

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE RETENCIÓN DEL TALENTO
MILLENNIALS EN LA ENTIDAD FINANCIERA
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE – 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Elizabeth Fiorella Bergerman Zapata

Sarai Eliza Tantaleán Sánchez

Chiclayo, 17 octubre de 2016

**PROPUESTA DE RETENCIÓN DEL TALENTO
MILLENNIALS EN LA ENTIDAD FINANCIERA
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE – 2016**

POR:

Elizabeth Fiorella Bergerman Zapata

Sarai Eliza Tantaleán Sánchez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Carlos Martín Mares Ruíz
Secretaria(o) de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Al autor fundamental de nuestras vidas, quien nos guía diariamente y nos brinda la sabiduría y su amor incondicional, pues sabemos que todo lo que hacemos gira alrededor de Él y lo que logramos y lograremos en nuestras vidas se lo debemos únicamente a Él.

Para DIOS.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por permitirnos terminar satisfactoriamente nuestra carrera universitaria. A nuestros padres por apoyarnos incondicionalmente hasta el término de esta etapa. A la Entidad Financiera Banco de Crédito del Perú por permitirnos tener las facilidades de ingresar a sus establecimientos. A nuestro querido asesor Mgtr. Rafael Martel A. por brindarnos la ayuda necesaria para culminar satisfactoriamente nuestro proyecto de tesis. Sabemos que se cierra una etapa y empieza otra para un nuevo comienzo.

RESUMEN

En la actualidad, los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Millennials. Comparten características, estilos de vida y valores que se han formado a partir del dinamismo generacional marcando sus vidas histórica y socialmente. La presente investigación tiene por objetivo principal, elaborar una propuesta para la retención del Talento Millennials en la Entidad Financiera del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque; con el propósito de brindar información relevante para dicha entidad y para otras empresas con la finalidad de conocer el comportamiento, actitudes e intereses de este grupo de personas que son el potencial directo de las organizaciones. Para alcanzar el mencionado objetivo se tuvo que utilizar como instrumento de medición una encuesta, en las cuales se tomó como investigación a las sucursales de dicha entidad para la elaboración de la misma.

La conclusión general de la siguiente investigación, fue que los Millennials; buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional. Los gerentes del Banco del Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque deben estudiar y conocer más a fondo esta nueva generación, explotar sus habilidades, dirigirlos desde cerca, motivarlos y buscar que se sientan identificados con la organización. Apalancar sus fortalezas y ayudarlos a superar sus debilidades. Las organizaciones de hoy quieren buscar el éxito, pero para lograrlo debe buscar también el éxito de sus jóvenes trabajadores.

Palabras claves: Generación, Millennials, retención del talento, fidelización, motivación, actitudes, intereses.

ABSTRACT

Currently, young professionals belong to the generation called Millennials. Share characteristics, lifestyles and values that have formed from generational dynamic marking their historical and social lives. This research has the main objective to develop a proposal for Millennials Talent retention of the Financial Institution of Banco de Crédito del Peru in the department of Lambayeque; for the purpose of providing information relevant to that entity and other companies in order to understand the behavior and needs of this group of people who are the direct potential of organizations today. To achieve the above objective had to be used as a measuring tool to a survey, in which it was taken as research branches of the same institution for preparing the same.

The overall conclusion of this research was that the Millennials; they seek to transcend and develop their experiences to help them in their personal and professional development work stage. Managers Credit Bank of Peru in the department of Lambayeque must study and learn more about this new generation, exploit their skills, directing them from nearby, motivate and look who identify with the organization. Leverage their strengths and help them overcome their weaknesses. Today's organizations are seeking success, but should seek to achieve loyalty in their young workers.

Keywords: Millennials Generation, retaining talent, loyalty, motivation, attitudes, interests.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas científicas	19
2.2.1. Generación Y / Millennials	20
2.2.2. Características de la Generación Millennials	24
2.2.3. Consejos para “gestionar” la Generación “Y”	27
2.2.4. Importancia de la Generación	28
2.2.5. Motivación como pieza clave de la retención de la Generación “Y”	30
2.2.6. Retención de Millennials	34
2.2.7. Factores que generan retención del talento	37
2.2.8. Objetivos empresariales de los Millennials	46
2.2.9. Propuesta de retención de Millennials según Pablo Maison	47
2.3. Definición de términos básicos	61
III. MATERIALES Y MÉTODOS	62
3.1. Tipo y diseño de investigación	62
3.2. Área y línea de investigación	62
3.3. Población, muestra y muestreo	63
3.3.1. Población	63
3.3.2. Muestra y muestreo	63
3.4. Operacionalización de Variables	65
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.6. Plan de procesamiento y análisis de datos	66
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
4.1. Resultados	67
4.2. Discusión	97
4.3. Propuesta	102
4.3.1. Desarrollar es la nueva clave de la retención	106
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112

5.1.	Conclusiones	112
5.2.	Recomendaciones	114
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
VII.	ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias de las Generaciones _____	19
Tabla 2: Valores asociados a las distintas generaciones _____	29
Tabla 3: Población Total de Trabajadores del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque _____	63
Tabla 4: Muestra Total de la Generación “Y” del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque _____	64
Tabla 5: Operacionalización de variables _____	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad de los Millennials	67
Figura 2: Sexo de los Millennials	68
Figura 3: Tiempo de trabajo en el BCP	68
Figura 4: Grado de instrucción de los Millennials	69
Figura 5: Puesto actual en el Banco de Crédito	70
Figura 6: Lealtad en el Banco de Crédito	71
Figura 7: Trabajo en equipo	72
Figura 8: Identificación y Compromiso al trabajar en equipo	73
Figura 9: Colaboración con el equipo de trabajo	74
Figura 10: Asequibilidad en el trabajo	75
Figura 11: El trabajo merece dedicación	76
Figura 12: Experiencia laboral	77
Figura 13: Importancia de la actitud en el centro de trabajo	78
Figura 14: Competencias necesarias para el desempeño en el trabajo	79
Figura 15: La edad como valor importante para lograr la eficiencia laboral	80
Figura 16: Valores personales	81
Figura 17: Recompensa por el rendimiento y logro obtenido	82
Figura 18: Reconocimiento por el trabajo desempeñado	83
Figura 19: Cumplimiento de promesas al inicio del trabajo	84
Figura 20: Adaptación al cambio	85
Figura 21: Relación con los supervisores	86
Figura 22: Remuneración	87
Figura 23: Preferencias del Gerente	88
Figura 24: Capacidad de aprender rápidamente	89
Figura 25: Habilidades para resolver problemas	90
Figura 26: Dominio del control en situaciones inesperadas	91
Figura 27: Condiciones físicas del trabajo	92
Figura 28: Cambio de trabajo por una mejor oferta económica	93
Figura 29: Cambio de trabajo por un mejor Clima Laboral	94
Figura 30: Cambio de trabajo por una mejor línea de carrera	95
Figura 31: Proceso de Gestión del Talento Humano	103
Figura 32: Esquema del Talento Y en las Organizaciones	103
Figura 33: Combinación de Talento Y	104

Figura 34: Apalancamiento de fortalezas del Talento Y _____	105
Figura 35: Nuevo enfoque de desarrollo para la retención de los Millennials _____	106
Figura 36: Escala de desarrollo de Generación Y _____	108
Figura 37: La felicidad en el trabajo de la Generación “Y” _____	110

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchos de los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Y o Millennials. A pesar de sus diferencias individuales, estos jóvenes comparten estilos de vida, valores y características que han formado a partir de las experiencias de su vida histórico-social. Estas características y experiencias probablemente explican, en parte, la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones.

Actualmente, una de las situaciones más recurrentes por parte de las organizaciones empresariales se relaciona con el alto nivel de rotación de sus jóvenes profesionales y con la poca fidelización que manifiestan. Por un lado, las empresas buscan personas con actitud, proactivas, fieles, comprometidas, con disposición a implicarse en los proyectos laborales. Por otro lado, estos jóvenes demandan propuestas desafiantes, ámbitos de realización, y equilibrio entre vida personal y trabajo; son más propensos a aceptar responsabilidades mucho más pronto en sus carreras que las personas mayores que ellos. No tienen miedo de tomar retos; aunque tengan metas un poco ambiguas, son conscientes o muy inteligentes en cómo conocer lo que se quiere en el mercado y saben trabajar muy bien en equipo.

Según Cuesta, M. (2009) indicó que “algunas investigaciones llevadas a cabo sobre todo en EE.UU. y Europa, sostienen que estas conductas son el resultado de sus características generacionales. En cambio, en Latinoamérica hay escaso registro de datos académicos destinados a describir a los jóvenes en función de su pertenencia generacional”.

La empresa en la cual se decidió realizar esta investigación fue la Entidad Financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque; encontrándose uno de los problemas principales y relevantes, es decir, los

gerentes, trabajan con diferentes generaciones; la generación antigua (Baby bommers y X) y la actual (Generación “Y”), que son jóvenes de la era de la tecnología, del conocimiento, de la innovación, globalización y las redes sociales.

Según la entrevista realizada al Gerente de la sucursal central el Sr. Javier Vásquez Zambrano indicó que existe en las sucursales del Banco de Crédito del Perú una alta rotación del personal y más aún de los jóvenes profesionales, por lo que se pretendió realizar una propuesta de retención del talento Millennials mediante motivaciones que satisfagan su desempeño en el trabajo ya que es indispensable conocer cómo motivar a esta nueva generación que tienen diferentes retos, intereses, actitudes, ideales, metas, aspiraciones personales; que buscan su propio beneficio y comodidad laboral.

Es por ello que se creyó conveniente conocer las características de los Millennials en el Banco de Crédito del Perú y determinar qué impacto pueden tener en el ámbito laboral.

Se tomó como formulación problemática lo siguiente: ¿Cuál sería la propuesta de mejora para retener al talento Millennials en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque?

El objetivo general en la cual se pensó para esta investigación fue: desarrollar una propuesta para retener el talento de la Generación Millennials o Generación “Y” en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque. Y los objetivos específicos fueron: conocer el compromiso y la actitud de la Generación Millennials o Generación “Y” del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, determinar cuáles son las motivaciones, intrínsecas, extrínsecas y trascendentes de la Generación Millennials o Generación “Y” del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque y conocer cuáles son los intereses de la Generación Millennials o

Generación “Y” del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque.

La presente investigación se justifica porque ayudó a descubrir la mejor propuesta para retener el talento Millennials en el Banco de Crédito del Perú. Asimismo cuáles son los intereses, valores y las motivaciones que posee la Generación Millennials o Generación “Y”, ya que es la que actualmente se encuentra activa en el entorno laboral.

Se puede reconocer que este talento humano es un factor determinante y competitivo en las organizaciones. Por ende, los gerentes del Banco de crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, deben conocer el potencial de esta generación logrando que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con su trabajo, para que estos puedan cumplir y superar sus expectativas laborales desarrollándose personal y profesionalmente.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Al realizar la revisión bibliográfica sobre el tema de estudio, se identificó antecedentes ligados a la nueva generación de los Millennials, jóvenes nacidos en los años 1980-2000. Esta generación corresponde al presente y futuro de las organizaciones. Se presentaron antecedentes de las 4 generaciones existentes en el mercado laboral.

Se entiende por generación “a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006, p. 96). La definición destacó que la cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas, la cual marca unos principios de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes. Se definen 4 generaciones existentes en el mercado laboral.

La Generación Tradicional, nacidos hasta 1945, crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.

La Generación *BabyBoomers*, nacidos en 1943 y 1963, introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los

eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los *babyboomers* y configuraron sus patrones sociales de comportamiento.

La Generación “X”, nacidos en 1964 y 1979, frente al optimismo e idealismo de los *babyboomers*, los ‘X’ son considerados básicamente escépticos. Sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban de qué camino seguir, en cambio, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo. Son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los *babyboomers*, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

En cuanto a la Generación “Y”, nacidos a partir de en 1980, Stanton (2005), expresó que “el momento en que cada generación se cría se exalta una gran influencia en su actitud”. La generación “Y” ha crecido con más experiencias diversas que otras generaciones.

Es cierto que en cada generación existe una gama de valores, atributos y creencias humanas. Es así que en estos últimos tiempos se puede observar, que la generación “Y” en el Perú, no es tan diferente en la relación con otros países, la consultora ER|Ronald realizó una encuesta en la que muestra los principales rasgos de la Generación Y peruana. La muestra del estudio es de 500 estudiantes de los dos últimos ciclos de las principales universidades limeñas. El 49% de ellos considera que el tiempo óptimo para permanecer en una compañía es de solamente 2 años. El comunicador Augusto Ayesta indicó que “los Millennials

principalmente buscan un buen trabajo y un clima laboral que les brinde felicidad. El rango salarial al que aspiran es de entre 2,500 y 4,500 soles”.

Sobre el tema laboral el Gerente General de ER|Ronald, Ernesto Rubio, indicó que “la mayoría prefiere la alta rotación para poder pasar por diversas vivencias tratando de enriquecerse profesionalmente. Solo el 11% aspira a convertirse en Gerente General”. Al presentar el informe de la parte peruana, para la que se encuestaron a 1.221 personas, el Gerente General de Whalecom, Gonzalo Rossi, también señaló que “los Millennials o Generación “Y” del Perú tienen características similares a las de sus pares del mundo. Asimismo, sostuvo que esos jóvenes son pragmáticos y autónomos, pues no dependen de la oportunidad que les brinde una empresa, sino que se atreven a generar oportunidades”. A esta generación les gusta tomar nuevos retos pues para ellos el éxito en su vida personal y profesional es muy importante, es por esto, que harán hasta lo imposible para alcanzar sus objetivos.

En el congreso, organizado por la Asociación Peruana de Recursos Humanos y Seminarium, Rossi explicó que “esta generación de colaboradores, algunos de los cuales ya están asumiendo posiciones de liderazgo, demandará a sus empresas que se adecúen”. Por ejemplo, es una generación acostumbrada a que les expliquen las razones o el porqué de las cosas, y que vean su rendimiento más por resultados que por tiempo de permanencia en el trabajo. Se pudo observar que a la Generación “Y” le interesa tener calidad de vida, desafíos y aprender; hacer lo que le gusta y ganar dinero. Según la encuesta de Whalecom, no hay diferencias entre hombres y mujeres. Les interesa que sus jefes los acompañen más que los dirijan desde lejos.

En otras dimensiones de preferencia, esta generación prioriza su felicidad inmediata y un buen clima laboral. A pesar de ser considerados como narcisistas, pretensiosos y mimados, son muy seguros de sí mismos. Ellos son el presente y el

futuro de las organizaciones. Actualmente y según un informe de la agencia peruana de noticias “Andina”, a nivel mundial son más de 2.3 mil millones de personas que forman parte de esta generación. En cuanto al Perú, son más de 1.7 millones de “Los Millennials” en Lima.

Pozzi (2013) afirmó que son “nacidos en un contexto global de interconectividad y de incertidumbre económica, ellos representan la fuerza laboral del futuro. El porcentaje que ocupan en las empresas va creciendo año a año presentando nuevos desafíos para las organizaciones”. Son hijos de los Baby Boomers, quienes dedicaron sus vidas al trabajo. Pero debido a varias crisis económicas, muchos de estos padres probablemente hayan perdido su empleo y por ende trabajado en varias organizaciones, haciendo que estos millennials crecieran en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011). Es por ello, que se dice que tienden a prestarle poca lealtad a sus empresas, ya que no temen abandonar a sus empleadores cuando estos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma. Se ha observado que le prestan más atención a sus carreras que a sus empleadores, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral.

2.2. Bases teóricas científicas

La turbulencia generacional o solapamiento generacional como la “convivencia dentro de las empresas de una diversidad de sujetos laborales que pertenecen a distintas generaciones y que por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes sobre y en el trabajo. (Molinari, 2013, p. 24).

Estas cuatro generaciones, y la mayoría de los autores, se definen de la siguiente manera y se distinguen en base a estos rangos:

- Los Tradicionalistas: quienes nacieron entre 1918 y 1945.
- Los *Baby Boomers*: nacidos entre 1946 y 1965.
- La Generación X: nacidos entre 1966 y 1979.
- La Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 hasta la actualidad.

Tabla 1: Diferencias de las Generaciones

DIFERENCIAS	COMUNICACIÓN	ESTILOS DE APRENDIZAJE	RETENCIÓN Y LEALTAD
Generación Tradicional (1918-1945)	Periódicos, programas de radio y las películas	Tareas mediante el seguimiento y la tutoría; primero observar y luego se les permitía hacerlo por su propia cuenta. “experiencia”	Permanencia continua laboralmente y lealtad con la organización “compromiso”
Baby-Boomers (1946-1965)	Televisores, grabadoras de videocasetes y teléfonos de línea fija	Sistemas de trabajo de estructuras jerarquizadas	Vida laboral en menos de 5 empresas distintas
Generación X (1966-1979)	Jugar videojuegos y trabajar con ordenadores	Mejora continua de los procesos de fabricación, ingeniería, gestión empresarial	Se han movido más rápido cambiando de empresa cada 5 o 6 años
Generación Y (1980-hasta actualidad)	Conectados completamente (mensajes de texto, Facebook, Twitter o cualquier otra aplicación	Navegar rápidamente en la Web ,capacidad de absorber y procesar la información a gran velocidad	En busca de la mejora a nivel personal y profesional, se siente aún menos comprometida y buscan la experiencia continua y una organización que satisfaga sus necesidades.

Fuente: Cómo salvar las diferencias intergeneracionales en su equipo, Philippe Baumgarten,

2.2.1. Generación Y / Millennials

Smola & Sutton (2002) indicaron que “tienen elevado nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización”. Algunos los describen por medio de estereotipos como: impacientes, buscan avanzar rápido, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre algunos otros. Pero contemplar solo la mirada pesimista no ayuda a entenderlos y beneficiarse de sus habilidades.

Edelberg (2011) indicó que “algunos autores señalan que si no encuentran que sus expectativas se cumplen, muchos están dispuestos a cambiar de trabajo. A raíz de todos lo que se puede encontrar en los medios e investigaciones en el mercado, existen muchos estereotipos acerca de esta nueva generación”. La literatura y los medios son consistentes en la descripción de algunas características que se les atribuyen a estos jóvenes Millennials.

“Reconocen que mediante la capacitación continua y el desarrollo podrán establecer carreras sólidas”. Molinari (2013). Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo.

Por otro lado, son optimistas y positivos en el sentido que piensan que si siguen buscando lograrán encontrar ese empleo que los satisfaga. Como se ha señalado en estudios anteriores, los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas.

Pero una conclusión queda clara de la literatura, y es que sugiere que los Millennials tienen expectativas y valores desiguales a generaciones previas en relación con el empleo y muestra comportamientos de trabajo y decisiones de carrera diferentes.

Algunas características distintivas a continuación se detallarán por una infinidad de investigadores y autores que abordan temas referentes a esta generación. No necesariamente toda persona perteneciente a esta generación Y cumpla de por sí con todas estas particularidades:

- Énfasis sobre el balance vida-trabajo

“Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida”. (Hauw & de Vos, 2010, p.293). Para ellos, la gestión del tiempo se vuelve crucial, intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su tiempo y que les otorgue flexibilidad.

A diferencia de sus padres, no están dispuestos a organizar sus vidas alrededor del trabajo o resignar nada por él, o mejor dicho “vivir para trabajar”, sino que se niegan a que el trabajo les quite tiempo para hacer otras actividades. Buscan un trabajo que tenga sentido”. La concepción del trabajo para ellos se modifica: buscan el placer y la diversión en la oficina. (Molinari, 2013).

- Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido

Burke & Ng (2006) indicaron que “estos Millennials parecen esperar promociones y aumentos de sueldo más a corto plazo”. Estos trabajadores más jóvenes tienen menos paciencia para subir la escalera corporativa.

Hauw & de Vos (2010) señalaron que “son más impacientes en el sentido que quieren tener éxito en lo inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, utilizando el menor esfuerzo posible”. Tal es así, que se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue. Como tal, la progresión de la carrera aparenta ser un motor importante de motivación para los millennials.

- Trabajos interesantes y desafiantes

Burke & Ng (2006) señalaron que “son ávidos de nuevos desafíos y de estar constantemente aprendiendo cosas nuevas”. Si bien cuentan con altas expectativas salariales, con gran énfasis en los beneficios y las oportunidades, le adjudican mayor importancia a la satisfacción profesional que les otorga el trabajo.

Hauw & de Vos (2010), señalaron que “por lo general, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño”. Buscan trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado. Es así que muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados, buscan que una empresa tenga programas de responsabilidad social empresarial, buscan empresas que vayan más allá del simple hecho de ganar dinero y buscan que estas sean socialmente responsables.

- Empleabilidad

Hauw & de Vos (2010), indicaron que “ellos toman un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad para mantener su atractivo en el mercado laboral”. Buscan trabajos

que les permitan descubrir nuevas habilidades y capacidades, para así asegurarse de seguir siendo empleables en el mercado laboral.

- Ambiente y cultura de trabajo

Hauw & de Vos (2010) afirmaron que “se ven muy motivados por un entorno de trabajo cooperativo”. A su vez, esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo, caso contrario se ven desmotivados, lo cual repercute en la relación laboral, y aumenta la intención a cambiar de empleador.

Buscan un contexto laboral que cuente con la diversidad a la que están acostumbrados, un ambiente abierto y colaborativo. Por el crecimiento de las redes sociales y la interconectividad del mundo actual, se sienten cómodos en ambientes con alta diversidad de culturas y personas, ya que comprenden que puede agregar valor a los resultados.

Aprecian el enfoque de colaborar en equipo debido a la importancia hoy en día de la creación de redes. Otro aspecto que destacan varios autores, es el aspecto social en el trabajo.

Buscan ambientes divertidos en donde puedan formar amistades con sus compañeros de trabajo si quieren y donde se lleven bien con sus superiores. En sus jefes muchos buscan que estén disponibles para darles *feedback*. Según Candumbide (como se citó en Pozzi, p.28) “Para esta generación, la autoridad se construye con el ejemplo y no por la demostración de poder”. Buscan en sus jefes rasgos o valores destacables que ellos pueden admirar.

- Relación con la tecnología

Hatum (2011) indicó que “su aptitud con la tecnología, se demuestra en el sentido que se los ve “conectados” las 24 horas al día. Viven, aprenden y trabajan en red. A través del contacto con la tecnología, han desarrollado la habilidad de multitasking, capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo”. Esto a su vez, les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.

Hershatter & Epstein, (2010) señalaron que “el desarrollo tecnológico ha jugado un papel primordial en la conformación de la manera en que los Millennials aprenden, interactúan y se comunican”. Para ellos la tecnología es su “sexto sentido”; una forma de conocer e interactuar con el mundo.

Asimismo, indicaron que para esta generación, las redes sociales tales como Facebook, son indispensables, y es por eso que le atribuyen mucha importancia a la opinión de sus compañeros. Por lo que, en el ambiente de trabajo, resaltan la importancia de los contactos y la participación social.

2.2.2. Características de la Generación Millennials

Ensink (2011) detalló cuáles son las principales características personales, laborales y de relacionamiento e intereses de los Millennials:

- Características personales de la Generación Millennials
 - Tienen entre 18 y 30 años de edad, los más representativos entre los 22 y 28.
 - Como generación de la democracia, crecieron en contextos de alta participación y de hiperconectividad.

- Traen consigo una mochila de valores que los diferencia de las personas de más edad, no son valores ni mejores ni peores, es simplemente otro chip.
 - Rechazan la autoridad y hacen planteos emocionales en todos los ámbitos. Por eso se distinguen por su actitud desafiante y retadora.
 - Los factores emocionales en esta generación pesan cuatro veces más que otros motivos.
 - Son jóvenes elementalmente libres, que quieren ser los dueños de su tiempo y rechazan que otros les administren el mismo con horarios estipulados.
 - Valoran la autonomía y la toma de decisiones más que sus progenitores.
 - Buscan el placer en todos los ámbitos.
 - Valoran poder mostrarse como son, decir lo que piensan, ser reconocidos por sus logros y disfrutar el tiempo.
 - La Generación "Y" no pide permiso, sino... informa.
 - El éxito para ellos consiste en la autorrealización, lo cual implica hacer muchas más cosas que trabajar, y por eso, el equilibrio entre vida personal y laboral es tan importante.
 - Son independientes e individualistas.
 - Las dificultades de acceso a la vivienda propia y el hecho que la maternidad y la paternidad se posterguen cada vez más generan su adolescencia extendida.
- Características laborales de la Generación Millennials
 - No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente.
 - No les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian.
 - Desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos.

- Son creativos y talentosos, pero informales, provocativos y de compromiso distinto con el empleador. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando hacer algo “les gusta”.
 - Los “Y” no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido. Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes.
 - No temen cuestionar los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan.
 - La relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes.
 - Exigen a las empresas mejores horarios, retribuciones y entorno laboral. Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante. Para estos jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia.
 - Los aspectos que más valoran los jóvenes de un empleo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, flexibilidad horaria y trabajo remoto, buen clima, comunicación y excelente equipamiento (hardware).
 - Para un profesional “Y”, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal y el placer.
- Características de relacionamiento e intereses de los Millennials
 - La Generación "Y" ha desarrollado más el lado derecho de su cerebro, aquél que se concentra en lo creativo, con marcadas orientaciones vocacionales artísticas, musicales, teatrales.
 - Tienen capacidad para exploración y atención múltiple simultánea y son por ello muy impacientes. La inmediatez es un valor muypreciado por ellos.
 - Abiertos naturalmente a la diversidad, valoran más disfrutar el momento a través del consumo que acumular a futuro para acceder a bienes, están acostumbrados al empleo de elementos descartables.

- Su círculo relacional está compartido fuertemente con la virtualidad (Facebook, LinkedIn, otras redes sociales).
- Las relaciones de pareja son funcionales (hoy sí, mañana no sé, más adelante ni idea “lo que pueda pintar”), primero el disfrute personal independiente.
- La tecnología representa para ellos comunicación y diversión móvil. Si los nuevos dispositivos son exhibibles, mucho mejor.
- Los movilizan los temas de género, las cuestiones ambientales y las causas solidarias, les agrada mucho viajar y pueden dejar todo si un destino exótico los desafía.

2.2.3. Consejos para “gestionar” la Generación “Y”

Frenkiel. (2011) detalló 10 consejos que toda organización debe tener en cuenta para retener a la Generación “Y”:

- Averiguar en qué son buenos antes de asignarles tareas y plantearles las expectativas sobre su desempeño.
- Desafiarlos con el cumplimiento de objetivos muy claros previamente acordados.
- Proporcionarles jefes, directores, superiores o mentores que les ayuden a entender la cultura corporativa, facilitando los procesos de inducción corporativa.
- Brindarles incentivos blandos (pasantías, viajes de formación, acceso a tecnologías), apoyarse en la facilidad que poseen en el uso de redes virtuales.
- Proveer feedback constante y guía periódica, (los “Y” reconocen líderes y no jefes).
- Generar espacios para el desarrollo de la creatividad.
- Reconocerles públicamente lo que hacen bien, reforzando su autoestima.

- Apoyarse en su espíritu emprendedor, los “Y” son capaces de generar nuevos proyectos.
- Articular el valor de los grupos, estos jóvenes gustan relacionarse con otras “tribus” virtuales.
- Escucharlos como clave para comprenderlos y buscar espacios para el diálogo.
- Contenerlos: el mundo contenedor debe estar tanto en la casa como en el trabajo.

2.2.4. Importancia de la Generación

Simon & Allard (2007) señalaron que “gracias a cambios culturales, productivos, tecnológicos y demográficos hoy se presencia una diversidad generacional, antes desconocida en el mundo del trabajo”. Los miembros de cada generación comparten valores y prioridades, entienden el trabajo de formas distintas a las demás, mantienen actitudes diferentes ante la autoridad, ejercen y viven la responsabilidad también a su manera.

El fenómeno es un reto para todos; empleadores, profesionales, gobiernos e instituciones educativas. Se debe enfrentar esta diversidad generacional con conciencia e inteligencia. Se enfrentan peligros y oportunidades que no se puede dejar de examinar y comprender si se quiere maximizar los beneficios y las potenciales que trae consigo la variedad de perspectivas, experiencias, criterios, reflexiones y actitudes ante la vida en general.

La diferencia de objetivos, principios y valores de cada generación puede derivar en conflictos de fondo que afectan el ambiente laboral; por ello, conocer estas diferencias es necesario para los empleadores y representa una ventaja para los profesionales, al aportarles elementos para identificar puntos de encuentro,

oportunidades de complementación y sinergias, para detectar las posibles fuentes de conflictos y para manejarlos adecuadamente o evitarlos a tiempo.

El origen de los contrastes generacionales varía dependiendo de que grupos de edad y temas específicos se pretenda comparar, por ejemplo la cuestión de actitud ante la autoridad en el lugar de trabajo se relaciona con la brecha generacional, en este sentido, los tradicionalistas suelen entender a las jerarquías como una fuente natural de liderazgo, mientras que la generación X tiende a reaccionar con desinterés ante la autoridad, identificando muchas veces el liderazgo como función de la competencia.

Tabla 2: Valores asociados a las distintas generaciones

GENERACIÓN TRADICIONALISTA	GENERACIÓN BABYBOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
Dedicación	Busca status	Impaciente	Colaboración
Sacrificio	Desea permanecer joven	Flexible	Personalización
Respeto	Leal	Variedad	Entrenamiento
Contacto	Calidad de vida	Responsabilidad	Libertad

Fuente: Manpower 2010

2.2.5. Motivación como pieza clave de la retención de la Generación

“Y”

Stoner & Freeman (1996) afirmaron que la motivación es la “influencia que tiene sobre la conducta de las personas, basado en el concepto de que la gente funcione”. Por lo que la motivación es importante ya que hace que las personas alcancen sus objetivos individuales, pero en el caso de una empresa se enfoca en el logro de los objetivos de la organización planeados, primero deben tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana, como: ¿Qué es lo que una persona desea o necesita tener del trabajo? Y una vez halladas las respuestas a estas preguntas, se podrá diseñar un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades.

Pérez (1996) relacionó la motivación como “los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente”. Esta clasificación permitió entender de una manera práctica y sencilla, cómo se motiva a las personas o colaboradores. Es por ello, que la presente investigación se enfocó en tres tipos de motivaciones.

Según Ferreiro y Alcázar (2003) aclararon que la motivación “es el impulso a actuar para lograr satisfacciones”. Es lo mismo decir que es la valoración de la acción antes de realizarla. Algo muy importante que se debe plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación.

Sin embargo, Robbins (2004) indicó que se puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia.

La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida de tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Finalmente, Amorós (2007), sostuvo que la motivación son “las fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo para que tomen un comportamiento requerido y que logren cumplir sus metas de la organización”.

Por ende, se tiene tres factores importantes que intervienen en la motivación laboral y son los siguientes:

- Motivación intrínseca

Pérez (1996), confirmó que “los motivos intrínsecos se basan en la eficiencia ya que aquí se entra a un terreno más abstracto y por lo tanto menos tangible (observable), pues aquí se valora el resultado interno de la acción”. La motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

Sin embargo, De Seta (2010), sostuvo que “la motivación intrínseca proviene del interior, de uno mismo”. Es la clase de motivación que aparece cuando se hace algo que se disfruta; cuando la tarea en sí misma es la recompensa.

Se puede decir que la motivación intrínseca es una fuerza poderosa y también depende del estado de ánimo; cuando se sientan alegres y positivos es probable que disfruten las tareas que cuando se sientan tristes. Por lo que se puede mencionar que algunos ejemplos de recompensas intrínsecas serían motivar al

trabajador a disminuir el ausentismo laboral, a tomar una absoluta responsabilidad por su trabajo por propio convencimiento. En este tipo de motivación entran en juego la curiosidad, el aprendizaje y la intelectualidad intrínseca.

- Motivación extrínseca

La motivación extrínseca es aquella fuerza que empuja a la persona a realizar una acción; lo cual viene a ser una condición impuesta desde el exterior que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva. Por ello, dentro de la motivación se considera el salario, que es un incentivo, que impulsa el mejor desempeño del trabajador en la empresa, ya que estos necesitan sentirse motivados para realizar sus tareas y que mejor ofreciéndoles un salario atractivo que pueda solventar y cubrir sus necesidades, generando la satisfacción de los empleados.

Asimismo, la seguridad que pueda sentir el trabajador en su puesto de trabajo es importantísima y es dada del empleador al empleado, por lo tanto se puede considerar la como parte de la motivación extrínseca.

Sin embargo, Flores y García (2001), consideraron al dinero como un reforzador extrínseco y como motivación intrínseca el enriquecimiento del puesto.

Por lo que se puede considerar algunos indicadores como: la relación con los supervisores, remuneraciones, preferencias, generar una reacción esperada, resolver problemas, las condiciones físicas del trabajo y por último a las condiciones de seguridad laboral ya mencionadas anteriormente.

- Motivación trascendental

Pérez, J. (1996), sostuvo que “la motivación trascendental viene a ser la “consistencia”, que es el valor que tiene la acción sobre el aprendizaje de la otra persona”. Cabe recordar que aquí se emplea la palabra aprendizaje en el sentido más amplio, refiriéndose al cambio interno que experimenta la otra persona, lo cual con su acción busca satisfacer necesidades ajenas y no propias. Por lo que esta motivación se refiere cuando se habla de generosidad, espíritu de servicio, etc.

Por lo que Alcázar y Ferreiro (2001), consideraron que “la motivación trascendente es el resultado externo a la persona que actúa”. Es decir, es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción.

Lo que se busca es el servicio a los otros independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que puede producirse en la otra persona. Este cambio en la otra persona puede darse en cualquiera de los tres ámbitos de necesidades, lo determinante es yo no busco un cambio en mi o un resultado para mí, sino una mejora en el otro.

Por lo que, Amorós (2007), indicó que “es importante trabajar en relación trabajador–empresa y un punto importante es brindarle información de lo que ocurre en la organización y como las decisiones que se toman les afecta”.

Sin embargo, Llano (2007) sostuvo que la “motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potenciales de sus clientes y subordinados”; siendo que la motivación trascendental o emocional es la más

fuerte, lo que motiva es formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa, aquí la persona busca lo que más conviene a la organización, es una motivación poco egoísta, lo que cuentan no son los intereses individuales sino con los interés de equipo”. Es contribuir dando el máximo y de acuerdo con las posibilidades.

Por lo tanto la motivación trascendente se orienta a satisfacer en las otras necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo.

2.2.6. Retención de Millennials

Dytchwald (2007), indicó algunas expectativas y características de cómo retener a esta generación:

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones: Concederles Empowerment.
- Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales: Internas y externas en la organización, no se habla solo de redes sociales ni están pidiendo tener acceso libre al Facebook, sino una mejor interacción con las personas.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento: Desarrollo del Talento y crecimiento claro a través de su Plan de Carrera y Capacitaciones, están en búsqueda constante de información y nuevos conocimientos.
- Colaboración y toma de decisiones en grupo: Saben trabajar en equipo y hacerse especialistas en un tema, algo muy positivo que otras generaciones no tienen pues pierde la seguridad que buscan en sus empleos.

- Realimentación continúa (*Feedback*) y revisiones de rendimiento: No les gusta que los administren ni vigilen, pero sí que reconozcan sus logros y sean visibles, así que la mejor forma de administrarlos es por objetivos y verificar si los cumple o no facilitando la tarea administrativa de Supervisión.
- Retribución por resultados: Crecieron con videojuegos y la aplicación de la “gamificación” responde a este punto, hay resultados por logros como alcanzar un nivel o superar una prueba y por consiguiente una retribución, así que deben tener objetivos de corto plazo para mantenerse interesados y los objetivos a largo plazo estar alineados a sus metas personales.
- Flexibilidad temporal y espacial: Quizás se llegue algún día a manejar el teletrabajo y horas del día sin restricciones, solo por resultados y convivir en espacios como el famoso Campus Google, algo que choca de frente con las culturas organizacionales, pero si los resultados se logran, algunas flexibilidades pueden ser premios que pueden usar, por ejemplo sumar una hora al almuerzo para que asistan a un gimnasio.

Por otro lado, Tabakman. (2013), indicó que “el mercado laboral en América Latina tiene un desajuste entre los puestos ofertados y el talento disponible. Hay una carencia de técnicos, y de nivel medio hacia arriba; existe un déficit importante para cubrir puestos”. La falta de profesionales acordes con los puestos ha obligado a las empresas a generar cambios para retener el talento. Temas como planes de carrera, captar y conservar talento, debieran estar en la agenda de "temas relevantes" para retener el talento, señaló el experto.

El panorama del mercado laboral para los próximos años seguirá inmerso en diversidad y tecnología, junto con la llegada de las nuevas generaciones. Estos

factores replantean la figura del jefe. Llamar a alguien "líder" se vincula, desde hoy, a una persona que puede inspirar a sus colaboradores, no quien "tira línea" sobre cómo actuar, explicó el representante de la consultora.

En plena "guerra" por quedarse con el profesional que mejor responda a una posición, el desafío de las empresas es construir, a nivel interno, la capacidad de talento. Esto implica definir qué posiciones son estratégicas y cuáles críticas. A partir de eso, generar un plan para formar el talento necesario. Lo peor es resistirse a la dinámica de mercado, eso conllevaría a una dinámica que están viviendo muchas empresas: "Se va la gente en posiciones críticas y el negocio se cae", detalla el experto.

Los Millennials marcan un cambio para las empresas. Como organización no puedes cumplir los objetivos de la organización sin antes adaptar y formar a esta generación en el entorno de trabajo. El nombre del juego, de acuerdo con Javier Tabakman, es "rediseñar el panorama del talento". Una empresa que pretende ser un imán de profesionales debe reunir tres aspectos: manejar las brechas generacionales, "apalancarse" con la tecnología y planificar su fuerza laboral.

La Generación "Y", para muchos profesionales de Recursos Humanos es un verdadero dolor de cabeza, los responsables de los altos índices de rotación y considerados por muchos una fuerza laboral inestable, que nació con la tecnología bajo el brazo pero pierden el interés fácilmente por sus trabajos, padecen falta de compromiso, y para quienes piensan de esa manera ven un escenario lleno de nubes negras que se avecina, muchos están ocupando ya los cargos gerenciales de las empresas.

El autor preguntó si ¿Realmente la Generación Millennials son un problema o un equipo de Talento Humano mal administrado?

A la Generación Millennials hay que fidelizarla, (dicho sea de paso una palabra muy de moda últimamente), contrario a lo que se piensa que no son fieles y cambian de puestos como cambiarse de ropa, hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les debe imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas, lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el reto que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se hacen sus “fans”, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas.

Por lo tanto, Mondy & Noe. (2013), señala que ésta generación promete ser la más rica, inteligente y conocedora que haya existido, tienen varios nombres como generación, provocando una falta de identidad pero la razón es que viven en tiempos de constante cambio.

2.2.7. Factores que generan retención del talento

DeCenzo & Robbins (2001), explicaron algunos factores que pueden influir en una correcta retención de personal:

a) Percepción organizacional

La percepción organizacional se define como la manera en el que el talento humano identifica a la organización en la cual está involucrada, y es que “lo que un individuo siente, lo interpreta sensorialmente con el fin de relacionarlo con el entorno, de esta forma se entiende que es una cualidad subjetiva de cada persona y tiene relación con su formación, desarrollo y crianza”. (Prieto, 2013, p.47).

Asimismo, si el talento se siente a gusto con la organización reflejará ese sentimiento en su entorno, de manera que el clima laboral se verá más atractivo para los demás; sin embargo, si el talento se siente cohibido o disconforme, reflejará su actitud negativa ante el resto, lo que podría llevar a generar un mal clima laboral y afectar el desempeño de otros individuos. Si el empleado se siente feliz con la organización, permanecerá activo y fidelizado a ella, de manera que aportará constantemente en su crecimiento y de esta manera seguir sintiéndose orgulloso no solo de ella, sino del desempeño que el realiza para que la organización crezca.

b) Recopilación de información

El primer paso en la recopilación de información es entender cuáles fueron las causas del abandono del puesto anterior, por lo que los colaboradores deben hablar con sus jefes y estos entender y medir cuáles fueron realmente las causas de la rotación. Sin embargo, muchas veces los colaboradores muestran miedo a expresar opiniones críticas o expresar quejas de empresas donde laboraron anteriormente, pero podría realizarse a través de un sistema alternativo de recopilación de información de forma anónima. Esto permitiría que el colaborador se exprese con total libertad. (Castillo, 2009, p.48).

Otro medio por el cual se puede realizar esa recopilación es el sistema de sugerencias, donde el colaborador plasma soluciones que ha hallado el mismo o en conjunto con su equipo. Este tipo de sugerencias ayuda a reducir los errores, a mejorar la eficiencia y a difundir la participación activa e integral de los colaboradores respecto a su organización de trabajo. “El empleado comparte su conocimiento, obteniendo un claro efecto motivador, al sentirse parte de la solución de un problema”. (Castillo, 2009, p.48).

c) Fomentar la autonomía

Es importante fomentar la independencia y la autonomía debido a que “los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia; sin embargo, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección. Una vez que empiezan a dirigirse a sí mismos, el efecto positivo sobre la organización puede ser asombroso”. (Nelson, 1997, p. 144).

Asimismo, señala que los empleados se sienten animados cuando se les da autoridad para contratar a sus compañeros de trabajo. Antes de ofrecer un puesto permanente en Worhington Industries, el aspirante requiere la aprobación de una buena parte de los empleados de la empresa.

Añadido a lo antes mencionado, Castillo (2009), señala que el trabajo que el colaborador realiza debe tener un impacto significativo en el (puede ser en el aprendizaje), en los demás (su trabajo tiene utilidad completa y es necesario a vista de los demás) y en la empresa (afecta positivamente en el desarrollo de las labores de la organización).

d) Los beneficios sociales y el medio laboral

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

Para Nelson (1997), las instalaciones y el ambiente general de una organizacional pueden influenciar en la actitud y energía de los empleados.

La mayoría de los empleados pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo.

e) Identificar las necesidades y las fortalezas de los empleados

Las empresas deben conocer las capacidades de sus colaboradores para poder potencializarlas, para poder asignarles el mejor puesto en aquellas áreas en las que estos son más creativos y más productivos. Una vez el colaborador ubicado en el puesto de trabajo más adecuado a sus capacidades y competencias es necesario asignarle un poco de autonomía para que este pueda concretar sus ideas y desarrollarse profesionalmente en estas áreas.

Por otro lado, las necesidades personales y sociales de los colaboradores deben ser atendidas y solo se logrará conocerlas a través del diálogo con los colaboradores.

“Las organizaciones deben tener conocimiento de qué necesitan sus trabajadores, qué les haría estar más satisfechos y cómo se les puede retener mejor”. (Castillo, 2009 p. 46).

f) Incentivos económicos

La remuneración en términos económicos siempre será un factor a tomar en cuenta en la retención de personal; sin embargo, ya no es un factor determinante del mismo como lo pudo haber sido en el pasado.

Prieto (2013), señaló que aún y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, estos valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

g) Desarrollo personal y profesional de los empleados

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

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

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

En efecto, una definición sobre la estrategia de Desarrollo de personas es la siguiente:

“El desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales.

Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades”. (Prieto, 2013, p. 44). Se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada.

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

h) Flexibilidad según la naturaleza del trabajo

Nelson (1997), indica que cuanto más velozmente opere una organización y más fuertemente laboren sus empleados, más importante resulta que los gerentes les concedan alguna flexibilidad.

También, Castillo (2009), señala que la flexibilidad se ha convertido en un factor clave en la retención del capital humano. Muchos colaboradores abandonan sus puestos de trabajo porque los horarios poco flexibles de las empresas no les permiten desarrollarse en otros ámbitos personales también considerados importantes. Las organizaciones deben optar por permitir la flexibilidad de horarios y considerar trabajar desde casa ciertos días de la semana. Asimismo, dentro de la compañía algunas reglas sociales pueden flexibilizarse, como en el caso de las normas de vestimenta. Se aplica en algunas organizaciones el venir con vestimenta “casual” o “viernes de Jeans”.

i) La relación fluida y de confianza con los supervisores

Nelson (1997), señala que a nivel organizacional es mucho lo que se puede hacer para promover la comunicación y la difusión de información entre los empleados. La meta es motivar a los empleados dándoles la información que necesitan oportunamente y con eficacia.

Igualmente, Castillo (2009), menciona que las relaciones verticales dentro de las organizaciones han ido desapareciendo debido a la inclusión de todos los colaboradores en la toma de decisiones. Ahora las compañías pretenden incrementar la distensión en el grupo, la confianza, la integración horizontal y la cercanía de los niveles jerárquicos. Esto tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado y su comodidad en la empresa ya que se siente como parte importante de la organización.

j) Capacitaciones para los empleados

Bohlander (2001), en su libro “Administración de recursos humanos” señala tres diferentes tipos de capacitaciones para los empleados: la inducción, la capacitación en habilidades básicas y la capacitación para administrar la propia carrera. Para Bohlander la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, tiene como siguientes beneficios: rotación menor, aumento de productividad, mejora de moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, se facilita el aprendizaje y una menor ansiedad en los nuevos empleados.

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

“Los programas de capacitación pueden ser necesarios para las promociones, concursos de trabajo o para los aumentos salariales”. (DeCenzo y Robbins, 2001, p. 229). La capacitación para administrar la propia carrera según Bohlander (2001) “está dirigida para apuntalar la eficacia personal a largo plazo, ampliar la visión más allá de su siguiente ascenso laboral y detectar oportunidades más amplias en el mercado”.

k) El reconocimiento del desempeño de los colaboradores

El reconocimiento es una acción sumamente importante en toda técnica de retención de personal, en la pirámide de Maslow se encontraba en el cuarto nivel esta necesidad; Prieto señala con respecto a este factor de retención lo siguiente: Se debe tener como un DEBER el hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando sus procesos.

Castillo, (2009), señala que es importante recalcar que un ambiente que reconozca toda acción emprendida por el colaborador, que agradezca hasta el más mínimo aporte, será un ambiente en el cual el trabajador querrá permanecer y se sentirá a gusto con este clima, de esta manera poco a poco se va “fidelizando” el talento humano. El colaborador en la actualidad siempre está buscando una retroalimentación sobre el resultado de su trabajo; comentarios como “gracias”, “felicitaciones”, un “sigue así” o un “bien hecho” son tácticas de retención que no implica ningún coste, solo se necesita tener una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás.

Por otro lado, no solo es reconocer y exaltar los aciertos de los colaboradores sino también analizar los errores cometidos a través de un feedback o retorno de

información de lo que se ha fallado. “Para que este flujo de información no se estanque, debe existir un claro modelo de comunicación interna en la empresa, basado en la confianza, la apertura, la transparencia y el espíritu de ayuda, capaz de hacer llegar a los empleados los objetivos por los que trabajar, los valores en los que creer y la misión por la que luchar”. (Castillo, 2009, p.56).

l) La promoción interna

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

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

Las oportunidades de ascenso son un factor importante en toda estrategia de retención, todo trabajador desea mejorar como profesional y adquirir recompensas más valiosas, de esta manera cada persona busca mejorar su calidad de vida constantemente, satisfaciendo sus necesidades de autorrealización.

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

2.2.8. Objetivos empresariales de los Millennials

La revista Ekos Negocios en el mes de noviembre-diciembre del año 2013 señala los siguientes datos: El 35% de las empresas en el mundo declaró tener problemas de escasez de talento humano. La solución a esta problemática está en la nueva fuerza laboral, aquellos jóvenes nacidos desde 1980 (entre 20 y 34 años) y conocidos como generación “Y”. Conocerlos será su estrategia:

En el mundo existen 2.5 mil millones de Millennials, en Perú son 4.8 millones y un 45% de la magnitud del PEA (Población económicamente activa) total.

En la nueva generación de trabajadores Millennials el éxito = placer, es decir, son visionarios. El 61% busca un empleo con horario flexible y posibilidad de trabajar en casa y oficina. El 42% son apasionados por el emprendimiento donde 4 de 10 Millennials peruanos abrirán su propio negocio en los próximos 5 años.

El 8% de Millennials buscará quedarse más de tres años en el mismo trabajo actual.

El 61% de Millennials podría trabajar sin problemas en Perú o en el extranjero. El 55% busca conocimiento multidisciplinario, es así que pretenden pasar por al menos dos o tres áreas de trabajo.

El dinero ya no es la mayor prioridad. En el caso de los Millennials peruanos, contar con un salario competitivo es la prioridad.

Algunas principales características de los Millennials son:

- Comprometidos
- Sociables
- Inclusivos
- Soñadores
- Emprendedores
- Colectivos

2.2.9. Propuesta de retención de Millennials según Pablo Maison

Maison. (2013) mencionó puntos claves para poder retener a la Generación Y. Esta propuesta se realizó según el libro “Trabajo en la Posmodernidad”.

a) La gestión del talento en las organizaciones

Maison (2013), indicó que “si la diversidad en las compañías consiste en transformarlas en un espejo lo más representativo posible de la sociedad en la que operan. La gestión del talento implica combinar las capacidades del capital humano de la organización, apalancando sus fortalezas y trabajando en sus debilidades. La nueva visión acerca del talento incluye una visión colectiva, no individual como en el pasado. Las compañías que cuentan con talento son aquellas que logran desarrollar capacidades colectivas que, combinadas, generan

ventajas competitivas. Históricamente, para las empresas la idea de talento se reservaba al grupo de los mejores, los habilidosos, los que reunían capacidades individuales y ventajosas para las empresas. Sin embargo, el tiempo demostró que las compañías que solo consideran y destacan a individuos de altos estándares intelectuales y de potencial no son las que triunfan”.

Las empresas de hoy deben preocuparse por buscar tener una participación colectiva dentro de la organización con todos los participantes ya que todos tienen habilidades y capacidades; tal vez unos más que otros pero todos son parte del cuerpo de la empresa. Se debe brindar la misma confianza a todos los trabajadores y confiar en que todos tienen la capacidad para realizar el trabajo. La Generación Y, busca que sus empleadores estén cerca de ellos, guiándolos a poder cumplir las metas y objetivos de la organización.

Hoy, cuando las compañías globales cuentan con similar disponibilidad de capital y marcas relevantes, lo único que señala una diferencia competitiva es quién y con qué calidad opera el negocio. La gestión del talento pasa a ser el factor diferencial en el mercado y trasciende lo individual, consiste en la capacidad que tienen las organizaciones para combinar, integrar y potenciar todo su capital humano, aprovechándolo al máximo, sin sesgar a los menos habilidosos, a los que tienen otros tiempos de aprendizaje o a quienes les cuesta entender con rapidez la dinámica de la organización, señaló el autor.

La Generación “Y” cree en el desarrollo personal, en cómo poder maximizar el tiempo y aprovecharlo, de tal manera que pueda verse como una persona exitosa en poco tiempo; busca pertenencia y saber que forma parte de algo importante. Es por eso, que las empresas deben ayudar en el desarrollo profesional y personal de sus jóvenes trabajadores, ayudarlos a poder pensar en grande y no tan solo verlos como un recurso para la organización sino, como un talento, que busca mejorar su calidad de vida.

Para retener el talento hay que desarrollarlo, lo que vuelve a poner en primer plano al liderazgo de las organizaciones. El *feedback* con los empleados, una vez más juega un rol fundamental. En la actualidad, se habla de la importancia de contar con una cultura del desarrollo que pueda cruzar barreras personales con el objetivo de enriquecer tanto al líder como al empleado sin jerarquía. La ventaja competitiva se consolida en las compañías que entienden que la cultura interna, su sistemas de valores y su forma de ejercer el liderazgo, son los factores clave para garantizar la permanencia del talento dentro de una empresa , más aun con la irrupción de los “Y”.

- No sumar, sino multiplicar

Maison (2013), mencionó que “aquellas compañías que creen que solo funcionan con los mejores, recorren un camino equivocado. En lo práctico, es imposible que una empresa solo cuente con empleados de alto desempeño. La realidad indica que un apuñalado de gente está por encima del desempeño estándar. Es imposible que una organización crezca gracias a ese reducido grupo de empleados potenciados. El promedio está dado por todos, incluso por aquellos que no integran la elite. Todavía no se ha desprendido del modelo individualista que abrazó décadas desde los años 70: cuidar a las “estrellas”, erigirlas como modelos, destacarlas. La cultura yuppie que irrumpió en esa década, impregnó la estructura de las organizaciones”.

Las empresas deben comprender que todos los integrantes de la organización son importantes, es decir, que cada función o labor que realizan los hace formar parte del equipo. Deben buscar comprometerlos, motivarlos y que se sientan identificados en cumplir con los objetivos de la empresa.

El cambio de rumbo consiste en trabajar en la combinación del talento. La primera tarea de una organización es incluir a ese batallón de olvidados, ese “resto del mundo”. La parábola del fútbol, recurrente en este libro por ser un gran ejemplo para hablar del funcionamiento de las organizaciones, es útil como consejo para las empresas en cuanto a crear capacidades colectivas. Lionel Messi, figura del Barcelona, no lucía hasta hace poco de la misma manera en la selección Nacional de la Argentina; ¿Por qué? Pepe Guardiola, exdirector técnico, supo descifrar la clave: el equipo funciona en lo colectivo, bien lejos de las individualidades. Todos en el equipo se sienten importantes. Todos saben que el éxito depende de cada uno de ellos en igual medida. El técnico logró que el conjunto sea un único jugador. Que sorprenda, entonces, cada vez que Messi declara a la prensa que “mi gol estuvo bien, pero fue el equipo el que me dio la asistencia” y que “sin esos compañeros, yo no lo hubiese logrado”. El Barcelona empieza a ganar en el vestuario, no en la cancha.

La mística corporativa, como ya vimos también, es parte clave de la gestión de talento. Sucede cuando el arquero, los defensores, los mediocampistas, los hacedores de goles forman la masa crítica que potencia a un equipo. Sucede cuando el empleado que se dedica a sencillas tareas administrativas y el jefe que dirige el grupo de trabajo sienten- que están convencidos de que integran un todo con objetivos en común. En el fútbol y en las compañías, todos son relevantes. No se gana solo con un Messi.

Tampoco se consigue el éxito con un empleado estrella. Obtener la milla extra de todos implica un cambio de paradigma y, probablemente, un esfuerzo mayor. No todas las compañías observan esta posibilidad. Muchas no se atreven a hacerlo porque es más fácil y práctico hacer foco en los “mejores”, señaló el experto. El éxito en las empresas dependerá de que todo el equipo de trabajo esté enfocado en un objetivo común, es decir, que todos se sientan capaces de realizar cualquier tarea desde las más sencillas hasta las más difíciles. Esto ayudará en que

crean en sí mismos y que todo lo pueden realizar. El líder debe crear un ambiente de compañerismo y clima laboral aceptable.

En la medida en que la empresa genere un mejor clima de trabajo, distendido, donde cada integrante del grupo funcione como una pieza del engranaje con una tarea asignada y una meta a cumplir, se logrará una ventaja competitiva en el mercado. El gran poder de las compañías es generar esa capacidad colectiva a través de la búsqueda de la milla extra de todos. Los mejores existirán siempre, pero una compañía no puede destinarles el éxito solo a ellos. Más aún, en el presente, cuando nada garantiza que esos mejores se queden mucho tiempo, como sí sucedía antes. La construcción de esa capacidad colectiva de búsqueda de eficiencia y productividad (la milla extra) es la que distingue a las organizaciones exitosas de las que no lo son.

Y eso depende, sobre todo, del sistema de valores de la organización. El líder, protagonista al momento de generar la milla extra de todos, es quien debe entender y captar las cualidades, fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo, y claro, trabajar sobre eso. Pero solo podrá hacerlo si la cultura corporativa de la compañía se lo permite. Si el sistema de valores de la empresa no contempla al “resto del mundo”, poco espacio de acción tendrá el líder. Por eso es importante atender al rol de los líderes del más alto nivel a la hora de gestar la cultura solidaria que incluya a todos. Esto corre como un torrente hacia las bases de la organización. Crea confianza entre los integrantes del equipo.

- Fortalezas y debilidades

A los mejores hay que reconocerlos. Es necesario darles carrera más rápido, un salario diferencial, beneficios. Pero presentados así, ¿no parecen simples objetos que requieren de una contraprestación para funcionar? Una visión más

amplia incluye a su desarrollo como el elemento central del reconocimiento. Desarrollar significa detectar en cada integrante del equipo fortalezas y debilidades. Implica apalancarlo en lo que hace mejor y acompañarlo en sus carencias.

Es, en realidad, la ayuda en el aprendizaje para su vida profesional, Maison (2013), reconocer al personal por las tareas que se desarrollaron satisfactoriamente, es una estrategia que toda organización debe pensar ya que ayuda a mejorar la autoestima del trabajador y que crea en sí mismo. Las empresas deben apostar por invertir no solo en la organización sino también en sus jóvenes trabajadores, impulsándolos de esta manera a lograr metas personales.

Los líderes deben animarse a la introspección, explicar que aun el mejor tiene flaquezas y acompañar ese proceso de construcción profesional. Tendrían, además, que dar respuestas y dedicarse al seguimiento de ese plan de desarrollo. Eso sucede siempre que el líder tenga incorporado el sistema de valores de la organización porque de ellos depende la verdadera cultura del desarrollo. La organización y su cultura son los que da lugar a los líderes para que trabajen el desarrollo armonioso de sus colaboradores. Las empresas debe castigar o premiar a los jefes según respeten o no esa cultura del desarrollo.

b) Desarrollar es la nueva clave de la retención

Maison (2013), aseguró que “en cada guerra desatada hay ganadores y perdedores. Hay soldados, sargentos, capitanes. Hay un campo de batalla y un enfrentamiento organizado. Visto así, hablar de “la guerra por el talento” suena injusto porque se estaría asumiendo que hay ganadores y perdedores, y eso – como se ve – atenta contra la cultura del desarrollo, en donde lo que se busca es

la milla extra de todos. En una organización no puede hacer abatidos y personas que salgan victoriosas”.

Las empresas deben crear oportunidades para todos los trabajadores, es decir, no solo impulsar a los “mejores”, sino también a los que hacen pequeñas tareas porque todos son importantes. Se debe pensar en el desarrollo personal y profesional, como un estímulo para retener a esta generación. La Generación Y es el nuevo talento del milenio; tienen debilidades, fortalezas, carencias y un sinfín de actitudes y comportamientos únicos en cada persona. Entender a esta generación, permitirá explotar todas las competencias que el trabajador posee para obtener resultados positivos en el cumplimiento de objetivos.

Actualmente, se habla de la guerra por el talento para metaforizar la lucha entre compañías para quedarse con los “mejores”. Pero se recuerda que esos “mejores” lo son en los papeles, en las entrevistas, en el proceso de selección. Solo se convertirán en lo que prometen una vez que puedan demostrar sus habilidades en la organización. Y para que ello ocurra deben suceder muchas cosas: integración cultural y con el equipo, identificación con el jefe y con el trabajo, satisfacción con el ambiente laboral y tantas otras barreras que se interponen entre la idealización de los mejores en una búsqueda laboral y la realidad del desempeño sobresaliente concreto.

Por lo tanto, esa teórica guerra con los competidores por el talento no se gana o se pierde en los de selección, sino en la capacidad de integrar y desarrollar gente en las organizaciones. Pero cuando partimos de esa palabra tan hostil, se vuelve al punto inicial de pensar en ingresar ganadores que son así diferenciados y estigmatizados internamente.

Maison (2013), según el libro Trabajo en la Postmodernidad afirmó que “la Generación Y plantó bandera en las organizaciones y el flameo viene con otra

concepción de la carrera. Si se le preguntara a un joven del milenio a qué puesto aspira en cinco años, no sabría que responder. No porque no le da interés, sino porque no está dentro de sus planes imaginar que estará haciendo a largo plazo, y cinco años para un Y es una eternidad. Pero si se trabajara con ellos sobre el presente, la potencialidad del desarrollo sería mucho más grande.

Las compañías cuyo sistema de valores incluye la honestidad a la hora de hablar con los empleados, bien podrían decirles a los jóvenes que lo que buscan es recibir lo mejor de ellos, ayudarlos a crecer profesionalmente sin dejar de lado el plano personal. Impulsar su autodesarrollo significa que comiencen a ocuparse de ellos, que detecten sus fortalezas y las “áreas” que deben mejorar. La búsqueda permanente de *feedback* con el jefe es parte de ese proceso de crecimiento”.

Los jóvenes del milenio buscan que los ayuden desde adentro, desde el interior, basta con que una organización se preocupe por ellos y que no solo les importen los resultados que realicen, se sentirán identificados con la organización y comprometidos en brindar lo mejor de ellos en las tareas que realicen, disminuirán los ausentismos y verán a la organización como un lugar de desarrollo y crecimiento personal.

- La carrera ¿Hacia dónde?

Si se plantea en términos deportivos, “carrera” significa salir de un lugar y llegar a otro en un tiempo determinado. Tocar la meta implica entrenamiento, velocidad y competencia para lograr el éxito. Una carrera se corre con un objetivo de triunfo. En el plano profesional ocurre lo mismo salvo por una diferencia: la horizontalidad se convierte en una escalera por la que hay que ascender, y esa escalera es el primer problema. ¿Contra quién se compete en una carrera?, ¿qué modelo se usa cuando se quiere subir la escalera?, ¿será el de los padres, o el que impone la compañía? , ¿O acaso consiste en un desafío meramente personal?

La crisis laboral la sufren quienes cuentan décadas dentro de una empresa. Pero también los que recién ingresan. Mientras la Generación Y plantea cierta urgencia a la hora de progresar, los que están en el umbral del retiro se dan cuenta del alto precio que han pagado en pos de su carrera, cuánto pusieron en juego. Sin embargo, si se cambia la idea de carrera por la de desarrollo, el impacto en las personas podrá verse morigerado. La ambición de éxito se tocará por permanencia, crecimiento personal y profesional, y por aprendizaje. La consigna es repensar la carrera en sentido vertical y plantearla en un sentido horizontal. La clave es el cambio de mirada: disfrutar del presente, del día a día en una empresa, que cada peldaño de esta escalera signifique un pequeño logro diario.

Para los individuos, es importante entender qué ponen en juego por esa carrera, comprender si ese cambio en la modalidad de trabajo, cualquiera sea, hace algún aporte al desarrollo personal y profesional. Porque, se sabe, la carrera es azarosa y difícilmente esté garantizada, más allá de los que prometa. Esta idea no atenta contra la ambición personal. Es decir, no implica conformarse o evitar crecer. Simplemente se trata de no dejar todo en esa búsqueda y apostar- primero- al desarrollo personal y – luego- al profesional.

Un aspecto viene de la mano del otro, aunque la ecuación sea distinta. Lo esencial sería no dejarnos presionar por el mandato tradicional, un conjunto de preceptos que, en general, bloquea la posibilidad de libertad para plantear el autodesarrollo.

Es muy difícil para las compañías prometer y cumplir en términos concretos los pasos de carrera, porque son demasiadas las variables que entran en juego. Por ejemplo, la situación de la organización, la disponibilidad de puestos, el desempeño sostenido de la persona.

Por lo tanto, lo mejor que se puede hacer quienes se tienen responsabilidad de definir carreras es dar ideas generales y parámetros a través de los cuales se podrá diseñar el desarrollo. Pero intentando prometer lo menos posible, ya que en la medida en que las promesas no se cumplan, lo que se afecta fundamentalmente es la confianza en la empresa. Por estos motivos, desde el punto de vista del individuo, las decisiones tienen que estar atadas más a “qué me agrega este cambio a mi desarrollo”, que a “hacia dónde me lleva”.

- La Escala Horizontal: Que el ascenso sea desarrollo

Maison (2013), aseguró que “ocupar un lugar en la sociedad, gozar de cierto estatus y consumir, iguala a los jóvenes del milenio y a los empleados de generaciones anteriores. Esta realidad es paradójica respecto de los Y: a ellos, para quienes el trabajo es algo más en una larga lista de intereses, no les importa tanto analizar cuánto tiempo o cuán rápido devenir para ascender. Sin embargo, contar con un ingreso que les garantice calidad de vida los obliga a pensar que su empleo y los logros que consigan son fundamentales para alcanzar el estándar”.

Asimismo, no se trata de competir ni llegar antes que el compañero, sino que responde a una necesidad intrínseca de independizarse económicamente, aunque eso no implique abandonar el hogar materno - paterno. Al mismo tiempo, no pueden concebir la idea de estar dos o tres años en el mismo puesto. En principio, porque experimentan un menor interés en proyectar a largo plazo.

La Generación Y no busca quedarse mucho tiempo en una empresa o años, el interés primordial de los Y es perfeccionarse día a día, conocer, interactuar con el equipo, arriesgarse, y vivir la vida sin límites. No importa el tiempo u objetivos a largo plazo, buscan situaciones y objetivos alcanzables que les permitan tener éxito rápidamente. Las empresas deben plantear estrategias de que el ascenso

realizado a los colaboradores sea desarrollo, es decir, que en corto plazo puedan ir formándose diariamente logrando crear líderes a futuro.

- La importancia del disfrute diario

Maison (2013), afirmó que las compañías pueden optar por dar una visión de disfrute diario del trabajo a través de sus líderes, con el foco puesto en el presente de cada uno de sus empleados. Los “Y” tienden a aburrirse rápido, los empleados de trayectoria sienten que transitan la última etapa de su vida laboral y muchas veces no han logrado lo que ansiaban. O lo que es peor, lo consiguieron y ya no están en condiciones emocionales de disfrutarlo. Las reglas de juego empiezan a cambiar y quienes imponen nuevas normas son los jóvenes Y que se integran a las organizaciones. Su idea de desarrollo personal se contrapone con la de crecimiento profesional.

Están en la búsqueda permanente, aventurados en la exploración de la vida, en “experimentar”. Se ha dicho: deportes, entrenamiento, horarios flexibles, sin planes, atentos a lo último en tecnología. Si les interesa el cine, hacen un curso; si quieren, preparan una mochila y se van de viaje por tiempo indeterminado. Las compañías, entonces, se desesperan. No comprenden estos mecanismos, siguen conectadas al modelo anterior.

Permanencia y retención ya no son palabras clave. El largo plazo ya ni siquiera es factible. Los nuevos conceptos son corto plazo y como garantizar que al menos en ese tiempo de permanencia los jóvenes quieran dar esa milla extra creativa y luminosa que diferencie de los competidores.

Sin embargo, la capacidad de disfrute puede ser un gran factor de *engagement*. La construcción de satisfacción consiste en algo tan básico como

ayudar a los Y a encontrar placer en lo que hacen a diario, partiendo de pequeñas tareas. ¿Cómo se estimula la capacidad de disfrutar en los empleados más jóvenes? En principio, absorbiendo y procesando las críticas, entendiendo que es un valor generacional el cuestionamiento permanente al que los Y someten todo. Saber procesarlo va de la mano con dar respuesta a sus necesidades y reclamos. Hay que saber escucharlos, sin juzgamientos.

Como ya se vio, conectarlos con el disfrute es tarea esencial de los líderes. En la medida en que uno disfruta más, naturalmente es menos crítico. Los esfuerzos deberían estar dirigidos a ponderar la satisfacción antes que fundamental. Ayudarlos a vivir el presente, mostrarles los beneficios de valorar el aprendizaje, tranquilizarlos, crea un mejor clima de trabajo y alienta a la permanencia.

La Generación Y, a diferencia de las anteriores, no está preparada para atravesar problemas. Estos jóvenes son grandes “evitadores” de conflictos, y en eso tiene mucho que ver la idealización que hacen del mundo del trabajo. Un Y cambia de empleo cuando no se entiende con un jefe. Supone que saltar a otra empresa vendrá con la ventaja de no tener que soportar a un jefe como el que tenía; sin embargo, llegará a la nueva empresa, ocupará un puesto y, sin saberlo, tendrá que enfrentarse a otro que, incluso, puede ser peor.

La vida laboral es difícil, como lo fue siempre. La diferencia es que los empleados del milenio idealizaron el mundo del trabajo, poniendo en juego la resiliencia en el presente. No están ahí para asumir con madurez y flexibilidad situaciones límite ni se sobreponen fácilmente a un conflicto. Pasan por el costado de la dificultad, huyen como si lo que les esperase más adelante fuera mejor. Tarde o temprano tendrán una crisis laboral, y será tarea de los líderes explicarles cómo es la vida laboral, plantearles que pensar cuánto uno crece día a día es un verdadero logro. Incluso, enseñarles que disfrutar es también un proceso de

aprendizaje; y que cuando existe un conflicto, atravesarlo fortalece. El gran trabajo con los más jóvenes es seducirlos con la idea de ciclos de aprendizaje.

Establecer esta relación de *feedback* con el empleado, es cierto, roza lo paternal. Pero aunque lleve tiempo y energía, aunque la mentalidad tradicional sostenga que no corresponde ese nexo por inmaduro, crear y mantener ese canal es una ventaja para las empresas. Mientras las compañías necesitan determinado tiempo para que los jóvenes agreguen productividad, ellos calculan que si en un año aprenden, al siguiente se están perfeccionando y recién al tercero le agregan valor a su experiencia, y no les cierra el ciclo. El líder también debe saber contener y mostrar que sí se puede trabajar en una compañía unos tres años. Eso evita la soledad y la angustia que pueda sufrir un empleado que no se sienta escuchado y hace que no quede identificado como poco comprometido cuando su salida sea imposible de frenar.

¿Cuánto tiempo hay que trabajar en una organización para crecer profesional y personalmente?

Nadie es capaz de establecer plazos, pero sí es posible brindar un marco de autodesarrollo: planificar una carrera de acuerdo con los tiempos individuales, buscando en qué es mejor forma de sacarle el fruto a la compañía que en ese momento lo emplea. Por eso es importante desidealizar: solo uno mismo sabe cuánta experiencia y formación acumuló, y por lo tanto determina cuándo es el momento de partir. Cuando uno logra aprender y desarrollarse en una empresa, lo está haciendo sobre todas las cosas en beneficio propio, y podrá utilizar esas capacidades en misma empresa o en cualquier otra en el futuro.

Pasar de la carrera vertical por la tradición a su horizontalidad es algo que todavía muchas compañías no lograron entender. Son las que siguen tentando con puestos jerárquicos como ecuación de valor. En tanto las empresas no entiendan

que ya se está inmersos en la transformación cultural de los Y, van a seguir produciéndose crisis interna. Y eso, en general, termina en fracaso.

Hoy en día los conflictos laborales están de moda, las compañías deben enseñar a los jóvenes a cómo moverse en este mundo dinámico, enseñarles a resolver conflictos no tan solo de la empresa sino también personales. Buscar que ellos puedan formarse y desarrollarse personalmente por ellos mismos. Premiar los logros y ayudarlos en el sentido de que puedan crecer profesionalmente. Que cada día sea un disfrute para ellos, es decir, productivo, que puedan hacer lo que les gusta y que gocen de ello. Los jefes de la empresa deben procurar no tener problemas personales con los trabajadores, deben tratarles con respeto, ya que eso podría producir motivos que quiera abandonar la empresa.

Formar a esta generación es un reto para toda organización. En la actualidad los jóvenes profesionales, son diamantes en bruto. Depende de los jefes de las compañías, crear líderes de tal manera que se forme una cadena de desarrollo personal y de crecimiento profesional.

2.3. Definición de términos básicos

- **Generación:** Conjunto de personas que tienen características comunes y que han nacido en años iguales o cercanos o han vivido las mismas circunstancias históricas.
- **Generación “Y” :** nacidos entre 1980 y 2000, son conocidos también como los nativos digitales
- **Motivación:** Es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos.
- **Motivación intrínseca:** Es la clase de motivación que aparece cuando se hace algo que se disfruta, cuando la tarea en sí es la recompensa.
- **Motivación Extrínseca:** Proviene del exterior, es el tipo de motivación que lleva a hacer algo que no se quiere mucho, pero lo se hace por una recompensa económica.
- **Habilidades:** Capacidad para ejecutar con agilidad una serie de acciones procedentes.
- **Patrones de conocimiento:** Conjunto de datos e información que posee una persona para realizar una tarea.
- **Rasgos de personalidad:** Predisposición, comportamiento o reaccionar de un determinado modo. y clases de actitud.
- **Talento:** Conjunto de dotes intelectuales que tiene una persona.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

Para la realización de la siguiente investigación se aplicó la metodología Mixta (Cualitativa y Cuantitativa), la cual se utilizó para estudiar cómo las personas ven, entienden y construyen su mundo. La razón por la cual se justificó su aplicación viene dada por la naturaleza del objeto de estudio, ya que el mismo tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos, el cual está íntimamente relacionado al quehacer de los seres humanos. Para la consecución de esta investigación se obtuvo información acerca de la incorporación de la Generación “Millennials” al mundo laboral de hoy, en la cual esta investigación se desarrolló en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque.

Al observar los objetivos propuestos, el Diseño de Investigación que se siguió, según Hernández y Col. (2003) fue un diseño descriptivo mediante un enfoque no experimental y de campo, pues se centró en el estudio de las variables en un momento dado y en un ambiente natural.

Chávez (2001) declaró que los estudios de campo orientan a recolectar la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual se presenta el momento de recabar los datos, es decir, sin manipular o controlar variable alguna.

3.2. Área y línea de investigación

El área de la presente investigación fue Gestión y la línea de la misma fue Administración.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

En esta investigación se seleccionó como población de interés a todos los trabajadores de las sucursales de la entidad financiera del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, teniendo como población total a 270 personas.

Tabla 3: Población Total de Trabajadores del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque

SUCURSALES	TRABAJADORES
BALTA	80
LAMBAYEQUE	18
LEONARDO ORTIZ	36
MERCADO MODELO	20
OPEN PLAZA	20
PEDRO RUIZ	38
SALAVERRY	16
REAL PLAZA	22
SANTA VICTORIA	20
TOTAL	270

Fuente: Banco de Crédito del Perú

3.3.2. Muestra y muestreo

De la población total en la muestra representativa se consideró a la juventud de la Generación Millennials o Generación “Y”, es decir, a los jóvenes entre 18 y

35 años, de las cuales en las sucursales del Banco de Crédito existen laborando en la actualidad 148 jóvenes profesiones. El muestreo es no probabilístico.

Tabla 4: Muestra Total de la Generación “Y” del Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque

SUCURSALES	MUESTR A
BALTA	50
LAMBAYEQUE	8
LEONARDO ORTIZ	16
MERCADO MODELO	11
OPEN PLAZA	9
PEDRO RUIZ	21
SALAVERRY	9
REAL PLAZA	9
SANTA VICTORIA	15
TOTAL	148

Fuente: Banco de Crédito del Perú

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 5: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	ESCALA DE MEDICIÓN
GENERACIÓN MILLENNIALS	Generación nacida en un entorno dinámico y tecnológico. Jóvenes que buscan trascendencia.	Compromiso	Lealtad	En escala de Likert: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Total en desacuerdo	Ordinal
			Trabajo en Equipo		
			Pertenencia		
			Colaboración		
			Dedicación		
		Actitud	Experiencia	En escala de Likert: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Total en desacuerdo	Ordinal
			Competencias Interpersonales		
			Rasgos de personalidad		
			Valores		
			Habilidades Personales		
		Motivación	Conflictos con la Generación anterior	En escala de Likert: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, Desacuerdo, Total en desacuerdo	Ordinal
			Logro		
			Reconocimiento		
			Trabajo en sí mismo		
			Responsabilidad		
			Posibilidad en Crecimiento		
			Soy factible		
			Mi relación con mis supervisores		
			Remuneraciones		
Preferencias					
Resolver problemas					
Generar una reacción inesperada					
Condiciones físicas del trabajo					
Ayuda a lo demás					
Sentir que han logrado algo importante					
Liderazgo					

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Recolectados los datos, y una vez aplicada la encuesta a los trabajadores, se procedió al análisis de la información obtenida, lo cual ayudó a determinar el logro de los objetivos planteados en esta investigación. El estudio comprende las modalidades de investigación teórica y de campo dado que su objetivo se orientó a verificar si realmente existe relación entre cada teoría que se plantea en el trabajo, entre las técnicas empleadas se destacó la documental, la cual sirve para consultar diferentes libros u otras fuentes a fin de obtener información en torno a las variables que se plantean en la presente investigación.

En la investigación de campo se utilizó la técnica de la encuesta en la escala de Likert, esta encuesta estuvo dirigida a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú.

3.6. Plan de procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, mediante la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema a objeto de sustentar el estudio y el análisis del problema planteado. Para tales efectos se analizaron ideas, conceptos y teorías sobre la materia que se consideraran vinculantes con el desarrollo del estudio. En segundo lugar, se realizó una encuesta a los trabajadores de esta generación “Millennials” para verificar que los motiva, que es lo que buscan al trabajar en el Banco de Crédito del Perú y hasta donde quieren llegar al trabajar en el banco.

En tercer lugar se recogieron los datos de campo lo cual conforma el contexto situacional de la investigación. Esta información se integró a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas obtenidos en la primera Etapa. Dichos datos se recabaron de la encuesta a los trabajadores de cada sucursal de la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

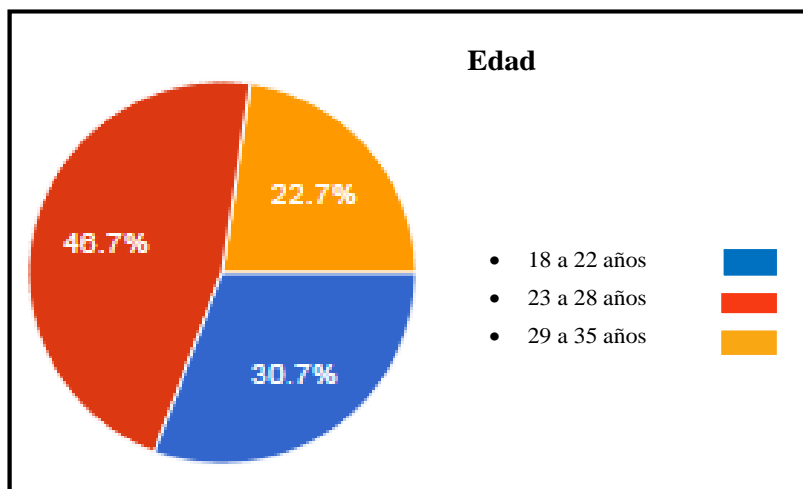


Figura 1: Edad de los Millennials

Se muestra en la Figura 1, que un 30.7% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, tienen entre los 18 a 22 años, seguido de un 46.7% entre 23 a 28 años y finalmente un 22.7% de colaboradores entre los 29 a 35 años de edad. La generación Millennials son los jóvenes que tienen entre 18 y 35 años, años están directamente ligados con la tecnología e innovación, por lo tanto para las organizaciones es un reto el contratarlos ya que posee un espíritu libre.

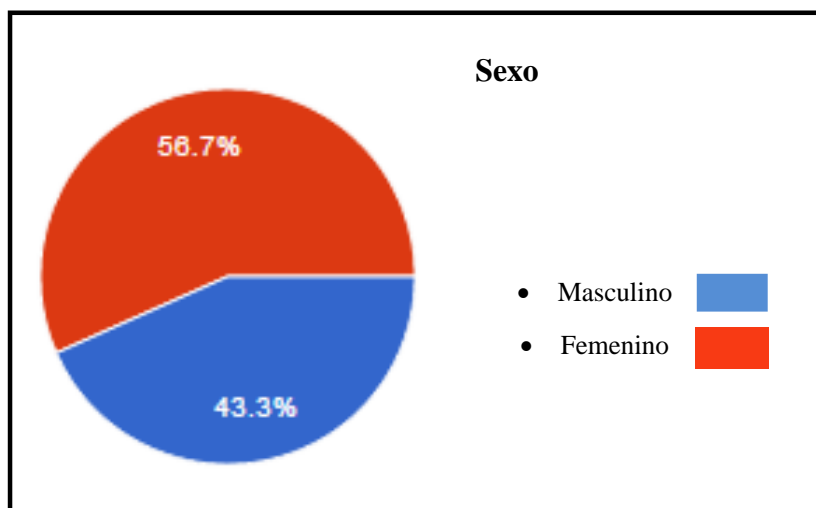


Figura 2: Sexo de los Millennials

Se muestra en la Figura 2, que un 43.3 % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, pertenecen al sexo masculino y un representativo porcentaje del 56.7 % de colaboradores pertenecen al sexo femenino, la fuerza laboral femenina está tomando gran apogeo en la actualidad, puesto que existe una mayor inclusión en las diferentes puestos de trabajo, se preparan mejor académicamente, priorizan su carrera laboral y poseen una mayor personalidad.

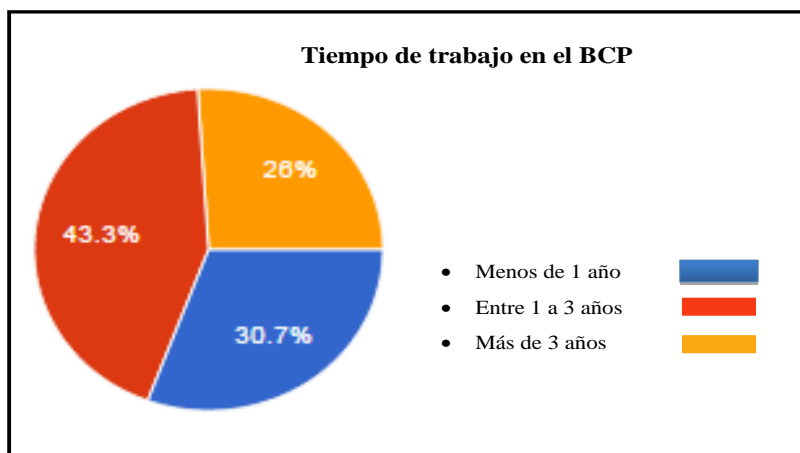


Figura 3: Tiempo de trabajo en el BCP

Se muestra en la Figura 3, que un 43.3. % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, poseen un tiempo de trabajo entre 1 a 3 años, un 30.7% entre menos de un año y finalmente un 26% de colaboradores que tienen más de 3 años laborando.

Los Millennials son jóvenes que no están motivados por tener un horario fijo, un salario seguro cada fin de mes, ellos se basan en ganar autonomía y crecer personal y profesionalmente, con las experiencias que van obteniendo en el transcurso de su vida y no piensan mantenerse por mucho tiempo en un solo puesto de trabajo o en una sola organización, ellos buscan experiencias continuamente.

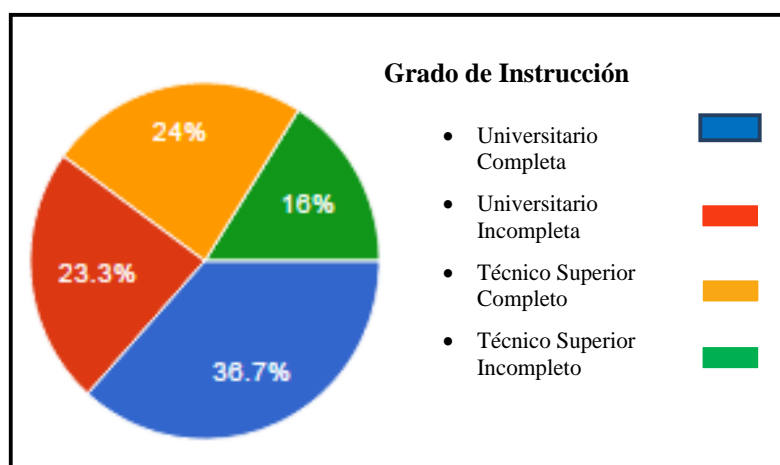


Figura 4: Grado de instrucción de los Millennials

Se muestra en la Figura 4, de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, que un 36.7% con universidad completa, siendo estos con los de mayor porcentaje, seguido de un 23.3% con universidad incompleta, un 24% con el grado de técnico superior completo y un 16% incompleto, resaltando un importante porcentaje de colaboradores con términos universitarios concluidos. Los Millennials ostentan

un perfil transformador y radical que a la vez les permiten establecer, fuertes relaciones amicales más que laborales.

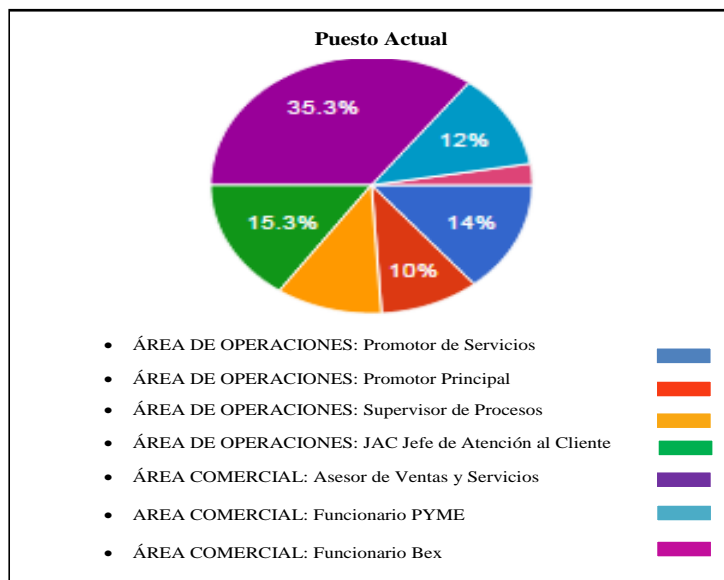


Figura 5: Puesto actual en el Banco de Crédito

Se muestra en la Figura 5, que un 35.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, ocupan el cargo de Asesores de ventas, siendo estos los de mayor porcentaje, seguido de un 15.3% como Jefe de atención al cliente, un 14% como promotores de servicios, un 12% se desempeñan como Funcionarios de Negocios Pyme seguido de un 10% y 10.7% con las funciones de Promotores Principales y Supervisores de Procesos y por último en el Área comercial con un pequeño porcentaje de 2.7.

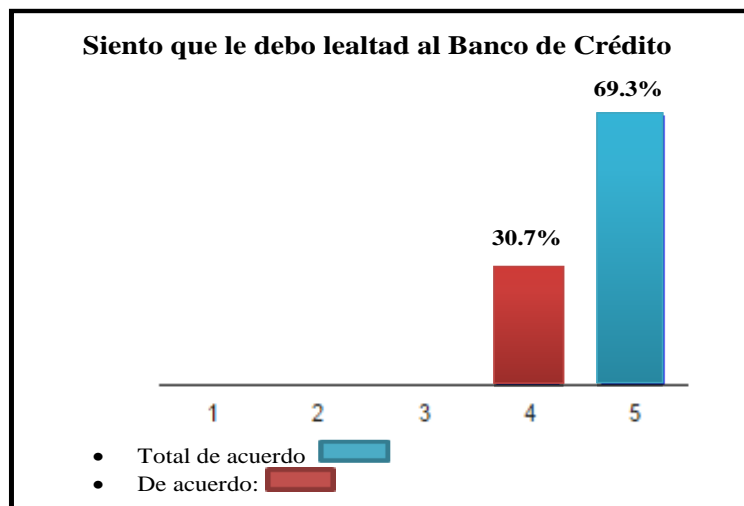


Figura 6: Lealtad en el Banco de Crédito

Se muestra en la Figura 6, que un 69.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, están en total de acuerdo que sienten que le deben lealtad al Banco de Crédito, una de las características de los Millennials es que valoran el compromiso de retribuir con lo mismo o mayor de cuanto han recibido.

Se pudo apreciar que un 30.7% opinó que están de acuerdo, que le deben lealtad a la entidad, reafirmando la cualidad de los Millennials que son jóvenes que no tienen planificado una vida a largo plazo pero que, sí les importa el presente, y valoran lo trascendente.

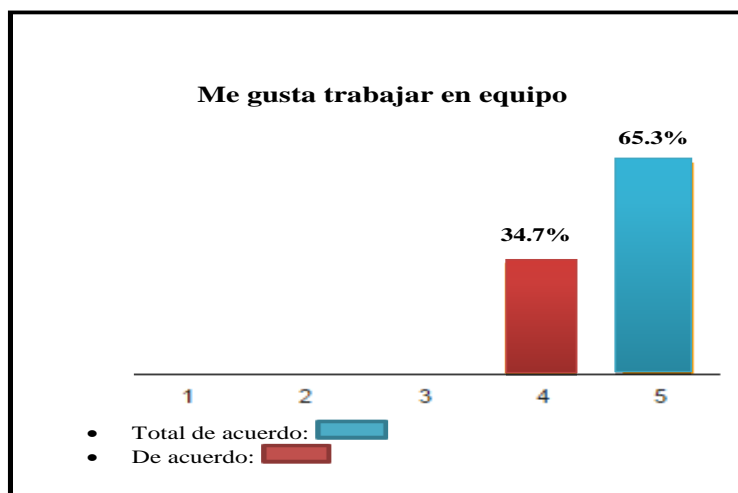


Figura 7: Trabajo en equipo

Se muestra en la Figura 7, que un 65.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, están de acuerdo que les gusta trabajar en equipo; una de las características de los Millennials, es que ellos aprecian y enfatizan mucho sobre la unidad de las habilidades puesto que trae un resultado eficiente y esperado para la organizaciones.

Se pudo apreciar que un 34.7 % opinó que están de acuerdo, que les gusta trabajar en equipo, reafirmando la importancia de una cultura solida de valores y principios de unidad, que guían a un camino de éxito laboral.

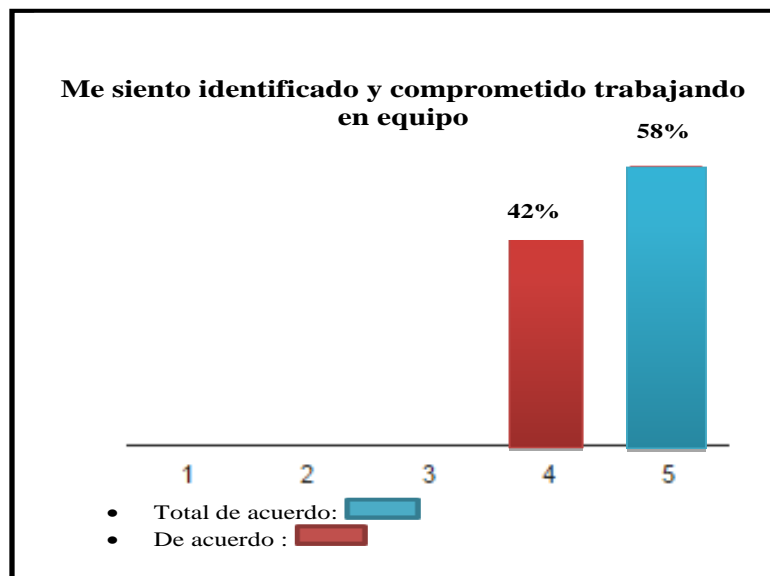


Figura 8: Identificación y Compromiso al trabajar en equipo

Se muestra en la Figura 8, que un 58 % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron que están identificados y comprometidos trabajando en equipo en un total de acuerdo; se sabe que los Millennials realizan un trabajo basado en estrategias, aportaciones y objetivos para llegar a una meta específica; es una de las características que los representa; el 42% opinó que están de acuerdo, con esta afirmación por ende el compromiso y el trabajo en equipo son el eje direccional para un exitoso entorno laboral.

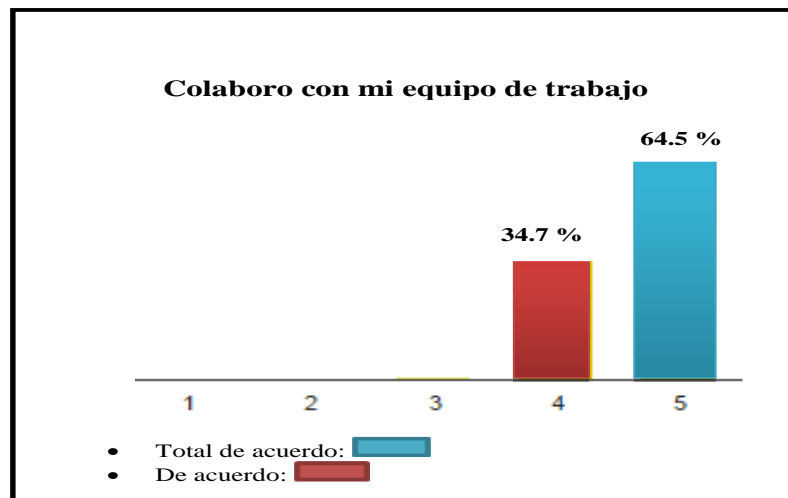


Figura 9: Colaboración con el equipo de trabajo

Se muestra en la Figura 9, que un 64.7% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron que están total de acuerdo en que colaboran con su equipo de trabajo.

Los Millennials son jóvenes que trabajan intercambiando ideas y buscan lograr la eficiencia a través de las diferentes capacidades y habilidades interrelacionadas por ende mientras más cercanía tienen con sus compañeros se generará un vínculo laboral y amical sólido que permitirá los resultados esperados de la organización, se puede apreciar que un 34.7 % indicaron que están a de acuerdo, una vez esto fortalece la cualidad de los Millennials para su desempeño laboral.

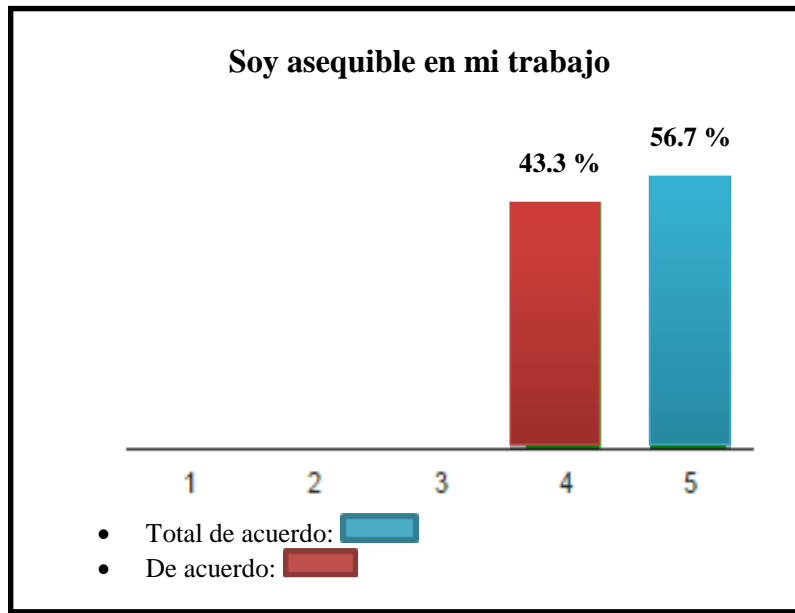


Figura 10: Asequibilidad en el trabajo

Se muestra en la Figura 10, que un 56.7% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron que son asequibles en su trabajo. El trato con los demás y la flexibilidad es una cualidad destacable en esta generación, ellos por lo general evitan problemas y buscan la armonía, se obtuvo que un 43.3% indicaron que están de acuerdo,

Los Millennials son jóvenes que buscan una cultura organizacional confiable, tranquila y de unidad.

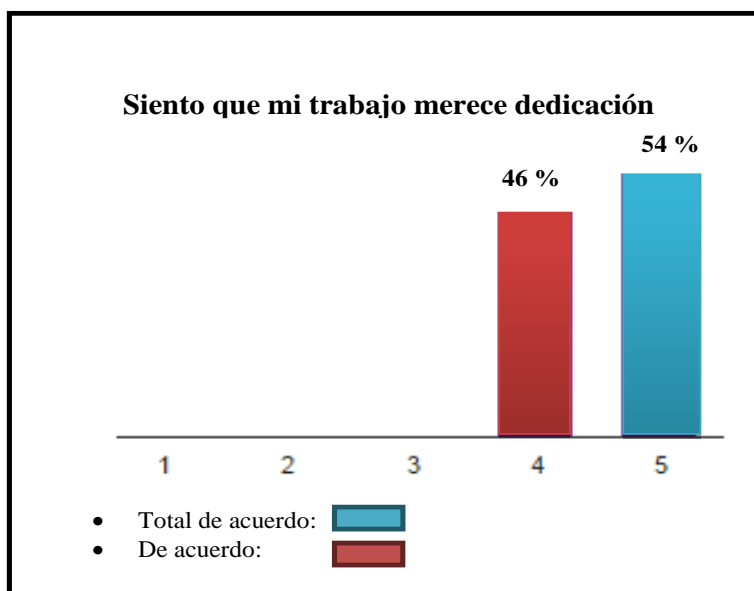


Figura 11: El trabajo merece dedicación

Se muestra en la Figura 11, que un 54% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, están en total de acuerdo, que su trabajo merece dedicación; de esta manera, otro aspecto destacado de esta generación, es el valor de responsabilidad y el ímpetu por el desarrollo de las funciones, ellos quieren lograr eficiencia en la productividad pero también dejar un legado durante el tiempo, ya que esto ayuda a fortalecer la formación personal y profesional de estos.

Se apreció también que el 46% de los Millennials indicaron que solo están de acuerdo con esta afirmación, cabe precisar que esta característica es una de las más resaltantes, puesto que los Millennials realizan las funciones no por obligación sino que existe una motivación, interna y externa por medio de la cultura organizacional.

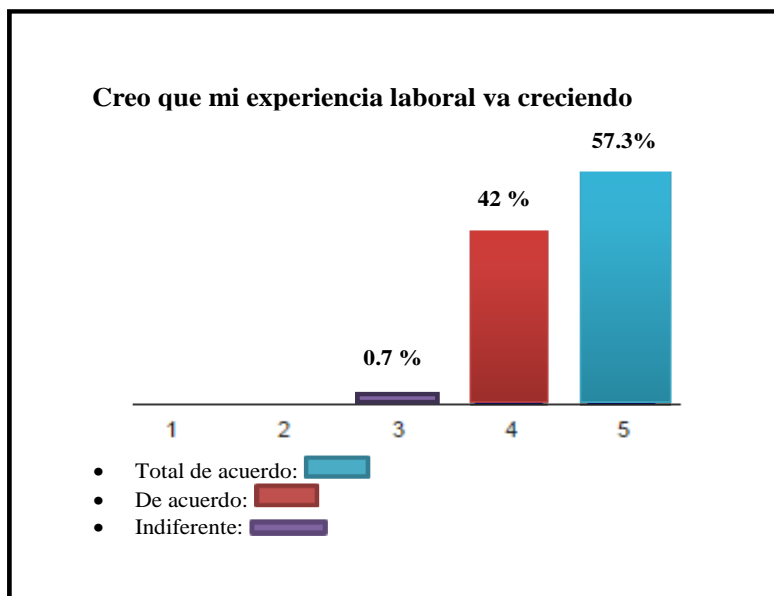


Figura 12: Experiencia laboral

Se muestra en la Figura 12, que un 57.3 % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron que están en total de acuerdo en que su experiencia laboral va creciendo; los Millennials son una generación que mientras más experiencia tienen, mayor riqueza profesional y personal logran, ellos no planifican largos años en un puesto de trabajo, ellos buscan dinamismo y un ambiente de interrelaciones, y una confianza de puertas abiertas con los gerentes.

Se apreció también que un 42% están de acuerdo, se percibió un ambiente donde consideran la experiencia parte de la formación integral, en este entorno globalizado. También se obtuvo un mínimo porcentaje de 0.7% como indiferentes, pues ellos consideran que su experiencia laboral no está creciendo.

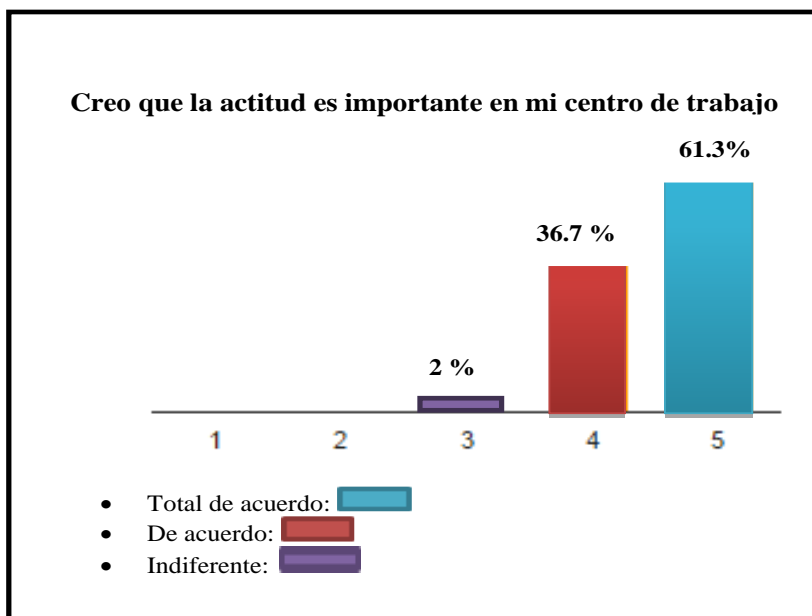


Figura 13: Importancia de la actitud en el centro de trabajo

Se muestra en la Figura 13, que un 57.3 % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron en un rango de total de acuerdo que consideran que la actitud es importante en el centro de trabajo, para esta generación la relación de las emociones es una característica de diferenciación, que ayudará en su desempeño laboral logrando un clima organizacional bueno y armonioso.

Se obtuvo también, que un 36.7% están de acuerdo, que uno de los factores importantes para un buen desempeño laboral es la actitud, ya que esta permite un entorno proactivo y un buen nivel de motivación integral. Un 2% se mostraron indiferentes ante esta afirmación.

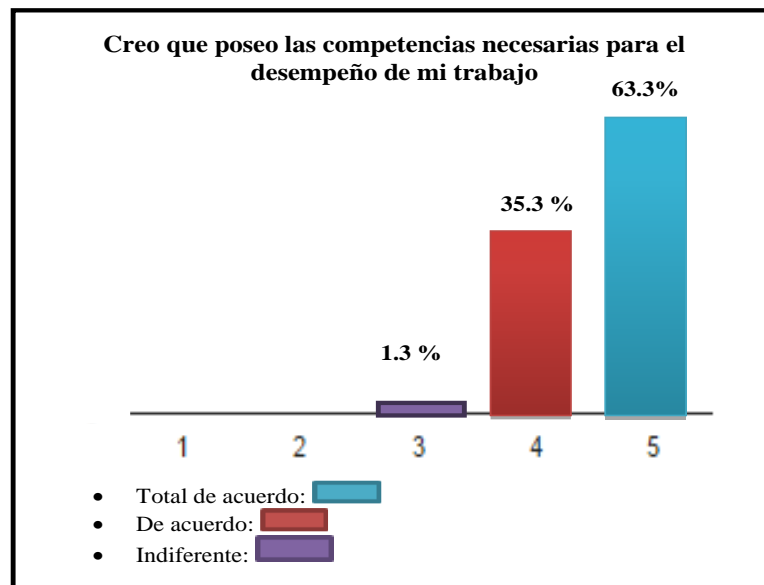


Figura 14: Competencias necesarias para el desempeño en el trabajo

Se muestra en la figura 14, que un 63.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, indicaron en un rango de total de acuerdo, que sí, poseen las competencias necesarias para su desempeño laboral, estos jóvenes han logrado una preparación académica e incluso logran mantenerse capacitados constantemente.

Para hacer frente al dinamismo del entorno; y estar a la altura de la misma, se obtuvo también que un 35.3%, solo se encuentra de acuerdo con esta afirmación, de esta manera para los Millennials es de vital importancia la preparación profesional para su desempeño laboral. También se tiene que un 1.3% se manifestaron como indiferentes a esta afirmación.

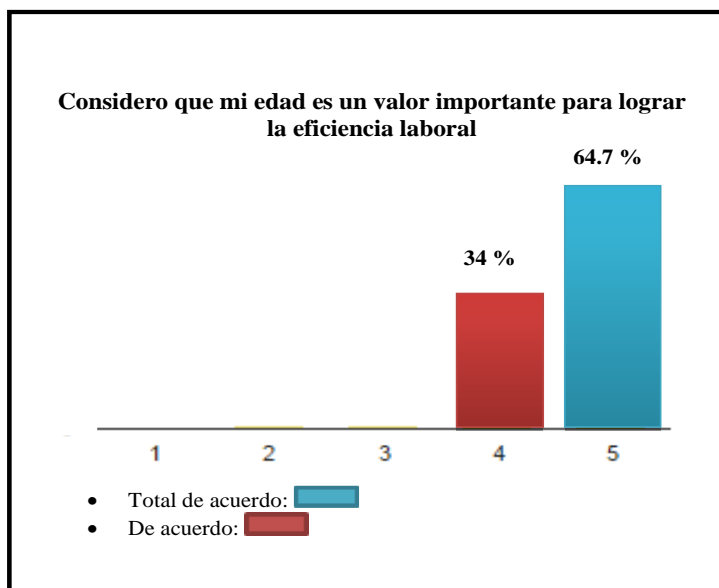


Figura 15: La edad como valor importante para lograr la eficiencia laboral

Se muestra en la Figura 15, que un 64.7 % de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque, consideran que su edad es un valor importante para lograr la eficiencia laboral. Esto se da porque ellos crecieron con el avance de la tecnología y se sienten capaces de realizar funciones con vitalidad generando valor y fortaleciendo sus habilidades.

Un 34% afirmaron que están de acuerdo, en que su edad es un valor importante para la eficiencia laboral, puesto que ellos identifican aquella fortaleza para generar mayor productividad en el entorno laboral.

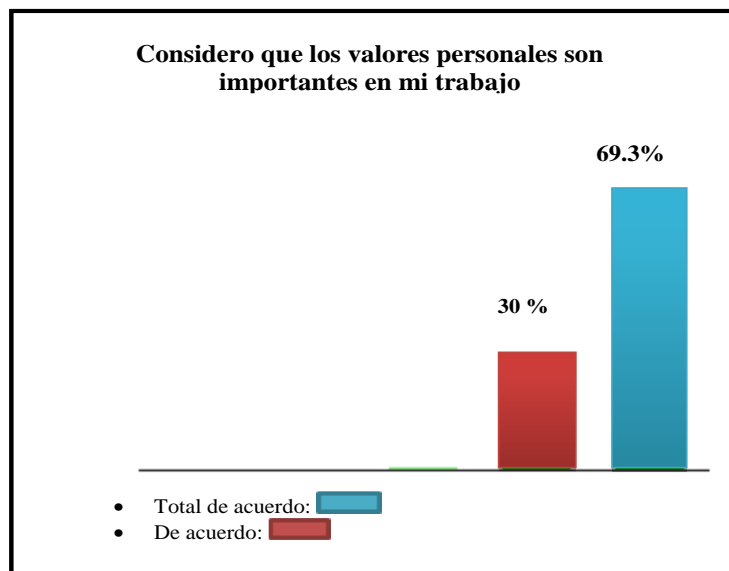


Figura 16: Valores personales

Se puede observar la Figura 16, que un 69.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, están totalmente de acuerdo en que los valores personales son importantes en el trabajo. Los Millennials nacen, crecen y van formándose en ellos diferentes actitudes y aprendizajes. Los valores son importantes porque marcan las pautas del comportamiento humano, desarrollan la personalidad del individuo, orientan la vida y la actuación de las personas dentro de una determinada sociedad.

Ellos te hacen vivir la vida a plenitud, sin conflictos, porque te marcan hasta donde llegan tus derechos. Los Millennials respetarán y mantendrán los valores de la empresa aún más si la empresa es considerada con ellos. Por otro lado, se puede observar que un 30% está de acuerdo en que los valores personales son importantes en el trabajo. Los datos afirmaron que los Millennials buscan trabajar día a día en ellos mismos buscando un desarrollo personal.

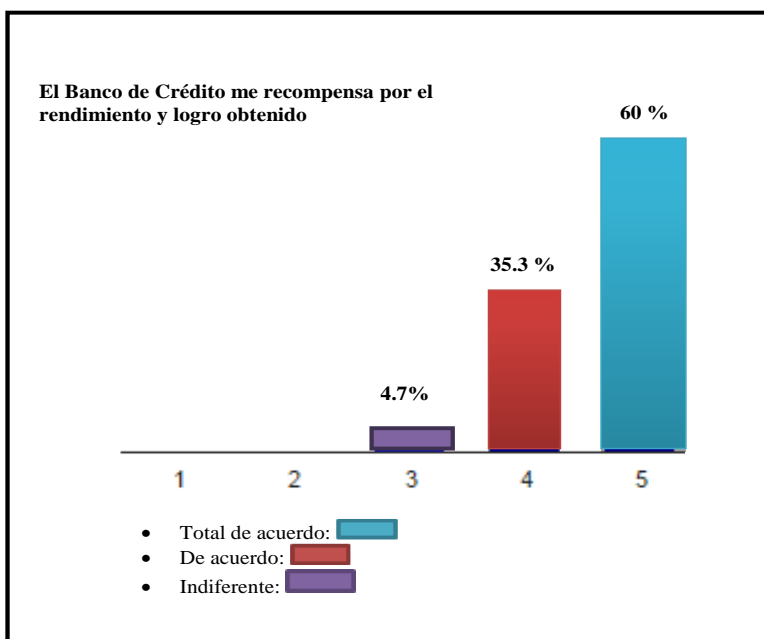


Figura 17: Recompensa por el rendimiento y logro obtenido

Se muestra en la Figura 17, que un 69% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, están totalmente de acuerdo en que el Banco de Crédito les recompensa por el rendimiento y logro obtenido; esto se da porque al sentirse motivados con las recompensas serán más eficientes.

Estudios indican que un trabajador motivado mejorará el rendimiento donde labore y brindará una excelente atención al cliente. Un 35.3% indicó que está de acuerdo. Las recompensas ayudarán a lo Millennials a sentirse importantes dentro de la organización, elevará el autoestima y mejorará la productividad. Un 4.7% de los Millennials detallaron que se sienten indiferentes con lo antes visto; se puede dar por factores en las cuales el Banco del Crédito no está prestando atención a éste pequeño grupo, si no existen recompensas para todos se podría llegar a un conflicto organizacional.

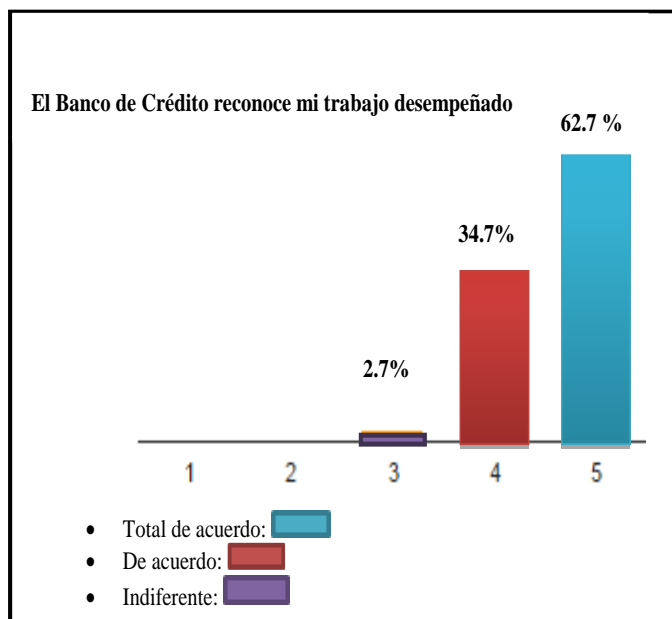


Figura 18: Reconocimiento por el trabajo desempeñado

Se muestra en la Figura 18, que un 62.7% de los Millennials afirmaron que el Banco de Crédito reconoce el trabajo que realizan. Los Millennials de alguna u otra manera sienten que realmente son parte de esa familia. Buscan reconocimiento por lo que un 34.7% está de acuerdo en lo dicho anteriormente.

El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa; según los datos el Banco buscó este tipo de motivación para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Solo un 2.7% de los colaboradores afirmaron mostrarse indiferentes a la pregunta.

Los Millennials expresan con claridad el hecho de que el trabajo sea reconocido, es una de las necesidades más importantes en el contexto laboral.

El reconocimiento aportará al Millennials autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Ayuda a los colaboradores a identificar sus fortalezas y a generar un estilo personal.

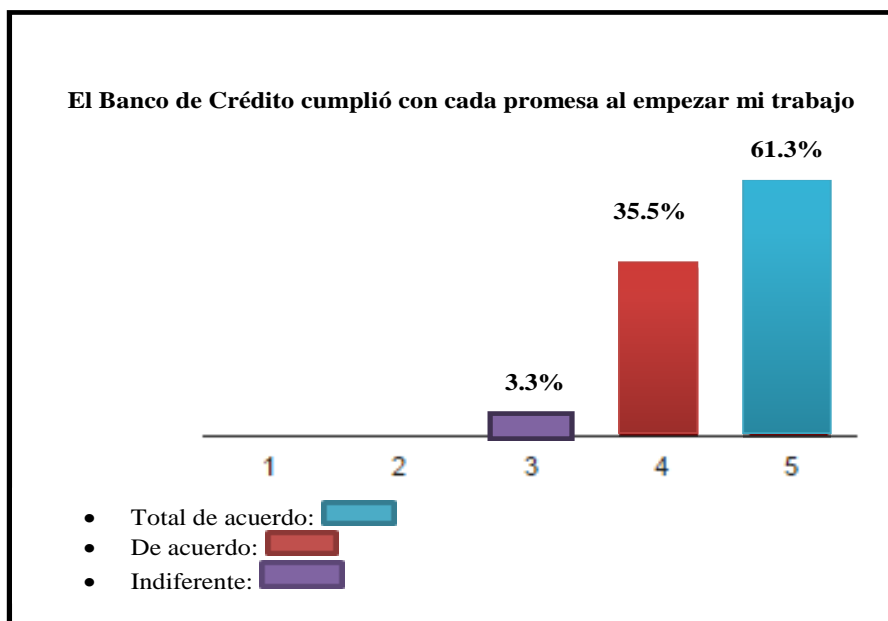


Figura 19: Cumplimiento de promesas al inicio del trabajo

Se muestra en la Figura 19, que un 61.3% está totalmente de acuerdo en que el Banco de Crédito cumplió con cada promesa al empezar el trabajo. No sólo es importante obtener el salario mínimo y los beneficios correctamente, sino también que los líderes necesitan concentrarse en el reconocimiento del desempeño y desarrollar talentos para el futuro.

Un 35.5% está de acuerdo en que la empresa cumplió con lo estipulado. Si un Millennial, siente que la empresa lo ayuda a desarrollarse y más aún se preocupa por su pertenencia en la organización, buscará identificarse y a lograr el objetivo. Sólo un 3.3% se mostraron indiferentes.

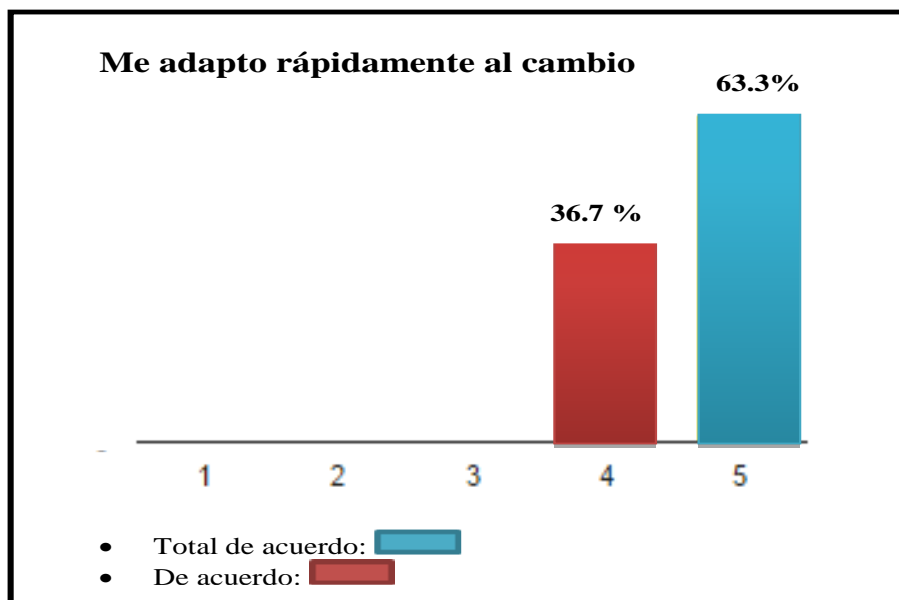


Figura 20: Adaptación al cambio

Se muestra en la Figura 20, que un 63.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, afirmaron que están totalmente de acuerdo en que se adaptan rápidamente al cambio. Es decir, que la mayoría siempre busca tener una mente positiva ante cualquier circunstancia para alcanzar las metas individuales y corporativas que se establezcan.

Un 36.7% de los colaboradores afirmaron que también se adaptan rápidamente a los cambios que se presentan en la organización. Los gerentes de Banco de Crédito buscan poner en práctica un proceso que incluya el apoyo al liderazgo, el desarrollo, la comunicación efectiva y medidas de éxito.

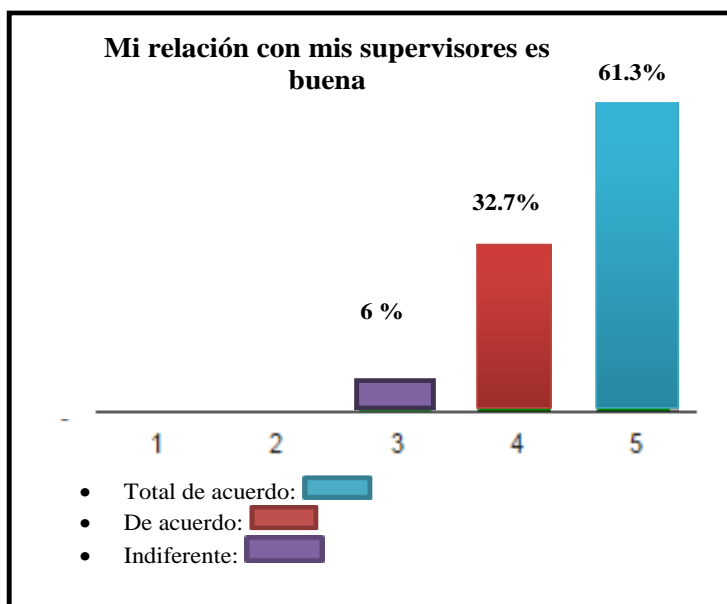


Figura 21: Relación con los supervisores

Se muestra en la Figura 21, que un 61.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, afirmaron que están totalmente de acuerdo en que la relación con sus supervisores es buena. Esto quiere decir, que estos jóvenes al llegar a la empresa suelen fijarse en el ambiente laboral y en el trato que brinda el superior a su equipo. Lo primero es esencial para tener una buena integración en la organización y lo segundo dará pautas de cómo enfrentar los requerimientos de la jefatura y ganar su confianza.

Los Millennials del Banco de Crédito tienen en claro que el saber llegar a los superiores pasa por dos factores: la personalidad y las competencias. De éstas, en muchos casos dependerá el sueldo y las posibilidades de ascenso a negociar. Un 32.7% aseguró que también la relación con sus superiores es buena. El jefe o superior, se puede convertir en la persona con la que se conversa, expone puntos de vista, solicita ayuda, corrige los desaciertos y resalta sus logros, generando una mayor motivación al empleado. Sólo un 6 % de los colaboradores se mostraron

indiferentes. Cuando los problemas dentro de la organización se vuelven más frecuentes y estos son ocasionados por la mala actitud y falta de compromiso de los empleados o por parte de los supervisores, se debe analizar cómo se desarrolla el liderazgo de las personas a cargo, ya que estos problemas pueden llegar a ser un reflejo de una mala dirección.

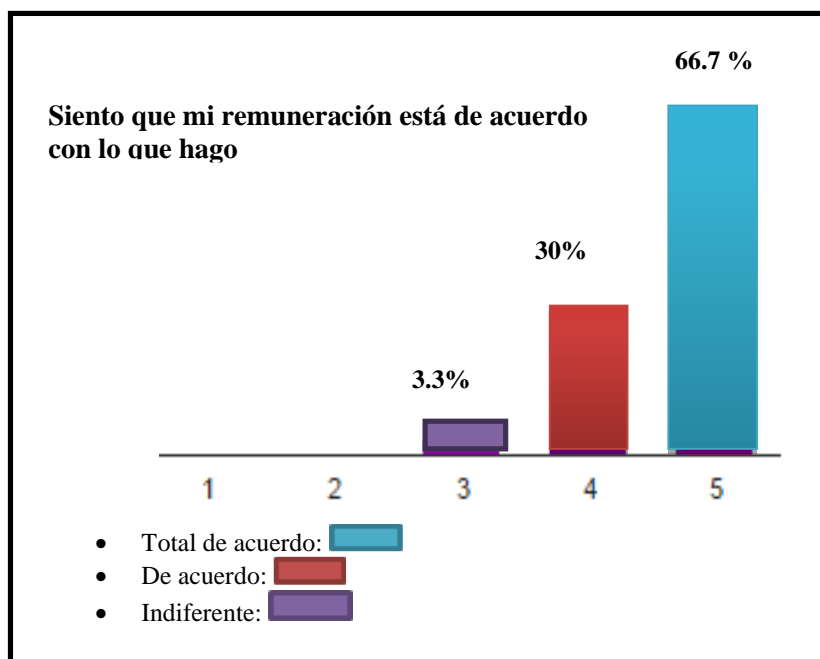


Figura 22: Remuneración

Se muestra en la Figura 22, que un 66.7% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, afirmaron que están totalmente de acuerdo en que sienten que la remuneración está de acuerdo con las funciones que realizan. Esto se da, porque el Banco busca ser justo en el momento de pagar por los servicios que realizan los colaboradores. Si un Millennial está bien remunerado tiende hacer las cosas bien ya que se puede sentir satisfecho con la labor que está desempeñando. Un 30% de los colaboradores afirmaron están de acuerdo. Por otro lado, el sueldo es importante porque se necesita un nivel de ingresos para poder hacer frente a los gastos de vivienda, alimentación, ropa, ocio, formación,

etc. Sólo un 3.3. % de los encuestados afirmaron que se muestran indiferentes ante la pregunta. Si el Banco no paga bien a sus colaboradores, termina destruyendo la autoestima, el bienestar interior, la formación, etc.

Cuando se remunera bien a los Millennials se tendrá un personal que quiere hacer las cosas bien y seguramente la empresa crecerá satisfactoriamente. Una de las ventajas es también que el rendimiento laboral va a ser excelente ya que de esta manera el empleado rinde el doble.

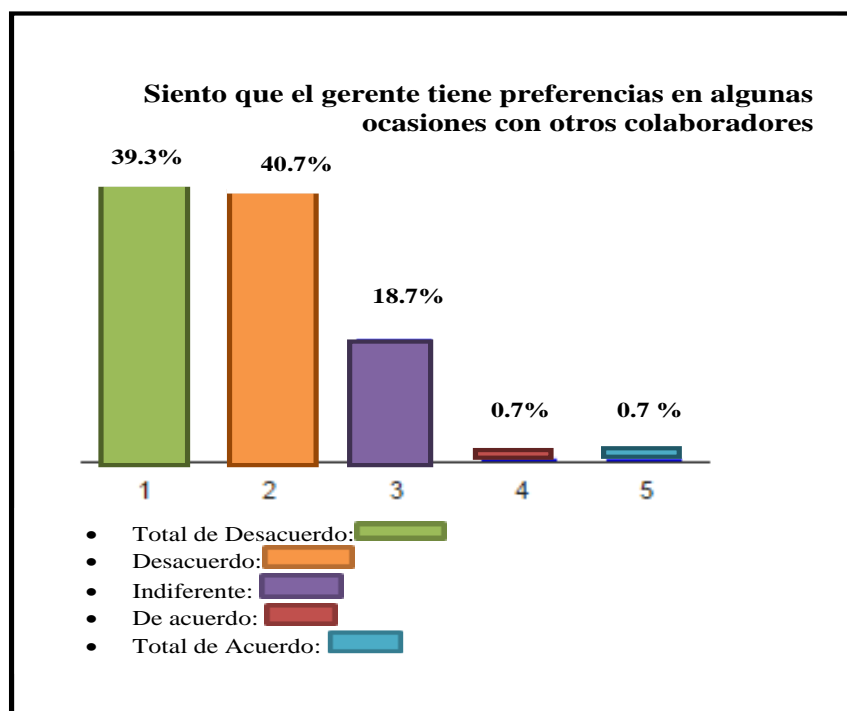


Figura 23: Preferencias del Gerente

Se muestra en la Figura 23, que un 39.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente en desacuerdo en que el gerente tiene preferencias en algunas ocasiones con otros colaboradores. Esto demuestra que los jefes del Banco del Crédito buscan tratar a sus colaboradores equitativamente, es decir, todos son tratados por igual. Un 40.7% está en desacuerdo ante la premisa.

Los gerentes deben buscar que todos los colaboradores trabajen juntos, en equipo y no escoger o tener favoritismos entre otros trabajadores. Un 18.7% se mostró indiferente en que el gerente tiene preferencias en algunas ocasiones con otros colaboradores. Es importante manejar desde el principio los favoritismos en la empresa ya que una de las consecuencias será que otros se desmoralicen y pierdan el interés en su trabajo y aún más si son jóvenes profesionales que buscan que sus jefes los guíen desde cerca.

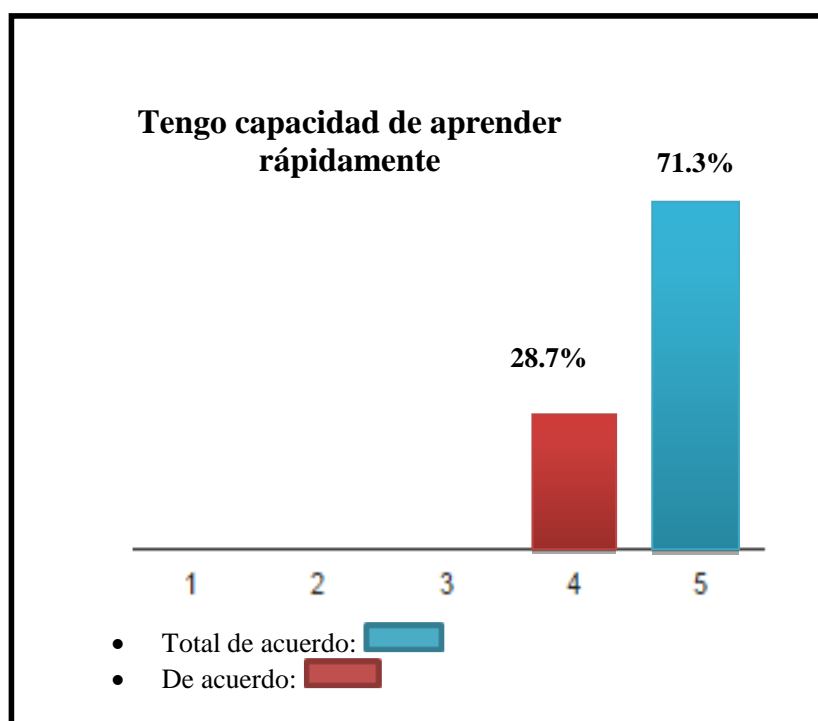


Figura 24: Capacidad de aprender rápidamente

Se muestra en la Figura 24, que un 76% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente de acuerdo en que tienen capacidad en aprender rápidamente. Es decir, que estos Millennials quieren llegar lejos en cualquier campo profesional que ellos escojan.

El ritmo de vida los conduce inevitablemente a necesitar y querer todo más rápido, y eso incluye aprender. Un 28.7% está de acuerdo en que tienen la capacidad para aprender más rápido. Por lo tanto, si el Banco de Crédito tiene una estrategia eficaz de aprendizaje para esta generación se podrá tener un rendimiento óptimo, aumentar la eficiencia y lograr el éxito en un mundo tan competitivo.

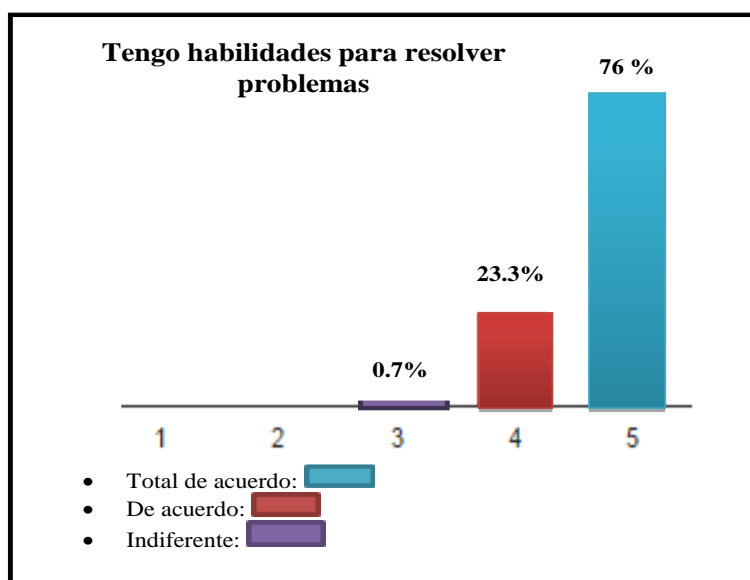


Figura 25: Habilidades para resolver problemas

Se muestra en la Figura 25, que un 76% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente de acuerdo en que tienen habilidades en resolver problemas. Si estos Millennials tienen esta habilidad con eficacia podrán marcar la diferencia en su carrera y en su vida en general, ya que todos los días deberán enfrentarse a problemas de todo tipo y es vital saber tomar decisiones acertadas.

Por otro lado, el Banco de Crédito debe ayudar a esta generación a ser innovadora, a crear vínculos más fuertes, a trabajar en equipos eficaces y a mejorar su rendimiento. Un 23.3% se mostró de acuerdo en tener habilidades para resolver problemas. La clave para resolver conflictos reside en encarar

abiertamente el problema, y negociar con el fin de obtener un resultado en el que todos salgan ganando. Sólo un 0.7% de los Millennials se mostraron indiferentes ante esta premisa. Es primordial para los gerentes tener un buen proceso de resolución cuando van surgiendo los problemas y enseñar a estos jóvenes a poseer dicha habilidad, de lo contrario, ocasionará consecuencias negativas.

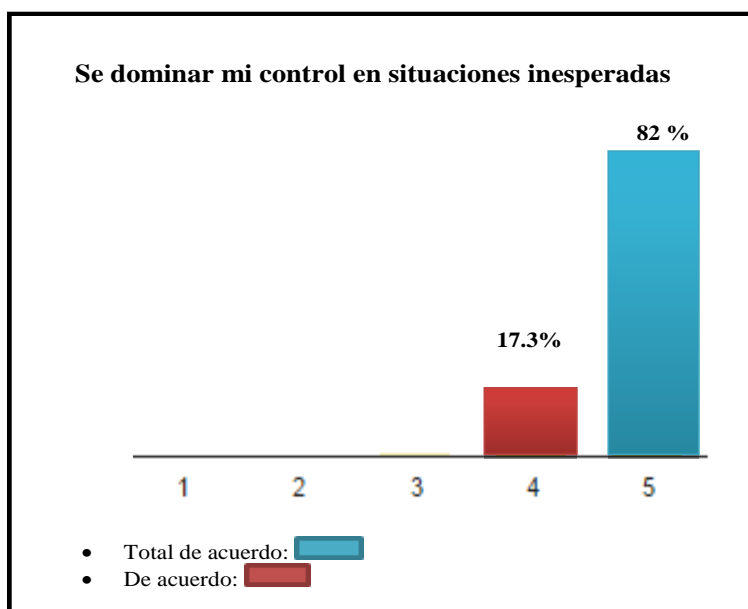


Figura 26: Dominio del control en situaciones inesperadas

Se muestra en la Figura 26, que un 82% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente de acuerdo en que saben dominar el control en situaciones inesperadas. Esto quiere decir, que estos jóvenes saben distinguir el bienestar o malestar que exista en su entorno, depende de ellos elegir la conducta y la actitud que mostrarán frente a los problemas o circunstancias en la etapa laboral, solo depende de ellos superar las situaciones inesperadas que se pueden presentar.

Un 17.3 está de acuerdo. Estos jóvenes aprenden a cómo actuar frente a las dificultades o lo que es conveniente cambiar. Sea como sea aprenderán del resultado.

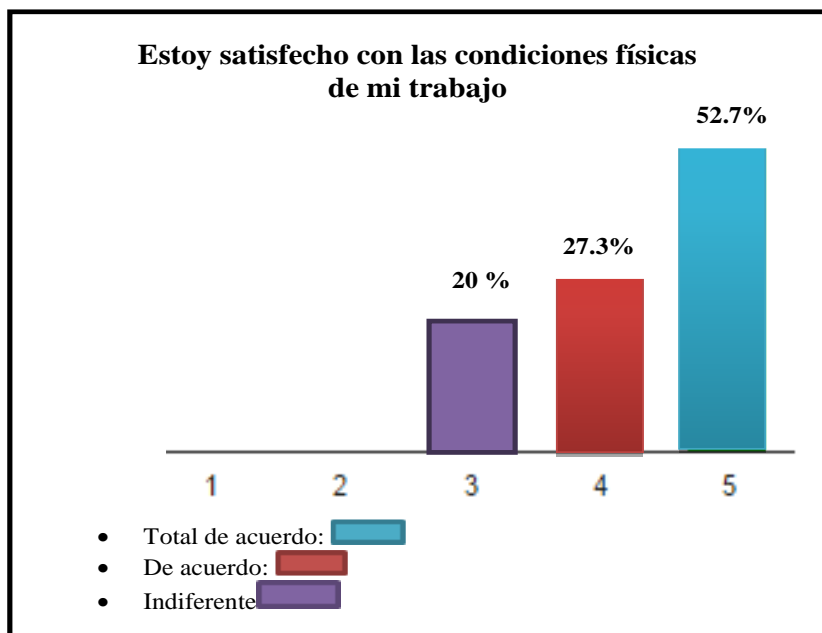


Figura 27: Condiciones físicas del trabajo

Se muestra en la Figura 27, que un 56% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente de acuerdo en que están satisfechos con las condiciones físicas en el trabajo. Es decir, sienten que los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, abiertos o cerrados, están pensados y diseñados para su bienestar. Se observó en las instalaciones del banco elementos físicos como temperatura e iluminación adecuada, control de ruido y aire fresco.

Un 27.3% se mostró de acuerdo ante la pregunta. Para los Millennials, el lugar de trabajo es el área donde el colaborador pasa la mayor parte del tiempo en el desarrollo de sus funciones, por esto se convierte en pieza clave para mantenerse atento y dispuesto a diario. Es así que la responsabilidad de la

empresa es brindar a sus empleados todas las herramientas para un buen desempeño. Solo un 20% se mostró indiferente frente lo antes visto, coinciden en que las compañías necesitan lugares adicionales de bienestar, donde los trabajadores puedan desconectarse por momentos de la carga laboral, descansar y reorganizar sus ideas.

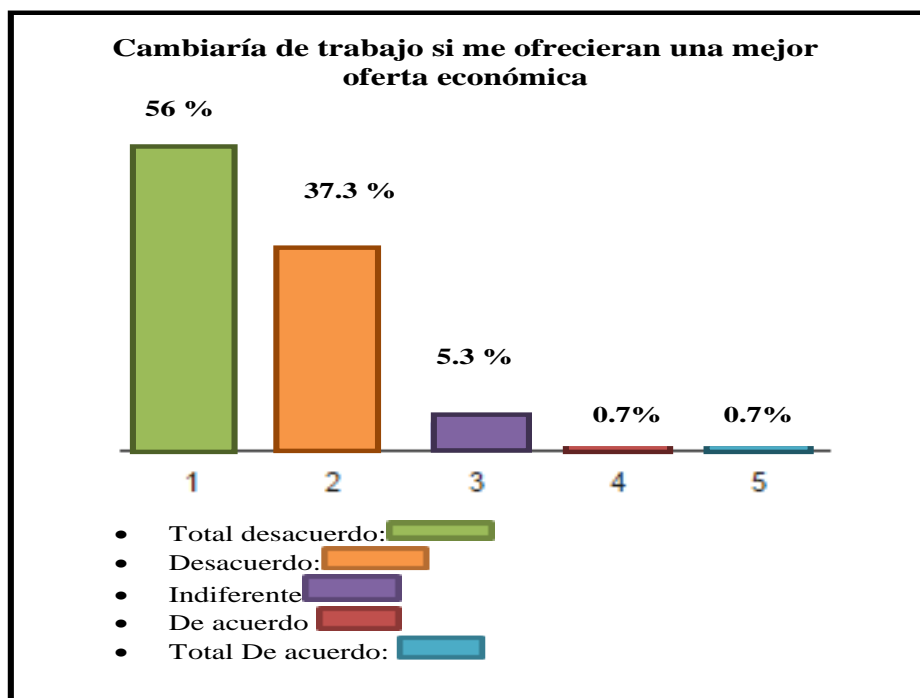


Figura 28: Cambio de trabajo por una mejor oferta económica

Se muestra en la Figura 28, que un 56% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, detallaron que están totalmente en desacuerdo que cambiarían de trabajo si se les ofrecieran una mejor oferta económica. Esto quiere decir, que para estos Millennials no es prioritario tener dinero, sino sentir bienestar y de esta manera percibir que su trabajo es un desafío. Un 37.3% está en desacuerdo en cambiar de empresa por una mejor oferta económica. Si bien es cierto no es fundamental el dinero pero esto no quiere decir que no sea importante. El Banco de Crédito debe buscar ser justos con el pago y recompensar

a sus trabajadores con bonos y comisiones extras para poder satisfacer sus necesidades personales. Sólo un 5.3% se siente indiferente frente a la pregunta.

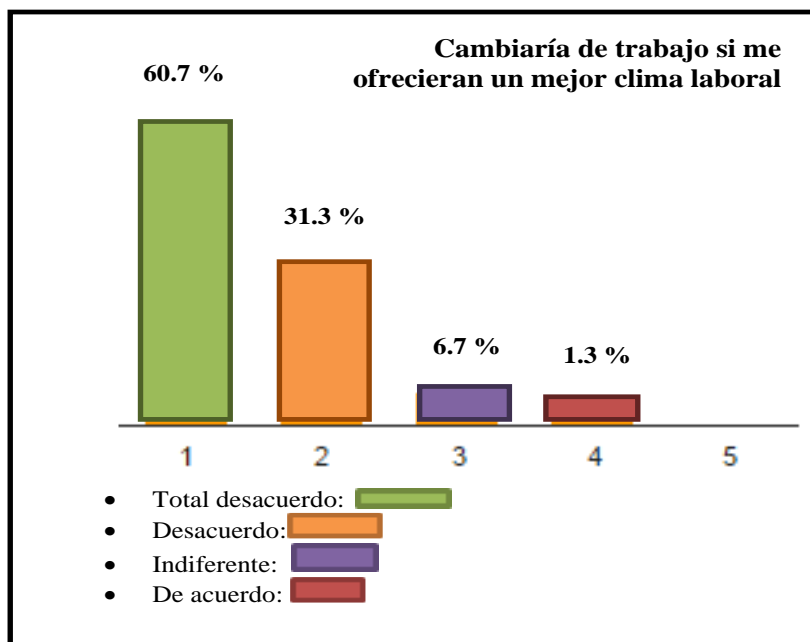


Figura 29: Cambio de trabajo por un mejor Clima Laboral

Se muestra en la Figura 29, que un 60.7% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú, afirmaron que están totalmente en desacuerdo que cambiarían de trabajo si se les ofrecieran un mejor clima laboral. Los Millennials le dan mucha importancia a un agradable clima, piensan que es fundamental en el banco ya que les ayuda a sentirse identificados a integrarse y a trabajar en un ambiente grato.

Un 31.3 está en desacuerdo en que cambiarían de trabajo por un mejor clima laboral. Los Millennials además de tener necesidades materiales, también necesitan sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima.

Los Millennials pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. Se observó que un 6.7% se encontró indiferente frente a la pregunta y un 1.3% afirmaron en estar de acuerdo en que cambiarían de trabajo por un mejor clima laboral. Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. Si el Banco de Crédito no opta por tener un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

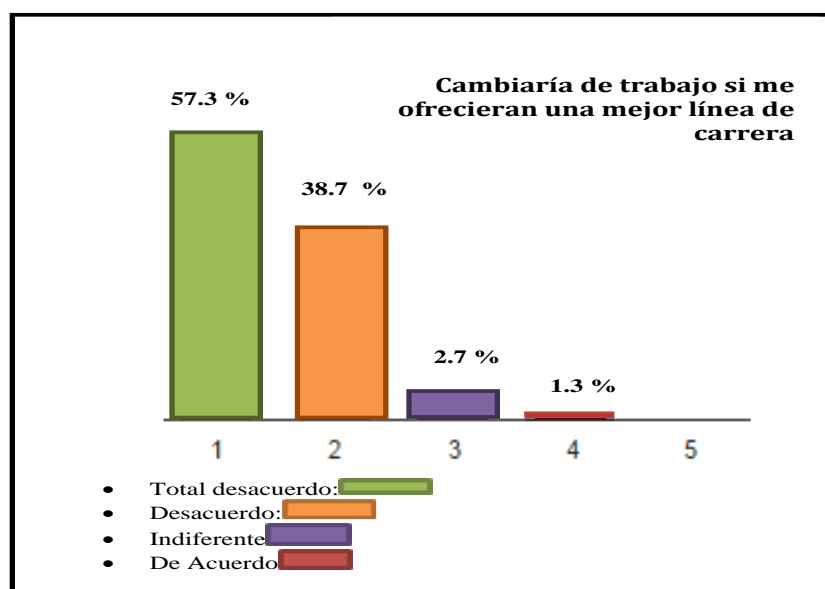


Figura 30: Cambio de trabajo por una mejor línea de carrera

Se muestra en la Figura 30, que un 57.3% de los Millennials encuestados en el Banco de Crédito del Perú afirmaron que están totalmente en desacuerdo que cambiarían de trabajo si se les ofrecieran una mejor línea de carrera. Esto se da porque el banco busca desarrollo personal en esta generación, es decir, que los millennials busquen dar todo su potencial, así como administrar el desempeño

individual alineado a las metas de la empresa y de cada una de las áreas que la integran. Aunque un 38.7% está en desacuerdo, estos Millennials buscan retos.

El desarrollo individual ligado a los requerimientos de la empresa, les permite contar con personal competente no sólo en las posiciones en las cuales se desempeñan, sino listo para ocupar posiciones de mayor responsabilidad. Solo un pequeño porcentaje está indiferente y de acuerdo en que cambiarían de trabajo si se les ofrecieran una mejor línea de carrera.

4.2. Discusión

Luego de realizar las etapas de análisis de resultados del trabajo de investigación y contrastados los datos obtenidos, se determinó que los Millennials; buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional. Según los datos, un 57.1% de esta generación consideró que el Banco del Crédito del Perú les ofrece una gama de conocimientos y situaciones que elevan su aprendizaje en el ambiente laboral y su vida personal.

Molinari (2013), señala que la Generación “Y” mediante la capacitación continua y el desarrollo podrá establecer carreras sólidas. Hay quienes dicen que aquellos que conforman esta generación tienen en claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo. La Generación “Y” tiene metas y sueños a corto plazo y buscan estar cómodos en la empresa en la que laboran; llegarán a tener éxito si es que se lo proponen.

Según los datos obtenidos un 71.3% de los encuestados afirmó que gracias a las capacitaciones continuas pudieron aprender rápidamente. Este es el nuevo milenio del conocimiento, es la época de seguir aprendiendo. Para un Millennial esto es fundamental, pues desea enriquecerse de material que pueda ayudarlo a crecer profesionalmente.

Como se ha señalado en estudios anteriores, “los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas”. (Smola & Sutton, 2002). Si los Millennials no sienten que el trabajo que realizan supera sus expectativas, buscarán realizar otras opciones que los satisfaga.

Según las encuestas un 66% del talento Y del Banco de Crédito sostuvieron que no cambiarían de trabajo si es que se les ofrecía una mejor oferta laboral. Si

las condiciones y promesas de trabajo en la organización se cumplen entonces la Generación “Y” mostrará su lealtad en la empresa donde labore. Pero un 2% afirmó que sí cambiarían de trabajo, esto es preocupante; es cierto que no se podrá llegar positivamente a todos los trabajadores pero se debe intentar que todos en la organización estén identificados con los objetivos de la organización.

En cuanto a la rotación de personal según el Gerente General de ER|Ronald, Ernesto Rubio indicó que los Millennials, eligen la rotación de personal para poder pasar por diversas vivencias tratando de enriquecerse profesionalmente.

El Gerente General de Whalecom, Gonzalo Rossi; realizó encuestas donde solo el 11% aspira a convertirse en Gerente General. Con este dato se puede determinar que los Millennials no pretenden quedarse en un solo trabajo por mucho tiempo ya que estos jóvenes buscan una independencia para mejorar su estilo de vida.

Asimismo, sostuvo que son expertos y autónomos, pues no dependen de la oportunidad que les brinde una empresa, sino que se atreven a generar oportunidades. Según los datos obtenidos, se puede afirmar que un 63.3% de Millennials del Banco del Crédito del Perú afirman que poseen las competencias para su desempeño laboral en ejecución de sus funciones en la organización.

Según el congreso organizado por la Asociación Peruana de Recursos Humanos y Seminarium, Rossi explicó que esta generación de colaboradores, algunos de los cuales ya están asumiendo posiciones de liderazgo, demandará a sus empresas que se adecúen. Por ejemplo, es una generación acostumbrada a que les expliquen las razones o el porqué de las cosas, y que vean su rendimiento más por resultados que por tiempo de permanencia en el trabajo.

Los resultados obtenidos según reconocimiento por el rendimiento y logro obtenido, se tiene que el 60% de Millennials sienten que la entidad les brinda la confianza para que ellos puedan desarrollar sus actividades de una manera flexible, buscando la lealtad por parte de ellos.

Tabakman, J. (2013), mencionó que “a la Generación Millennials hay que fidelizarla, (dicho sea de paso una palabra muy de moda últimamente), contrario a lo que se piensa que no son fieles y cambian de puestos como cambiarse de ropa, hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les debe imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas, lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el reto que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se hacen sus “fans”, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas”. El Talento Millennials del Banco de Crédito del Perú se sienten identificados y comprometidos con la organización ya que según los resultados se observó que un 69.3% mencionan que le deben lealtad al banco por las oportunidades que les da la empresa de seguir creciendo.

Amorós (2007), sostuvo que “la motivación son las fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo para que tomen un comportamiento requerido y que logren cumplir sus metas de la organización”. Es necesario tener una buena actitud para lograr las metas organizacionales como también personales. Se puede deducir que el 54% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo en que su trabajo merece dedicación y tiempo para realizarlos de manera eficiente con una excelente actitud positiva siendo un 61.3% que afirma que esta (actitud) conlleva a buenos resultados.

Se puede detallar que según los datos obtenidos, El Banco de Crédito busca motivar a esta Generación mediante motivaciones extrínsecas, intrínsecas y

trascendentes, buscando por parte de ellos una respuesta que ayude a cumplir las metas de la entidad. Esta generación está de acuerdo en que la empresa les brinda las facilidades para desarrollar las tareas desempeñadas.

De Seta (2010), sostuvo que “*la motivación intrínseca proviene del interior, de uno mismo*”. Es la clase de motivación que aparece cuando se hace algo que se disfruta; cuando la tarea en sí misma es la recompensa. Según el autor, tiene que ver con el estado de ánimo, es decir, que si uno se siente alegre y positivo entonces desempeñará una mejor labor.

Los Millennials de la entidad aseguran que se sienten satisfechos con las oportunidades que les brinda la entidad para enriquecer mejor sus conocimientos. Por ejemplo, las líneas de carrera: Un 57.3% de los encuestados no cambiarían de trabajo si otras empresas del mismo sector les ofrecieran mejores ofertas en cuestión a desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, un 2.7% de los encuestados no están seguros en abandonar o no la entidad; aunque es un pequeño porcentaje se debe buscar que se sientan motivados y satisfechos de trabajar en la entidad ya que también forman parte del trabajo en equipo.

La seguridad que pueda sentir el trabajador en su puesto de trabajo es fundamental y es dada del empleador al empleado, por lo tanto se puede considerarla como parte de la motivación extrínseca.

Sin embargo, Flores y García (2001), consideraron al dinero como un reforzador extrínseco y como motivación intrínseca el enriquecimiento del puesto. Por lo que se puede considerar algunos indicadores como: la relación con los supervisores, remuneraciones, preferencias, generar una reacción esperada, resolver problemas, las condiciones físicas del trabajo y por último a las condiciones de seguridad laboral ya mencionadas anteriormente.

Según los datos obtenidos se puede afirmar que un 66.7%, está de acuerdo con la remuneración que reciben según el trabajo que ellos realizan, sin embargo existe un alto porcentaje de un 18% en el sentido que existen algunas preferencias que el gerente tiene con otros trabajadores; este dato es muy importante ya que la gerencia debe buscar transmitir confianza al trabajador y de esta manera disminuir la inseguridad laboral.

Se puede considerar como motivación extrínseca también a las condiciones físicas del trabajo: Se puede detallar que un 52.7% están conformes y que el lugar donde ellos desempeñan sus labores es el apropiado. Pero, se tiene un 20% en el cual se muestra indiferente. Se debe buscar mejorar el ambiente de trabajo del personal para que de esta manera se puedan desempeñar de una mejor manera. Según los encuestados, un 61.3% detalla que la relación que tiene con sus supervisores es buena, es un detalle importante ya que los Millennials buscan mentores que los ayuden más de cerca que los dirijan desde lejos.

El autor, Llano (2007), sostuvo que la “motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potenciales de sus clientes y subordinados”; siendo que la motivación trascendental o emocional es la más fuerte, lo que motiva es formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa, aquí la persona busca lo que más conviene a la organización, es una motivación poco egoísta, lo que cuentan no son los intereses individuales sino con los intereses de equipo.

Según el dato anterior, se puede asegurar según los resultados que un 58% de la Generación Millennials en la entidad, busca sentirse comprometido e identificado en el momento de trabajar en equipo, les gusta colaborar, es decir, son asequibles y buscan la confianza necesaria para el desempeño en su trabajo.

4.3. Propuesta

La propuesta de retención para el talento Millennials estuvo orientada en la necesidad de fortalecer la gestión en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque. Se consideró para la propuesta de retención, el aporte del Licenciado Pablo Maison Especialista en Relaciones Laborales y Gerente de Recursos Humanos de Unilever, siendo el autor del libro “El Trabajo en la Posmodernidad”, emitido en el año 2013. Este aporte fue considerado, por tener un mayor acercamiento con la realidad del estudio.

Sin embargo los aportes considerados en el marco teórico, ayudaron en el fortalecimiento de la visión integral del tema de investigación. Por lo tanto, la mejora de la propuesta estuvo integrada en dos puntos importantes: La gestión del talento en las organizaciones y desarrollar, es la nueva clave de la retención.

- Situación peruana

En el Perú, 3 de cada 10 empresas enfrentan problemas para reclutar personal. En este contexto, es vital contar con herramientas que permitan desarrollar el Talento humano interno en las organizaciones, por tanto se presentaron enfoques basados en propuestas integrales para la Entidad financiera Banco de Crédito del Perú. Esta propuesta, ayudará a la mejora de la gestión, ya que el trabajo de investigación estuvo basado en la incorporación de la Generación Y.

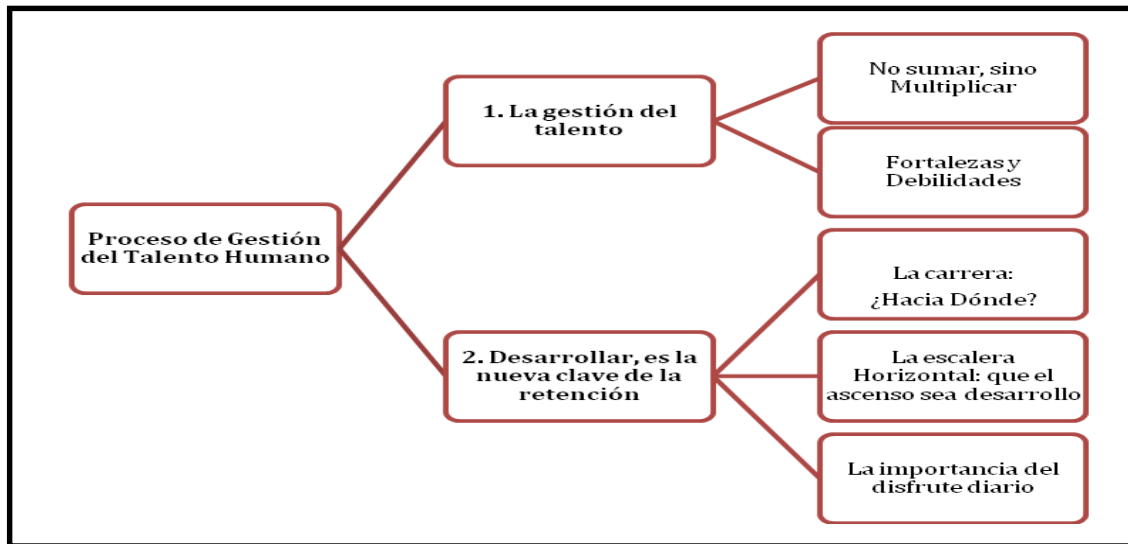


Figura 31: Proceso de Gestión del Talento Humano

Fuente: Modelo adaptado del libro “El Trabajo en la Posmodernidad” por Pablo Maison.

- La gestión del talento en las organizaciones

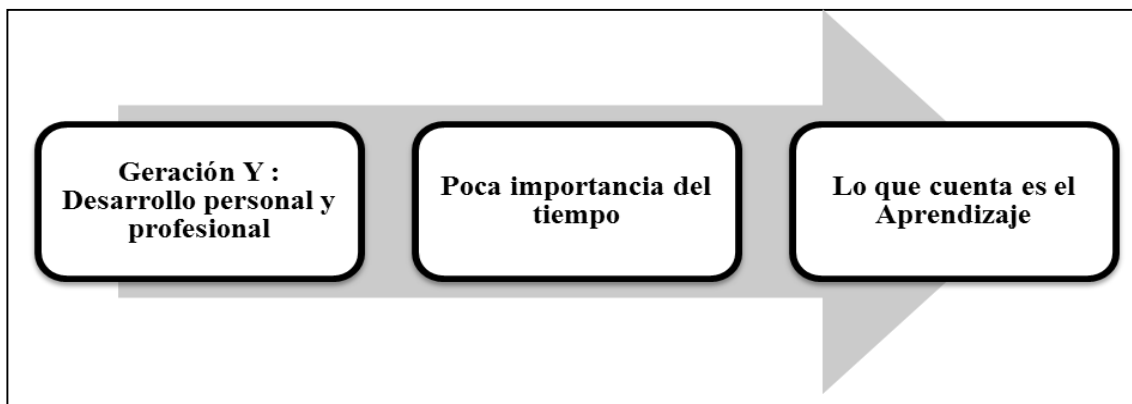


Figura 32: Esquema del Talento Y en las Organizaciones

Fuente: Modelo adaptado del libro “El Trabajo en la Posmodernidad” por Pablo Maison

Se propuso para el Banco de Crédito del Perú, un sistema de gestión basado en el apalancamiento de las fortalezas de los colaboradores y un procedimiento de trabajo enfocado en sus debilidades. Se deberá trabajar con aquellos talentos

potenciales de la entidad y con los que no desarrollan el potencial esperado aún, ya que este sistema se fundamenta en una visión colectiva de ayuda mutua para lograr un resultado esperado y sostenible. Los colaboradores podrán desarrollar un potencial superior e integral tanto personal como profesional.

Esta visión generará ventajas competitivas, para la entidad; porque trabajará con los colaboradores de altos estándares intelectuales y con los de bajo rendimiento, haciendo posible potenciar el capital humano.

- No sumar, sino multiplicar

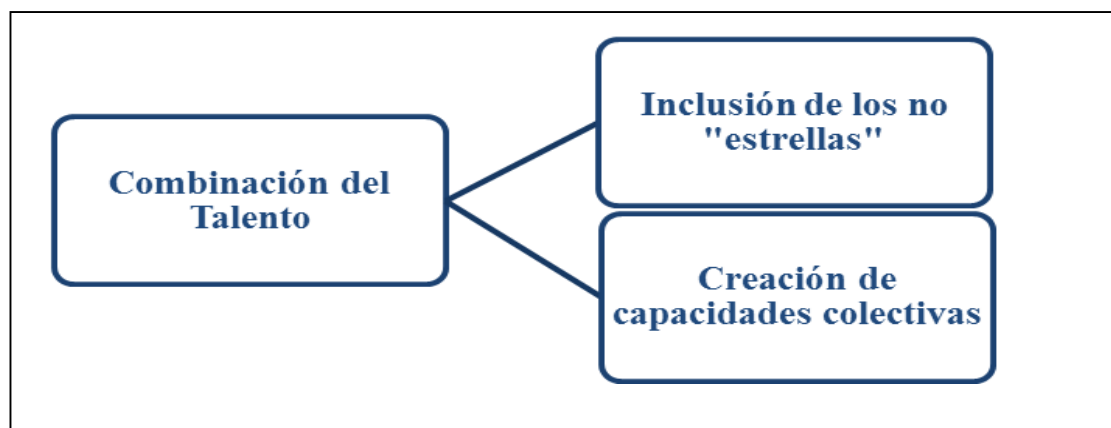


Figura 33: Combinación de Talento Y

Fuente: Modelo adaptado del libro "El Trabajo en la Posmodernidad" por Pablo Maison

Otro de los enfoques de la propuesta para el Banco de Crédito del Perú es el trabajo colectivo de los colaboradores; dejando las individualidades en el pasado y así todos se sientan importantes y que el éxito que se logrará será el fruto de todos. Para que este resultado sea el esperado, la tarea del líder es de suma importancia, ya que debe cumplir dos características importantes: tener los conocimientos y ganarse el respeto por todos, puesto que, para la Generación "Y", no es de mucha importancia la jerarquía y poderes en las organizaciones; pero sí el aprendizaje y el respeto que puedan obtener de las personas, más aún en su

entorno laboral. Para que la función del líder sea la esperada la organización debe preparar también la concientización de una cultura basada en integración y colectivismo, pues si ésta faltara no existirá un resultado positivo, para la entidad.

Esta cultura de colectivismo y colaboración entre los colaboradores no implica que todos sean retribuidos y reconocidos por igual, significa diferenciar con criterio, manteniendo una comunicación en armonía y “explicando con transparencia las razones de cada diferenciación sin lastimar o minimizar a quienes no lograron llegar a los niveles más elevados”.

- Fortalezas y debilidades

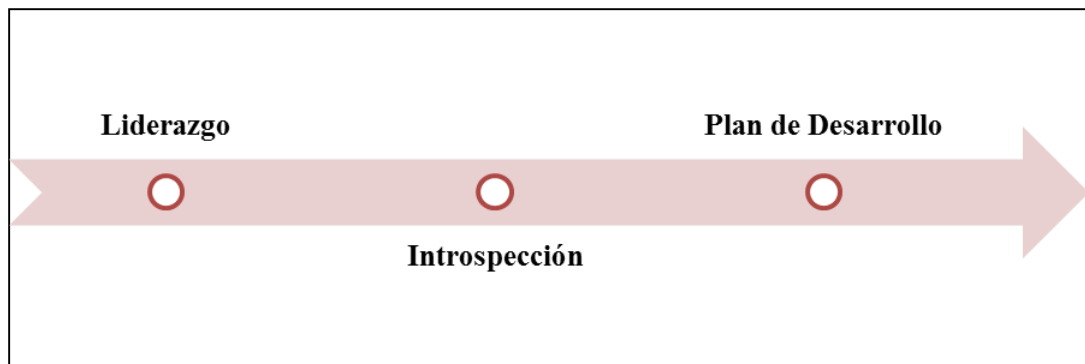


Figura 34: Apalancamiento de fortalezas del Talento Y

Fuente: Modelo adaptado del libro “El Trabajo en la Posmodernidad” por Pablo Maison

El siguiente aporte de la propuesta está basado en un Desarrollo Integral, para colaboradores del Banco de Crédito del Perú. Significa detectar en cada uno de ellos sus fortalezas y debilidades; pero a la vez seguir utilizando lo que hacen mejor, hasta llegar a la excelencia; y acompañarlo a superar sus debilidades.

El papel de los líderes es fundamental puesto que deben realizar un programa de introspección, lograr que cada persona observe su propia conciencia o estados ánimo y reflexione sobre ellos; se resalta nuevamente que la

organización debe incorporar el sistema de valores basado en la colectividad y colaboración para que todos puedan participar de este cambio interno que dará resultados satisfactorios en la entidad del Banco de Crédito del Perú.

4.3.1. Desarrollar es la nueva clave de la retención

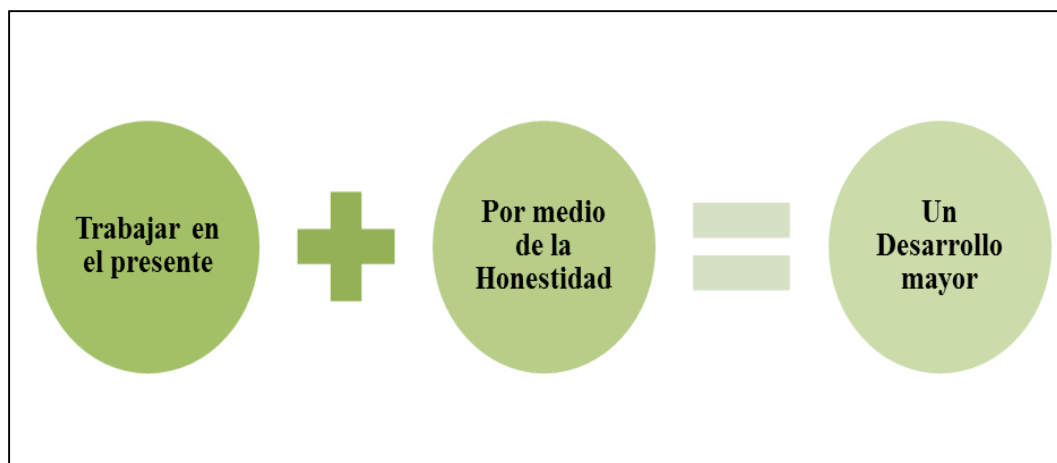


Figura 35: Nuevo enfoque de desarrollo para la retención de los Millennials

Fuente: Modelo adaptado del libro "El Trabajo en la Posmodernidad" por Pablo Maison

Actualmente, hay una guerra entre las organizaciones, por quienes conquistan a los mejores, en los procesos de selección, ya que existe un filtro muy riguroso, sin embargo muchos de ellos sólo son brillantes en papeles y en las entrevistas. Estos, "Solo se convertirán en lo que prometen, una vez que puedan demostrar sus habilidades en la organización".

Por ende, el siguiente aporte, está basado en fortalecer la capacidad de integración y el desarrollo del talento humano con estrategias dinámicas y enfocadas en lineamientos actuales. Cabe mencionar que hay un valor fundamental que se convertirá en el eje para la realización de este proceso dinámico, es el valor de la honestidad, que deberá existir, entre colaboradores, jefes, supervisores y en todos los niveles que posee la entidad del Banco de Crédito del Perú, ya que permitirá impulsar un autodesarrollo, que llevará a la mejora

continua de todos los colaboradores y la retroalimentación de todas las partes logrando un crecimiento interno social cultural sostenible.

La honestidad, permitirá la transparencia en la comunicación, y la confianza en todas las partes. Por ello es importante mencionar que durante mucho tiempo y aún en la actualidad se escucha la palabra “carrera” en las organizaciones, y se ha vinculado directamente con lo académico y quienes lo obtienen son los que han logrado un alto rendimiento por un periodo de tiempo considerable en las organizaciones, por ende se sugirió un término diferente que permita al colaborador sentirse parte importante de todo el proceso dinámico de crecimiento personal y profesional. “Ubicar “Desarrollo” en lugar de carrera abre paso a crear mejores condiciones de trabajo”, ya que la Generación Y no planea una carrera de largo plazo en una misma organización, se sabe que ellos quieren experimentar en base al aprendizaje, vivencias reales. Por tanto utilizar mecanismos de desarrollo, programas innovadores, capacitaciones dinámicas y un acompañamiento continuo generará un lugar de trabajo agradable y cómodo para estos jóvenes.

- La carrera: ¿Hacia Dónde?

Se ha tocado el término carrera anteriormente, ya que es un término muy utilizado en las organizaciones, para ser más atractiva las propuestas laborales. Sin embargo, este término exige más de lo que uno puede recibir, muchas veces; puesto que las condiciones del nuevo mundo laboral demandan un máximo trabajo virtual, concentración de varios puestos, ampliación de responsabilidades, viajes, equipos esparcidos por el mundo, separación familiar, etc. “Las compañías imponen todo aquello para globalizar tareas y obtener eficiencias operativas”, así que toda la exigencia es parte de los requisitos para tener una “carrera”. Por ende, se aportó para el Banco de Crédito del Perú, una visión de éxito orientada en el

crecimiento personal, profesional y de aprendizaje; esto irá relacionado directamente con un nuevo término a utilizar el “Desarrollo”, propuesto anteriormente.

Se tiene que lograr hacer entender a los colaboradores, ¿qué están poniendo en juego (propósitos, objetivos, metas)?, si lo que empezarán a realizar contribuirá al desarrollo esperado, esto se resume en dos preguntas ¿qué agrega este cambio a mi desarrollo? y ¿hacia dónde me lleva? , son estos aspectos importantes que la entidad deberá tener en cuenta, para lograr el avance de un futuro exitoso, con una cultura laboral sólida y trascendente. Los jefes deben estar conscientes de que no habrá perfección pero se puede hacer un buen trabajo, si existe las ganas, y la actitud para realizarlo.

- La escala horizontal: que el ascenso, sea desarrollo

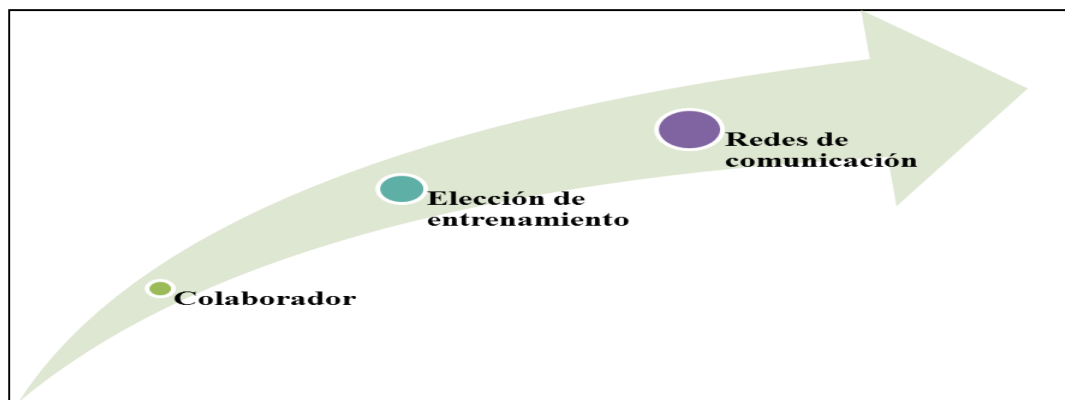


Figura 36: Escala de desarrollo de Generación Y

Fuente: Modelo adaptado del libro “El Trabajo en la Posmodernidad” por Pablo Maison

La Generación “Y”, responde a una necesidad intrínseca de independizarse económicamente, saben que para lograr un ingreso que garantice calidad de vida tienen que hacer logros fundamentales para alcanzar el estándar. Pero al mismo

tiempo no proyectan largos años en un mismo puesto de trabajo, ellos se mueven por la experiencia que lograrán obtener.

En este punto se propuso al Banco de crédito del Perú, una cultura donde, los hechos avalen más que las palabras, es decir, durante muchos años las personas hacen promesas y no las cumplen en diferentes áreas de nuestra vida, sea en lo personal, familiar o laboral y cuando aquellas promesas no son cumplidas, comienza la desconfianza y la inseguridad. Por tanto, mientras menos se promete a los colaboradores, todo será adaptable, ya que no se puede tener el control de todas las cosas, más aún, hoy que se está en un mundo globalizado todo se mantiene en movimiento y dinamismo por lo tanto la mecánica de los negocios no puede garantizar más de lo que no están seguros que pueden dar.

De esta manera, la idea de construir una escalera horizontal es que el colaborador analice su mejor costado para explotar, dejándoles la oportunidad de que ellos puedan decidir en qué aspectos quieren entrenarse; para lograr su desarrollo en las tres áreas antes vistas, y puedan realizar un trabajo sin presión ni exigencias, se tiene que lograr, que los jóvenes vivan lo que hacen, incluso sacándolos de la empresa y que ellos puedan relacionarse con los clientes y consumidores, manteniendo redes de comunicación que hagan más nutritiva las funciones de estos. Todo aquello es un trabajo que los jefes, líderes deben estar realizando continuamente, buscando posibilidades diversas de formación y crecimiento que hagan posible este desarrollo.

- La importancia del disfrute interno

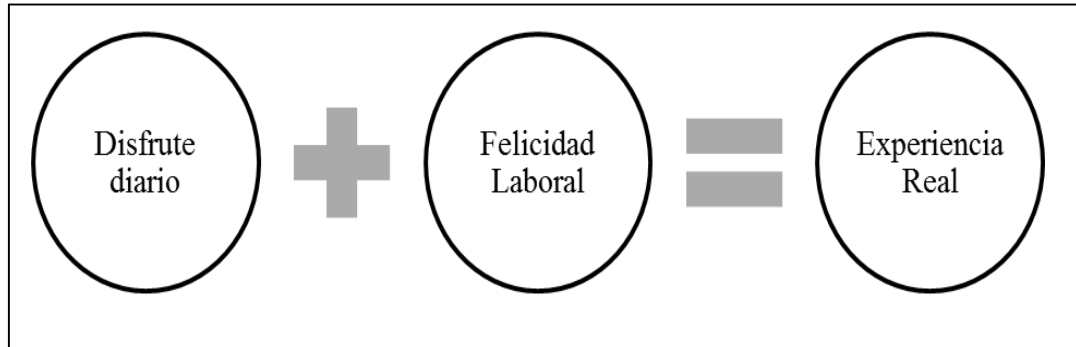


Figura 37: La felicidad en el trabajo de la Generación “Y”

Fuente: Modelo adaptado del libro “El Trabajo en la Posmodernidad” por Pablo Maison

El modelo de las generaciones anteriores, era una vida laboral anclada en el futuro, una vida integral que incluía a la familia, vivienda propia, vacaciones, un ahorro para gozar de un retiro pleno tranquilo y seguro, sin embargo todo aquello llevó a olvidar el disfrute diario que hace posible, lograr la felicidad con lo que se hace.

Es así, que este último aporte que se realizó al Banco de Crédito del Perú es, fomentar la felicidad laboral a través de un disfrute diario, hacer entender al colaborador; que lo está viviendo, es importante y positivo que no hizo una mala elección en tener esta experiencia laboral, que sus acciones están dejando huella en un presente y un futuro como persona y profesional.

Por lo tanto la permanencia y retención ya no deberían ser palabras clave para una organización pues el largo plazo ya no es factible, ahora los conceptos son a corto plazo y que al menos en ese tiempo los jóvenes quieran sacar lo mejor de ellos mismos, ese lado creativo que los hace sentirse importantes en la organización.

El Banco de Crédito del Perú deberá trabajar con el equipo de recursos humanos y los líderes un trabajo de integración donde tengan la capacidad de escuchar, sin juzgamientos a esta nueva generación que está incorporada en sus filas, ayudándolos a “vivir el presente, mostrarles los beneficios de valorar el aprendizaje, creando un clima de trabajo y alentarlos a una permanencia” sin obligación.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La Generación Millennials, es la fuerza laboral más relevante en la actualidad para las organizaciones; por ende se concluyó que no se podrá retener por un largo tiempo a esta generación ya que la característica principal de estos es tener experiencias en corto plazo, sin embargo mediante la propuesta se determina que el Banco de Crédito del Perú tendrá que trabajar para el máximo desarrollo, de estos, alcanzando una milla extrema, para una próspera y enriquecedora experiencia, que beneficiará a ambas partes. Cabe mencionar que el trabajo realizado por el banco ha sido un trabajo eficiente adaptándose a las necesidades que exige esta nueva generación, esto es avalado por los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Los colaboradores de la Generación “Y” o Millennials del Banco de Crédito del Perú, demostraron estar comprometidos con su trabajo y han mostrado una actitud favorable para el desempeño de sus funciones sin embargo los resultados no fueron al 100% pero lo obtenido superó el 50%, por consiguiente los resultados obtenidos, establecieron que la entidad se encontró en un buen nivel de gestión del talento humano y que más de la mitad de los colaboradores se encontraron comprometidos y que la actitud es parte fundamental de su desempeño laboral.

Se determinó que las motivaciones que poseen los colaboradores de la Generación “Y” o Millennials del Banco de Crédito del Perú, son las siguientes: el valor del trabajo y experiencia laboral; ya que, para los Millennials es de vital importancia que su trabajo sea considerado y valorado, de tal forma que obtengan experiencias reales para su formación integral.

En relación a la motivación extrínseca los aspectos considerados fueron las recompensas y la remuneración de su trabajo, estos puntos son importantes para su independencia económica y estabilidad social, pero esta no es la más relevante.

Para la Generación “Y” las dos motivaciones anteriores es parte de su proceso y exigencias; pero no son el eje fundamental de su desarrollo personal y profesional, puesto que se ha determinado que el aspecto trascendente cumple esa escala fundamental de la vida y se relaciona con: el trabajo en equipo, la identificación organizacional y el legado que se trasmite en las personas que los rodean.

Los intereses de la Generación Millennials o Generación Y del Banco de Crédito del Perú están enfocados en cinco aspectos: en valores, promesas, relación con las personas, capacidad para aprender y condiciones físicas. Los resultados fueron favorables para la entidad puesto que se encontró en un nivel estable pero no óptimo por ende la mejora de la propuesta ayudará a reforzar las debilidades que se han obtenido en las interpretación de los resultados.

La propuesta estuvo enfocada en dos puntos importantes: La Gestión del talento en las organizaciones y Desarrollar, es la nueva clave de retención, se concluyó que : Es fundamental la combinación del talento humano, en las organizaciones y el trabajo en equipo de colaboradores destacados con aquellos que no han alcanzado el nivel esperado aún, ya que por medio de estrategias integrales, se alcanzará el desarrollo potencial que se desea, creando de tal manera equipos con capacidades colectivas que serán una fortaleza para la organización.

Se determinó que por medio un liderazgo eficiente y comprometido los colaboradores, podrán identificar sus debilidades y trabajar en ellas, para volverlas en fortalezas, esto gracias a un plan de desarrollo que tendrá que implantar la organización para el éxito esperado. Los Millennials son una

generación que viven el presente, valoran el aprendizaje y trascienden con sus acciones por lo tanto están dispuestos a contribuir de la misma manera que son retribuidos.

5.2. Recomendaciones

Para un resultado óptimo de retención del talento Millennials en la Entidad Financiera Banco de Crédito del Perú, se tendrá que consolidar la cultura interna de valores, que permitirá un trabajo eficiente del liderazgo, generando una mayor ventaja competitiva que garantizará el desarrollo del talento humano. La entidad tendrá que trabajar de manera colectiva con los colaboradores que no han logrado por el momento los resultados esperados, logrando que el éxito sea un trabajo en equipo, enfatizando una cultura corporativa, en base de un liderazgo sólido y responsable.

Desarrollar un programa de fortalezas versus debilidades, para lograr un apalancamiento sostenible de estas, el trabajo de líder es fundamental para la introspección de los colaboradores y que estos puedan identificar su situación actual frente a ellos mismos y con la entidad.

Promover una cultura de honestidad en todos los niveles y /o departamentos de la organización, donde los colaboradores puedan expresarse sin limitaciones, trabajando en el presente y potenciando su desarrollo por medio de un crecimiento estable y no por acciones operativas, sino por experiencias reales, para el crecimiento integral.

Establecer patrones de dirección que ayudarán a los colaboradores a encontrar placer en lo que realizan a diario, viviendo el presente, mostrándoles los beneficios que están obteniendo, y que valió la pena intentarlo, esto alentará a una permanencia. La entidad debe preocuparse por ser atractiva a la vista de la Generación Y generando la sostenibilidad organizacional de manera integral.

Fomentar el trabajo en equipo y que la relación con los jefes de cada sucursal sea más abierta, ya que esto produce confianza y se podrá fidelizar a la Generación de manera colectiva. Enseñándoles a colaborar y ayudar a sus demás compañeros de trabajo, a tener aspiraciones y que las metas u objetivos que ellos se propongan pueden ser alcanzados.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2001). *Gobierno de personas en la Empresa*. Piura, Perú: Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Recuperado de <http://www.usat.edu.pe/carrera/economía>
- Baumgarten, P. (s.f.). *Cómo salvar las diferencias intergeneracionales en su equipo*. Recuperado de <http://www.krauthammer.com/es/articles/gestion-intergeneracional>
- Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learning.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional directivo*. Fundación EOI. Recuperado de <http://www0.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevastendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración en los nuevos tiempos*. Séptima Edición, Santa Fe de Bogotá. Ed. Mc Graw –Hill interamericana S.A.
- Cuesta M. (2009). *La nueva Generación y el trabajo*. Recuperado de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf
- DeCenzo, J. & Robbins, H. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=MANpPQAACAAJ
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. Octava Edición. México D.F. Editorial Pearson Educación.
- De Seta, L. (2010). *Motivación intrínseca y extrínseca: cual necesitas*. Recuperado de <http://www.dosideas.com/noticias/motivación/812-motivacion-intrinseca-y-extrinseca-cual-necesitas.html>
- Dytchwald, K. (2007). *El choque generacional de las generaciones*. Recuperado de

- Po http://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_vill.pdf
- Edelberg, G. (2011). *La Generación Y en el mundo del trabajo*. Recuperado de <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/06/13/la-generacion-y-en-el-mundo-del-trabajo/>
- Ensink, M. (2011). *La Generación Y cambia el modelo de gestión*. Recuperado de www.cronista.com/management.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2003). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona. Editorial EUNED
- Flores, G. & García, J. (2001). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del pacifico.
- Frenkiel, A. (2011). *Gestionar la Generación Y: 10 consejos*. Recuperado de www.inconciente.com/100/gestionar-la-generacion-Y.htm
- Hatum, A. (2011). *La Generación del milenio: Quiénes son y cómo atraerlos y recuperarlos*. Recuperado de <http://go.sap.com/latinamerica/docs/download/2014/09/1cc5a087-3d7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>
- Hauw,S & de Voz,A.(2010). *Millennials*: Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS9505.pdf>
- Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). *Millennials and the world of work: An Organization and Management Perspective*. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi,%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf>
- Irizarri, E. (2009). *La Generación “Y” o generación milenaria: El nuevo paradigma laboral* (Tesis doctoral, Universidad Interamericana de Puerto Rico). Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fallo9/irizarryhernandez0502.pdf>
- Llano, C .(2007). *Y usted, ¿Por qué trabajar?* Recuperado de [Http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33594](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33594)

- Maison, P. (2013). *Trabajo en la postmodernidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=TZ9fAAAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&d>
- Molinari, P. (2013). *Qué busca la Generación Y en el trabajo*. Recuperado de <http://www.pmolinari.com/index.php/category/generacion-y/>
- Mondy, S. & Noe, I. (2013). *El Valor de un Plan de Carrera y el Desarrollo Personal en la Ingeniería de Software*. Recuperado de <http://www.proyectum.lat/2010/11/29/el-valor-de-un-plan-de-carrera-y-el-desarrollo-personal-en-la-ingenieria-de-software/>
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogotá: Norma.
- Ogg, R. & Bonvalet, E. (2006). *Características generacionales y los valores*. Su impacto en lo laboral. Revista Venezolana. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Pérez J. (1996). *La Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Recuperado de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Pozzi, M. (2013). *Generación Y: Sus Expectativas Laborales*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2c%20Sof%3%ADa%20Magdalena.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de especialización, Universidad de Medellín, M, Colombia). Recuperado de <http://repositorio.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>
- Revista EKOS (2013). *Los Retos de la Gestión del talento*. Recuperado de https://www.pedersenandpartners.com/sites/default/files/public/in-the-media/Los%20retos%20de%20la%20gesti%3%B3n%20del%20talento_o.pdf

- Robbins, D. (2004). *La Motivación en el trabajo*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>
- Rubio, E. (2014). *Todo lo que necesitas saber de los millennials peruanos* (Agencia peruana de noticias Andina). Recuperado de:
http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-todo-que-necesitas-saber-sobre-los-millennials-peruanos-498836.aspx#.U6XAQ_l5PgA
- Smola, S. & Sutton, F. (2002). *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. Recuperado de
<file:///C:/Users/vitekey/Downloads/Smola%20Sutton%20Generatioanl%20differences%20work%20values%20JOB%202002.pdf>
- Simon, C. Allard, G. (2007). *Generación “Y” y Mercado laboral*. Recuperado de:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS9505.pdf>
- Stoner, J. & Freeman, R. (1996). *Administración*. 6ta Edición .México, México. Editorial Pearson
- Tabakman, J. (2013). *Que no se te vaya el talento*. Recuperado de:
<http://www.talentoenergetico.com/se-te-vaya-talento/>

VII. ANEXOS

Anexo 01: Encuesta

ANEXO



ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR EL COMPROMISO Y ACTITUD DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE. AGOSTO 2016

ENCUESTA ANÓNIMA

EDAD

18 – 22 AÑOS 23 - 28 AÑOS 29 – 35 AÑOS

SEXO

M F

TIEMPO DE TRABAJO EN EL BCP

MENOS DE 1 AÑO ENTRE 1 A 3 AÑOS MAS DE 3 AÑOS

GRADO DE INSTRUCCIÓN

UNIVERSITARIO COMPLETA UNIVERSIDAD INCOMPLETA
 TÉCNICO SUPERIOR COMPLETO TÉCNICO SUPERIOR INCOMPLETO

PUESTO ACTUAL

ÁREA DE OPERACIONES

PROMOTOR DE SERVICIOS
 PROMOTOR PRINCIPAL
 SUPERISOR DE PROCESOS
 JAC JEFE DE ATENCION AL CLIENTE

ÁREA COMERCIAL

ASESORES DE VENTA/ SERVICIOS
 FUNCIONARIO (PYME)
 FUNCIONARIO BEX



ENCUESTA APLICADA PARA MEDIR EL COMPROMISO Y ACTITUD DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE. AGOSTO 2016.

**TOTAL DESACUERDO 2.- DESACUERDO 3.- INDIFERENTE 4.- DE ACUERDO
5.- TOTAL DEACUERDO**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	SIENTO QUE LE DEBO LEALTAD AL BANCO DE CRÉDITO					
2	ME GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO					
3	ME SIENTO IDENTIFICADO Y COMPROMETIDO TRABAJANDO EN EQUIPO					
4	COLABORO CON MI EQUIPO DE TRABAJO					
5	SOY ASEQUIBLE EN MI TRABAJO					
6	SIENTO QUE MI TRABAJO MERECE DEDICACIÓN					
7	CREO QUE MI EXPERIENCIA LABORAL VA CRECIENDO					
8	CREO QUE LA ACTITUD ES IMPORTANTE EN MI CENTRO DE TRABAJO					
9	CREO QUE POSEO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE MI TRABAJO					
10	CONSIDERO QUE MI EDAD ES UN VALOR IMPORTANTE PARA LOGRAR LA EFICIENCIA LABORAL					
11	CONSIDERO QUE LOS VALORES PERSONALES SON IMPORTANTES EN MI TRABAJO					
12	CONSIDERO QUE MIS HABILIDADES SON SUFICIENTES PARA EL PUESTO EN EL QUE ESTOY					
13	EL BANCO DE CRÉDITO ME RECOMPENSA POR EL RENDIMIENTO Y LOGRO OBTENIDO					
14	EL BANCO DE CREDITO RECONOCE MI TRABAJO DESEMPEÑADO					
15	EL BANCO DE CREDITO CUMPLIÓ CON CADA PROMESA AL EMPEZAR MI TRABAJO					
16	ME ADAPTO RAPIDAMENTE AL CAMBIO					
18	MI RELACIÓN CON MIS SUPERVISORES ES BUENA					
19	SIENTO QUE MI REMUNERACIÓN ESTA DE ACUERDO CON LO QUE HAGO					
20	SIENTO QUE EL GERENTE TIENE PREFERENCIAS EN ALGUNAS OCASIONES CON OTROS COLABORADORES					
21	TENGO CAPACIDAD DE APRENDER RAPIDAMENTE					
22	TENGO HABILIDADES DE RESOLVER PROBLEMAS					
23	SE DOMINAR MI CONTROL EN SITUACIONES INESPERADAS					
24	ESTOY SATISFECHO CON LAS CONDICIONES FISICAS DE MI TRABAJO					
26	CAMBIARIA DE TRABAJO SI ME OFRECIERAN UNA MEJOR OFERTA ECONOMICA					
27	CAMBIARIA DE TRABAJO SI ME OFRECIERAN UN MEJOR CLIMA LABORAL					
28	CAMBIARIA DE TRABAJO SI ME OFRECIERAN UNA MEJOR LINEA DE CARRERA					