empresas

5.2.4 Hipótesis estadística específica 3

H0: Los factores de desarrollo profesional no influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Ha: Los factores de desarrollo profesional influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Se observa en la Tabla 9, los resultados de Chi-cuadrado de Pearson con grado de libertad 4 tienen un valor de 24,799 y la significancia $p = 0.000$. El estadístico de Chi-cuadrado de verosimilitud es 26.405 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia de 0.05). Con esto se validará la influencia entre las variables de los factores de desarrollo profesional y el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Tabla 9. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables

	Valor	Gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.799 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	26.405	4	.000
Asociación lineal por lineal	16.143	1	.000
N de casos válidos	382		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.37

Asimismo, en la Tabla 10 se muestra que el coeficiente de correlación de Spearman genera un valor de $\rho=0.207$ esto indica una asociación baja y refleja que la influencia entre las variables Factores de Desarrollo Profesional y Permanencia en su Empresa Actual es positiva o directamente proporcional (esto quiere decir que cuando aumenta una variable también aumenta la otra). Todas estas afirmaciones son estadísticamente significativas $p=0.000$ (valor de la significancia es menor a 0.05). Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Concluyendo que, los factores de desarrollo profesional sí influyen en el tiempo de permanencia de los Millennials.

Tabla 10. Medidas simétricas de las variables

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por	R de Pearson	.206	0.047	4.100	.000 ^c
intervalo					
Ordinal por	Correlación de Spearman	.207	0.048	4.121	.000 ^c
ordinal					
N de casos válidos		382			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Teniendo en cuenta la influencia existente y el índice de asociación a nivel moderado entre las variables, se analizó en la Tabla 11 el análisis de frecuencia de los datos obtenidos, donde la tendencia de las apreciaciones es que mientras más alto sea el desarrollo profesional, mayor será el tiempo de permanencia de los Millennials.

Tabla 11. Distribución de frecuencias de la percepción de desarrollo profesional y la permanencia en las empresas

			Permanencia en las empresas			1Total
			Bajo	Medio	Alto	
Desarrollo profesional	Bajo	Recuento	77	41	41	159
		% del total	20.2%	10.7%	10.7%	41.6%
	Medio	Recuento	55.00	42	55	152
		% del total	14.4%	11.0%	14.4%	39.8%
	Alto	Recuento	11	32	28	71
		% del total	2.9%	8.4%	7.3%	18.6%
Total		Recuento	143	115	124	382
		% del total	37.4%	30.1%	32.5%	100.0%

En el *Gráfico N° 10. Relación entre de desarrollo profesional y permanencia en las empresas*, se observa la tendencia de los datos y los valores porcentuales. De acuerdo a esto:

- De los encuestados que percibieron desarrollo profesional a nivel Bajo: el 20.2% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 10.7% nivel Medio y 10.7% nivel Alto.
- De los encuestados que percibieron desarrollo profesional a nivel Medio: el 14.4% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 11.0% nivel Medio y 14.4% nivel Alto.
- De los encuestados que percibieron desarrollo profesional a nivel Alto: el 2.9% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 8.4% nivel Medio y 7.3% nivel Alto.

Esto demuestra con las pruebas de correlación, que a mayor percepción de desarrollo profesional, más tiempo de permanencia de los Millennials.

Gráfico N° 10. Relación entre Desarrollo Profesional y Permanencia en las Empresas

5.2.5 Hipótesis estadística específica 4

H0: Los factores de ambiente económico no influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Ha: El factores de ambiente económico influyen en el tiempo de permanencia en su empresa actual.

Se observa en la Tabla 12, los resultados de Chi-cuadrado de Pearson con grado de libertad 4 tiene un valor de 45.390 y significancia $p = 0.000$. El estadístico de Chi-cuadrado de verosimilitud es 49.700 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia de 0.05). Con esto se validará la influencia entre las variables de los factores de ambiente económico y tiempo de permanencia en su empresa actual.

Tabla 12. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables

	Valor	Gl.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45.390 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	49.700	4	.000
Asociación lineal por lineal	38.967	1	.000
N de casos válidos	382		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 32.81.

Asimismo, en la Tabla 13 se muestra que el coeficiente de correlación de Spearman genera un valor de $\rho=0.499$ esto indica una asociación moderada y refleja que la influencia entre las variables Factores de Ambiente Económico y Permanencia en su Empresa Actual es positiva o directamente proporcional (esto quiere decir que cuando aumenta una variable también aumenta el otro). Todas estas afirmaciones son estadísticamente significativas $p= 0.000$ (valor de la significancia es menor a 0.05). Por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que, los factores de Ambiente Económico sí influyen en el tiempo de permanencia de los Millennials.

Tabla 13. Medidas simétricas de las variables

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.320	0.04	6.580	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.321	0.04	6.604	,000 ^c
N de casos válidos		382	382		

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Teniendo en cuenta la influencia existente y el índice de asociación que es de nivel moderada entre las variables, se analizó en la Tabla 14 el análisis de frecuencia de los datos obtenidos, donde la tendencia de las apreciaciones es que mientras más alto sea el ambiente laboral, mayor será el tiempo de permanencia de los Millennials.

Tabla 14. Distribución de frecuencias de la percepción de ambiente económico y la permanencia en las empresas

			Permanencia en las empresas			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Ambiente económico	Bajo	Recuento	76	41	26	143
		% del total	19.9%	10.7%	6.8%	37.4%
	Medio	Recuento	51	31	48	130
		% del total	13.4%	8.1%	12.6%	34.0%
	Alto	Recuento	16	43	50	109
		% del total	4.2%	11.3%	13.1%	28.5%
Total		Recuento	143	115	124	382
		% del total	37.4%	30.1%	32.5%	100.0%

En el *Gráfico N° 11. Relación entre el ambiente económico y la permanencia en las empresas*, se observa la tendencia de los datos y los valores porcentuales. De acuerdo a esto:

- De los encuestados que percibieron ambiente económico a nivel Bajo: el 19.9% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 10.7% nivel Medio y el 6.8% nivel Alto
- De los encuestados que percibieron ambiente económico a nivel Medio: el 13.4% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 8.1% nivel Medio y el 12.6% nivel Alto
- De los encuestados que percibieron ambiente económico a nivel Alto: el 4.2% tendrán bajo nivel de permanencia en su empresa, el 11.3% nivel Medio y el 13.1% nivel Alto.

Esto demuestra con las pruebas de correlación que a mayor percepción de ambiente económico, más tiempo de permanencia de los Millennials.

Gráfico N° 11. Relación entre Ambiente Económico y Permanencia en las Empresas

5.2.5. Hipótesis estadística específica 5

Hipótesis: Los millennials planean trabajar de uno a dos años en su actual centro laboral.

Se observa en la *Tabla 15. Tiempo que los Millennials Planean Permanecer en su Centro Laboral* y en el *Gráfico N° 12. Distribución del Tiempo que los Millennials Planean Permanecer en su Centro Laboral*, el tiempo que los Millennials planean permanecer en la empresa en la que actualmente trabajan, el 31.7% estiman que permanecerán menos de un año, el 35.9% de uno a dos años, y 32.5% de dos a más años.

Tabla 15. Tiempo que los Millennials Planean Permanecer en su Centro Laboral

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de un año	121	31.7%	31.7%
De 1 a 2 años	137	35.9%	67.6%
De 2 años a más	124	32.5%	100.0%
Total	382	100.0%	

Con esto se acepta la hipótesis propuesta y se concluye que los Millennials planean permanecer trabajando de uno a dos años en su actual empresa. Esto coincide con la teoría postulada por Deloitte, en la cual se indica que los millennials abandonan su empleo máximo a los dos años de permanecer en ellas. Sin embargo, los resultados demuestran que esta teoría no es aplicable para el Sector Hidrocarburos, ya que de acuerdo a los resultados los millennials se encuentran laborando más de dos años (46.1%).

Además, se observa en la *Tabla 16. Empresa con Mayor Proyección de Permanencia*, en cuál de las empresas privadas mayoristas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana, los Millennials tienen tendencia a permanecer por más tiempo. Notándose que la empresa más destacada es Refinería La Pampilla donde más del 50% de sus empleados encuestados pretende continuar trabajando en ella.

Tabla 16. Empresa con Mayor Proyección de Permanencia

		Tiempo que planean permanecer			Total
		Menos de un año	De 1 a 2 años	De 2 años a más	
Empresa Downstream – Combustibles Líquidos	PBF	39.0%	58.5%	2.4%	100.0%
	Primax	68.2%	13.6%	18.2%	100.0%
	Puma Energy	25.0%	31.3%	43.8%	100.0%
	Refinería La Pampilla	14.6%	31.7%	53.7%	100.0%
	Repsol	29.6%	38.2%	32.2%	100.0%
Total		31.7%	35.9%	32.5%	100.0%

Asimismo, en el *Gráfico N° 12. Distribución de Millennials según el Tiempo que Planean Permanecer en su Actual Centro Laboral*, se muestra la distribución de encuestados que tienen mayor tendencia por permanecer en sus centros de labores, reconfirmando que la que tiene mayor tendencia es Refinería La Pampilla, donde un 53.7% de sus empleados tiene tendencia a continuar trabajando en ella, seguida por Puma Energy con un 43.8%, después Repsol con un 32.2%, 18.2% Primax, y 2.4% de la empresa PBF.

Gráfico N° 12. Distribución de Millennials según el Tiempo que Planean Permanecer en su Actual Centro Laboral

5.2.6. Hipótesis estadística específica 6

Hipótesis: Los millennials aceptarían una oferta laboral de otra empresa en caso en esta se apliquen los factores de satisfacción laboral que ellos valoran.

En la *Tabla 17. Disposición Para Trabajar en otra Empresa* se muestra que solo el 36.9% de los Millennials encuestados están dispuestos a aceptar ofertas laborales de otras empresas en que se apliquen los factores de permanencia que más valoran.

Tabla 17. Disposición Para Trabajar en Otras Empresas

Acepta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	241	63.1%	63.1%
Si	141	36.9%	100.0%
Total	382	100.0%	

Con esto se rechaza la hipótesis propuesta y se concluye que los Millennials del sector analizado no aceptarían una oferta laboral de otra empresa a pesar de que en esta se apliquen los factores

de satisfacción laboral que ellos valoran. Esto difiere con lo hallado en el capítulo 1, ya que allí se indicaba que ellos cambiarían de empresa si les ofrecían mejores condiciones laborales.

5.2.7. Hipótesis estadística específica 7

Hipótesis: Identificar si los millennials que trabajan en empresas privadas Downstream – Combustibles Líquidos de Lima Metropolitana hubieran preferido trabajar en otro sector.

Se observa en la *Tabla 18. Millennials que Hubieran Preferido Trabajar en otro Sector*, *Tabla 18. Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials* y *Gráfico N° 13. Distribución por Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials*, que antes de empezar a trabajar en el sector hidrocarburos, a un 62.3% les hubiera gustado trabajar en otros rubros. De los cuales, la mayoría prefería el rubro de Minería (22.7%), Consumo masivo (20.2%), Banca y Finanzas (13.0%), Telecomunicaciones (11.8%), Agroindustria (6.7%), Retail (6.7%); y otros rubros con minoría de encuestados.

Tabla 18. Millennials que Hubieran Preferido Trabajar en otro Sector

Otro sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	144	37.7%	37.7%
Si	238	62.3%	100.0%
Total	382	100.0%	

Con esto se acepta la hipótesis propuesta y se concluye que los Millennials sí hubieran preferido trabajar en otro sector.

Además, en el instrumento de investigación (encuesta), se recopiló información acerca de cuál de los sectores hubiera sido el que hubieran preferido para trabajar. Los resultados están detallados en la *Tabla 19. Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials* y en el *Gráfico N° 13. Distribución por Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials*, siendo el preferido el sector Minería, el cual es un sector muy similar al de hidrocarburos.

Tabla 19. Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Minería	54	22.7%	22.7%
Consumo masivo	48	20.2%	42.9%
Banca y Finanzas	31	13.0%	55.9%
Telecomunicaciones	28	11.8%	67.6%
Agroindustria	16	6.7%	74.4%
Retail	16	6.7%	81.1%
Servicios	7	2.9%	84.0%
Arquitectura	6	2.5%	86.6%
Ingeniería y Proyectos	6	2.5%	89.1%
Textil	6	2.5%	91.6%
Automotriz	5	2.1%	93.7%
Comercio exterior	5	2.1%	95.8%
Rubro aeroportuaria	5	2.1%	97.9%
Construcción	5	2.1%	100.0%
Total	382	100.0%	

Gráfico N°13. Distribución por Sector en que Hubieran Preferido Trabajar los Millennials

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Para los Millennials, los factores de satisfacción laboral propuestos sí favorecen en su permanencia en sus puestos de trabajo, algunos en mayor y otros en menor medida. Esto resulta siendo congruente con el marco teórico desarrollado. Asimismo, en la investigación cuantitativa se demostró que seis de ellos son los más valorados, estos son: valores, buenos líderes, salario, línea de carrera, mejora de procesos, proyección de aumento salarial y medidas de conciliación familiar. Por lo que, ante una planificación de medidas de retención dentro de este sector, las empresas deberían enfocar esfuerzos en los mencionados.
- Se confirma que los factores de clima laboral sí favorecen en la permanencia de los millennials en sus puestos de trabajo. De hecho, esta relación es directamente proporcional, es decir que mientras más se apliquen estos factores, mayor será la permanencia de los millennials que trabajan en el sector analizado. No obstante, la categoría Clima Laboral es la tercera más importante y entre los siete factores mejor valorados, se encontró que dos de ellos pertenecen a esta categoría: Buenos Líderes y Medidas de Conciliación Familiar.
- Se confirma que los factores de cultura organizacional sí favorecen en la permanencia de los millennials en sus puestos de trabajo. Esta relación es directamente proporcional, es decir que mientras más se apliquen estos factores, mayor será la permanencia de los millennials que trabajan en el sector analizado. Además, la categoría Cultura Organizacional es la más importante y que entre los siete factores mejor valorados, solo uno ellos pertenece a esta categoría: Valores.
- Se confirma que los factores de desarrollo profesional sí favorecen en la permanencia de los millennials en sus puestos de trabajo. Esta relación es directamente proporcional, es decir que mientras más se apliquen estos factores, mayor será la permanencia de los millennials que trabajan en el sector analizado. Sin embargo, los resultados cuantitativos

ubican a esta categoría como la menos valorada por los Millennials, resultado que no es del todo congruente con el marco teórico, ya que en ésta se indica que los factores como la autonomía en mejora de procesos, las funciones retadoras, la capacitación y la línea de carrera eran algunos de los factores más importantes. No obstante, entre los siete factores más valorados se encuentran: autonomía en mejora de procesos y línea de carrera.

- Se confirma que los factores de ambiente económico sí favorecen en la permanencia de los millennials en sus puestos de trabajo. Esta relación es directamente proporcional, es decir que mientras más se apliquen estos factores, mayor será la permanencia de los millennials que trabajan en el sector analizado. Los resultados cuantitativos ubican a esta categoría como la segunda más valorada por los Millennials, esto tampoco es muy congruente con el marco teórico, ya que en ésta se afirmaba que dichos factores eran valorados pero no tanto como otros. Esta categoría es la segunda más valorada por los millennials y entre los siete factores más valorados se encuentra el salario y la proyección de aumento salarial.
- Se ha validado que los Millennials planean permanecer entre uno y dos años en sus actuales centros laborales, siendo quienes presentan mayor intención los colaboradores de Refinería La Pampilla. Esto se debe a que esta empresa maneja una política de aumento salarial por meritocracia que es justamente un factor que los Millennials valoran, además que brindarle a sus colaboradores la posibilidad de trabajar en el extranjero.
- Aunque resulta extraño y contradictorio, se ha detectado que los Millennials no aceptarían una oferta laboral de otra empresa incluso si en esta última se aplicaran los factores de satisfacción laboral que ellos más valoran. Se puede deducir que existen factores que los motivarían a continuar en sus actuales puestos de trabajo
- Los Millennials que actualmente trabajan en el sector analizado, sí hubieran preferido trabajar en otro sector. Sin embargo, se observa que el principal que es minería, el cual es muy afín al de hidrocarburos.

- En general, el presente análisis demuestra que los millennials que laboran en el sector hidrocarburos tienen un comportamiento atípico respecto a lo que muchos autores afirman en sus estudios; incluso, los resultados difieren de estudios experimentales realizados en empresas de otros sectores. Esto puede deberse a las condiciones contractuales con las que cuentan, los beneficios corporativos, el factor económico (salarios por encima del promedio, altas utilidades, entre otros), o que las empresas incluidas en el análisis son transnacionales importantes o tienen buena estrategia de endomarketing.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos, entrevistas a profundidad a expertos e información bibliográfica relevante para el tema de investigación, se recomienda lo siguiente:

- En vista de que los Millennials no aceptarían una oferta laboral de otra empresa, incluso si en esta se aplicaran los factores de satisfacción laboral que ellos más valoran. Se sugiere que se pueda ampliar una investigación que busque las razones por las que surge esta contradicción entre lo hallado y la teoría, poniendo especial énfasis en si el factor económico es uno de los determinantes.
- Se recomienda que la presente investigación se pueda profundizar segmentando un estudio particular que considere Millennials con características como: Millennials que tienen hijos o carga familiar, con estudios superiores, según nivel socioeconómico u otros, ya que los resultados podrían alterar el orden prioritario de los factores hallados.
- La presente investigación presenta resultados descriptivos, inferenciales y correlacionales. Sin embargo, según Moisés Zavaleta, asesor de estadística, el instrumento de investigación (encuesta) necesitaría pocos ajustes para poder generar un análisis factorial que explique más a detalle cuánto influye probabilísticamente cada una de las variables en la permanencia de los Millennials.

ANEXO:

**ENCUESTA: MILLENNIALS COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR
HIDROCARBUROS – COMBUSTIBLES LÍQUIDOS**

1. DNI: _____

2. Edad: _____

*En caso de ser menor de 20 años o mayor de 35 por favor terminar la encuesta.

3. Ocupación: (a) Estudia (b) Trabaja (c) Ambos en simultáneo

*Si su respuesta es la (a) terminar la encuesta.

4. Empresa donde labora:

5. ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en esta empresa?

(a) Menos de un año (b) De 1 a 2 años (c) Más de 2 años

6. ¿A qué facultad pertenece la carrera que usted estudio o estudia?

(a) Administración (b) Ingeniería (c) Derecho

(d) Comunicación (e) Otros: _____

De acuerdo a estudios realizados, existen factores que favorecen en la continuidad laboral, los cuales corresponden al Clima Laboral, Cultura Organizacional, Desarrollo Profesional y Factores Económicos.

7. Los siguientes son factores de clima laboral. Establezca un ranking, donde el 1 es el factor menos importante y el 4 es el factor más importante.

*Considerar que no se pueden repetir los valores asignados en cada factor

FACTORES	1	2	3	4
(1) Buenos líderes				
(2) Relaciones interpersonales				
(3) Actividades de integración				
(4) Medidas de conciliación familiar (horarios flexibles, home office, licencias corporativas)				

8. Los siguientes son factores de cultura organizacional. Establezca un ranking, donde el 1 es el factor menos importante y el 4 es el factor más importante.

*Considerar que no se pueden repetir los valores asignados en cada factor

FACTORES	1	2	3	4
(1) Valores (respeto e igualdad)				
(2) Trabajo en equipo				
(3) Posicionamiento de mercado				
(4) Feedback constante				

9. Los siguientes son factores de desarrollo profesional. Establezca un ranking, donde el 1 es el factor menos importante y el 4 es el factor más importante.

*Considerar que no se pueden repetir los valores asignados en cada factor

FACTORES	1	2	3	4
(1) Autonomía en mejora de procesos				
(2) Funciones retadoras				
(3) Patrocinio de cursos (Capacitación)				
(4) Línea de carrera				

10. Los siguientes son factores económicos. Establezca un ranking, donde el 1 es el factor menos importante y el 4 es el factor más importante.

*Considerar que no se pueden repetir los valores asignados en cada factor

FACTORES	1	2	3	4
(1) Salario				
(2) Bonos y comisiones				
(4) Contrato Indefinido				
(5) Proyección de aumento salarial				

11. A continuación presentaremos los mismos factores de satisfacción laboral, esta vez manifiesta si estos se aplican o no en la empresa en la que actualmente laboras.

FACTORES DE SATISFACCION	SE APLICA EN TU EMPRESA		
	(1) NO SE APLICA	(2) A VECES SE APLICA	(3) SI SE APLICA
CLIMA LABORAL			
(1) Buenos líderes			
(2) Relaciones interpersonales			
(3) Actividades de integración			
(4) Medidas de conciliación familiar			
CULTURA LABORAL			
(1) Valores (respeto e igualdad)			
(2) Trabajo en equipo			
(3) Posicionamiento de mercado			
(4) Feedback constante			
DESARROLLO PROFESIONAL			
(1) Autonomía en mejora de procesos			
(2) Funciones retadoras			
(3) Patrocinio de cursos (Capacitación)			
(4) Línea de carrera			
AMBIENTE ECONOMICO			
(1) Salario			
(2) Bonos o Comisiones			
(3) Contrato Indefinido			
(4) Proyección de aumento salarial			

Acerca de los factores mencionados que favorecen en tu permanencia en la empresa en la que actualmente trabajas, por favor califica cuanto valoras los que realmente se aplican en ella:

12. Otorgar un valor a los factores de clima laboral que se aplican en tu empresa y que tu valoras y conllevan a que permanezcas trabajando en ella, asignando desde “muy valorado” al que influiría mucho en prolongar tu permanencia en tu puesto actual hasta “nada valorado, el cual no influiría en nada. (Es posible repetir la valoración)

FACTORES – Clima Laboral	Bajo	Medio	Alto
Mi jefe es inspirador y fomenta el crecimiento de su equipo – Buenos Líderes			
Tengo buena relación con mis jefes y compañeros – Relaciones interpersonales.			
Disfruto de las actividades que promueve mi empresa – Actividades de integración			
Gozo mis vacaciones oportunamente, tengo horario flexible, mi trabajo no ocupa parte de mi tiempo libre – Medidas de conciliación familia			

13. Otorgar un valor a los factores de cultura organizacional que se aplican en tu empresa y que tu valoras y conllevan a que permanezcas trabajando en ella, asignando desde “muy valorado” al que influiría mucho en prolongar tu permanencia en tu puesto actual hasta “nada valorado, el cual no influiría en nada. (Es posible repetir la valoración)

FACTORES – Cultura Organizacional	Bajo	Medio	Alto
En mi centro laboral brindan las mismas oportunidades a todos sin tener perjuicios con los discapacitados, homosexuales, distinta religión o costumbres – Valores, Respeto e igualdad.			
En mi centro laboral se fomenta el trabajo en equipo – Trabajo en equipo			
Siento orgullo por la gran empresa en la que trabajo – Posicionamiento de mercado			
Recibo consejos y feedback respecto al trabajo realizado – Feedback constante			

14. Otorgar un valor a los factores de desarrollo laboral que se aplican en tu empresa y que tu valoras y conllevan a que permanezcas trabajando en ella, asignando desde “muy valorado” al que influiría mucho en prolongar tu permanencia en tu puesto actual hasta “nada valorado, el cual no influiría en nada. (Es posible repetir la valoración)

FACTORES – Desarrollo Laboral	Bajo	Medio	Alto
Siento que me empoderan y confían en mi trabajo – Autonomía en mejora de procesos			
Mis funciones son monótonas y mantienen el mismo nivel desde siempre – Funciones retadoras			
En mi trabajo invierten en capacitarme – Patrocinio de cursos (Capacitación)			
Me asignarán nuevos retos y responsabilidades de acuerdo a mi desempeño - Línea de carrera			

15. Otorgar un valor a los factores de ambiente económico que se aplican en tu empresa y que tu valoras y conllevan a que permanezcas trabajando en ella, asignando desde “muy valorado” al que influiría mucho en prolongar tu permanencia en tu puesto actual hasta “nada valorado, el cual no influiría en nada. (Es posible repetir la valoración)

FACTORES – Económico	Bajo	Medio	Alto
Mi remuneración básica está de acuerdo al promedio del mercado – Salario			
Si cumplo con todas mis funciones puedo recibir un incentivo económico que valoro – Bonos o incentivos			
Trabajo con contrato indefinido y formal - Contrato indefinido			
Si mis responsabilidades aumentan o la coyuntura lo amerita sé que me brindarán un aumento – Proyección de aumento salarial.			

16. ¿Cuánto tiempo planeas permanecer en la empresa en la que actualmente trabajas?

a). Menos de un año b). Entre uno y dos años c). Más de dos años

17. Si una empresa te ofrece un trabajo en la cual se apliquen los factores de permanencia laboral que tú más valoras, ¿estarías dispuesto a cambiar de empresa?

- a). Si
- b). No

18. Antes de empezar a trabajar en el sector hidrocarburos, ¿Te hubiese gustado trabajar en alguna empresa de otro sector / rubro de negocio?

- a). Si
- b). No

19. Si tu respuesta en la pregunta 20 es SI, ¿En qué sector hubieras querido trabajar?

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2018). *Programa de Regionalización Sector Hidrocarburos*. Obtenido de La cadena del Sector Hidrocarburos: <http://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>
- Aguilera, G. (13 de Julio de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/beneficios-extra-y-sueldo-determinantes-para-elegir-empleo-segun-millennials-108590>
- Alto Nivel. (20 de Octubre de 2014). *7 claves para gestionar un equipo multi-generacional*. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/46196-7-claves-para-gestionar-un-equipo-multi-generacional/>
- Ameghino, G. (6 de Noviembre de 2013). *La Gestión del Talento Multigeneracional*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/la-gestion-del-talento-multigeneracional/>
- Aptitus. (2016). Millennials: 5 recomendaciones para retenerlos. *Aptitus*. Obtenido de <https://aptitus.com/blog/clima-laboral/como-retener-y-desarrollar-el-talento-millennial/>
- Atalaya, M. (05 de Setiembre de 1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Boschiazzo, C. (12 de Julio de 2017). Creemos en la generación de oportunidades para todos #REPSOL. (B. T. Search, Entrevistador) Obtenido de <https://bigmond.com/2017/07/12/cecilia-boschiazzo-creemos-la-generacion-oportunidades-todos-repsol/>
- Bragagnini, R. (22 de Julio de 2016). Cómo “marketear” nuestra marca-empleador a los Millennials. *Marketing Link "Blog de la carrera de Marketing up" Universidad del Pacífico*. Obtenido de <http://marketinglink.up.edu.pe/como-marketear-nuestra-marca-empleador-a-los-millennials/>

- Castillo Sena, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. (F. EOI, Ed.) Obtenido de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20585/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5ta Edición)*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano (1era Edición)*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (8tava Edición)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano (3era Edición)*. México: McGraw-Hill.
- Chirinos, N. (06 de Mayo de 2009). *Características generacionales y los valores*. Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>
- Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública sac. (2018). *Perú: Población 2018*. Lima. Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf
- Cubillos, C. (25 de Agosto de 2016). *MBA&Education Ejecutiva*. Obtenido de MBA&Education Ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/millennials-instalan-su-forma-de-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional (1era Edición)*. Gran Bretaña: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Deloitte. (31 de diciembre de 2015). *Web Oficial de Deloitte*. Recuperado el 07 de abril de 2018, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- Deloitte. (31 de Diciembre de 2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

- DeLung, J. (2015). *Examination of factors for workplace satisfaction of millennial-aged police officers*. ProQuest Dissertations & Theses A&I: Business, Northcentral University. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1698459591?accountid=43860>
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Diario Gestión. (14 de Mayo de 2016). *Cómo conviven 'Millennials' y 'Baby Boomers' en las empresas*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/conviven-millennials-baby-boomers-empresas-120515>
- Diskienė, D., Stankevičienė, A., & Jurgaitytė, N. (2017). *Challenges for human resource department: The case of millennials in the workplace*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1980087411?accountid=43860>
- El Comercio. (15 de Octubre de 2015). *Puma Energy compra distribuidora de combustibles peruana Ferush*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/puma-energy-compra-distribuidora-combustibles-peruana-ferush-230821>
- El Financiero. (16 de Julio de 2017). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/petroleras-quieren-ganarse-a-los-millennials>
- El Peruano. (28 de Febrero de 2018). *Más inversiones en hidrocarburos*. Recuperado el 07 de abril de 2018, de <http://elperuano.pe/noticia-mas-inversiones-hidrocarburos-64155.aspx>
- Ernst & Young. (12 de Julio de 2018). *Nuevas acciones miembros del Índice de Buen Gobierno Corporativo (S&P/BVL IBGC)*. Obtenido de <https://www.ey.com/pe/es/newsroom/news-releases/news-ey-nuevas-acciones-miembros-indice-buen-gobierno-corporativo>
- Ernst & Young EY. (1 de Marzo de 2017). *Guía de negocios e inversión en el Perú para el Sector Hidrocarburos*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de [http://www.consulado.pe/es/LosAngeles/Documents/Presentaci%C3%B3n%20Gu%C3%ADa%20Oil%20%20Gas%20-%20Marzo%202017%20\(10-03-2017\).pdf](http://www.consulado.pe/es/LosAngeles/Documents/Presentaci%C3%B3n%20Gu%C3%ADa%20Oil%20%20Gas%20-%20Marzo%202017%20(10-03-2017).pdf)
- Estrada, J. (19 de Diciembre de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/jefe-ideal-los-millennials/>

- Fischman, D. (2012). *Cuando el Liderazgo no es suficiente (1era Edición)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fluent. (19 de 12 de 2016). *Cómo alcanzar a Millenials mediante Social Media*. Obtenido de <http://bloges.ampliffy.com/2016/>
- Franichevich, A., & Marchiori, E. (2008). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*.
- Garcia, F., & Cordero, A. E. (08 de Agosto de 2008). Nuevas Formas Organizativas adoptadas por dos grupos de empresas de Mexico y Venezuela a partir de la introduccion de las Tecnologias de la Informacion y Comunicacion. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n227/n227a5.pdf>
- Golik, M. (2013). New generation's work and life balance expectations and professional choices. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1771597281?accountid=43860>
- Gonzales, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Recuperado el 15 de 03 de 2018, de https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Grau, J. (15 de Octubre de 2016). ¿Por que los millennials necesitan feedback constante? *Innovacion y Gamificacion*. Obtenido de <http://jaimegrau.es/por-que-los-millennials-necesitan-feedback-constante/>
- Great Place to Work. (2013). *STUDYLIB*. Obtenido de <http://studylib.es/doc/6209404/generaci%C3%B3n-y---great-place-to-work%C2%AE-en-per%C3%BA>
- Gutiérrez, A. (2014). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. d., & Aguilar Arellano, M. (03 de Setiembre de 2015). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000777#!>
- Hershatter, A., & Epstein, M. (05 de Marzo de 2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Proquest Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-010-9160-y

- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (05 de Julio de 2016). *KPMG*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- INEI. (2018). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional_abr-may-jun2018.pdf
- Jablin F.M., K. K. (1994). *Task/work relationships: A life-span perspective*. (M. G. Knapp ML, Ed.) Handbook of interpersonal communication (2nd edition).
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management [Version Kindle]*. doi:4246212/5699818.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (14 Edición)*. Northwestern University/Dartmouth College. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- La Nacion. (11 de Agosto de 2017). ¿Cómo es la oficina que motiva a los millennials? *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2051818-oficinas-millennials>
- León, J. (07 de julio de 2017). *Página Web Oficial del BBVA*. Recuperado el 07 de abril de 2018, de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Likert, R. (1975). *A Organização Humana (1era Edición)*. Brasil: Atlas.
- Linati, A. (05 de Febrero de 2018). Los millennials concilian mejor de lo que conciliaron sus padres. España. Obtenido de <https://prnoticias.com/salud/sala-de-prensa-pr-salud/20167209-los-millennials-conectan-mejor-que-sus-padre#inline-auto1611>
- Lipkin, N. (2009). *Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation*. New York: The Career Press, Inc., 220. Obtenido de <https://www.amazon.com/Workplace-Managing-Me-First-Generation/dp/1601630719>
- Lucas, N. (14 de noviembre de 2017). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Millennials-prefieren-el-salario-emocional-que-el-economico-20171114-0066.html>
- Manpower Group. (2016). “Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020”. *Manpower Group*. Obtenido de

- http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_-_Carreras_profesionales_de_los_Millennials,_Horizonte_2020_635997053700335000.pdf
- ManpowerGroup Solutions. (18 de Agosto de 2015). *El Nuevo Rol de la "Marca Empleador", si contruyes Nombre, el talento humano llegará*. Recuperado el 09 de Agosto de 2018, de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Prentice Hall.
- Masson, V. (2016). *Personas y organizaciones.Administración de RRHH*. Obtenido de <http://docplayer.es/13983415-Personas-y-organizaciones-administracion-de-rrhh-autor-valeria-masson.html>
- Mateos, M. (11 de Noviembre de 2016). *Diario Expansión*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Ministerio de la Igualdad. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Fundación Mujeres.
- Miquilena, D. (08 de Diciembre de 2011). *Recreación laboral: Su efecto motivacional*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art2.pdf>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial. Obtenido de <http://www.pmolinari.com/libros/turbulencia-generacional/>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (05 de Marzo de 2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Proquest Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). *"The babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective"*. Documento para un seminario organizado por el programa de investigación Cultures of Consumption (ESRGAHRC). Obtenido de https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf

- Penagos, T., & Rubio, E. (Junio de 2015). *Ronald Human Resources Boutique*. Recuperado el 06 de Abril de 2018, de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Prensa Primax. (01 de Junio de 2018). *Damos la Bienvenida a Pecs a Nuestra Familia*. Obtenido de <http://www.primax.com.pe/novedades/enterate-mas-en-nuestra-nota-de-prensa/>
- PUCP. (15 de Setiembre de 2015). *Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- Rankia Perú. (24 de Junio de 2014). *Sitio web Rankia Peru*. Obtenido de Las empresas más importantes del Perú: sector del petroleo y del gas: <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2351512-empresas-mas-importantes-peru-sector-petroleo-gas>
- Real Academia Española (RAE). (2017). *Real Academia Española* . Obtenido de Real Academia Española : <http://dle.rae.es/>
- Repsol. (2016). *Sitio web Repsol*. Obtenido de Sitio web Repsol: <https://www.repsol.com/es/conocenos/que-hacemos/downstream/index.cshtml>
- Robert Walters. (2018). *Atraer y retener a los profesionales millennial*. Obtenido de <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>
- Roberts, S., & Papay, M. (03 de Noviembre de 2015). *Stop Treating Millennial Employees Like Enigmas*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://www.fastcompany.com/3043370/how-to-stop-treating-your-millennial-employees-like-enigmas>
<https://www.fastcompany.com/3043370/how-to-stop-treating-your-millennial-employees-like-enigmas>
- S, E., W, Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation*. *Journal of Business and Psychology*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Saldarriaga, J. (16 de Abril de 2018). *Sector petrolero: ¿Qué soluciones hay a la vista?* Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de El comercio:

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/hidrocarburos-soluciones-hay-vista-noticia-512376>

Schawbel, D. (31 de Agosto de 2016). Meet the next wave of workers who are taking over your office. *CNBC MAKE IT*. Obtenido de <https://www.cnbc.com/2016/08/31/after-millennials-comes-gen-z-meet-the-next-wave-of-workers-that-are-taking-over-your-office-commentary.html>

Semana Económica. (19 de Febrero de 2018). *Primax: la estrategia tras la adquisición de Pecsá*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/energia/267687-primax-la-estrategia-tras-la-adquisicion-de-pecsa/>

Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium Journal of Organizational Behavior*.

Taylor, K. (31 de Agosto de 2013). Los millennials terminan con el horario de oficina. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/los-millennials-terminan-con-el-horario-de-oficina/>

The Balance. (03 de Abril de 2018). *The Common Characteristics of Generation Y Professionals*. Obtenido de The Balance: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>

Toro, F., & Sanín, A. (2016). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Colombia: Centro de Investigación en comportamiento Organizacional (Cincel).

Valdivieso, C. (26 de junio de 2014). *Semana Económica*. Recuperado el 07 de abril de 2018, de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>

Vargas Sanchez, I. (21 de Agosto de 2016). *Ivonne Vargas especialista en Recursos Humanos*. Recuperado el 16 de Julio de 2018, de <http://ivonnevargas.com.mx/en-empresa-jefes-lideres/>

Zavala, R. (09 de Febrero de 2017). ¿Por qué es importante la gestión del talento? (G. R. Laborum, Entrevistador) Obtenido de <https://www.pqs.pe/capacitacion/gestion-del-talento-importancia>