

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN Y
MANTENIMIENTO DE JÓVENES PROFESIONALES Y PROPUESTA
DE MEJORAMIENTO, PARA EMPRESAS INDUSTRIALIZADORAS
DE CACAO, CASO EMPRESA “X”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

ROBERTO DAVID BARRENO SERRANO

r_barreno@hotmail.com

Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán

klever.mejia@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Roberto David Barreno Serrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Roberto David Barreno Serrano

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Roberto David Barreno Serrano, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a mis padres, “Papi César” y “Mami Blanqui”, por su abnegado amor durante todo el tiempo que estuvimos juntos.

También a la Escuela Politécnica Nacional y mis profesores, por su entrega y pasión para compartir su conocimiento.

DEDICATORIA

A mi Señor y Salvador, Jesucristo.

A mi amada familia, Andrea, Ale y Juli.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	I
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4.1 FORMULACIÓN.....	4
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN	4
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6 VARIABLES E INDICADORES	5
1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	5
1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	5
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5

2. MARCO TEÓRICO 7

2.1 LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	10
2.1.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	12
2.2 POTENCIALES RIESGOS POR NO CONTRATACIÓN O SALIDA ANTICIPADA DEL PERSONAL	13
2.3 CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA GENERACIÓN DE LOS MILLENNIALS.	14

3. METODOLOGÍA 18

3.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	18
---	----

3.1.1	<i>Investigación de las prácticas actuales de captación y mantenimiento en empresas industrializadoras de cacao, caso de la empresa "X".....</i>	18
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
3.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	19
3.4	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA DEL GRUPO DE ESTUDIO.....	24
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	27
4.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	27
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	80
4.3	PROPUESTA DE MEJORA	88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1	CONCLUSIONES.....	91
5.2	RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	94	
ANEXOS	96	

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 - Operacionalización de las variables</i>	20
<i>Tabla 2 - Áreas representadas por los encuestados</i>	26
<i>Tabla 3 - Importancia de Posibilidad de aprendizaje</i>	28
<i>Tabla 4 - Importancia de Posibilidad de trabajo en el exterior</i>	29
<i>Tabla 5 - Importancia de Disponibilidad de acceso a la tecnología</i>	30
<i>Tabla 6 - Importancia de Autonomía para realizar su trabajo</i>	31
<i>Tabla 7 - Importancia de Flexibilidad de vestimenta</i>	32
<i>Tabla 8 - Importancia de flexibilidad de horario</i>	33
<i>Tabla 9 - Importancia de Respeto a tiempo personal</i>	34
<i>Tabla 10 - Importancia de Transparencia en políticas de la empresa</i>	35
<i>Tabla 11 - Importancia de involucramiento en la toma de decisiones</i>	36
<i>Tabla 12 - Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa</i>	37
<i>Tabla 13 - Importancia de Políticas de reconocimiento o premiación</i>	38
<i>Tabla 14 - Importancia de Retroalimentación continua por jefes</i>	39
<i>Tabla 15 - Importancia de Trabajo en equipo</i>	40
<i>Tabla 16 - Importancia de líderes accesibles para la comunicación</i>	41
<i>Tabla 17 - Importancia de Existencia de planes de carrera</i>	42
<i>Tabla 18 - Importancia de Prestigio de la empresa</i>	43
<i>Tabla 19 - Importancia de Estabilidad económica de la empresa</i>	44
<i>Tabla 20 - Importancia de Salarios competitivos</i>	45
<i>Tabla 21 - Importancia de Beneficios otorgados por la empresa</i>	46
<i>Tabla 22 - Importancia de Cercanía a domicilio</i>	47
<i>Tabla 23 - Desarrollo de Posibilidad de aprendizaje</i>	49
<i>Tabla 24 - Desarrollo de Posibilidad de experiencias de trabajo en el exterior</i>	50
<i>Tabla 25 - Desarrollo de Disponibilidad de acceso a la tecnología</i>	51
<i>Tabla 26 - Desarrollo de Autonomía para realizar su trabajo</i>	52
<i>Tabla 27 - Desarrollo de Flexibilidad de vestimenta</i>	53
<i>Tabla 28 - Desarrollo de Flexibilidad de horario</i>	54
<i>Tabla 29 - Desarrollo de Respeto del tiempo personal</i>	55
<i>Tabla 30 - Desarrollo de Transparencia en políticas de la empresa</i>	56
<i>Tabla 31 - Desarrollo de Involucramiento en la toma de decisiones</i>	57
<i>Tabla 32 - Desarrollo de Iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa</i>	58
<i>Tabla 33 - Desarrollo de Políticas de reconocimiento o premiación</i>	59

<i>Tabla 34 - Desarrollo de Retroalimentación continua de jefes</i>	60
<i>Tabla 35 - Desarrollo de Trabajo en equipo</i>	61
<i>Tabla 36 - Desarrollo de Líderes accesibles para la comunicación</i>	62
<i>Tabla 37 - Desarrollo de Existencia de planes de carrera</i>	63
<i>Tabla 38 - Desarrollo de Prestigio de la empresa</i>	64
<i>Tabla 39 - Desarrollo de Estabilidad económica de la empresa</i>	65
<i>Tabla 40 - Desarrollo de Salarios competitivos</i>	66
<i>Tabla 41 - Desarrollo de Beneficios otorgados por la empresa</i>	67
<i>Tabla 42 - Desarrollo de Cercanía a domicilio</i>	68
<i>Tabla 43 - Importancia de mejorar las Oportunidades de aprendizaje</i>	70
<i>Tabla 44 - Importancia de mejorar el Acceso a la tecnología</i>	71
<i>Tabla 45 - Importancia de mejorar la Autonomía</i>	72
<i>Tabla 46 - Importancia de mejorar el Respeto del tiempo personal</i>	73
<i>Tabla 47 - Importancia de mejorar el Acceso a la información de la empresa</i>	74
<i>Tabla 48 - Importancia de mejorar el Involucramiento en la toma de decisiones</i>	75
<i>Tabla 49 - Importancia de mejorar las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa</i>	76
<i>Tabla 50 - Importancia de mejorar el Reconocimiento al personal</i>	77
<i>Tabla 51 - Importancia de mejorar la Integración entre compañeros</i>	78
<i>Tabla 52 - Importancia de mejorar el Crecimiento profesional</i>	79
<i>Tabla 53 - Condiciones importantes para escoger una empresa</i>	81
<i>Tabla 54 - Grado de desarrollo de cada factor en la empresa</i>	84
<i>Tabla 55 - Promedio de importancia de cada factor a ser mejorado</i>	86
<i>Tabla 56 - Comparación de Importancia otorgada ct Desarrollo actual</i>	88

RESUMEN

La presente tesis de Maestría explora algunos cambios culturales que se producen de manera acelerada en la sociedad, y su incidencia en la gestión de determinados procesos de Recursos Humanos.

Se profundizó en los procesos de captación y mantenimiento, desarrollados por una empresa industrializadora de cacao, con un enfoque específico en el grupo poblacional conocido como “Millennials”.

Los resultados de ésta investigación exploratoria, ofrecen datos interesantes y permiten generar algunas alternativas y recomendaciones para que dichos procesos sean mejorados; con la intención de facilitar la vinculación de “Millennials” a la empresa, y que aquellos que estén actualmente trabajando en la misma, encuentren condiciones satisfactorias para su trabajo.

ABSTRACT

The present Master thesis explores some cultural changes occurring at an accelerated pace in society, and their impact on the management of certain HR processes.

It deepened in the acquisition and maintenance processes, developed by a company industrializing cocoa, with a specific focus on the population group known as "Millennials."

The results of this exploratory research, provide interesting data and can generate some alternatives and recommendations for these processes to be improved; with the intention to facilitate the linking of "Millennials" to the company, and that those who are currently working in the same, find favorable conditions for their work.

1 INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo describe brevemente el fenómeno de la incorporación al mundo laboral de la generación de los “Millennials” o generación “Y”, es decir aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000, y cómo las empresas deben adaptar sus procesos de Recursos Humanos para poder incorporar de una manera más efectiva a éstas personas, y también para mantenerlas satisfactoriamente dentro de la organización, considerando sus particulares características, necesidades e inquietudes.

1.1 ANTECEDENTES

Las empresas deben conocer los cambios sociales y culturales que se producen en el entorno en el cual se desarrollan, ya que inciden en las demandas y expectativas que tienen las personas de su respecto a la organización, y que consecuentemente afectan a la manera en la que la organización debe responder e interrelacionarse con su entorno.

Por ello es importante recordar que “los cambios demográficos afectan a la fuerza laboral, lo cual, a su vez, influye en el aprovisionamiento de mano de obra de una organización y, por ende en sus decisiones de RH.” (Milkovich & Bodreau, 1994, p.31).

Es importante mencionar que en el contexto de nuestro país, el censo realizado en el año 2010, muestra que la edad promedio de la población es de 29,5 años en el Distrito Metropolitano de Quito, y que la provincia de Pichincha tiene los índices más altos de uso de tecnología de todo el país. Y es de este mercado laboral, del que la Empresa se nutre actualmente de su personal de profesionales.

Esta tesis analiza en el espectro de las empresas industrializadoras de cacao, el caso específico de una de ellas (que ha pedido que se mantenga su nombre en reserva, por lo que la llamaremos “X”) y sus procesos de captación y mantenimiento de Recursos Humanos, puntualmente enfocado en jóvenes profesionales. Resultado de esto, se presenta una propuesta de mejoramiento de los mencionados procesos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El estudio se realiza para poder conocer de una manera sistematizada, los requerimientos de la nueva generación de profesionales, ya que es notorio que se ha producido un cambio de demandas en cuanto al trabajo en relación de dependencia, y es necesario que las empresas conozcan más sobre estos cambios, con el propósito de adecuar sus procesos. Lo que se busca es lograr la adecuada captación y mantenimiento de este grupo generacional, lo que a su vez le permitirá dar continuidad a la operación empresarial.

El no poder atraer a jóvenes profesionales para que sean parte de la Empresa, o el tener dificultad en mantenerlos dentro de la misma, puede significar pérdidas económicas importantes, no solo en los procesos administrativos, sino en la pérdida del nuevo conocimiento que debe ingresar a la Empresa, así como del know-how propio, que puede salir antes de haberse logrado los objetivos de contratación del grupo indicado.

Es por esta razón que se menciona que “parte del trabajo de los directores actuales de RH es ser conscientes de las tendencias en el ambiente externo; identificar aquellas que tengan particular importancia para su organización, y diseñar posibles respuestas a estas presiones.” (Milkovich & Bodreau, 1994, p.26).

En el caso particular de la Empresa objeto del estudio, se debe considerar que los jóvenes profesionales deben tener una formación académica adecuada, que les permita desenvolverse en el contexto de una empresa multinacional, lo que repercute, por un lado en un perfil de contratación más exigente, y por otro en que la gestión de capacitación sea direccionada a un mediano plazo; esto resalta la importancia de la investigación realizada.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de una creciente competitividad empresarial, a nivel global, las empresas están buscando profesionales, que con su talento, las ayuden a alcanzar sus objetivos.

Tradicionalmente, en el ámbito de gestión de las áreas de Recursos Humanos, se han establecido procesos de captación y mantenimiento del personal, que buscan a través de distintas estrategias y prácticas, proporcionar el recurso humano necesario, así como mantenerlo en la organización.

Sin embargo, estos procesos deben adaptarse a los cambios culturales que se producen en la sociedad y en el mercado laboral, puesto que las nuevas generaciones de profesionales tienen expectativas muy distintas sobre el trabajo, en relación a la que pudo haber tenido la generación de sus padres, al comenzar sus carreras laborales décadas atrás.

De hecho, la generación actual es más exigente, está mejor preparada académicamente, y no solo busca una oportunidad de trabajo sino que exige un plan de desarrollo, y busca alcanzar una mayor formación académica y logros profesionales.

Si una empresa busca actualmente, identificar y atraer a jóvenes profesionales, para que formen parte de la misma, así como lograr que continúen trabajando en ella, se hace necesario entonces, que haga un análisis de estos procesos para conocer si los mismos son adecuados, y luego se realice una propuesta de mejoramiento, que permita interactuar efectivamente con el grupo de personas mencionado.

Posiblemente en el caso de no realizar este análisis se corre el riesgo de que las acciones de la organización no estén debidamente orientadas, y se pierda oportunidades importantes de vinculación de personal talentoso, o de retención del mismo, con los consecuentes costos económicos o pérdidas de oportunidad.

De hecho, se afirma que “contratar al mejor personal disponible nunca ha sido tan importante como lo es hoy en día debido a la competencia global” (Mondy y Noe, 2005, p. 127).

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 FORMULACIÓN

¿Se adecúan los procesos de captación y mantenimiento a las demandas de los nuevos jóvenes profesionales y cuáles son los cambios más significativos que se pueden hacer para lograr una mayor adecuación?

1.4.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué condiciones laborales demandan los jóvenes profesionales para vincularse y permanecer en la organización?
- ¿Cómo integrar la oferta de la organización y lo que las personas demandan?

- ¿Qué cambios deben realizarse en los procesos de captación y mantenimiento a fin de mejorarlos?

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación por ser de tipo cualitativo no presenta hipótesis.

1.6 VARIABLES E INDICADORES

1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

“X” = Los procesos de captación y mantenimiento de jóvenes profesionales

1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

“Y” = La propuesta de mejora

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar si las prácticas actuales, de captación y desarrollo de jóvenes profesionales, para empresas industrializadoras de cacao, en la empresa “X”, son adecuadas y realizar una propuesta de mejora.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones laborales y otros aspectos que demandan los jóvenes profesionales para vincularse y continuar trabajando.

- Identificar las prácticas que permitan integrar los procesos actuales de captación y desarrollo. Definir una propuesta de mejora, que permita reducir el riesgo de desvinculaciones o no captación del grupo en estudio.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrá el criterio de algunos autores sobre los procesos de Captación y Mantenimiento de Recursos Humanos, que a su vez se engloban en el campo de la Administración de Recursos Humanos.

También se expondrá sobre el proceso de incorporación al mundo laboral, de la generación de los “Millennials”, también llamada generación “Y”, y los desafíos que esto representa para las empresas, en cuanto a poder atraer y mantener exitosamente a personas de esta generación.

2.1 LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Siguiendo el lineamiento presentado por Chiavenato (1993), sobre la Administración de Recursos Humanos, vemos que la misma está compuesta de algunos subsistemas, entre ellos el de Alimentación de Recursos Humanos, que a su vez se compone de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal.

En el contexto de esta tesis, el subsistema de Alimentación de Recursos Humanos será mencionado como Captación de Recursos Humanos, incluyendo tanto el proceso de reclutamiento como el de selección.

El mismo esquema de Chiavenato (1993) incluye el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos, que está compuesto por la Compensación monetaria, los Beneficios sociales, y la Seguridad e Higiene en el Trabajo, enfocándose ésta tesis en los dos primeros procesos mencionados: Compensación y Beneficios.

Con este preámbulo, pasamos a revisar algunos conceptos sobre lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Mondy y Noe mencionan que “la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recurso para lograr los objetivos organizacionales”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 4)

Por su parte Heneman, amplía un poco más el concepto, para decir que “la administración de los recursos humanos/personal es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo y la remuneración.” (Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1989, pág. 16)

Mientras que para Milkovich y Modreau, “la dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.” (Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 2)

Tratando de sintetizar y fusionar los conceptos expuestos, se podría afirmar que la administración de recursos humanos consiste en ejecutar determinadas acciones sobre el personal de una organización para influir en su efectividad, y lograr a través de ellos, los objetivos organizacionales.

Chiavenato, enfatiza la naturaleza proactiva y profunda de las personas, como recurso organizacional, y añade un matiz humano al decir que la “Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato, 1993, pág. 123)

Es precisamente este aspecto, es decir, el esfuerzo de la organización por atraer y mantener al personal, y alcanzar una óptima productividad, el que se pretende estudiar en esta tesis, centrándonos en la llamada generación “Y” o Millennials.

Retornando al pensamiento de distintos autores sobre el tema, encontramos que Sherman, Bohlander y Snell, mencionan que “aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido todavía una función más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa.” (Sherman, Bohlander, & S., 1999, pág. 4)

Por su parte Chiavenato recalca que “un modelo de aplicación de ARH que tiene éxito en determinada época, puede no tenerlo en otra organización o en la misma organización en otra época.” (Chiavenato, 1993, pág. 109)

Es decir, tratando de sintetizar los conceptos expuestos hasta aquí, podríamos decir que la consecución de los objetivos organizacionales a través de las personas, es un reto especialmente complejo en ésta época de cambios acelerados, y que la Administración de Recursos Humanos, a través de sus subsistemas, debe tener un enfoque adaptativo a cada organización y a cada época, y que no existen modelos de aplicación que puedan ser universalmente aplicados.

Chiavenato también menciona que, “las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes.” (Chiavenato, 1993)

Milkovich y Boudreau señalan que “los problemas específicos varían de acuerdo con las necesidades de la organización y cambiarán conforme pase el tiempo.” (Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 7)

Por su parte, Sherman, Bohlander y Snell, mencionan que “debido a que las habilidades, los conocimientos y las capacidades de los empleados se encuentran entre los recursos más distintivos y renovables con los que puede contar una empresa, su administración estratégica es más importante que nunca.” (Sherman, Bohlander, & S., 1999, pág. 5)

Podríamos decir que la organización debe realizar un esfuerzo permanente y proactivo, para conocer los cambios que se están produciendo en el entorno social en el cual se desenvuelve, para poder así adaptarse exitosamente, y aprovechar las potencialidades del recurso humano disponible.

Precisamente por lo explicado anteriormente, en el contexto de esta tesis, se menciona la necesidad de realizar un proceso de mejora los procesos de captación y mantenimiento, entendiéndose el proceso de mejora como una adaptación de los sistemas de la organización al ambiente externo, tal como lo proponen Guerin & Wils Le Louarn (1992).

Luego de esta revisión general sobre la administración de recursos humanos, y su contextualización en el complejo entorno actual, realizaremos una revisión conceptual sobre los procesos de reclutamiento, selección, y mantenimiento de personal, que son los aspectos sobre los cuales se profundizará más adelante.

2.1.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para Milkovich y Boudreau, “el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo.” (Milkovich & Boudreau, 1994, pág. 188)

Chiavenato lo define de esta manera: “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y

capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (Chiavenato, 1993, pág. 166)

Mondy y Noe por su parte dicen: “El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 119)

Como se puede observar, en los conceptos citados, el proceso reclutamiento tiene como propósito principal atraer a los candidatos, pero como lo enfatizan Mondy y Noe, éstos deben llegar en el momento esperado, en cantidad suficiente, y con las competencias buscadas por la organización, todo lo cual demanda una adecuada planificación, y una correcta ejecución para que pueda lograrse este propósito.

Esto a su vez, implica el conocimiento de las fuentes apropiadas de reclutamiento, siendo las mismas definidas como “los diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 128)

Al respecto, es importante recordar que debido al creciente uso de la tecnología, y aprovechando el potencial de las redes sociales, “actualmente es posible atraer personas sin un propósito inmediato específico, al crear desde la empresa o reclutador vínculos con usuarios de redes sociales para estar conectados con ellos pensando en el día que sea necesario realizar un reclutamiento concreto..”. (Alles, 2013)

Esto implica un cambio importante en la comprensión que se ha tenido del proceso de reclutamiento, pues tradicionalmente se lo ha visto como una acción puntual, que se desarrollaba cada vez que se necesitaba, mientras que ahora, y según lo explica Alles, podemos utilizar las redes sociales, para desarrollar vínculos con los potenciales candidatos, enfocándonos en procesos de reclutamiento que puedan necesitarse a futuro.

2.1.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En relación al proceso de selección de personal, Mondy y Noe mencionan: “La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.” (Mondy & Noe, 2005, pág. 162)

Chiavenato por su parte dice lo siguiente:

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 1993, pág. 185)

Es decir, tomando los elementos principales de las dos definiciones, podemos decir que el proceso de selección escoge entre los candidatos que fueron proporcionados por el proceso de reclutamiento, y ésta elección se hace considerando su adecuación al puesto y la organización.

Es importante recalcar entonces, que un buen proceso de selección se basa en un buen proceso de reclutamiento, y en un adecuado conocimiento del puesto y la organización.

En el contexto de esta tesis, diríamos que el proceso de selección de los Millennials debe usar métodos de reclutamiento adecuados con las costumbres y usos de éste grupo generacional, y que el conocimiento del puesto y de la organización debe considerar también los rasgos culturales y comportamentales del grupo mencionado.

2.2 POTENCIALES RIESGOS POR NO CONTRATACIÓN O SALIDA ANTICIPADA DEL PERSONAL

En lo referente al contexto laboral y social, que enmarca este estudio, tomaremos aquel de las empresas industrializadoras de cacao, que hacen uso intensivo de mano de obra, tanto especializada como no especializada, encontrando dentro de este grupo a algunas empresas de larga trayectoria en el mercado nacional.

Particularizando tenemos el caso de la Empresa “X” objeto de éste estudio, que es parte de un importante alimenticio multinacional, que tiene actualmente 20 plantas industriales alrededor del mundo, funcionando una de ellas en Ecuador, desde el año 1975, y que actualmente genera trabajo directo para alrededor de 500 empleados.

En ésta Empresa, personas que por su edad pueden ser considerados como Millennials son parte de la nómina fija, a nivel de Coordinadores, Jefes e inclusive una Gerencia Jr.

En estas personas la empresa ha invertido recursos económicos importantes, en su proceso de formación, ya que en varios casos son la línea de sucesión directa de la primera línea gerencial.

Adicionalmente, es importante mencionar que debido a la naturaleza del know-how de la empresa, que no tiene alguna empresa equivalente en cuanto a productos y tecnología en nuestro medio, la salida imprevista de un funcionario, especialmente del área técnica, implica una importante pérdida de conocimiento.

En este contexto se afirma que “los costes implícitos que conllevan el abandono de puestos son cuestiones que pocas empresas conocen, y son

pocas también las empresas que realizan esfuerzos en el cálculo de estos costes, ya que muchas los consideran costes irrecuperables.” (Castillo Serna, 2009, pág. 30)

2.3 CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LA GENERACIÓN DE LOS MILLENNIALS.

Antes de entrar a revisar lo que distintos autores afirman sobre la generación “Y” o también llamados Millennials, es importante contextualizar las generaciones precedentes a la que estamos estudiando.

Mondy y Noe (2008) explican que tenemos la generación de los Baby boomers, que son los nacidos en los años posteriores al fin de la Segunda Guerra Mundial y 1964, mientras que la generación X, son los nacidos entre 1965 y 1976.

Los miembros de la generación Y, vienen a ser los hijos de la generación de los Baby boomers.

Probablemente el motivo que ha desencadenado un gran interés en los Estados Unidos, por los Millennials, sea el impacto que esta generación está teniendo en el ámbito laboral, debido básicamente a dos factores: su gran número de integrantes, así como por su estilo diferente de vivir y de trabajar.

“Los nacidos entre 1980 y 2000 son conocidos como la generación Millennials. En menos de 10 años, esta generación de 92 millones, será la más numerosa del mercado laboral de los Estados Unidos. Los Millennials se ven a sí mismos como emprendedores que piensan en los demás, y desarrollan un patrón de confianza diferente del de las generaciones que les han precedido. Para esta generación, los medios sociales son algo más

que una forma de comunicar, son la plataforma a través de la que dan sentido a su mundo.” (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2010)

En lo referente al grupo poblacional estudiado, en el contexto del mercado laboral ecuatoriano, debemos considerar que según el último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010, casi 5 millones de ecuatorianos, tenían entre 15 y 34 años, y un promedio de 28 años, por lo que actualmente tenemos la mayor generación joven en la historia del país.

A pesar de que diversos autores tienen puntos de vista ligeramente distintos, sobre los años que abarca la generación de los Millennials, normalmente se entiende que se refiere a quienes nacieron entre 1980 y el año 2000. En el contexto de esta investigación, nos enfocaremos en los nacidos desde 1980 hasta 1996, pues éste grupo ya es mayor de edad. Es igualmente importante recalcar que nos concentraremos en las personas que hayan alcanzado un título profesional, ya que normalmente una persona con este nivel de educación, se entiende que ha tenido mayor acceso a la tecnología, y probablemente la incorpora en su vida cotidiana.

La razón es que el grupo poblacional de los Millennials, está expuesto quizás más que otros grupos, a la creciente globalización, al uso cada vez más difundido de la tecnología, y de las redes sociales, que van configurando un importante cambio cultural, que se evidencia en una manera diferente de comunicarse, en un cambio en la confianza sobre los medios tradicionales, y en las expectativas de los jóvenes sobre las instituciones y sobre el trabajo.

De hecho, como lo menciona la argentina Martha Alles (2013), actualmente se cree que las nuevas generaciones tienen una percepción diferente sobre su relación con el trabajo y la profesión, y estarían dando mayor priorización a sus intereses personales antes que a los laborales.

De igual manera, se afirma que éste grupo generacional tiene una percepción sobre la autoridad y las estructuras jerárquicas, que es distinta a la de las generaciones precedentes, y una investigación reciente indica que los que han tenido la oportunidad de trabajar en una organización tradicional, opinan que “debido a la naturaleza jerárquica de las mismas, hay un sentimiento de falta de ayuda, sofocación, irritación y de imposibilidad de hablar” (Sing, Bhandarker, & Rai, 2012, pág. 173)

Es decir, los Millennials tienen una idea clara de lo que esperan de un trabajo y no esperan simplemente acoplarse a lo que la Empresa pueda ofrecerles. “Desean un lugar de trabajo que sea tanto divertido como gratificante, requieren empleos que sean afines con sus intereses, y no aceptan la manera en la que se han hecho las cosas en el pasado” (Mondy & Noe, 2005, pág. 247)

Es importante también mencionar que “La generación Y, es la primera generación que se integra a la actual fuerza de trabajo sin la expectativa de un empleo para toda la vida”. (Dorsey, 2010) (Traducción del autor).

La consecuencia de lo indicado por Dorsey, que es coherente con el perfil que describen otros autores, es que las Empresas deben estructurar planes de carrera adecuados, para poder retener por un tiempo prudencial a los Millennials.

Caraher (2015), sintetiza que según su investigación, las principales necesidades de este grupo generacional son:

1. Sentir que su trabajo y sus opiniones importan, son valorados
2. Mantener un constante diálogo y retroinformación sobre su trabajo
3. Mantener un adecuado balance entre su vida personal y su trabajo
4. Tener un mentor y un plan de desarrollo.

Es por lo explicado anteriormente, es decir, por las características culturales de este grupo generacional que se ha afirmado que “la meta de atraer, contratar y retener empleados Millennials, va a exigir un completo re-pensar en cómo la organización maximiza sus recursos humanos” (G. & Ferri-Reed, 2009, pág. 209).

La siguiente parte de esta tesis, se enfocará en investigar si las características culturales mencionadas anteriormente, se presentan en el grupo de estudio especificado, y en proponer una mejora de los procesos de captación y mantenimiento internos, para interactuar con éste grupo de la manera más efectiva.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología que será usada para analizar si las prácticas actuales, de captación y desarrollo de jóvenes profesionales, en el caso de la empresa “X”, son adecuadas, en base a una investigación directa del grupo de estudio, en la que se explora la importancia que atribuyen a determinados aspectos de la organización, para con base en este conocimiento, hacer una propuesta de mejora.

3.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación de las prácticas actuales de captación y mantenimiento en empresas industrializadoras de cacao, caso de la empresa “X”.

3.1.2 Investigación exploratoria y descriptiva del grupo de estudio.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación es de tipo mixto, por cuanto seguirá un proceso inductivo de investigación, y porque está tratando de conocer un fenómeno social y cultural, consistente en las demandas del grupo de estudio y se apoyará en actividades estadísticas.

Es también de tipo descriptiva ya que pretende narrar las características de este grupo poblacional, ya que el conocimiento de sus demandas permitirá proponer una mejora de los procesos de captación y mantenimiento.

Respecto al diseño, esta investigación es transversal por cuanto estudiará la realidad específica del momento determinado de investigación.

La muestra, en este caso, abarcará a toda la población, considerando que es factible hacerlo, y se utilizará como herramientas de recolección de datos como cuestionarios /escalas de actitudes, puesto que es un instrumento económico y que puede facilitar el anonimato, en caso de requerirse.

El análisis de los datos obtenidos se realizará luego de la sistematización de las respuestas, utilizando estadística descriptiva y el software SPSS.

La fuente de obtención de datos serán las personas pertenecientes al grupo de estudio, es decir, los jóvenes profesionales, es decir aquellos nacidos entre 1980 y 1996, y que trabajan en las instalaciones industriales de la empresa estudiada, en las afueras de Quito.

Los datos serán recolectados a través de un cuestionario, que será aplicado grupalmente, dirigido por el investigador.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con base en la bibliografía revisada se definieron ciertos valores que el grupo de los Millennials profesan, los que fueron enlazados con las variables independiente y dependiente de la investigación, para establecer las variables, dimensiones e ítems que serán analizados.

En la tabla que se presenta a continuación, podemos observar las variables, dimensiones, indicadores e ítems que fueron considerados como base para desarrollar la encuesta, que posteriormente se aplicó al grupo, compuesto por jóvenes profesionales de la empresa estudiada.

Tabla 1 - Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Condiciones laborales de la organización, que los jóvenes profesionales buscan	Atractivo profesional	Prestigio	Del 1 al 5, qué importancia le asignas al prestigio que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Estabilidad económica	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la estabilidad económica que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Grado de avance tecnológico	Del 1 al 5, qué importancia le asignas al grado de avance tecnológico que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Responsabilidad Social Corporativa	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la Responsabilidad Social Corporativa de una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
Prácticas deseables	Políticas y prácticas de gestión	Cultura de trabajo en equipo	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la cultura de trabajo en equipo que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Capacitación disponible	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la disponibilidad de capacitación ofrecida por una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Política de Remuneraciones / reconocimiento	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la política de remuneraciones / reconocimiento que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Existencia de Planes de carrera	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la existencia de un Plan de carrera establecido por una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Autonomía de trabajo	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la autonomía de trabajo que da una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?
		Flexibilidad de horarios o beneficios	Del 1 al 5, qué importancia le asignas a la flexibilidad de horarios o beneficios que tiene una organización, para entrar a trabajar en ella, o para mantenerte trabajando en la misma.?

Elaborado por: Autor

El formulario de encuesta (Ver Anexo A), en una primera versión, fue probado con un grupo de personas con similares características a las del grupo de estudio, en cuanto a edad y formación académica, pero empleados en otra Empresa, de características similares en cuando al sector industrial.

Posteriormente, se hicieron algunas correcciones, logrando así que el lenguaje utilizado, así como las instrucciones y las opciones de elección presentadas, fueran más comprensibles para los encuestados.

En el formulario se presentan 20 características a ser evaluadas:

1. Posibilidad de aprendizaje
2. Posibilidad de experiencias de trabajo en el exterior
3. Disponibilidad de acceso a la tecnología: Internet, teléfonos inteligentes.
4. Autonomía para realizar su trabajo
5. Flexibilidad de vestimenta
6. Flexibilidad de horario
7. Respeto del tiempo personal
8. Transparencia en políticas de la Empresa
9. Involucramiento en la toma de decisiones
10. Iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa
11. Política de reconocimiento o premiación a mejores trabajadores
12. Retroalimentación continúa por parte de jefes
13. Trabajo en equipo
14. Líderes accesibles para la comunicación
15. Existencia de planes de carrera
16. Prestigio de la empresa
17. Estabilidad económica de la empresa
18. Salarios competitivos
19. Beneficios: Seguro médico privado, seguro de vida, alimentación, transporte
20. Cercanía al domicilio

Para establecer el grado de importancia de cada condición, se pidió a los encuestados, que calificara a cada una de ellas, según la siguiente escala:

- No importante
- Poco importante
- Medianamente importante
- Importante
- Muy importante

Se permitió una sola respuesta por cada característica, y para poder realizar la tabulación, cada categoría de importancia, recibió un puntaje ponderado, que fue asignado así:

- | | |
|---------------------------|---|
| - No importante | 1 |
| - Poco importante | 2 |
| - Medianamente importante | 3 |
| - Importante | 4 |
| - Muy importante | 5 |

En el formulario se comienza con instrucciones, y se recoge información básica de identificación, para poder procesar las encuestas, pero no se recoge la identidad de la persona que lo llena, pues se decidió hacerlo anónimo, para que las personas se sientan más libres de expresar su opinión.

Luego de esta primera parte, y en lo fundamental, el formulario contiene 3 secciones. Con la primera se pretende conocer la opinión de los encuestados, sobre la importancia de que dan a las características antes mencionadas, al momento de escoger una empresa donde les gustaría trabajar.

En la segunda sección, y utilizando exactamente las mismas características que en la primera, esta vez se pide la opinión de los encuestados de cómo se

encuentran desarrolladas dichas características en la empresa concreta que es objeto de este estudio.

En la tercera sección se hizo un resumen de las 20 características antes usadas, reduciéndolas a 10, y se pidió a los encuestados que evalúen a dichas características o factores, según la importancia que tenían para ser mejoradas, y así hacer a la empresa un lugar más atractivo para trabajar.

Las 10 opciones son las que se indican a continuación:

1. Mejorar oportunidades de aprendizaje
2. Permitir mayor acceso a la tecnología
3. Dar mayor autonomía de trabajo
4. Respetar el balance entre tiempo personal y trabajo
5. Dar mayor acceso a la información de la empresa
6. Permitir mayor involucramiento en la toma de decisiones
7. Desarrollar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial
8. Dar mayor reconocimiento al personal
9. Fomentar la integración entre compañeros
10. Fomentar el crecimiento profesional en la empresa

Luego de aplicar la encuesta, se procedió a realizar la tabulación de los resultados, a través del programa SPSS 20 y de Microsoft Excel.

Para facilitar la interpretación de resultados tabulados, los mismos fueron agrupados, en 3 posibles categorías:

POCO IMPORTANTE: que agrupa a las categorías de respuestas “No importante” y “Poco importante”.

MEDIANAMENTE IMPORTANTE: que representa a la misma categoría de respuestas “Medianamente importante”.

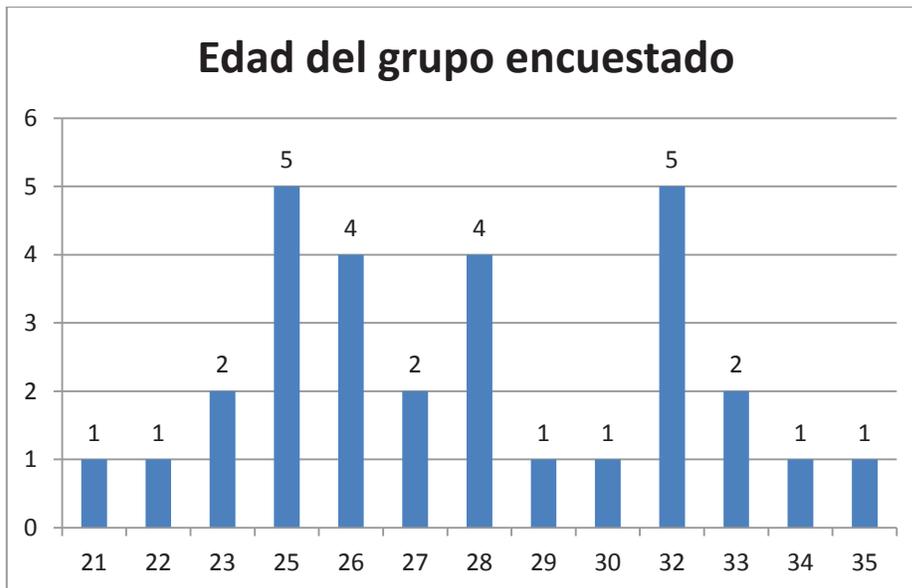
IMPORTANTE: que agrupa a las categorías de respuestas “Importante” y “Muy importante”.

Una vez procesada la información, según lo antes indicado, se realizó un análisis individual de los resultados de cada característica individual, para luego hacer un análisis comparativo, y determinar cuáles eran las más importantes para el grupo estudiado, y definir también cuáles eran aquellas en las que existía mayor oportunidad de mejora, por parte de la Empresa “X”, en lo relacionado a la captación y mantenimiento del personal estudiado.

Con base en este análisis, se procedió a realizar, posteriormente, la propuesta de mejora para la empresa estudiada.

3.4 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA DEL GRUPO DE ESTUDIO.

El grupo de estudio fue la totalidad de la población de jóvenes profesionales de la Empresa, que se encontraban en el rango de edad entre 18 y 35 años, es decir aquellos nacidos entre 1980 y 1997, quienes se desempeñaban al momento de realizar la encuesta, como empleados administrativos o como pasantes de la Empresa; su distribución de edad se aprecia en el siguiente cuadro:

Ilustración 1 - Edad del grupo encuestado

Elaborado por: Autor

Este grupo, representa a su vez, a 19 áreas distintas de la Empresa, es decir, abarca a todas las áreas, siendo su detalle el que se presenta a continuación:

Tabla 2 - Áreas representadas por los encuestados

ADMINISTRACIÓN	2
ASQ	3
BODEGA DE RESPUESTOS	1
BODEGA INDUSTRIAL	1
PRODUCCIÓN 2	1
COMPRAS	2
CONTROLLING Y A.G.	1
CONTROLLING Y REP	1
FACILITIES & UTILITIES	1
IMPORT EXPORT	1
INDUSTRIAL AFFAIRS	1
IT	1
MANTENIMIENTO	3
MANTEN. E INGENIERIA	1
PLANIF. DE MATERIALES	1
RRHH	5
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	1
PRODUCCIÓN 1	1
TOTAL	30

Elaborado por: Autor

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, y se procede a su análisis individual y grupal, para comprender si las prácticas actuales, de captación y desarrollo de jóvenes profesionales, en el caso de la empresa estudiada, son adecuadas, con base a los resultados encontrados en la encuesta.

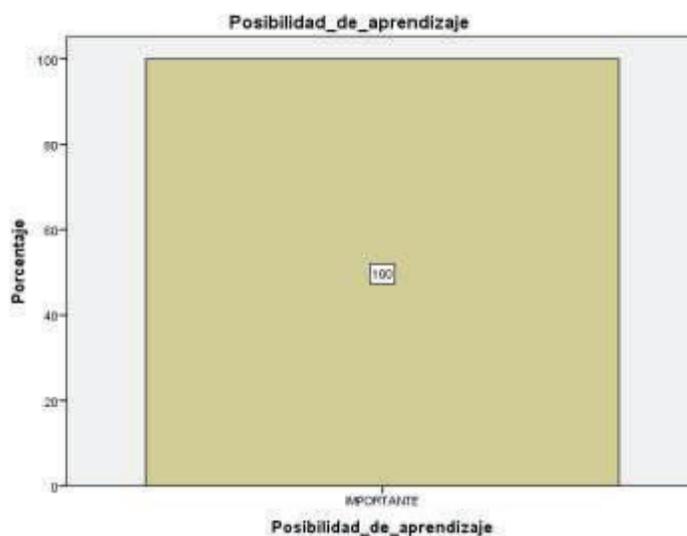
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados directos obtenidos de las encuestas realizadas fueron procesados con el software SPSS, y a continuación veremos las tablas que presentan los resultados individuales de cada característica evaluada, y posteriormente una tabla resumen de las mismas, para cada una de las secciones de la encuesta.

Condición 1 : POSIBILIDAD DE APRENDIZAJE

Tabla 3 - Importancia de Posibilidad de aprendizaje

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
1			100.00%



Elaborado por: Autor

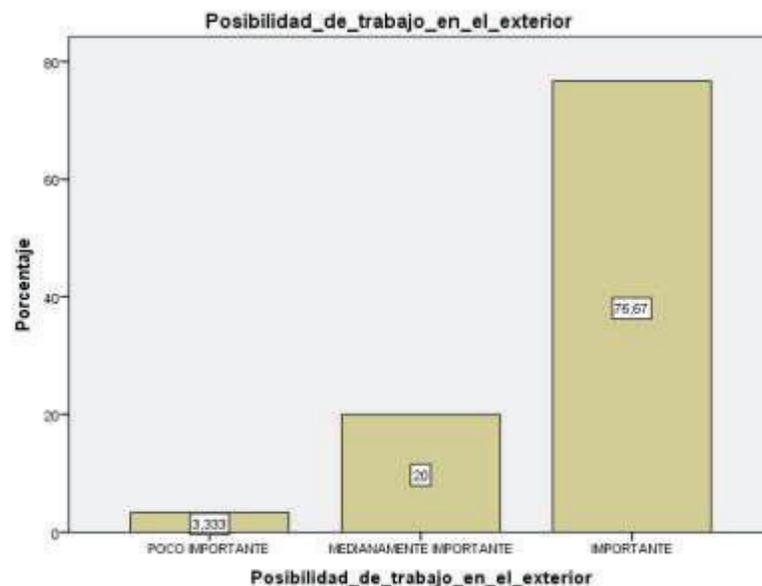
Esta condición fue manifestada como Importante por el 100% de los encuestados, demostrando el alto valor que tiene para el grupo de estudio.

Como se verá más adelante, ésta condición, junto con otras como “Retroalimentación continua por parte de jefes”, “Transparencia en políticas de la empresa”, y “Existencia de planes de carrera”, son las más valoradas entre todas las opciones.

Condición 2: POSIBILIDAD DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN EL EXTERIOR

Tabla 4 - Importancia de Posibilidad de trabajo en el exterior

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP.	IMPORT.
2	3.33%	20.00%	76.67%



Elaborado por: Autor

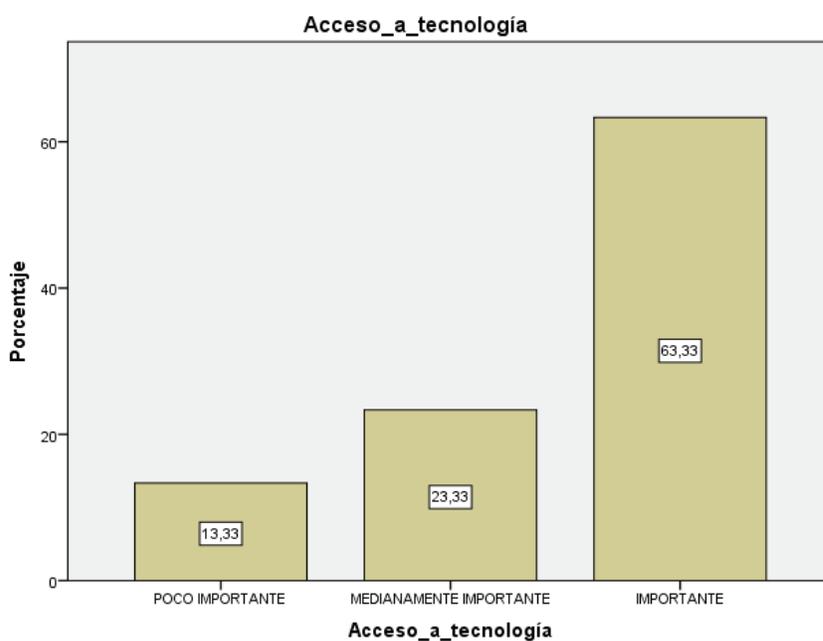
Esta condición, debe ser entendida en el contexto que la empresa estudiada, es parte de un Grupo multinacional, por lo cual existe potencialmente, y se ha dado en los 4 últimos años, que algunos funcionarios ecuatorianos sean enviados al exterior para trabajar en otras fábricas del Grupo.

Los encuestados respondieron que era Poco importante para el 3.33%, Medianamente importante para el 20%, e Importante para el 76.67%.

Condición 3: DISPONIBILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA

Tabla 5 - Importancia de Disponibilida de acceso a la tecnología

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP.	IMPORT.
3	13.33%	23.33%	63.33%



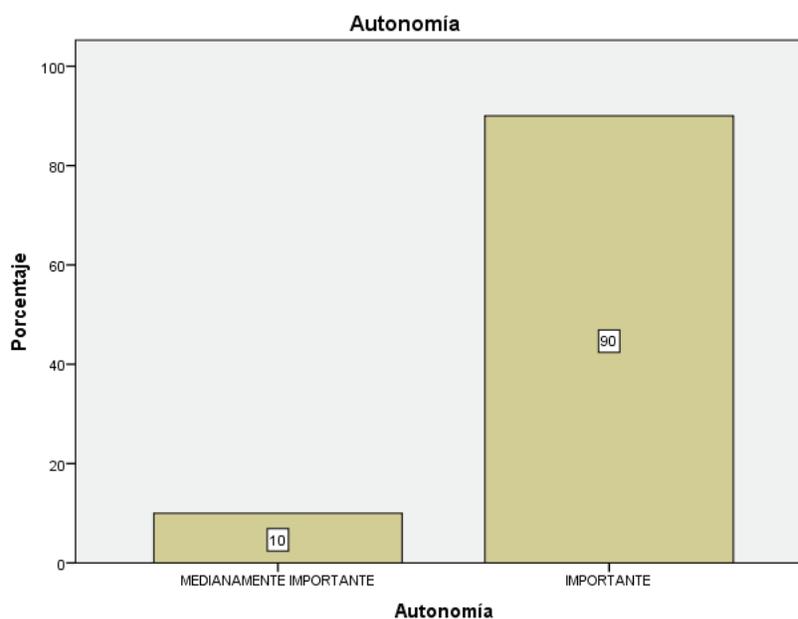
Elaborado por: Autor

Esta condición fue considerada Poco importante por el 13.3%, Medianamente importante por el 23.3%, e Importante por el 63.3%.

Condición 4: AUTONOMÍA PARA REALIZAR SU TRABAJO

Tabla 6 - Importancia de Autonomía para realizar su trabajo

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
4		10.0%	90.0%



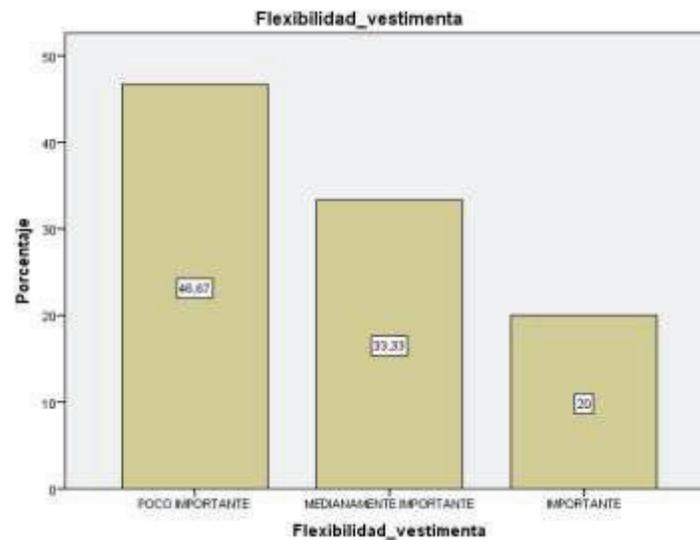
Elaborado por: Autor

Esta es otra característica que sobresalió como importante para el grupo encuestado. Fue valorada como Medianamente importante por el 10%, e Importante por el 90%.

Condición 5: FLEXIBILIDAD DE VESTIMENTA

Tabla 7 - Importancia de Flexibilidad de vestimenta

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
5	46.7%	33.3%	20.0%



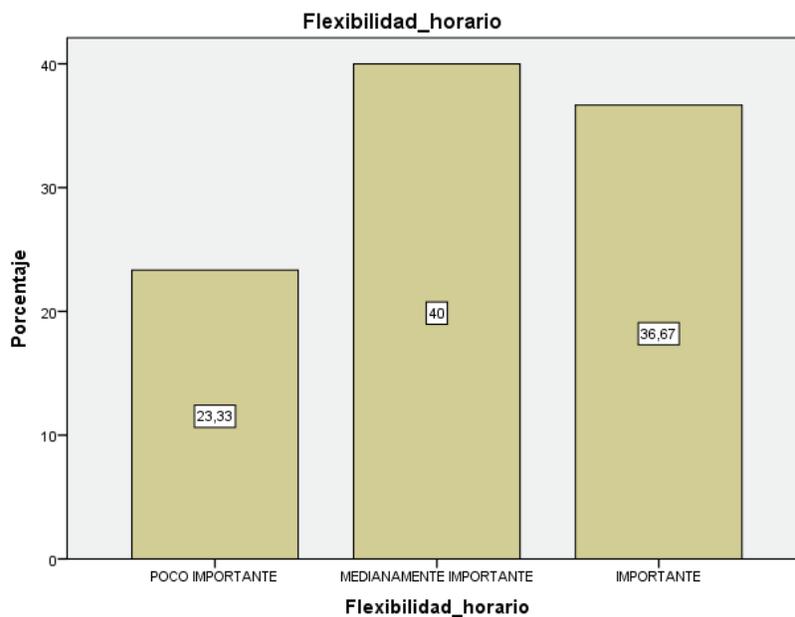
Elaborado por: Autor

Esta característica se reveló como relativamente poco importante, pues el 46.7% la calificó como Poco importante, Medianamente importante el 33.3% e Importante el 20%.

Condición 6: FLEXIBILIDAD DE HORARIO

Tabla 8 - Importancia de flexibilidad de horario

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
6	23.3%	40.0%	36.7%



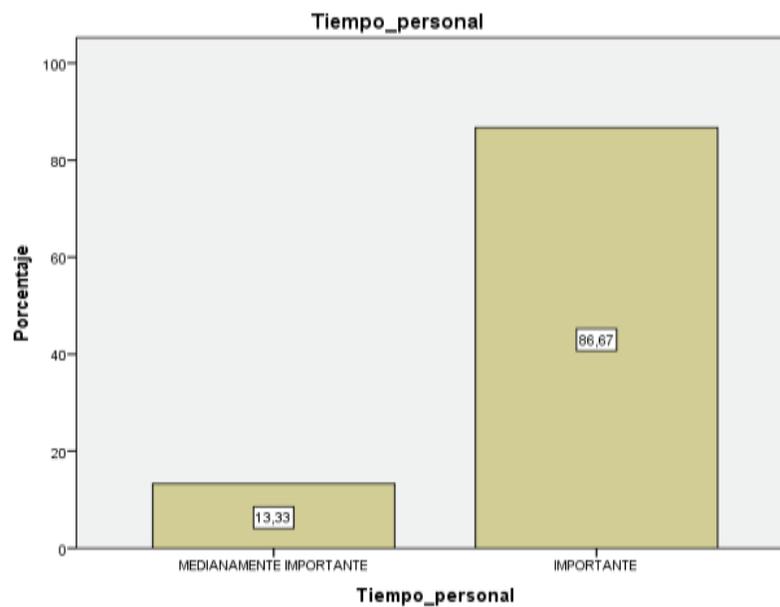
Elaborado por: Autor

Esta condición fue valorada como Poco importante por el 23.3%, Medianamente importante por el 40%, e Importante por el 36.7%. Es decir prácticamente hay una división de criterios sobre su importancia, con una ligera tendencia a que sea más importante que menos importante.

Condición 7: RESPETO DEL TIEMPO PERSONAL

Tabla 9 - Importancia de Respeto a tiempo personal

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
7		13.3%	86.7%



Elaborado por: Autor

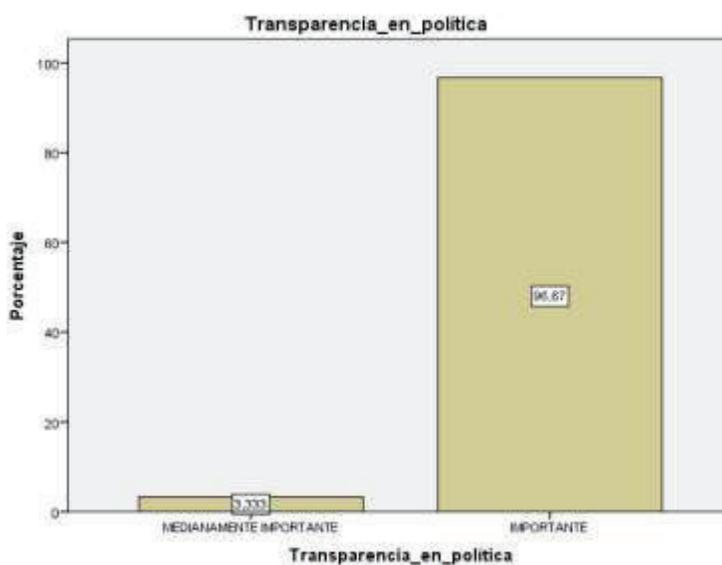
Éste es otro factor considerado como importante por el grupo estudiado, ya que fue calificado como Medianamente importante por el 13.3%, e Importante por el 86.7%.

Condición 8: TRANSPARENCIA EN POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Tabla 11 – Importancia de Transparencia en políticas de la empresa

Tabla 10 - Importancia de Transparencia en políticas de la empresa

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
8		3.3%	96.7%



Elaborado por: Autor

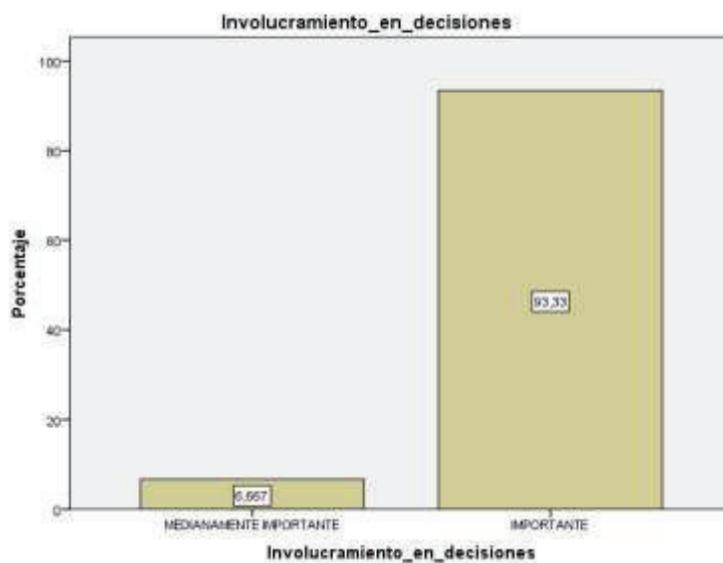
Como se mencionó anteriormente, ésta característica resalta también como una de las más valoradas por el grupo estudiado.

Fue considerada como Medianamente importante por el 3.3% e Importante por el 96.7%.

Condición 9: INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 11 - Importancia de involucramiento en la toma de decisiones

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
9		6.7%	93.3%



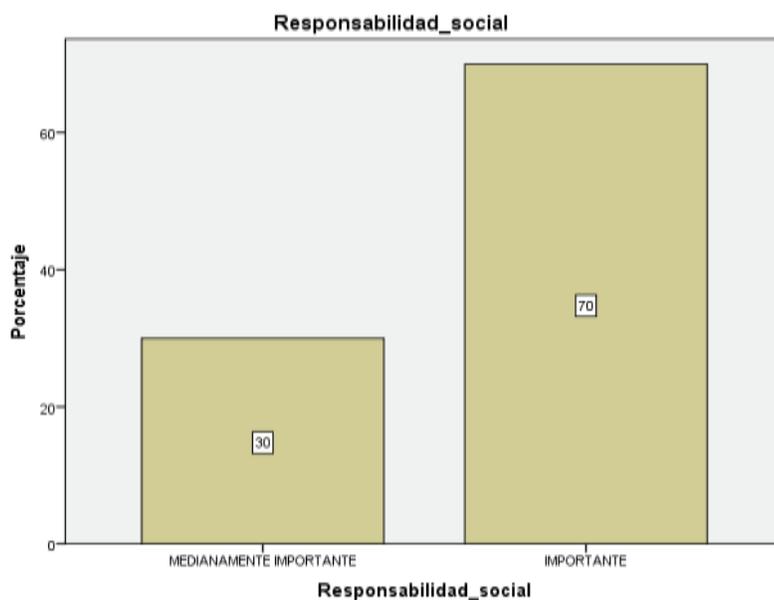
Elaborado por: Autor

Esta característica también aparece como muy importante, siendo calificada como Medianamente importante por el 6.7% e Importante por el 93.3%.

Condición 10: INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tabla 12 - Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
10		30.0%	70.0%



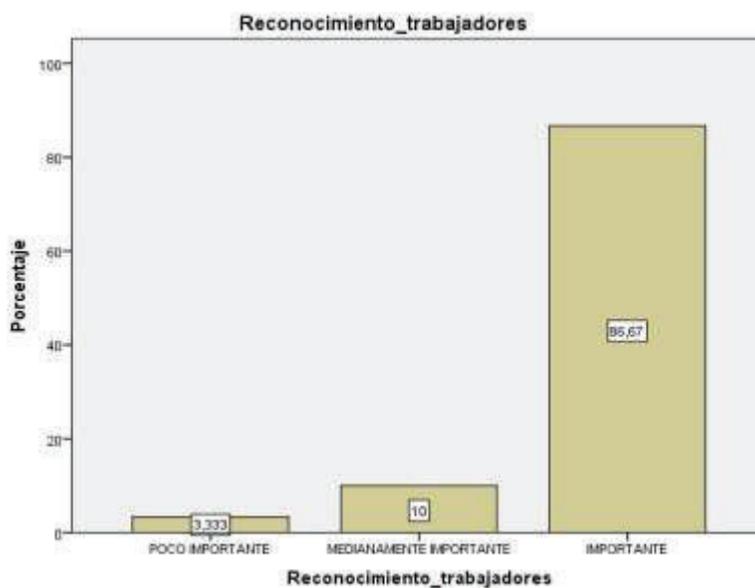
Elaborado por: Autor

Esta condición también fue encontrada como relativamente importante pues fue calificada como Medianamente importante por el 30%, mientras que el 70% la calificó como Importante.

Condición 11: POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN

Tabla 13 - Importancia de Políticas de reconocimiento o premiación

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
11	3.3%	10.0%	86.7%



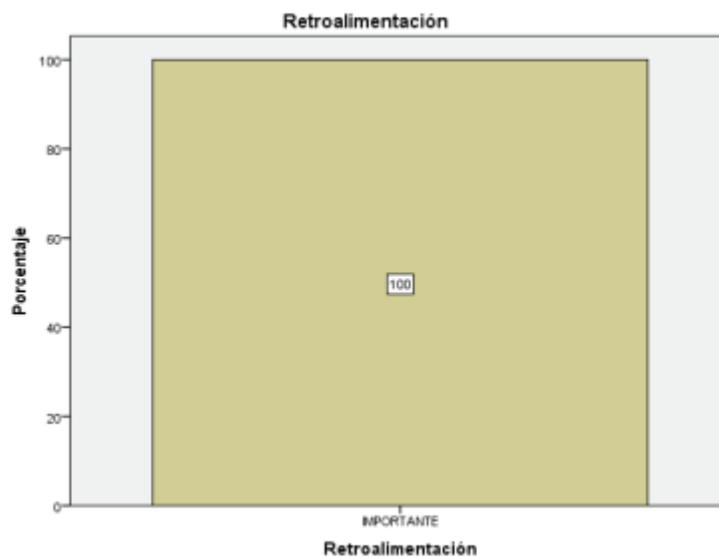
Elaborado por: Autor

Esta condición fue calificada como Poco importante por el 3.33%, Medianamente importante por el 10% e Importante por el 86.67%

Condición 12: RETROALIMENTACIÓN CONTINUA POR PARTE DE JEFES

Tabla 14 - Importancia de Retroalimentación continua por jefes

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
12			100.0%



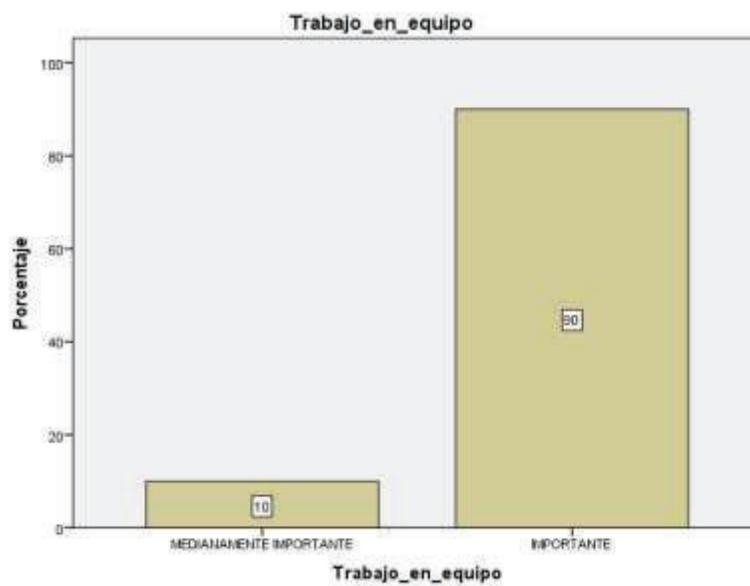
Elaborado por: Autor

Esta característica fue considerada como Importante, por el 100% de los encuestados, al igual que lo fue la Oportunidad de aprendizaje, y posiblemente de forma muy relacionada a la misma.

Condición 13: TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 15 - Importancia de Trabajo en equipo

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
13		10.0%	90.0%



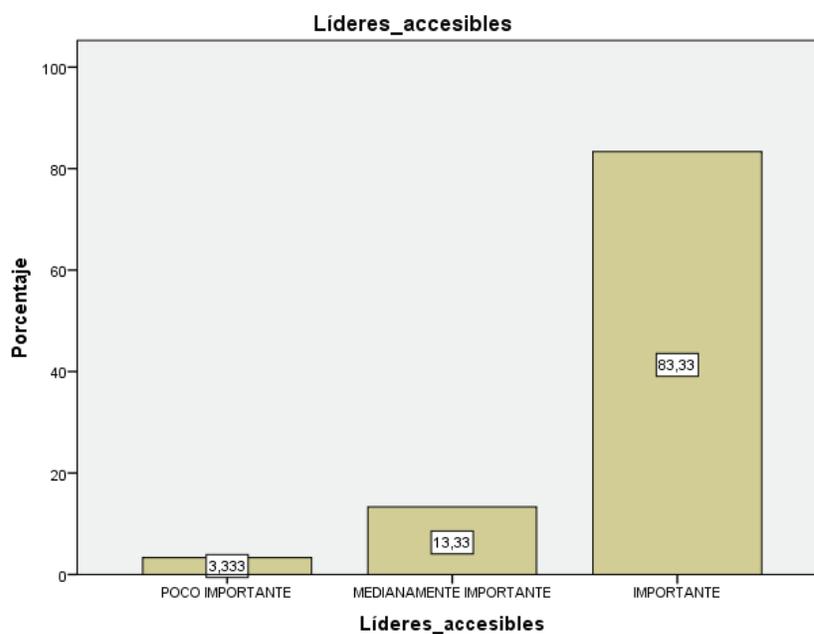
Elaborado por: Autor

Esta condición también es valorada por el grupo de estudio, pues fue calificada como Medianamente importante por el 10%, e Importante por el 90%.

Condición 14: LÍDERES ACCESIBLES PARA LA COMUNICACIÓN

Tabla 16 - Importancia de líderes accesibles para la comunicación

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
14	3.3%	13.3%	83.3%



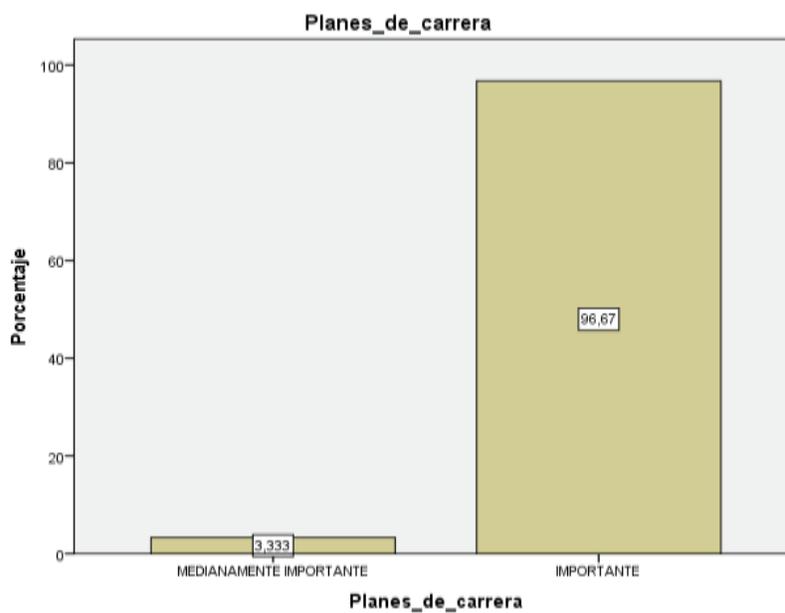
Elaborado por: Autor

Esta condición fue calificada como Poco importante por el 3.33%, Medianamente importante por el 13.33% e Importante por el 83.33%.

Condición 15: EXISTENCIA DE PLANES DE CARRERA

Tabla 17 - Importancia de Existencia de planes de carrera

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP.	IMP.
15		3.3%	96.7%



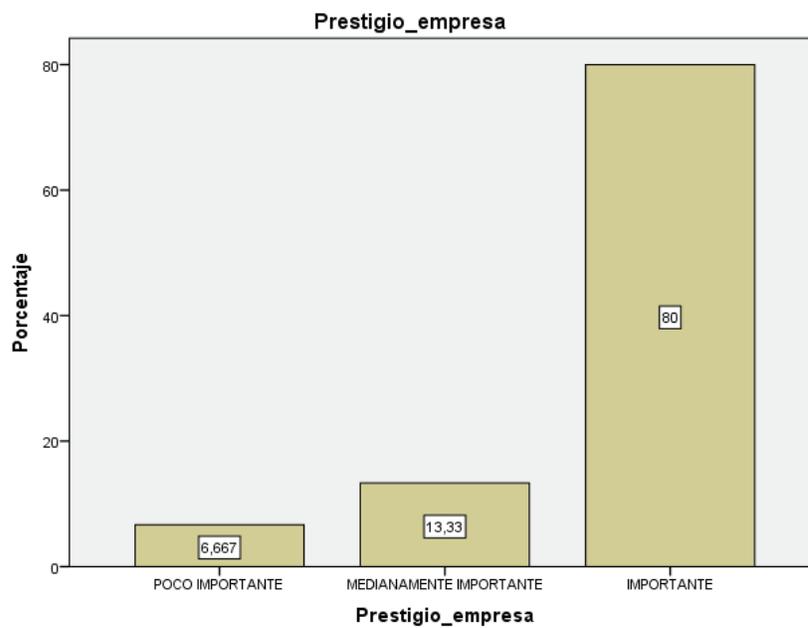
Elaborado por: Autor

Ésta es otra de las 4 características más valoradas por los encuestados, pues fue Medianamente importante para el 3.33%, mientras que el 96.67% la considero Importante.

Condición 16: PRESTIGIO DE LA EMPRESA

Tabla 18 - Importancia de Prestigio de la empresa

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
16	6.7%	13.3%	80.0%



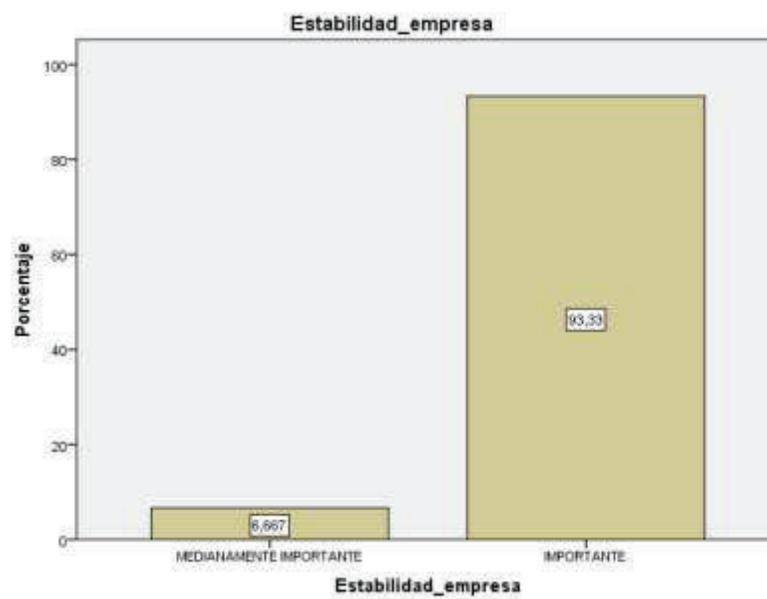
Elaborado por: Autor

Esta característica fue considerada Poco importante por el 6.67%, Medianamente importante por el 13.33%, e Importante por el 80%.

Condición 17: ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Tabla 19 - Importancia de Estabilidad económica de la empresa

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
17		6.7%	93.3%



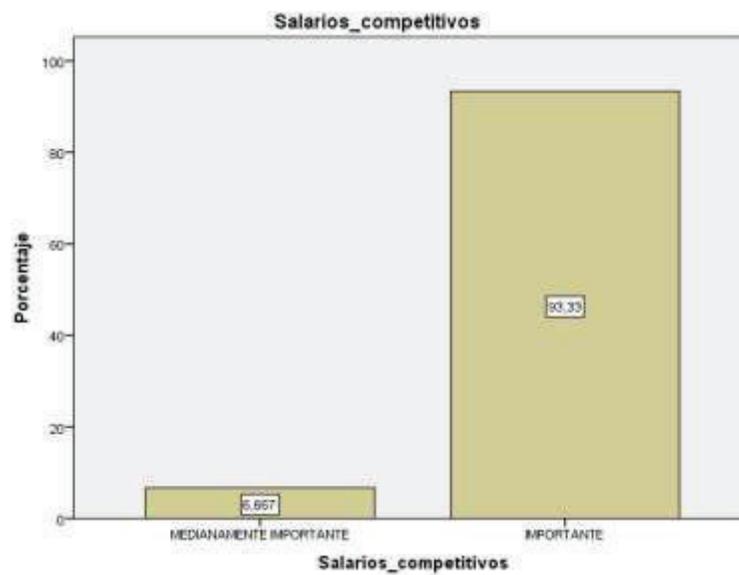
Elaborado por: Autor

Esta característica fue considerada Medianamente importante por el 6.67% e Importante por 93.33%.

Condición 18: SALARIOS COMPETITIVOS

Tabla 20 - Importancia de Salarios competitivos

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
18		6.7%	93.3%



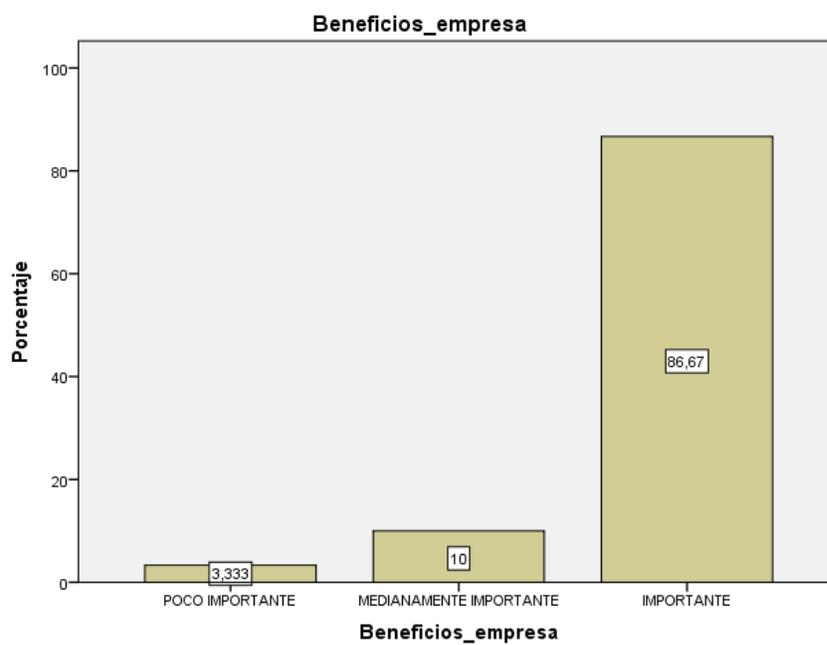
Elaborado por: Autor

Esta característica fue considerada Medianamente importante por el 6.66% e Importante por 93.33%, al igual que la Estabilidad económica de la empresa.

Condición 19: BENEFICIOS: SEGURO MÉDICO PRIVADO, SEGURO DE VIDA, TRANSPORTE, COMIDA

Tabla 21 - Importancia de Beneficios otorgados por la empresa

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
19	3.3%	10.0%	86.7%



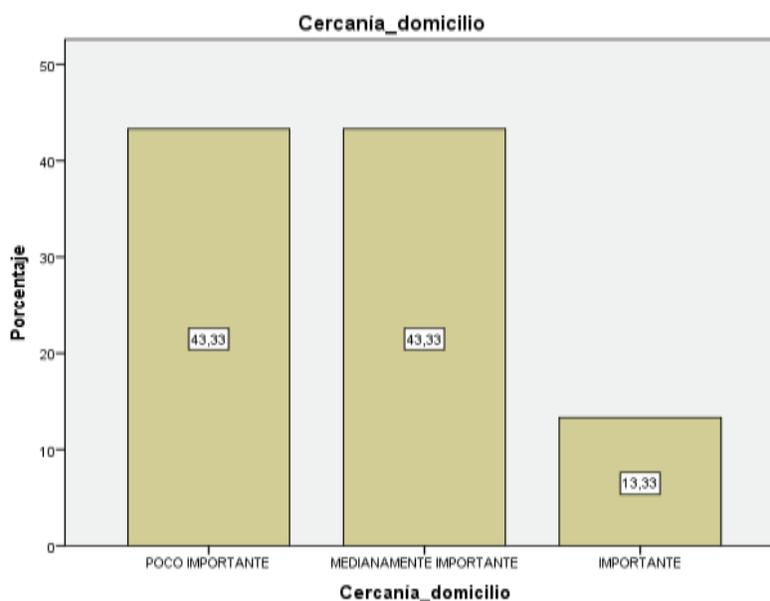
Elaborado por: Autor

Esta característica fue considerada como Poco importante por el 3.33%, Medianamente importante por el 10%, e Importante por el 86.67%.

Condición 20: CERCANÍA AL DOMICILIO

Tabla 22 - Importancia de Cercanía a domicilio

CONDICIÓN	POCO IMP.	MED. IMP	IMP.
20	43.3%	43.3%	13.3%



Elaborado por: Autor

El contexto de esta condición es que la empresa estudiada se encuentra a 30 minutos de la ciudad de Quito, y en ocasiones en el proceso de incorporar nuevo personal, ha sido encontrada como una desventaja su ubicación geográfica.

Los resultados de la encuesta, indican que esta característica es Poco importante para el 43.33%, Medianamente importante para el 43.33%, e Importante para el 13.33% de los encuestados.

En la primera parte de la encuesta, se recibió la opinión del grupo de estudio, en cuanto a la importancia de las 20 condiciones presentadas.

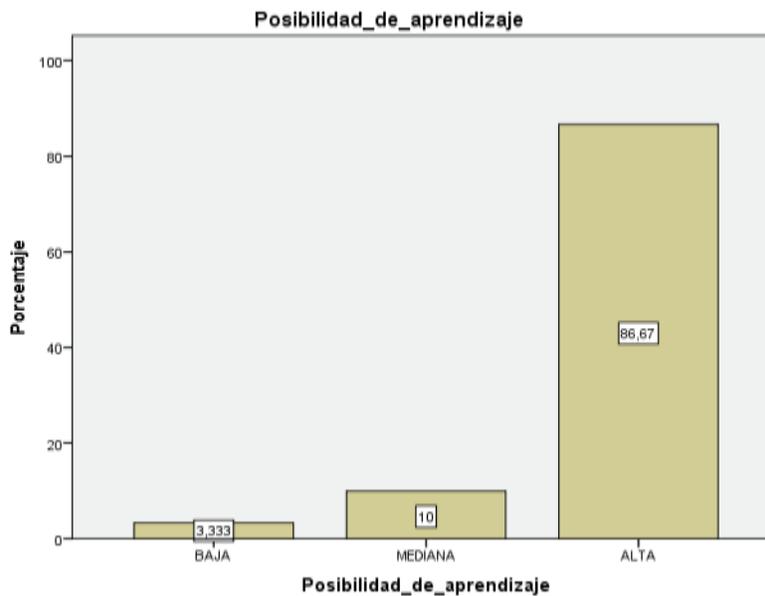
En la segunda parte, cuyos resultados veremos a continuación, se pretende conocer la opinión sobre el grado de desarrollo real de las mismas características, en la empresa que es motivo de esta investigación.

Los resultados son presentados en tablas al igual que en la primera parte.

Condición 1: POSIBILIDAD DE APRENDIZAJE

Tabla 23 - Desarrollo de Posibilidad de aprendizaje

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
1	3.3%	10.0%	86.7%



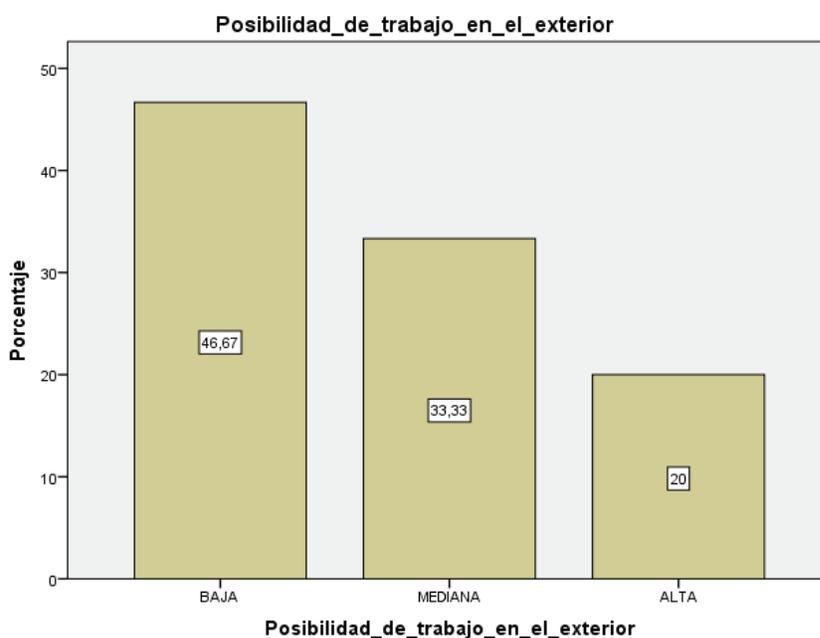
Elaborado por: Autor

Los resultados indican que la mayoría de encuestados consideran a la empresa como un lugar que permite el aprendizaje, pues la calificación es la siguiente: Baja 3.33%, Mediana 10%, y Alta 86.67%.

Condición 2: POSIBILIDAD DE EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN EL EXTERIOR

Tabla 24 - Desarrollo de Posibilidad de experiencias de trabajo en el exterior

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
2	46.7%	33.3%	20.0%



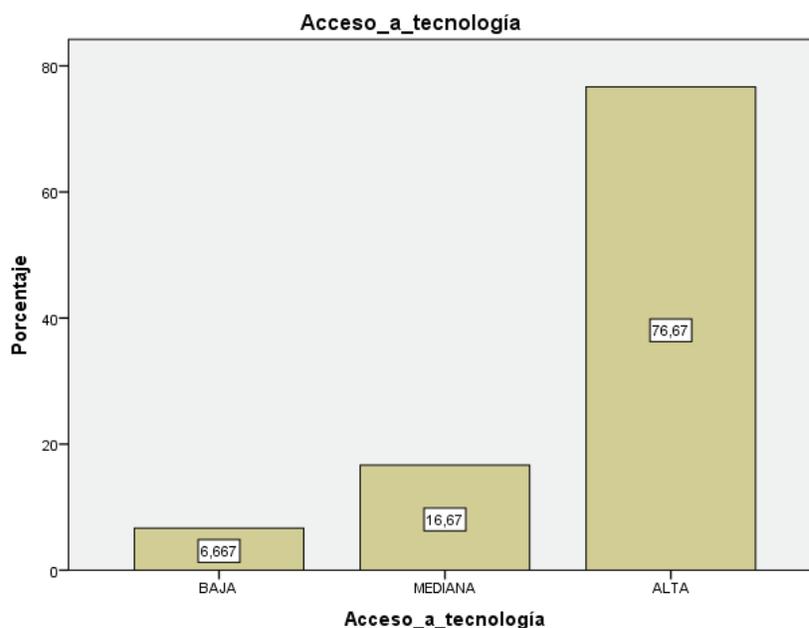
Elaborado por: Autor

Como se mencionó en la primera parte sobre esta misma característica, el contexto es que la empresa estudiada es parte de un Grupo multinacional, sin embargo, los resultados indican que la Posibilidad de trabajo en el exterior califica como Baja para el 46.67%, Mediana para el 33.3%, y Alta para el 20% de los encuestados.

Condición 3: DISPONIBILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA

Tabla 25 - Desarrollo de Disponibilidad de acceso a la tecnología

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
3	6.7%	16.7%	76.7%



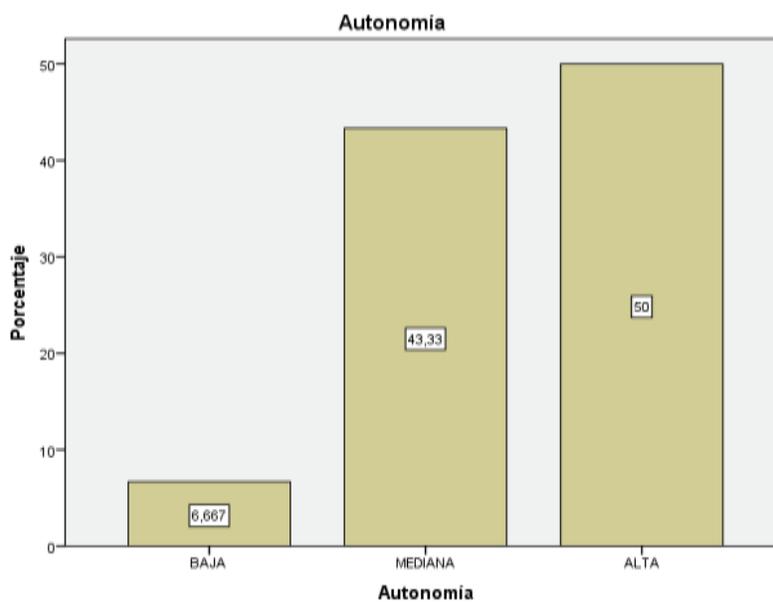
Elaborado por: Autor

El desarrollo de esta característica obtuvo la siguiente calificación por parte de los encuestados: Baja por el 6.67%, Mediana por 16.67% y Alta por el 76.67%.

Condición 4: AUTONOMÍA PARA REALIZAR SU TRABAJO

Tabla 26 - Desarrollo de Autonomía para realizar su trabajo

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
4	6.7%	43.3%	50.0%



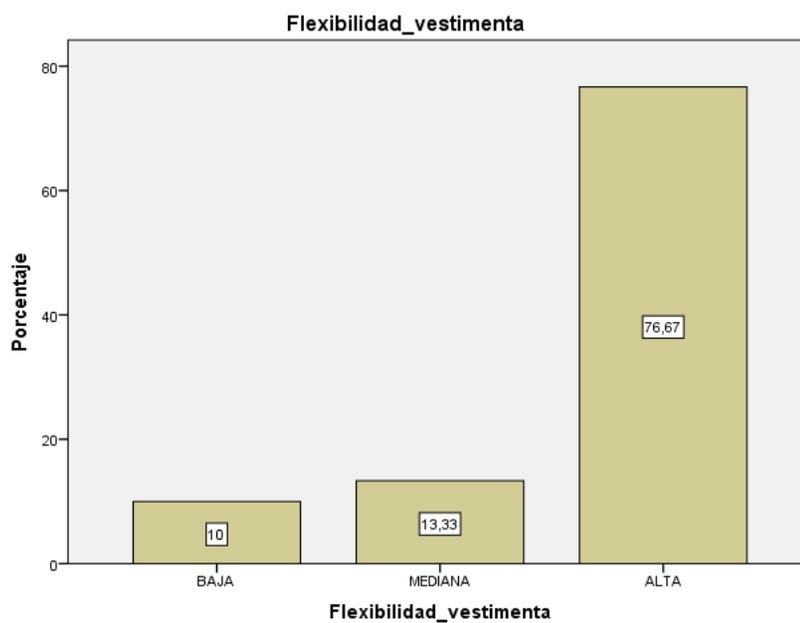
Elaborado por: Autor

El desarrollo según los encuestados es: Baja 6.67%, Mediana 43.33%, Alta 50%.

Condición 5: FLEXIBILIDAD DE VESTIMENTA

Tabla 27 - Desarrollo de Flexibilidad de vestimenta

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
5	10.0%	13.3%	76.7%



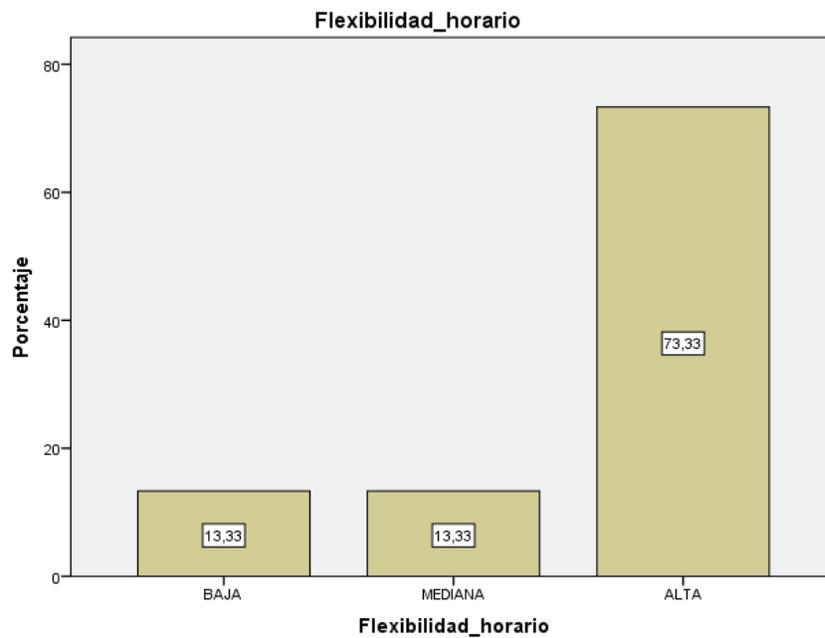
Elaborado por: Autor

El desarrollo de esta característica es. Baja 10%, Mediana 13.33%, Alta 76.67%,

Condición 6: FLEXIBILIDAD DE HORARIO

Tabla 28 - Desarrollo de Flexibilidad de horario

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
6	13.3%	13.3%	73.3%



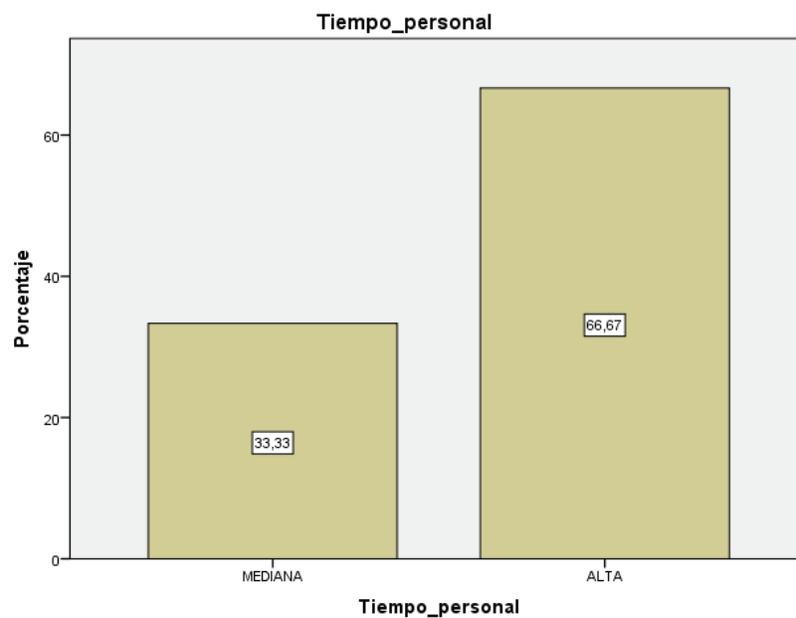
Elaborado por: Autor

Esta condición según los encuestados tienen el siguiente grado de desarrollo: Baja 13.33%, Mediana 13.33%, y Alta 73.33%.

Condición 7: RESPETO DEL TIEMPO PERSONAL

Tabla 29 - Desarrollo de Respeto del tiempo personal

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
7		33.3%	66.7%



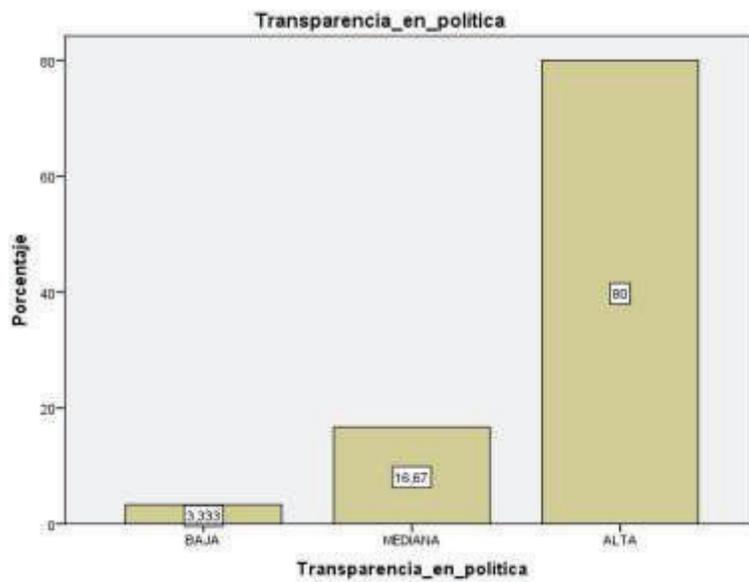
Elaborado por: Autor

El desarrollo de esta característica, que estuvo dentro de las apreciadas como importantes en la primera sección, indica que es Mediana para el 33.33% y Alta para el 66.67% de los encuestados

Condición 8: TRANSPARENCIA EN POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Tabla 30 - Desarrollo de Transparencia en políticas de la empresa

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
8	3.3%	16.7%	80.0%



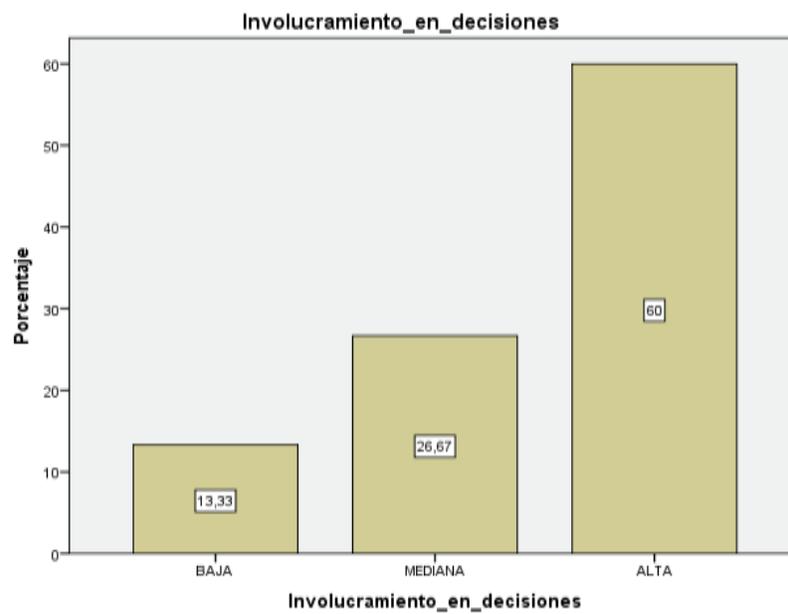
Elaborado por: Autor

Esta condición fue otra de las valoradas como importantes, y vemos que el grado de desarrollo en la empresa se considera como: Baja 3.33%, Mediana 16.67%, y Alta 80%.

Condición 9: INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 31 - Desarrollo de Involucramiento en la toma de decisiones

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
9	13.3%	26.7%	60.0%



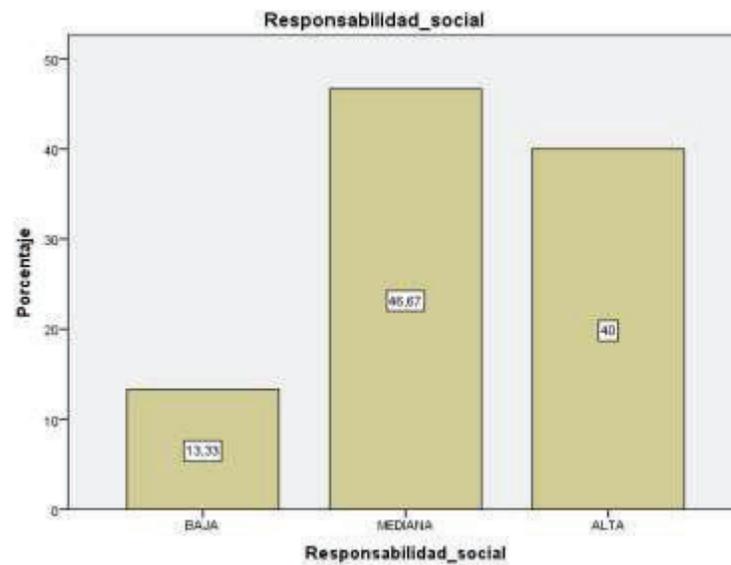
Elaborado por: Autor

Baja 13.33%, Mediana 26.67%, Alta 60%,

Condición 10: INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tabla 32 - Desarrollo de Iniciativas de Responsabilida Social Corporativa

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
10	13.3%	46.7%	40.0%

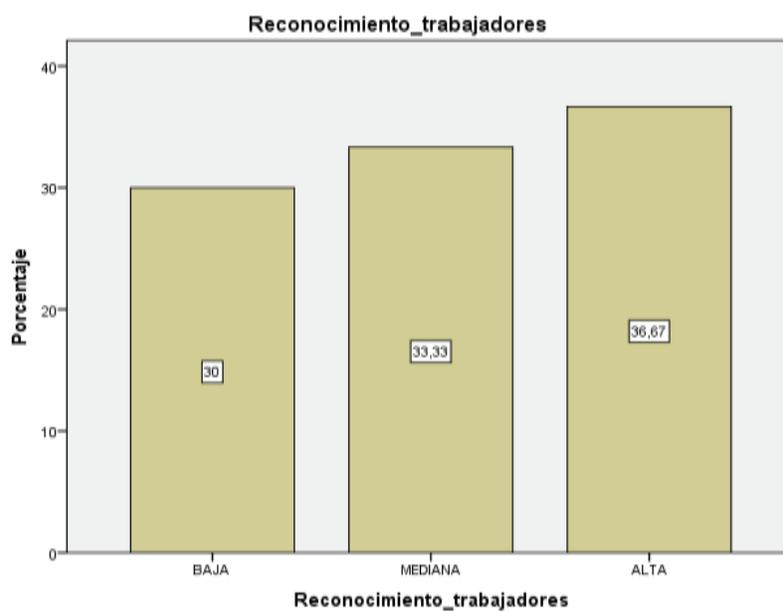


Elaborado por: Autor

Baja 13.33%, Mediana 46.67%, Alta 40%,

Condición 11: POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO O PREMIACIÓN**Tabla 33 - Desarrollo de Políticas de reconocimiento o premiación**

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
11	30.0%	33.3%	36.7%



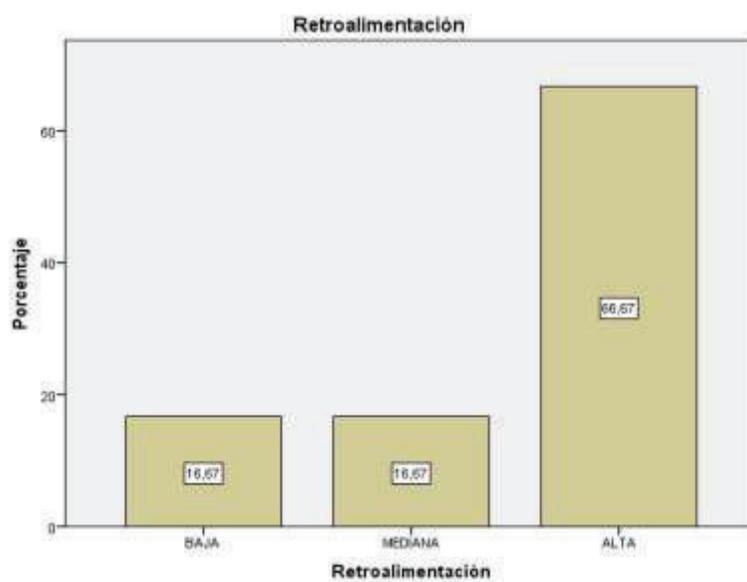
Elaborado por: Autor

Baja 30.00%, Mediana 33.33%, Alta 36.67%,

Condición 12: RETROALIMENTACIÓN CONTINUA POR PARTE DE JEFES

Tabla 34 - Desarrollo de Retroalimentación continua de jefes

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
12	16.7%	16.7%	66.7%



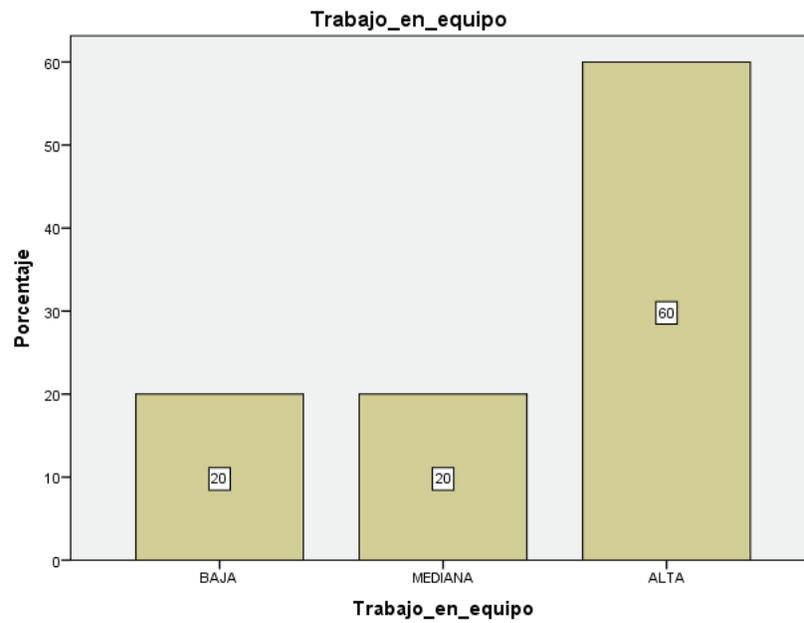
Elaborado por: Autor

Baja 16.67% Mediana 16.67%, Alta 66.67%,

Condición 13: TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 35 - Desarrollo de Trabajo en equipo

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
13	20.0%	20.0%	60.0%

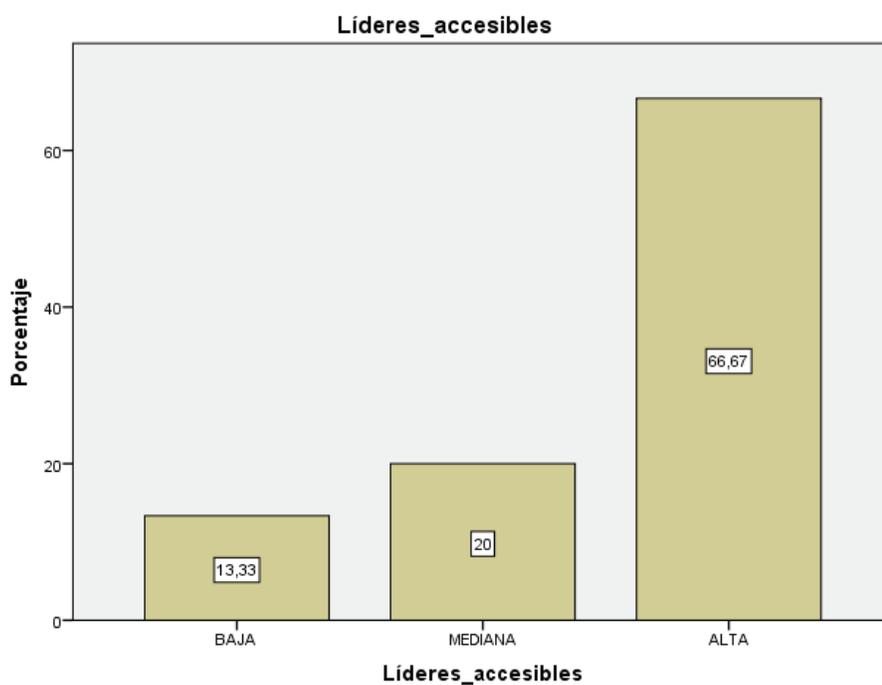


Elaborado por: Autor

Baja 20%, Mediana 20%, Alta 60%

Condición 14: LÍDERES ACCESIBLES PARA LA COMUNICACIÓN**Tabla 36 - Desarrollo de Líderes accesibles para la comunicación**

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
14	13.3%	20.0%	66.7%



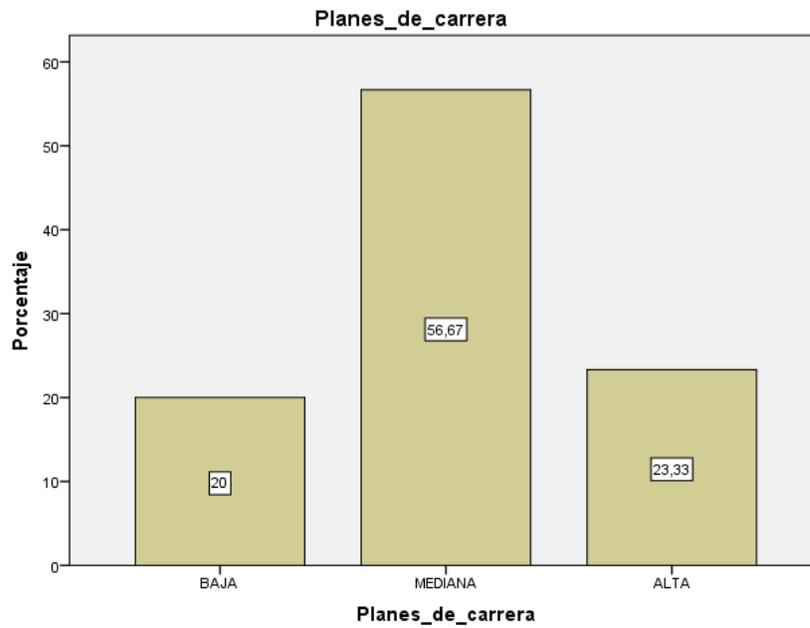
Elaborado por: Autor

Baja 13.33%, Mediana 20%, Alta 66.67%

Condición 15: EXISTENCIA DE PLANES DE CARRERA

Tabla 37 - Desarrollo de Existencia de planes de carrera

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
15	20.0%	56.7%	23.3%



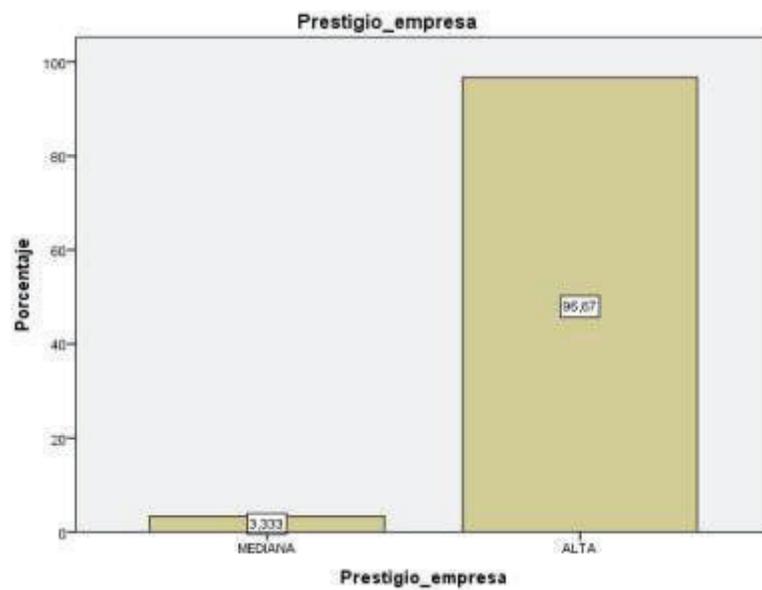
Elaborado por: Autor

Baja 20%, Mediana 56.67%, Alta 23.33%,

Condición 16: PRESTIGIO DE LA EMPRESA

Tabla 38 - Desarrollo de Prestigio de la empresa

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
16		3.3%	96.7%



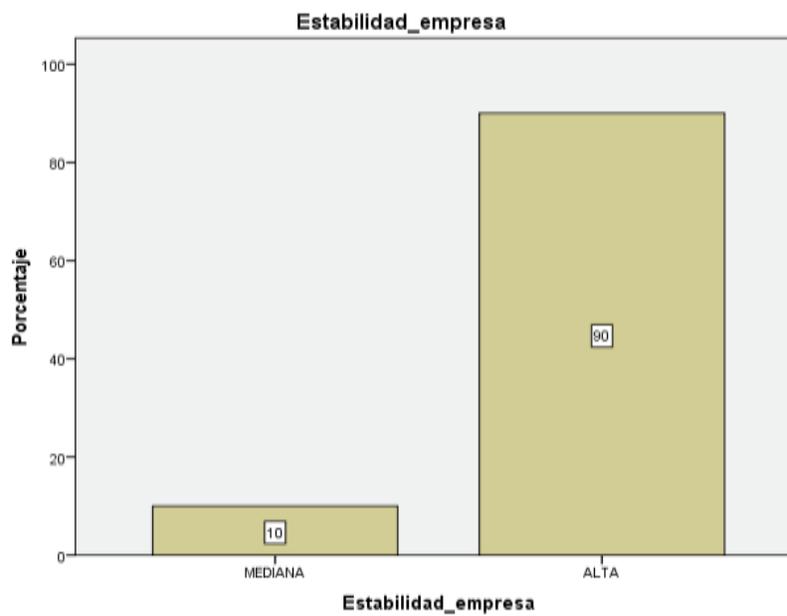
Elaborado por: Autor

Mediana 3.33%, Alta 96.67%; no hay datos para la Baja

Condición 17: ESTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Tabla 39 - Desarrollo de Estabilidad económica de la empresa

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
17		10.0%	90.0%



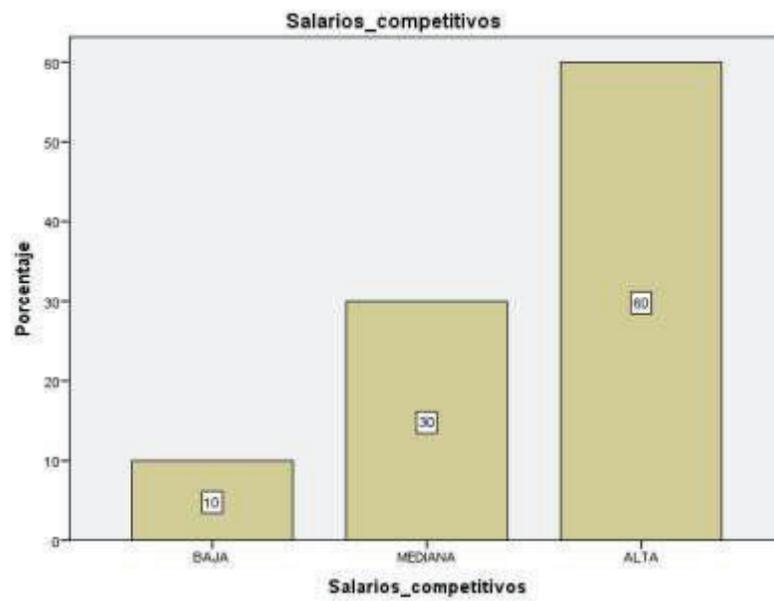
Elaborado por: Autor

Mediana 10%, Alta 90%; para la Baja 0%

Condición 18: SALARIOS COMPETITIVOS

Tabla 40 - Desarrollo de Salarios competitivos

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
18	10.0%	30.0%	60.0%



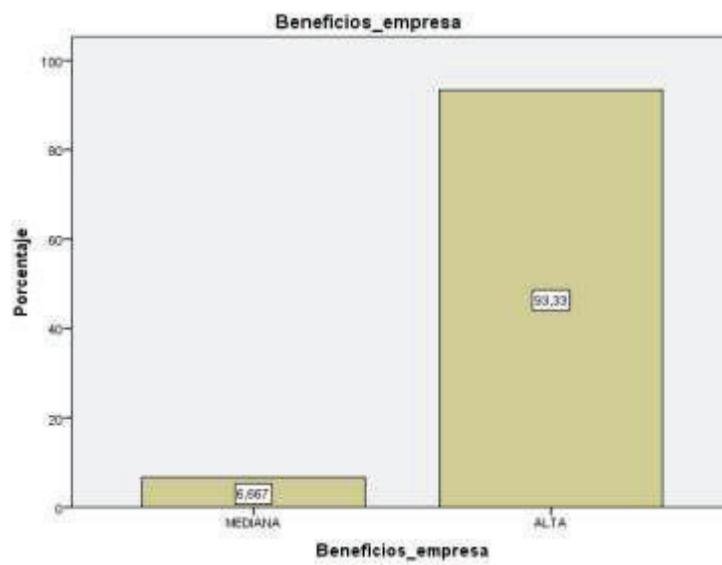
Elaborado por: Autor

Baja 10%, Mediana 30%, Alta 60%,

Condición 19: BENEFICIOS: SEGURO MÉDICO PRIVADO, SEGURO DE VIDA, TRANSPORTE, COMIDA

Tabla 41 - Desarrollo de Beneficios otorgados por la empresa

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
19		6.7%	93.3%



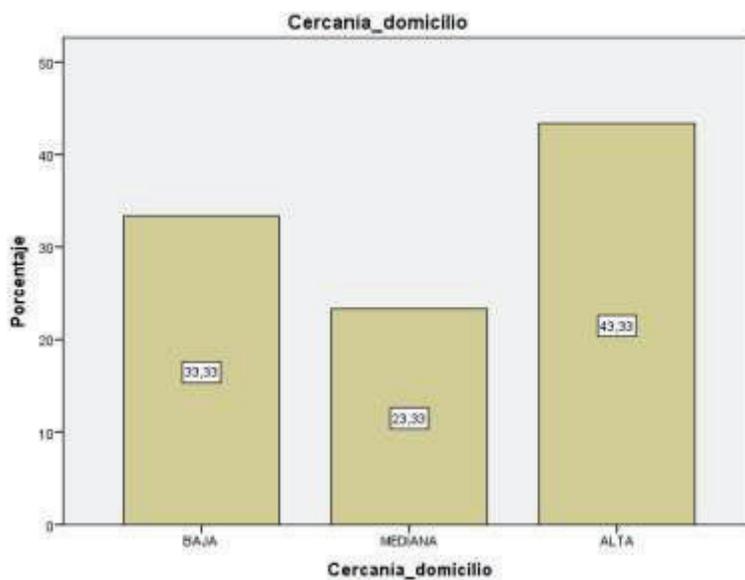
Elaborado por: Autor

Baja 0%, Mediana 6.67%, Alta 93.33%

Condición 20: CERCANÍA AL DOMICILIO

Tabla 42 - Desarrollo de Cercanía a domicilio

CONDICIÓN	BAJO	MEDIANO	ALTO
20	33.3%	23.3%	43.3%



Elaborado por: Autor

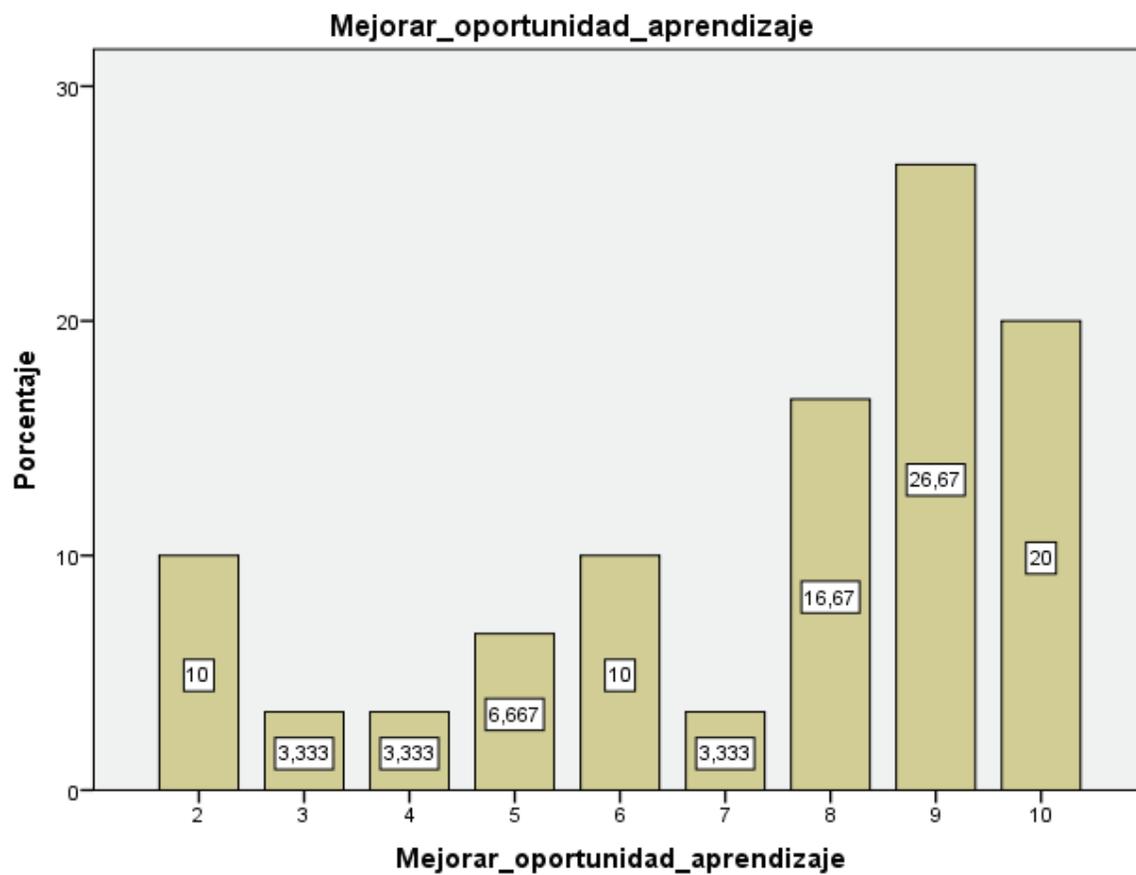
Baja 33.33%, Mediana 23.33%, Alta 43.33%,

A continuación se presentan los resultados de la tercera sección, en la que los encuestados expresan su opinión sobre los factores más importantes a ser cambiados por la empresa, para lograr que se posibilite un mejor lugar para trabajar.

Los resultados integrales de esta sección son presentados más adelante, con base a la información expuesta en la Tabla 56.

Tabla 43 - Importancia de mejorar las Oportunidades de aprendizaje

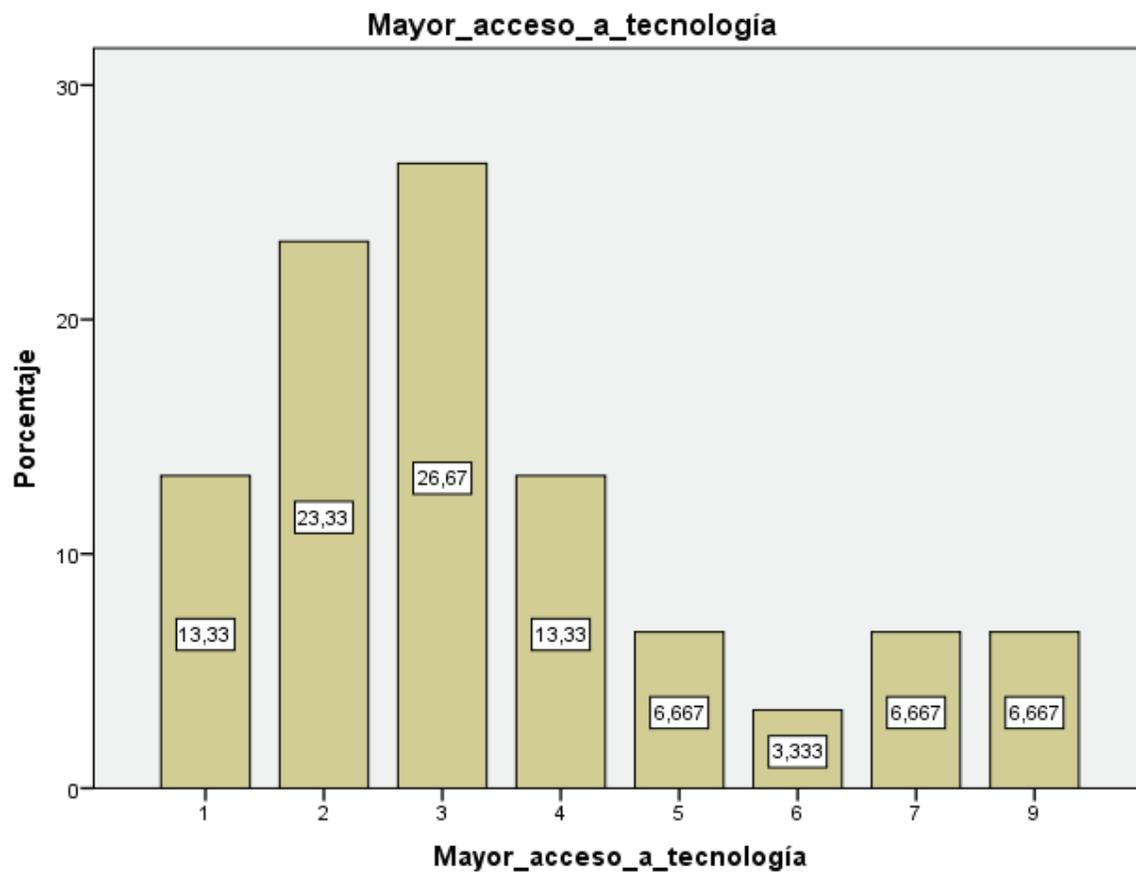
Puntaje	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	10.00%	3.33%	3.33%	6.67%	10.00%	3.33%	16.67%	26.67%	20.00%



Elaborado por: Autor

Tabla 44 - Importancia de mejorar el Acceso a la tecnología

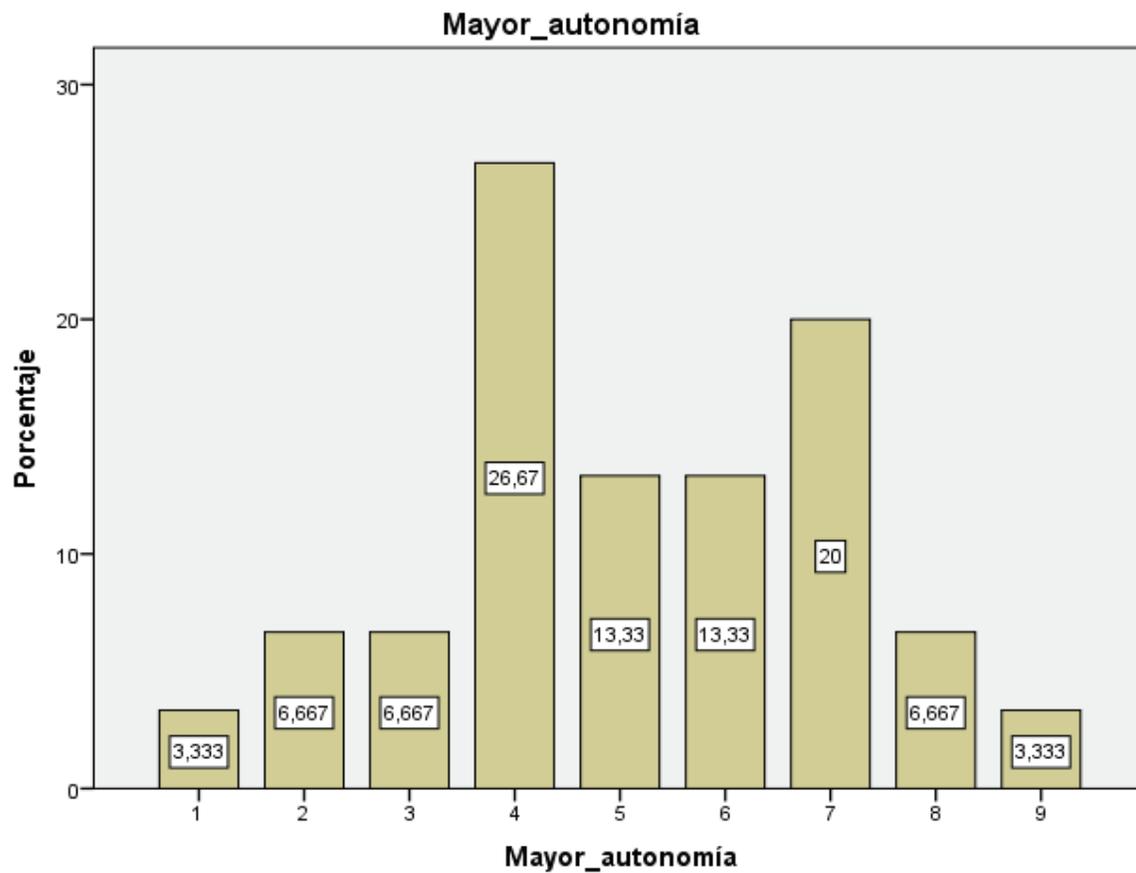
Puntaje	1	2	3	4	5	6	7	9
Porcentaje	13.33%	23.33%	26.67%	13.33%	6.67%	3.33%	6.67%	6.67%



Elaborado por: Autor

Tabla 45 - Importancia de mejorar la Autonomía

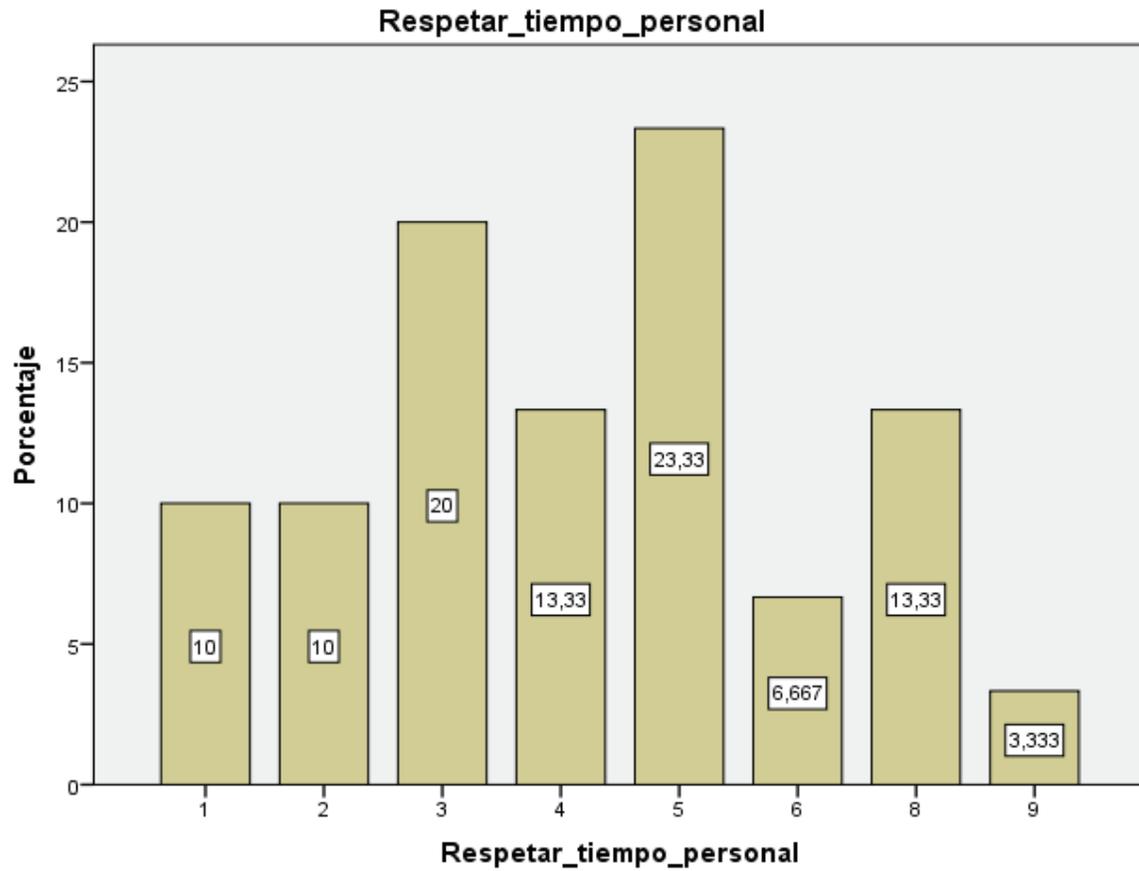
Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Porcentaje	3.33%	6.67%	6.67%	26.67%	13.33%	13.33%	20.00%	6.67%	3.33%



Elaborado por: Autor

Tabla 46 - Importancia de mejorar el Respeto del tiempo personal

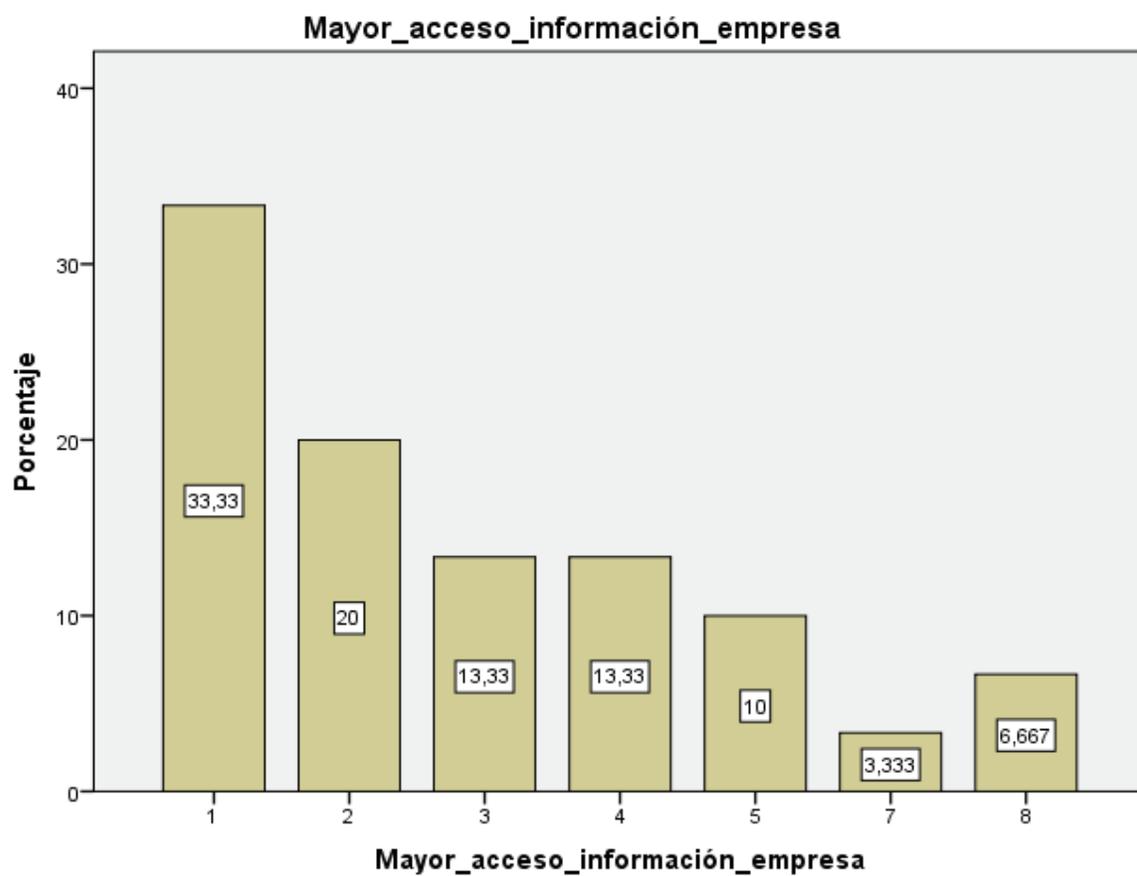
Valor	1	2	3	4	5	6	8	9
Porcentaje	10.00%	10.00%	20.00%	13.33%	23.33%	6.67%	13.33%	3.33%



Elaborado por: Autor

Tabla 47 - Importancia de mejorar el Acceso a la información de la empresa

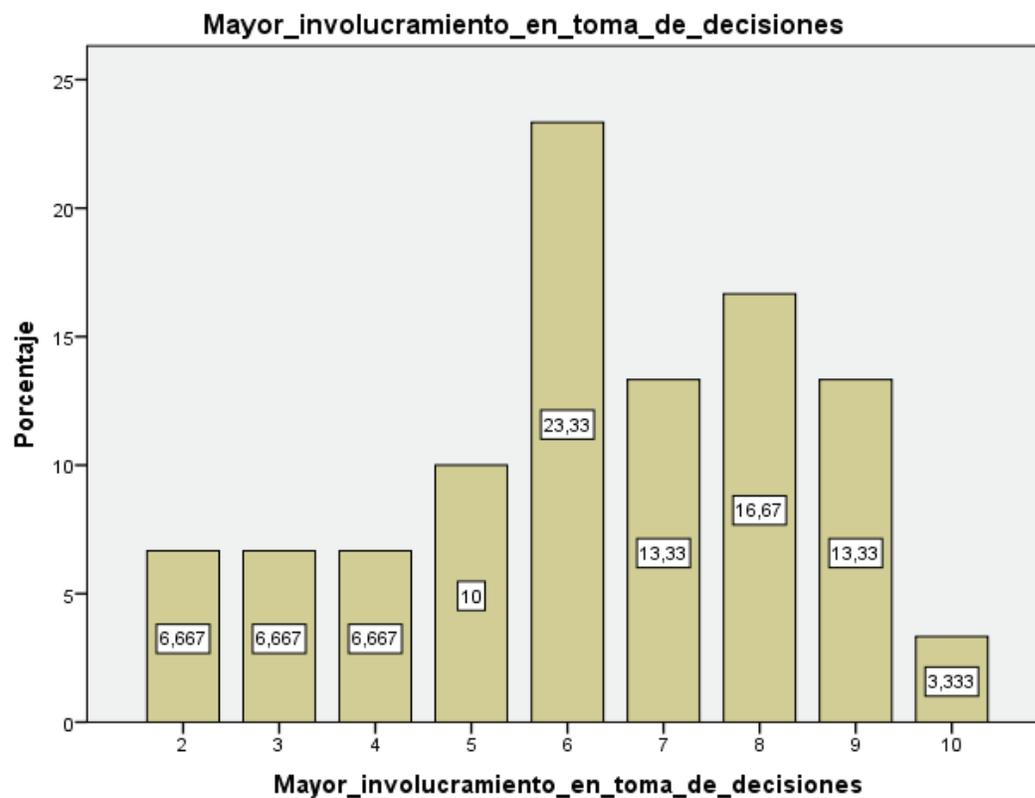
Valor	1	2	3	4	5	7	8
Porcentaje	33.3%	20.0%	13.3%	13.3%	10.0%	3.3%	6.7%



Elaborado por: Autor

Tabla 48 - Importancia de mejorar el Involucramiento en la toma de decisiones

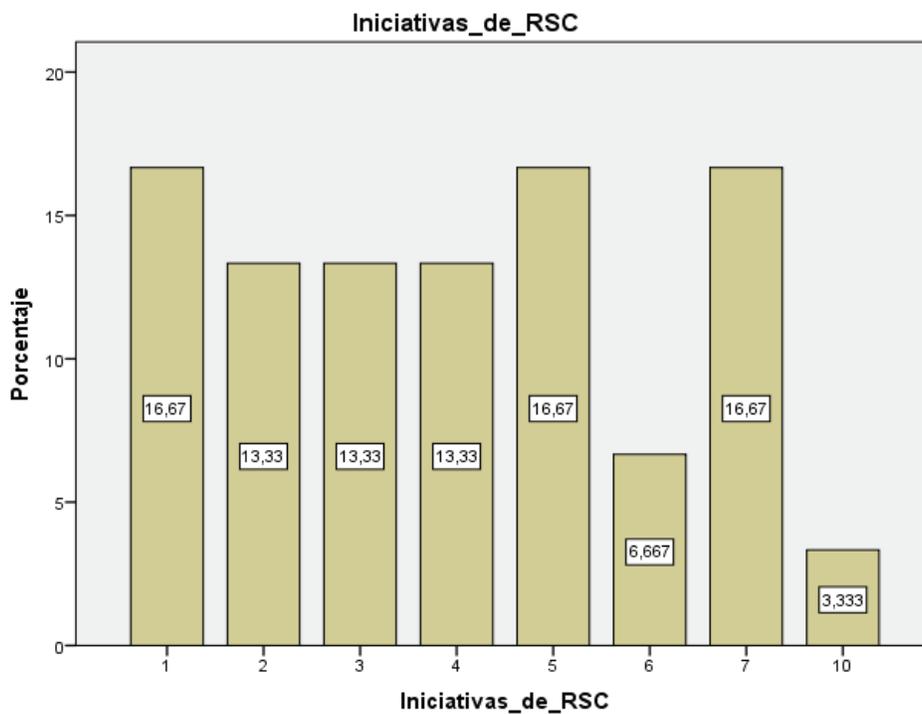
Valor	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	6.7%	6.7%	6.7%	10.0%	23.3%	13.3%	16.7%	13.3%	3.3%



Elaborado por: Autor

Tabla 49 - Importancia de mejorar las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa

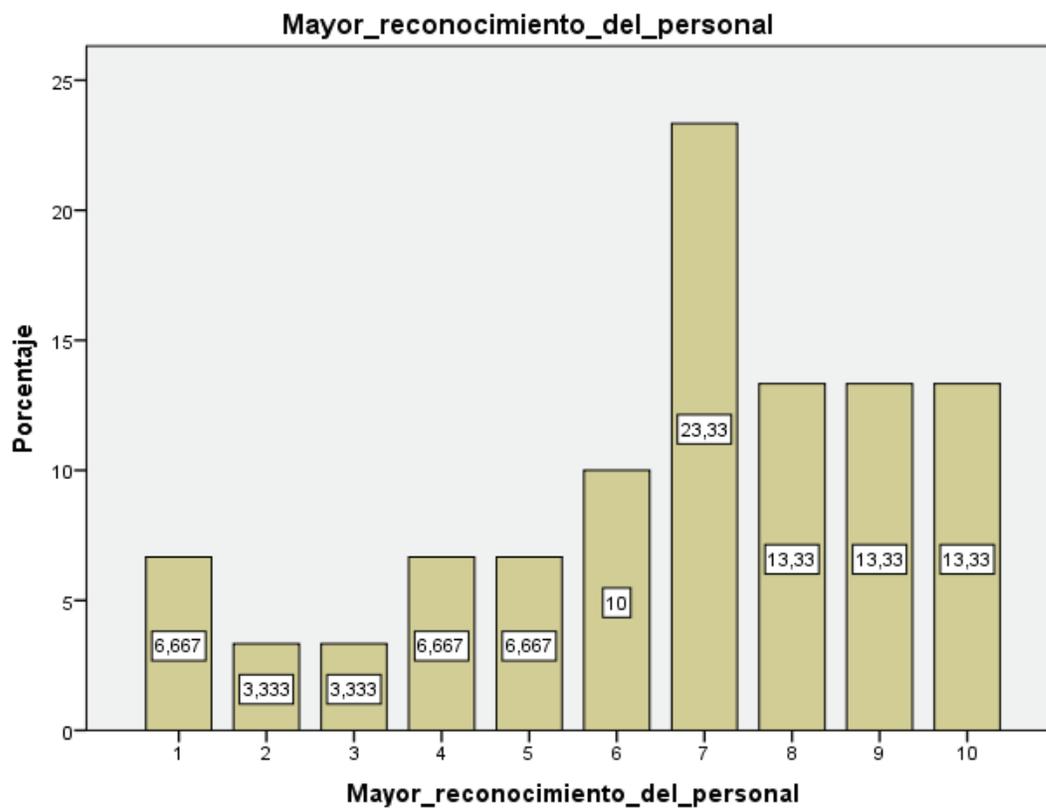
Valor	1	2	3	4	5	6	7	10
Porcentaje	16.7%	13.3%	13.3%	13.3%	16.7%	6.7%	16.7%	3.3%



Elaborado por: Autor

Tabla 50 - Importancia de mejorar el Reconocimiento al personal

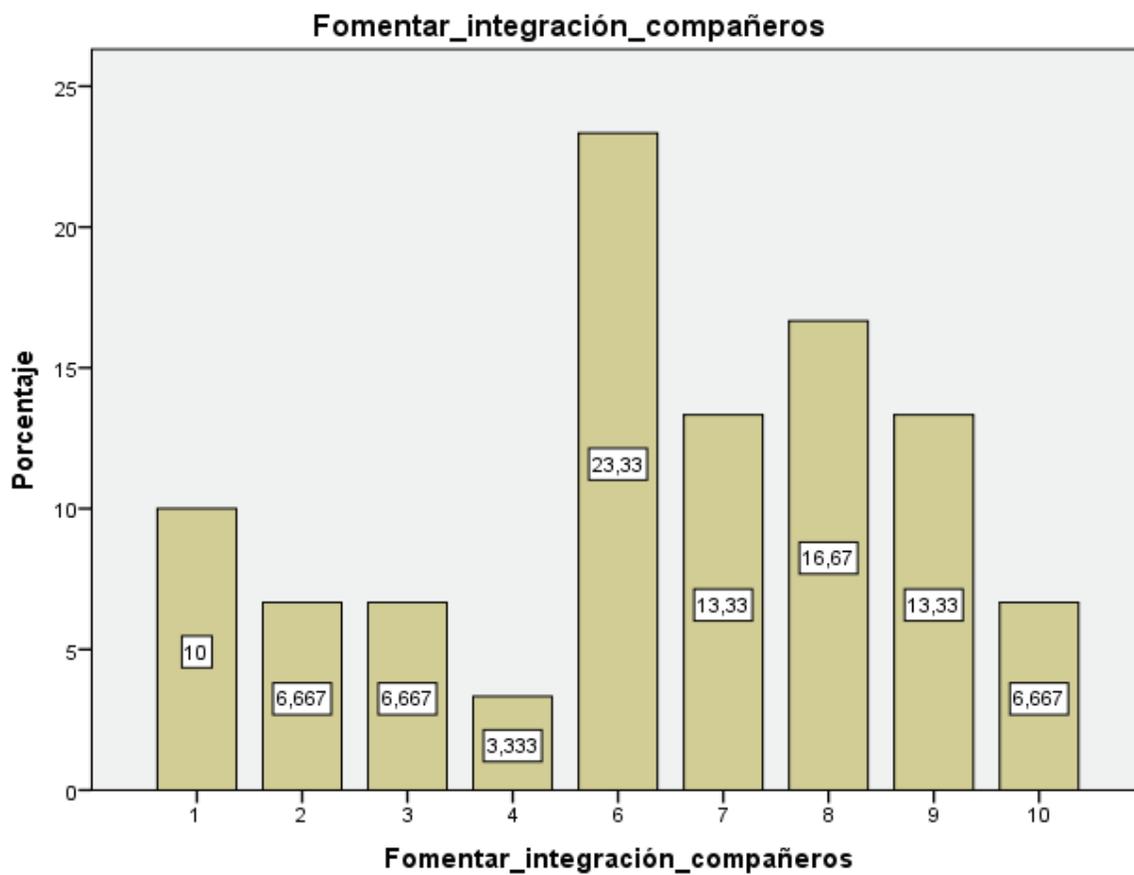
Valor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porcentaje	6.7%	3.3%	3.3%	6.7%	6.7%	10.0%	23.3%	13.3%	13.3%	13.3%



Elaborado por: Autor

Tabla 51 - Importancia de mejorar la Integración entre compañeros

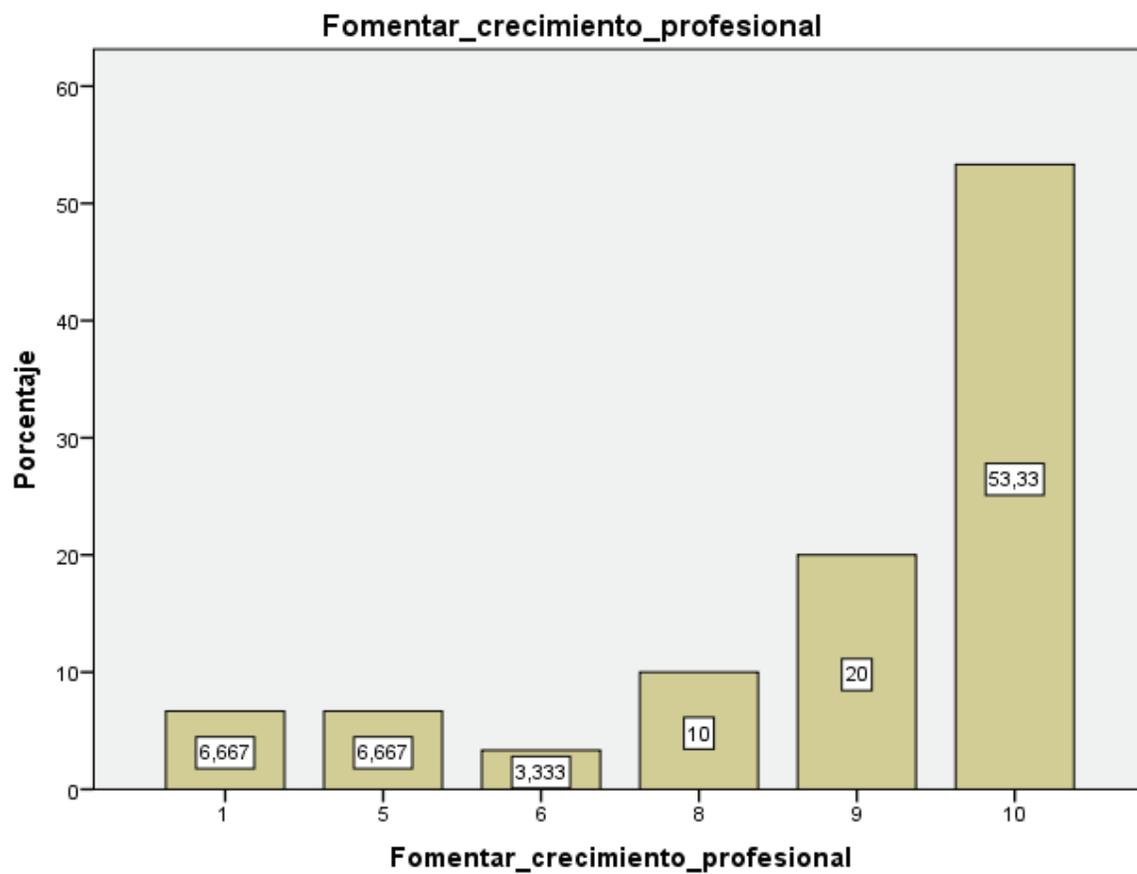
Valor	1	2	3	4	6	7	8	9	10
Porcentaje	10.0%	6.7%	6.7%	3.3%	23.3%	13.3%	16.7%	13.3%	6.7%



Elaborado por: Autor

Tabla 52 - Importancia de mejorar el Crecimiento profesional

Valor	1	5	6	8	9	10
Porcentaje	6.7%	6.7%	3.3%	10.0%	20.0%	53.3%



Elaborado por: Autor

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados serán presentados siguiendo el mismo orden de la encuesta.

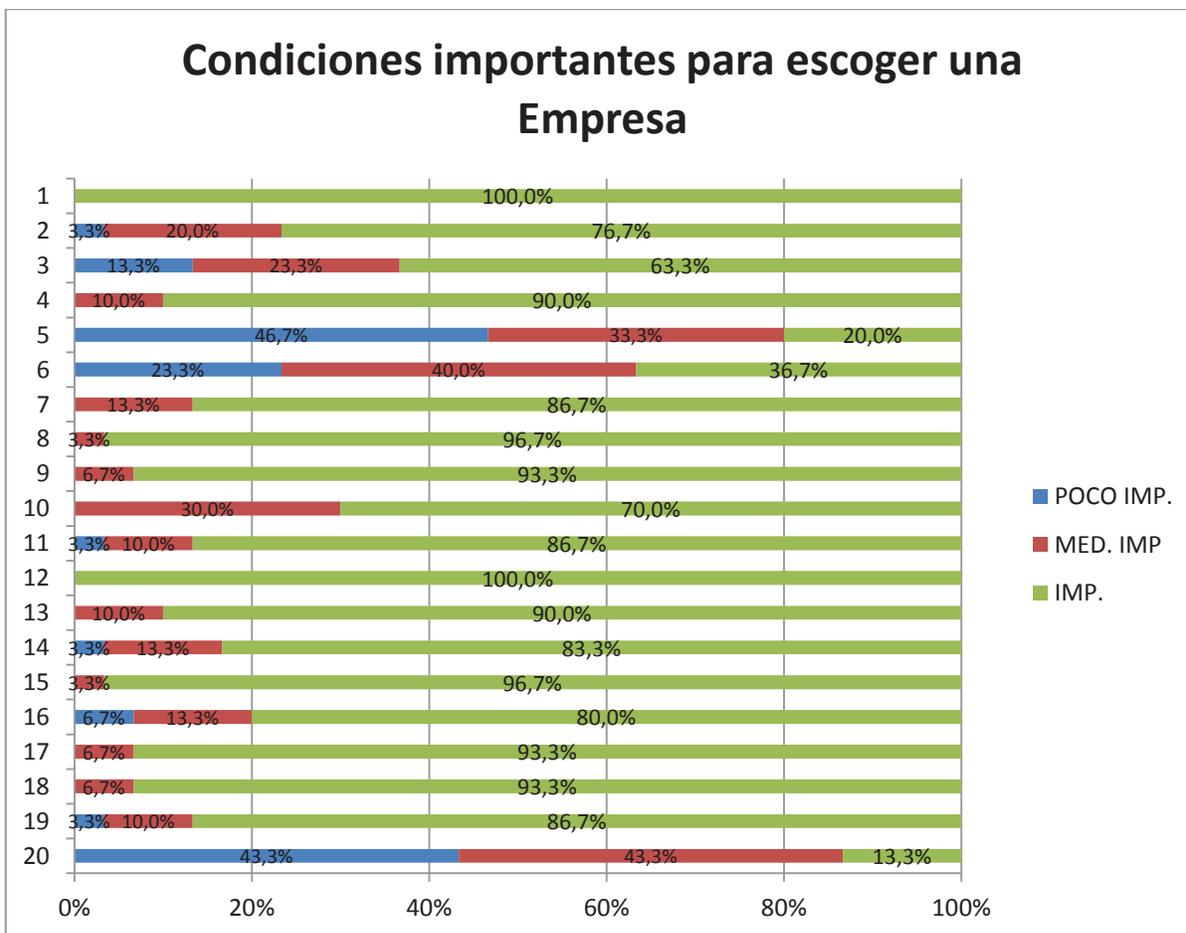
La primera parte de la encuesta se enfocó en conocer la importancia que los “Millennials”, asignaban a 20 características que se les presentó.

Un primer análisis de esta primera sección, nos indica que la mayoría de las características valoradas, tuvieron una puntuación alta, indicándonos que las características presentadas a los encuestados tenían relación con sus intereses y por tanto fueron bien escogidas para ser parte de la encuesta.

Para poder apreciar en su conjunto a todas las características, y el grado de importancia asignada a cada una, se presenta la siguiente tabla, que nos permite visualizar de mejor manera lo antes expuesto, y que también nos permite ver las diferencias en valoraciones recibidas.

Tabla 53 - Condiciones importantes para escoger una empresa

IMPORTANCIA	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
POCO IMP.	43.3%	3.3%			6.7%		3.3%			3.3%					23.3%	46.7%		13.3%	3.3%	
MED. IMP.	43.3%	10.0%	6.7%	6.7%	13.3%	3.3%	13.3%	10.0%		10.0%	30.0%	6.7%	3.3%	13.3%	40.0%	33.3%	10.0%	23.3%	20.0%	
IMP.	13.3%	86.7%	93.3%	93.3%	80.0%	96.7%	83.3%	90.0%	100.0%	86.7%	70.0%	93.3%	96.7%	86.7%	36.7%	20.0%	90.0%	63.3%	76.7%	100.0%



Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en la tabla, existen 2 características que sobresalen como Importantes, pues el 100% de los encuestados las considero así, y son:

1. Posibilidad de aprendizaje
12. Retroalimentación continúa por parte de jefes

De forma similar hay 7 características Importantes, que se encuentran entre el 90% y el 96.7%, siendo:

4. Autonomía para realizar su trabajo
8. Transparencia en políticas de la Empresa
9. Involucramiento en la toma de decisiones
13. Trabajo en equipo
15. Existencia de planes de carrera
17. Estabilidad económica de la empresa
18. Salarios competitivos

Como mencionamos anteriormente, prácticamente la mayoría de las características presentadas obtuvieron una alta valoración, por lo que, una vez mencionadas las más importantes, podemos indicar aquellas en las que el nivel de Importante fue menor al 40% de las respuestas, y éstas son:

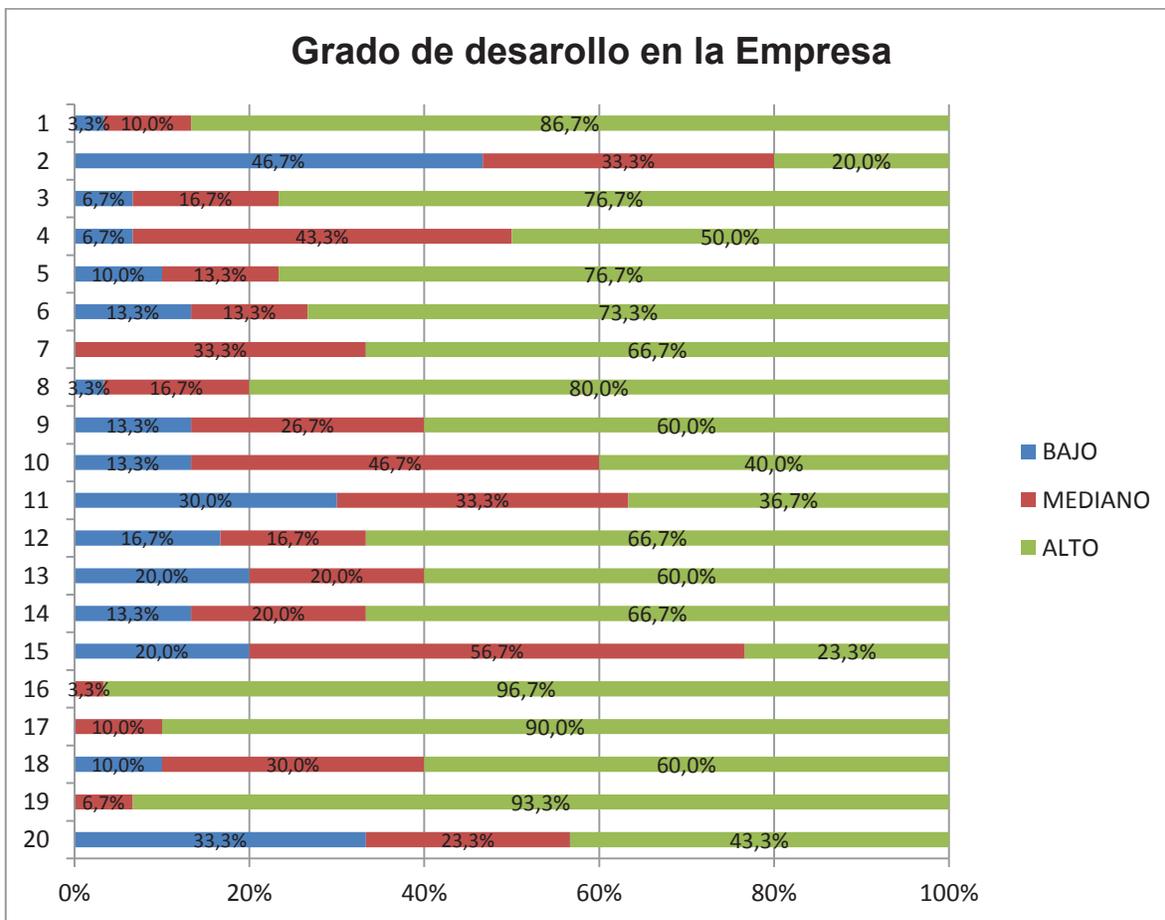
5. Flexibilidad de vestimenta
6. Flexibilidad de horario
20. Cercanía al domicilio

Si bien es cierto, que las mencionadas son las que más sobresalen tanto como puntuaciones altas, como las relativamente bajas, se trabajará con todas ellas para el análisis.

Una vez identificadas las características más y menos relevantes para los Millennials, procederemos ahora a revisar, a través de la tabla siguiente, y de manera sintética, los resultados obtenidos cuando, en la segunda parte, se les pidió su opinión sobre las mismas 20 características, pero ésta vez, evaluando el grado de desarrollo actual que ellos encuentran en la empresa.

Tabla 54 - Grado de desarrollo de cada factor en la empresa

DESARROLLO	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
BAJO	33.3%		10.0%			20.0%	13.3%	20.0%	16.7%	30.0%	13.3%	13.3%	3.3%		13.3%	10.0%	6.7%	6.7%	46.7%	3.3%
MEDIANO	23.3%	6.7%	30.0%	10.0%	3.3%	56.7%	20.0%	20.0%	16.7%	33.3%	46.7%	26.7%	16.7%	33.3%	13.3%	13.3%	43.3%	16.7%	33.3%	10.0%
ALTO	43.3%	93.3%	60.0%	90.0%	96.7%	23.3%	66.7%	60.0%	66.7%	36.7%	40.0%	60.0%	80.0%	66.7%	73.3%	76.7%	50.0%	76.7%	20.0%	86.7%



Elaborado por: Autor

Como podemos observar en un análisis inicial, es muy notorio como, al contrastar las mismas características con lo que se encuentra en la empresa, la valoración empieza a diferenciarse, es decir aparece mayor variedad de respuestas escogidas, entre Bajo, Mediano y Alto.

Sin embargo es evidente también que la valoración de desarrollo Alto, es también frecuente, especialmente si la contrastamos contra el puntaje obtenido por las respuestas Mediano y Bajo.

Entre las características de desarrollo Alto, podemos mencionar las siguientes con sus respectivos porcentajes.

- 16. Prestigio de la empresa (96.7%)
- 19. Beneficios: Seguro médico privado, seguro de vida, etc. (93.3%)
- 17. Estabilidad económica de la empresa (90%)
- 1. Posibilidad de aprendizaje (86.7%)
- 8. Transparencia en políticas de la Empresa (80%)

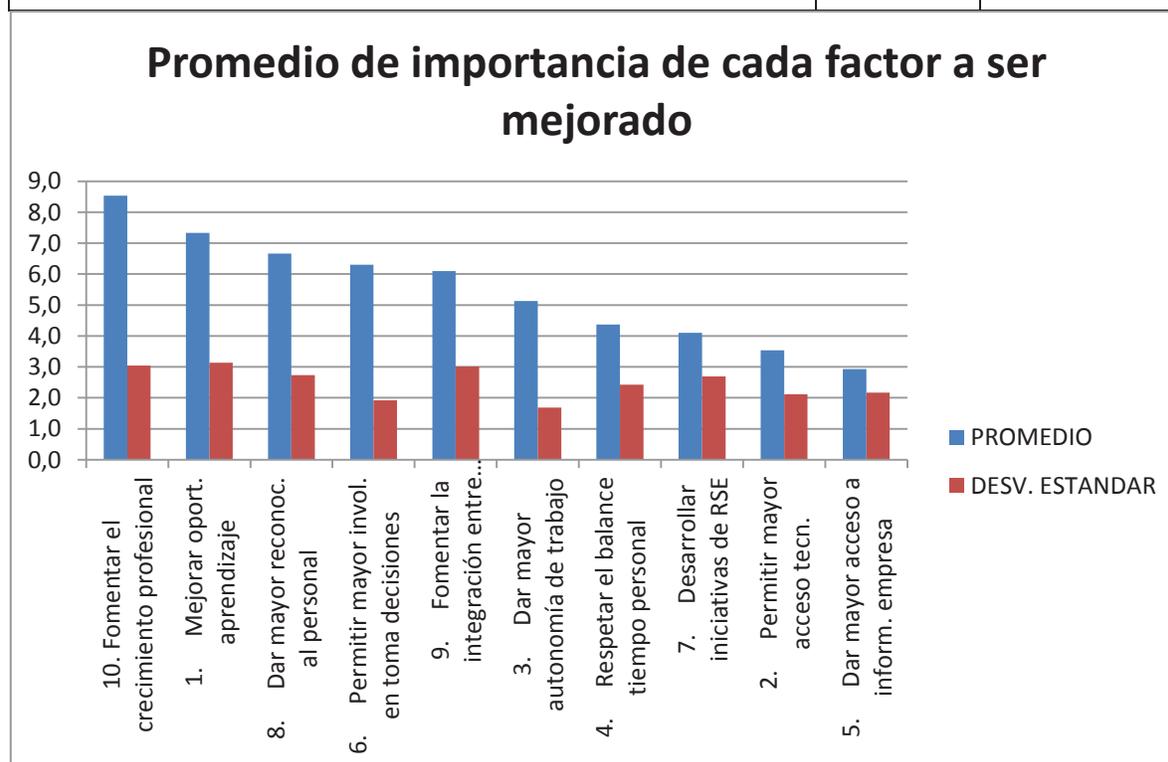
Por otro lado, dentro de las características que tienen un 30% o más de desarrollo Bajo, encontramos a:

- 2. Posibilidad de experiencias de trabajo en el exterior (46.7%)
- 11. Política de reconocimiento o premiación a trabajadores (30%)
- 20. Cercanía al domicilio (33%)

En lo relacionado a tercera parte, aquí obtenemos una valoración de los aspectos que los encuestados consideran más relevantes para ser mejorados, y lograr que la empresa sea un mejor lugar para trabajar.

Tabla 55 - Promedio de importancia de cada factor a ser mejorado

FACTOR	PROMEDIO	DESV. ESTANDAR
10. Fomentar el crecimiento profesional en la empresa	8.5	3.0
1. Mejorar oportunidades de aprendizaje	7.3	3.1
8. Dar mayor reconocimiento al personal	6.7	2.7
6. Permitir mayor involucramiento en la toma de decisiones	6.3	1.9
9. Fomentar la integración entre compañeros	6.1	3.0
3. Dar mayor autonomía de trabajo	5.1	1.7
4. Respetar el balance entre tiempo personal y trabajo	4.4	2.4
7. Desarrollar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial	4.1	2.7
2. Permitir mayor acceso a la tecnología	3.5	2.1
5. Dar mayor acceso a la información de la empresa	2.9	2.2



Elaborado por: Autor

El análisis de esta tabla nos permite apreciar que los factores más valorados para ser mejorados son:

10. Fomentar el crecimiento profesional
1. Mejorar las oportunidades de aprendizaje
8. Dar mayor reconocimiento al personal

Es interesante notar la similitud con los resultados obtenidos en la primera parte, aunque bajo otro enfoque:

1. Posibilidad de aprendizaje
12. Retroalimentación continúa por parte de jefes
4. Autonomía para realizar su trabajo
8. Transparencia en políticas de la Empresa
9. Involucramiento en la toma de decisiones

4.3 PROPUESTA DE MEJORA

Una vez hecha una revisión sintética de cada una de los 3 grupos de respuestas obtenidos, veremos a continuación, una comparación entre las respuestas de los grupos 1 y 2, en las que se ha resaltado los factores importantes de la primera sección, y luego se ha resaltado en la segunda, las características con valores a ser tomados en cuenta.

Tabla 56 - Comparación de Importancia otorgada ct Desarrollo actual

CARACTERÍSTICA	IMPORTANCIA			DESARROLLO		
	Poco Importante	Medianam. Importante	Muy importante	Ex. Baja	Ex. Media	Ex. Alta
1. Posibilidad de aprendizaje			100.0	3.3	10.0	86.7
2. Posibilidad de exper. trabajo en exterior	3.3	20.0	76.7	46.7	33.3	20.0
3. Disponibilidad de acceso a la tecnología	13.3	23.3	63.3	6.7	16.7	76.7
4. Autonomía para realizar su trabajo		10.0	90.0	6.7	43.3	50.0
5. Flexibilidad de vestimenta	46.7	33.3	20.0	10.0	13.3	76.7
6. Flexibilidad de horario	23.3	40.0	36.7	13.3	13.3	73.3
7. Respeto del tiempo personal		13.3	86.7		33.3	66.7
8. Transparencia en políticas de la Empresa		3.3	96.7	3.3	16.7	80.0
9. Involucramiento en la toma de decisiones		6.7	93.3	13.3	26.7	60.0
10. Iniciativas de RSC		30.0	70.0	13.3	46.7	40.0
11. Política de reconocimiento o premiación	3.3	10.0	86.7	30.0	33.3	36.7
12. Retroalimentación continua de jefes			100.0	16.7	16.7	66.7
13. Trabajo en equipo		10.0	90.0	20.0	20.0	60.0
14. Líderes accesibles para la comunicación	3.3	13.3	83.3	13.3	20.0	66.7
15. Existencia de planes de carrera		3.3	96.7	20.0	56.7	23.3
16. Prestigio de la empresa	6.7	13.3	80.0		3.3	96.7
17. Estabilidad económica de la empresa		6.7	93.3		10.0	90.0
18. Salarios competitivos		6.7	93.3	10.0	30.0	60.0
19. Beneficios otorgados por la empresa	3.3	10.0	86.7		6.7	93.3
20. Cercanía al domicilio	43.3	43.3	13.3	33.3	23.3	43.3

Elaborado por: Autor

Según la tabla arriba presentada, hay 9 características que son especialmente relevantes para los Millennials, y que merecen la atención de la empresa. Estos aspectos están resaltados con amarillo para una mejor visualización.

Cabe indicar, que algunos de ellos, tienen un grado de desarrollo alto, como por ejemplo:

1. Posibilidad de aprendizaje
8. Transparencia en políticas de la Empresa
17. Estabilidad económica de la empresa

Éstos aspectos pueden ser inmediatamente aprovechados para los procesos de captación y mantenimiento de Recursos Humanos, así por ejemplo, se podría resaltar dentro del proceso de selección que los candidatos tienen la oportunidad de vincularse a una empresa estable económicamente, algo que es siempre importante, y que esta empresa brinda una alta oportunidad de aprendizaje, y es transparente en sus políticas.

Hay un aspecto, que aunque no está entre los más importantes, sin embargo tiene un porcentaje a considerarse (76.7%) es la “Posibilidad de Trabajo en el exterior”. Lo interesante es que es el factor con grado de desarrollo alto más bajo, por lo que se ha considerado pertinente mencionarlo como un área de mejora.

Otro aspecto importante es el de “Autonomía de trabajo”, ya que fue encontrado Importante (90%), pero su grado de desarrollo actual es considerado Alto por solo el 50% de los encuestados.

Algo parecido, pero más crítico sucede con “Existencia de planes de carrera”, pues es un factor de Importancia muy alta (96.7%) para el grupo estudiado, pero su grado de desarrollo es valorado Alto por solo el 23.3% de los encuestados.

Es importante recalcar que esta investigación al ser del tipo exploratoria, presenta resultados, que pueden servir de base para futuras investigaciones o desarrollos.

También cabe recalcar que para que es imprescindible que las autoridades de la Empresa, apoyen los resultados de esta investigación, con las decisiones y recursos económicos necesarios, de tal forma que las recomendaciones puedan implementarse, y lograr así la mejora de los procesos de captación y mantenimiento del grupo Millennial.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En relación al grupo de estudio, y con base a los resultados analizados, podemos decir que el principal interés de los Millennials, se encuentra en su crecimiento profesional y aprendizaje, que se obtienen a través de tener autonomía para su trabajo e involucramiento en la toma de decisiones. Adicionalmente es valioso para ellos el recibir una retroalimentación constante de parte de sus jefes, y reconocimiento cuando un trabajo es bien realizado.

En relación con la empresa en la que se ha realizado esta investigación y que forma parte de un Grupo multinacional, ésta condición permite que algunas características se hayan identificado como altamente desarrolladas por el grupo estudiado, así por ejemplo:

- 17. Estabilidad económica
- 16. Prestigio de la empresa

Y ligado con esa estabilidad y prestigio podemos encontrar otros aspectos apropiadamente desarrollados como:

- 19. Beneficios
- 8. Transparencia en políticas de la empresa

Otras características considerada con Alto desarrollo, “Posibilidad de aprendizaje”, puede deberse a factores circunstanciales, es decir, no necesariamente planificados por la Empresa, ya que ésta por ejemplo, da una apertura grande a pasantes, para quienes toda experiencia de trabajo es un nuevo aprendizaje.

De igual forma, la creación de nuevos cargos, se ha debido a un proceso de crecimiento de estructura, lo que ha originado el ingreso de personal nuevo.

Para validar lo indicado en el párrafo previo, se puede mencionar por ejemplo, que la característica de Existencia de Plan de Carrera, no se encuentra mayormente desarrollada, y debe hacerse a la brevedad posible, pues es altamente valorada por los Millennials.

En lo relacionado a la Posibilidad de trabajo en el exterior, se ha evidenciado que es una característica que genera interés en los Millennials, pero la valoración del grado de desarrollo es baja (46.7%). Esto podría ser aprovechado para desarrollar planes de experiencias de trabajo temporales, que podrían generar satisfacción entre el personal analizado.

5.2 RECOMENDACIONES

Considerando los resultados, un aspecto de especial impacto positivo, para el grupo de Millennials, sería que la empresa desarrolle Planes de carrera, que puedan ser presentados tanto al nuevo personal como al actual, considerando perfiles de puestos, objetivos empresariales, planes y proyectos y presupuesto, entre otros.

Al determinarse que hay una buena imagen de la empresa, en características como prestigio y estabilidad financiera, se podría desarrollar programas de Employer Branding o Fidelización del Capital Humano, que tendrían igualmente aplicación tanto en las prácticas de captación como de mantenimiento o retención de Recursos Humanos.

Un aspecto que también puede ser difundido de una manera más amplia, es el de Responsabilidad Social Corporativa, ya que tanto a nivel local como internacional, se desarrollan prácticas y programas que pueden ser mejor difundidos.

También, se podría involucrar al grupo de Millennials en dichas actividades, pues esto tendría un efecto positivo, tanto en su aporte a la sociedad, como en el desarrollo de un mayor vínculo e identificación con la empresa.

Un aspecto que tiene un potencial de desarrollo interesante, por su impacto y valor para el grupo estudiado, es el conocer in situ, las actividades que realiza su puesto de trabajo, en otras plantas industriales del Grupo, lo que aportaría una visión más amplia a las personas consideradas, acerca de las distintas realidades del mismo Grupo industrial.

Aspectos como la Flexibilidad de vestimenta, o Flexibilidad de horario, han sido catalogados como de relativa menor importancia, y su grado de desarrollo es relativamente alto, por lo que no se realiza ninguna recomendación sobre los mismos.

Un tema que no puede ser descuidado, debido a la rapidez de su variabilidad, es el relacionado con los Salarios competitivos, pues es altamente valorado, pero a pesar de que su nivel de desarrollo actual es relativamente adecuado, tampoco es muy alto.

Para entender con mayor profundidad las exigencias y expectativas de los Millennials, se debe conocer su contexto social y laboral, así como su ritmo de desarrollo laboral, por lo que se recomienda al área de Recursos Humanos, ejecutar un programa de capacitación dirigido al grupo directivo de la empresa, para que éste pueda administrar de mejor manera el talento de éste grupo generacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha Alicia (2013) *Social media y recursos humanos*, Buenos Aires: Granica

Chiavenato, Idalberto (1993), *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá:
Mc Graw-Hill

Guerin & Le Louarn, Wils (1992), *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*,
Bogotá: Legis editores

Pintado Blanco Teresa & Sánchez Herrera Joaquín (2010) *Nuevas tendencias en
Comunicación*, Madrid: Esic Editorial

Singh Pritam, Bhandarker Asha, Rai Sumita (2012), *Millennials and the workplace*,
New Delhi: Sage

Sujansky, Joanne G., Jan Ferri, Reed (2009), *Keeping the Millennials: Why companies
are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*, Hoboken:
John Wiley & Sons

Wayne Mondy, R. & Noe, Robert M. (2005), *Administración de Recursos Humanos*,
México: Pearson

ANEXOS

ANEXO A - Encuesta de Preferencias laborales

ENCUESTA DE PREFERENCIAS LABORALES

HOLA, GRACIAS POR TU COLABORACIÓN PARA LLENAR ESTA ENCUESTA. SE ESTIMA QUE SE NECESITARÁ 10 MINUTOS PARA COMPLETARLA ADECUADAMENTE.

OBJETIVO: EL PROPÓSITO DE LA ENCUESTA ES REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN SOBRE PREFERENCIAS LABORALES, Y SE GARANTIZA LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS DEL PARTICIPANTE, DE HECHO NO SE REQUIERE COLOCAR EL NOMBRE, SINO SOLO DATOS GENERALES QUE SERVIRÁN PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

DEPARTAMENTO / AREA DE TRABAJO :

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA:

EDAD:

GÉNERO:

ESTADO CIVIL:

INSTRUCCIONES

1. DE LAS CONDICIONES INDICADAS MÁS ABAJO, INDICA CUALES SON MÁS SIGNIFICATIVAS PARA TI, AL MOMENTO DE ESCOGER UNA EMPRESA PARA TRABAJAR, POR FAVOR USA LA ESCALA PRESENTADA A LA DERECHA E INDICA TU ELECCIÓN CON UNA "X".

	NO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

2. CON BASE EN TU EXPERIENCIA DE TRABAJO, EVALUA EL DESARROLLO DE CADA ASPECTO EN ÉSTA EMPRESA. POR FAVOR USA LA ESCALA PRESENTADA A LA DERECHA E INDICA TU ELECCIÓN CON UNA "X".

	NINGUNA	POCO/BAJA	MEDIANA	BUENA	ALTA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

3. A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN 10 FACTORES, QUE PUEDEN SER MEJORADOS POR LA EMPRESA, PARA SER UN LUGAR MÁS ATRACTIVO PARA TRABAJAR. POR FAVOR INDICA SU IMPORTANCIA PARA TI, ENUMERÁNDOLOS DEL 1 AL 10, SIENDO 1 EL MAS IMPORTANTE Y 10 EL MENOS IMPORTANTE.

MEJORAR OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE	
PERMITIR MAYOR ACCESO A TECNOLOGÍA	
DAR MAYOR AUTONOMÍA DE TRABAJO	
RESPECTAR BALANCE ENTRE TIEMPO PERSONAL Y TRABAJO	
DAR MAYOR ACCESO A INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
PERMITIR MAYOR INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES	
DESARROLLAR INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
DAR MAYOR RECONOCIMIENTO AL PERSONAL	
FOMENTAR LA INTEGRACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	
FOMENTAR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL EN LA EMPRESA	

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!