



Universidad Hispanoamericana

Sede Llorente

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**Tesis para optar al grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis**

en Recursos Humanos

**“Plan de Retención laboral, para los colaboradores de la
generación Millennial, de la empresa CAPREDE durante el
primer trimestre del 2019”**

Silvia Romina Ortega Manfut

Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

San José, Costa Rica

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE IMÁGENES	11
ÍNDICE DE CUADROS	12
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS	17
DECLARACIÓN JURADA	21
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	22
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	23
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	24
AUTORIZACIÓN CENIT.....	25
DEDICATORIA.....	26
AGRADECIMIENTO.....	27
RESUMEN	28
CAPÍTULO I	30
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	30
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
1.1.1 Antecedentes del problema.....	31
1.1.1.1 Descripción de la empresa	31
1.1.2 Antecedentes Investigativos	32
1.1.3 Problematización.....	34
1.1.4 Justificación del problema.....	37
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	40
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
1.3.1. Objetivo general.....	40
1.3.2. Objetivos específicos.....	40
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	41

1.4.1. Alcances.....	41
1.4.2. Limitaciones.....	41
1.4.3 Aporte del investigador.....	42
CAPÍTULO II	43
MARCO TEÓRICO.....	43
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	44
2.1.1 Antecedentes de la organización	44
2.1.1.1 Antecedentes Históricos	44
2.1.1.2 Misión de la Caja de préstamos y descuentos del Poder Judicial	44
2.1.1.3 Definiciones.....	45
2.1.1.4 Servicios de CAPREDE.....	46
2.1.1.5 Valores.....	48
2.1.1.7 Organigrama de CAPREDE.....	49
2.1.2 Imágenes de la Caja de Préstamos y Descuentos del Poder Judicial	50
2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	51
2.2.1 Gestión del talento humano	51
2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano	52
2.2.1.3 Procesos de la gestión del talento humano	53
2.2.1.4 Gestión de personal	54
2.3 Generación	55
2.3.1 Definición de generación.....	55
2.3.2 Tipos de generaciones.....	56

2.4 Reclutamiento	62
2.4.1 Concepto de reclutamiento.....	65
2.4.1.2 Reclutamiento interno y externo	66
2.4.2 Reclutamiento interno	68
2.4.3 Reclutamiento externo.....	68
2.5 Selección de personas	70
2.5.1 Concepto de selección de personal.....	71
2.5.2 Selección como proceso de comparación	71
2.5.3 Modelos de selección	71
2.5.3.1 Identificación de las características personales del candidato	72
2.5.3.2 Recolección de información sobre el cargo	74
2.4.4 Técnicas de selección	75
2.5.5 Evaluación de los resultados de la selección de personas	77
2.5.6 Nuevas tendencias de selección de personal.....	78
2.6. Diseño de cargos	81
2.6.1. Concepto de cargo	81
2.6.1.2 Diseño de cargos	81
2.6.3 Descripción y análisis de cargos	83
2.6.3.1 Factores de especificación	83
2.7.2 Nuevas tendencias de evaluación de desempeño:	88

2.8 Compensaciones	90
2.8.1 Nuevas tendencias de compensación	91
2.8.2 Remuneración	93
2.8.3 Compensaciones financieras y no financieras.....	93
2.8.3.1 Salario Nominal y salario real.....	95
2.8.3.2 Diseño del sistema de remuneración.....	95
2.8.3.3 Incentivos	98
2.8.4 SALARIO EMOCIONAL.....	99
2.8.4.1 Principales Elementos del salario emocional.....	100
2.8.4.2 Beneficios del salario emocional.....	100
2.9 MOTIVACIÓN	102
2.9.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades	103
2.9.2 Motivar mediante el diseño de puestos de trabajo:.....	105
2.10 Comunicación.....	106
2.10.1 Proceso de la comunicación.....	107
2.10.2 Funciones de la comunicación	107
2.10.3 El proceso de comunicación.....	108
2.10.3.1 Comunicación descendente	110
2.10.3.2 Comunicación ascendente	110
2.10.3.3 Comunicación lateral.....	110

2.10.4 Comunicación Organizacional	111
2.10.4.1 Redes formales de grupos pequeños	111
2.10.5 Rumores	112
2.10.5.1 Tres redes comunes de grupos pequeños en el comportamiento organizacional	112
2.10.6 Comunicaciones Electrónicas:	113
2.10.7 Redes sociales.....	114
2.10.7.1 Administración de la información	115
2.10.7.2 Amenazas a la seguridad de la información.....	115
2.11 Liderazgo	116
2.11.1 Teorías sobre el liderazgo.....	118
2.11.2 Componentes del liderazgo.....	124
2.11.3 Características personales de los líderes efectivos	125
2.11.4 Teoría del camino hacia la meta	126
2.11.5 Liderazgo transformacional – transaccional	126
2.11.6 Liderazgo carismático	127
2.11.7 Desempeño Laboral.....	128
2.11.7.1 Administración del desempeño	128
2.11.7.2 Elementos básicos de la administración del desempeño	128
2.11.7.3 Conductas del desempeño laboral.....	129
2.12 Sistema de retención de Talento Humano.....	130

2.12.1 Evaluación de los procesos de retención de las personas	130
2.12.2 Premios y sanciones	131
2.12.3 Remuneración y productividad	133
2.13 Capacitación	134
2.13.1 Concepto y tipos de educación	134
2.13.2 Concepto de capacitación	136
2.13.3 Objetivos de la capacitación.....	137
2.13.4 Ciclo de la capacitación	138
2.13.5 Coaching	139
2.13.6 Nuevas tendencias de capacitación.	141
2.14 Desarrollo personal en la organización	143
2.14 Ética y trato justo en el trabajo	145
2.14.4 Conceptos básicos	145
2.14.1 La ética y las leyes	145
2.14.1 Falta de equidad en el lugar de trabajo	146
2.15.4 Intimidación y victimización	147
2.15.5 Cultura organizacional.....	148
2.15.5.1 Importancia de la cultura organizacional	149
Elementos de la cultura organizacional	150
2.16 Relaciones laborales.....	152

2.16.1 Concepto	152
2.16.2 Temas principales en las relaciones laborales	153
2.15 La rotación del personal en la organización.....	155
2.16.1 Rotación involuntaria	155
2.2.16.2 Rotación voluntaria	155
2.2.16.3 Rotación interna del personal	156
2.2.16.4 Rotación externa del personal	156
2.2.17 Servicio al cliente.....	157
2.2.18 Estrés en el trabajo.....	158
2.3 Antecedentes del tema	159
CAPÍTULO III.....	163
MARCO METODOLÓGICO.....	163
2.15 Tipo de estudio.....	164
3.1.1 Enfoque Cuantitativo.....	164
3.1.2 Enfoque Cualitativo	165
3.1.3 Enfoque Mixto.....	165
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	166
3.2.1 Finalidad (teórica o aplicada)	166
3.2.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)	167
3.2.3 Marco (mega-macro-micro)	167
3.2.3. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo).....	169

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	170
3.3.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)	170
3.3.2 Fuentes primarias	170
3.3.3 Fuentes secundarias	171
3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO	172
3.4.1 La población	172
3.3.2 La muestra	172
3.3.3 Probabilística	173
3.3.4 No probabilística	173
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	173
3.4.1 Entrevistas	173
3.4.2 Cuestionario	174
3.4.3 Observación	174
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	174
3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental	174
CAPÍTULO IV	176
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	176
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	177
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	177
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS	177
4.7 ANÁLISIS DE DATOS	178
4.8 Entrevista	266

CAPÍTULO V	271
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	271
5.1 Conclusiones y recomendaciones	271
CAPÍTULO VI	285
PROPUESTA	285
6.1 INTRODUCCIÓN	286
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	287
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	288
6.3.1 Objetivo General	288
6.3.2 Objetivos específicos.....	288
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	288
6.4.1 Alcances.....	288
6.4.2 Limitaciones.....	289
6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES.....	289
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	290
6.6.1 Sistema Clarity Wave.....	290
6.6.1.3 ¿Cuál es el objetivo de la implementación?.....	291
6.6.1.4 Proceso de implementación.....	291
6.6.1.5 ¿Cómo funciona el sistema Clarity Wave?	292
6.6.2. Incentivos y salario emocional	297
6.6.3. Necesidades de los colaboradores de la generación millennial.....	301
6.6.4. Perfil de puesto	302

	11
6.6.5. Plan de carrera	304
BIBLIOGRAFÍA	315
ANEXOS	318

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 Edificio CAPREDE	50
IMAGEN 2 Taxonomía de generaciones	61
IMAGEN 3 Tendencia desactualizada de evaluación de desempeño	89
IMAGEN 4 Tendencia actualizada de evaluación de desempeño.....	90
IMAGEN 5 Formas de salario emocional:	101
IMAGEN 6 Tipos de salario emocional:.....	102
IMAGEN 7.Jerarquía de las necesidades de Marlow	104
IMAGEN 8 El proceso de comunicación.....	109
IMAGEN 9 Tres redes comunes de grupos pequeños.....	111
IMAGEN 10 Clave de la definición de liderazgo.....	117
IMAGEN 11. Características de los líderes transaccionales y transformacionales	127
IMAGEN 12Proceso de la administración del desempeño.....	129
IMAGEN 13 Subsistema de retención de talento humano.	131
IMAGEN 14 Subsistema de retención de recursos humanos.....	134

IMAGEN 15 Cinco cambios de la conducta por medio de la capacitación.....	137
IMAGEN 16 La capacitación como sistema.....	138
IMAGEN 17 La capacitación como sistema.....	138
IMAGEN 18 Proceso de capacitación.....	139
IMAGEN 19 Modelo de estrés.....	159

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Taxonomía de las generaciones.....	56
CUADRO 2 Efectos del mercado laboral en la prácticas del talento humano	63
CUADRO 3 Impacto del mercado laboral sobre los candidatos.....	63
CUADRO 4 Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral.	64
CUADRO 5 Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral.	65
CUADRO 6 Reclutamiento Interno.....	68
CUADRO 7 Reclutamiento Externo.....	69
CUADRO 8 Diferencias entre reclutamiento interno y externo.....	70
CUADRO 9 Responsabilidades en línea y función de staff.....	71
CUADRO 10 Financieras	93
CUADRO 11 No financieras	94
CUADRO 12 Pros y contras de la remuneración flexible	98
CUADRO 13 Diferencias entre remuneración tradicional y por competencias.....	99
CUADRO 14 Estilo de liderazgo, IE y efectividad organizativa	117
CUADRO 15 <i>Población clasificada por género</i>	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género.....	178
Tabla 2 Departamento al que pertenece	180
Tabla 3 ¿A cuál generación pertenece? (Según su fecha de nacimiento)	182
Tabla 4 ¿Cuál es su último grado académico?.....	184
Tabla 5 Si usted no pertenece a la generación Millennial, por favor pasar a la pregunta 30. Si usted pertenece por favor continuar con las siguientes preguntas.....	186
Tabla 6 ¿Según sus prioridades de la siguiente lista de criterios, por favor seleccione ¿Cuál es la más importante para usted para permanecer en una organización?...	187
Tabla 7 Criterio de clima organizacional.....	189
Tabla 8 Criterio Remuneración Económica	190
Tabla 9 Criterio beneficios adicionales (Transporte, alimentación, horarios)	192
Tabla 10 Criterio equilibrio social-laboral.....	194
Tabla 11 ¿Cuáles de los siguientes factores personales harían que se desvincule de una organización?	196
Tabla 12 Distancia entre el trabajo y el hogar	198
Tabla 13 Problemas personales	199
Tabla 14 Cargas de trabajo	201
Tabla 15 Estrés Laboral	202

Tabla 16 Pregunta #8. Tiene una oferta laboral que le ofrece otras condiciones. ¿Cuáles de estos factores debería mejorar la organización para que valore permanecer en la misma? (Se pueden elegir varias opciones).....	204
Tabla 17 Pregunta #9. ¿Si existe rotación de personal en una empresa esto influye en que me sienta cómodo en mi puesto de trabajo?	206
Tabla 18 Pregunta #10. ¿Considera que la comunicación gerencial para los colaboradores es importante dentro de una organización?	207
Tabla 19 Pregunta #11. ¿Cuáles son sus objetivos laborales en una organización? Se podían escoger varias opciones	208
Tabla 20 Pregunta #12 ¿Su puesto actual se relaciona con su formación.....	210
Tabla 21 Pregunta #13 ¿Si tiene la opción del mismo puesto con menor remuneración salarial, pero con mayor oportunidad de crecimiento, lo tomaría?	211
Tabla 22 Pregunta #14 ¿En su actual organización laboral existen oportunidades de desarrollo relacionados a su formación académica profesional?	212
Tabla 23 Pregunta #15 ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?.....	213
Tabla 24. Pregunta #16 ¿Comparte la organización objetivos con los que usted tiene a nivel profesional?.....	214
Tabla 25 Pregunta #17 ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales, y da un seguimiento con sus pasos correspondientes para que usted se desarrolle profesionalmente?	215
Tabla 26 Pregunta #18 ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales a los gerentes o sus supervisores?	216

Tabla 27 Pregunta #19 ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?	217
Tabla 28 Pregunta #20 ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?.....	219
Tabla 29 Pregunta #21 ¿Es su salario actual competitivo dentro del mercado laboral?	220
Tabla 30 Pregunta #22 ¿Ha recibido algún incentivo (monetario) en su actual organización en el último semestre?	222
Tabla 31 Pregunta #23 ¿Usted ha recibido algún incentivo (no monetarios) en la institucion? Ejemplo vacaciones, tiempo extra, trabajo desde la casa, horario flexible, entre otros.	223
Tabla 32 Pregunta #24 Indique con cuales incentivos (monetario) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización. Se pueden elegir varias o solo uno.....	225
Tabla 33 Tarjetas de regalo.....	227
Tabla 34 Certificados en restaurantes.....	229
Tabla 35 Comisiones.....	231
Tabla 36 Aumentos por desempeño.....	232
Tabla 37 Pregunta #25. Indique con cuales incentivos (no monetarios) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización. Se puede marcar varias o solo uno.	234
Tabla 38 Tiempos de descanso.....	236
Tabla 39 Posibilidades de crecimiento	238
Tabla 40 Teletrabajo.....	240

Tabla 41 Pregunta 26. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo (no monetario) por parte de la organización?	242
Tabla 42 Pregunta 27. ¿Considera relevante que los gerentes otorguen reconocimientos a sus colaboradores?	244
Tabla 43 Pregunta #28. ¿Cuál es el clima organizacional en su departamento actual?	245
Tabla 44 Pregunta 29. *Si usted es millennial pase a la pregunta #35 ¿Considera usted que las personas de la generación (millennial) que se encuentran en la organización poseen otras perspectivas laborales?	247
Tabla 45 Pregunta 30. ¿Le parece importante que existan planes de desarrollo y de retención organizacional para la generación millennial?	248
Tabla 46 Pregunta 31. ¿Qué tan importante considera se analice al personal según su rango generacional para con sus necesidades laborales?	250
Tabla 47 Pregunta 32. ¿Según su opinión indique como considera usted a las personas que tienen edades entre los 24 y 36 años (millennial)?	252
Tabla 48 Priorizan su vida	254
Tabla 49 Pueden realizar varios proyectos o tareas a la vez	255
Tabla 50 Preparados académicamente	257
Tabla 51 Facilidad tecnológica	259
Tabla 52 ¿Son los millennial conformistas?	261
Tabla 53 Concepto de éxito distinto	263
Tabla 54 Buscan beneficios adicionales.....	265

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	179
Gráfico 2. Departamento al que pertenece.....	181
Gráfico 3. ¿A cuál generación pertenece? (Según su fecha de nacimiento).....	183
Gráfico 4.....	185
Gráfico 5.....	186
Gráfico 6.....	188
Gráfico 7.....	189
Gráfico 8.....	191
Gráfico 9.....	193
Gráfico 10.....	195
Gráfico 11.....	197
Gráfico 12.....	198
Gráfico 13.....	200
Gráfico 14. Cargas de trabajo.....	201
Gráfico 15. Estrés Laboral.....	203
Gráfico 16. Tiene una oferta laboral que le ofrece otras condiciones. ¿Cuáles de estos factores debería mejorar la organización para que valore permanecer en la misma? (Se pueden elegir varias opciones).....	205

Gráfico 17 . ¿Si existe rotación de personal en una empresa esto influye en que me sienta cómodo en mi puesto de trabajo?	206
Gráfico 18. ¿Considera que la comunicación gerencial para los colaboradores es importante dentro de una organización?	207
Gráfico 19. ¿Cuáles son sus objetivos laborales en una organización? Se podían escoger varias opciones	209
Gráfico 20. ¿Su puesto actual se relaciona con su formación.....	210
Gráfico 21. ¿Si tiene la opción del mismo puesto con menor remuneración salarial, pero con mayor oportunidad de crecimiento, lo tomaría?.....	211
Gráfico 22. ¿En su actual organización laboral existen oportunidades de desarrollo relacionados a su formación académica profesional?	212
Gráfico 23. ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?.....	213
Gráfico 24. ¿Comparte la organización objetivos con los que usted tiene a nivel profesional?	214
Gráfico 25. ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales, y da un seguimiento con sus pasos correspondientes para que usted se desarrolle profesionalmente?	216
Gráfico 26. ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales a los gerentes o sus supervisores?.....	217
Gráfico 27. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?	218
Gráfico 28. ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?	219

Gráfico 29. ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?	221
Gráfico 30. ¿Ha recibido algún incentivo (monetario) en su actual organización en el último semestre	223
Gráfico 31. ¿Usted ha recibido algún incentivo (no monetarios) en la institucion? Ejemplo vacaciones, tiempo extra, trabajo desde la casa, horario flexible, entre otros.	224
Gráfico 32.....	226
Gráfico 33. Tarjetas de regalo	228
Gráfico 34. Certificados en restaurantes	230
Gráfico 35. Comisiones	231
Gráfico 36. Aumentos por desempeño	233
Gráfico 37. Reconocimiento organizacional	235
Gráfico 38. Tiempos de descanso	237
Gráfico 39. Posibilidades de crecimiento.....	239
Gráfico 40. Teletrabajo	241
Gráfico 41. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo (no monetario) por parte de la organización?	243
Gráfico 42. ¿Considera relevante que los gerentes otorguen reconocimientos a sus colaboradores?.....	244
Gráfico 43. ¿Cuál es el clima organizacional en su departamento actual?	245
Gráfico 44. ¿Considera usted que las personas de la generación (millennial) que se encuentran en la organización poseen otras perspectivas laborales?	247

Gráfico 45 . ¿Le parece importante que existan planes de desarrollo y de retención organizacional para la generación millennial?	249
Gráfico 46. ¿Qué tan importante considera se analice al personal según su rango generacional para con sus necesidades laborales?	251
Gráfico 47. Necesidades de crecimiento profesional.....	253
Gráfico 48. Priorizan su vida	254
Gráfico 49. Pueden realizar varios proyectos o tareas a la vez.....	256
Gráfico 50. Preparados académicamente	258
Gráfico 51. Facilidad tecnológica	260
Gráfico 52. <i>¿Son los millennial conformistas?</i>	262
Gráfico 53. <i>Concepto de éxito distinto</i>	264
Gráfico 54. <i>Buscan beneficios adicionales</i>	266

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Silvia Ortega Montut, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 114950711 egresado de la carrera de Administración de Empresas (Ingeniería en BSA) de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi

trabajo de investigación titulado: Plan de Referencia General, para las relaciones de la generación Millennial de la empresa CAPREDE durante el primer trimestre 2019.

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 228 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte, artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedó advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de agosto del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 114950711

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Sede Llorente
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Recursos Humanos

La estudiante , **Silvia Romina Ortega Manfuit** , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Plan de Retención laboral, para los colaboradores de la generación Millenials, de la empresa CAPREDE durante el primer trimestre del 2019." Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



MBA, Milena Sotela Ramirez
 Cédula Identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Ortega Manfut Silvia Romina**, titulada "**Plan de Retención laboral, para los colaboradores de la generación Millennial, de la empresa CAPREDE durante el primer trimestre del 2019**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día lunes 9 de setiembre del 2019.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 14 de setiembre, 2019

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Llorente

Leí y corregí el proyecto de graduación: "Plan de Retención laboral, para los colaboradores de la generación Millennial, de la empresa CAPREDE durante el primer trimestre del 2019", elaborado por la estudiante Silvia Romina Ortega Manfut, cédula 1-1495-0711, para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

AUTORIZACIÓN CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 16 setiembre de 2019

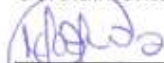
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Silvia Ortega Mantut con número de identificación 114950711 autor (a) del trabajo de graduación titulado Plan de Referencia lateral para cobros de multas presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

A mi madre Sylvia Manfut, que siempre ha sido incondicional, sin ella esto no hubiese sido posible.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a mi madre, ya que ha sido siempre un ejemplo de lucha y apoyo, me ha acompañado durante todo este proceso.

A la organización CAPREDE por permitirme ser parte de su equipo por tantos años y abrirme las puertas para realizar esta investigación.

A mi tutora Milena Sotela Ramírez por su guía y tiempo para realizar este proyecto.

Al señor Pablo Castro Mora quién me acompañó en una parte importante de esta investigación y dejó plasmado su conocimiento en él.

Al señor Alfonso Torres Morales, que con su gran apoyo fue posible lograr este proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende elaborar un plan de retención laboral para los colaboradores de la generación millennials de la empresa CAPREDE, mediante el estudio de indicadores como: comunicación, motivación, satisfacción en el trabajo, emociones y estados de ánimo, percepción y toma de decisiones individuales.

El lograr mantener al personal dentro de las organizaciones y que se sienta satisfecho en las mismas es de suma relevancia, ya que el éxito de los negocios radica en la capacidad que tienen las empresas para reconocer cuáles son los factores que contribuyen a que los colaboradores se mantengan en la organización y además, se desempeñen en forma eficiente, sin dejar de lado la motivación y el sentido de pertenencia.

A continuación, se dará una breve explicación sobre los seis capítulos que conforman el trabajo de investigación:

Capítulo I: En este capítulo se presentan los antecedentes históricos de CAPREDE, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con las diferentes generaciones de colaboradores que existen en las instituciones, como por ejemplo, los Millennials y los factores que contribuyen a retenerlos.

Capítulo III: En este capítulo se encuentra el marco metodológico del trabajo, el cual comprende el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el cuadro de Operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: Este capítulo se conforma por las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo VI: A partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar un plan de retención para los colaboradores Millennials de la empresa CAPREDE.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios de la empresa CAPREDE, con edades entre los 26 y 37 años, en la provincia de San José, durante el primer trimestre 2019.

1.1.1 Antecedentes del problema

1.1.1.1 Descripción de la empresa

CAREDE se creó para suplir la necesidad de contar con un mecanismo financiero que permita facilitar el acceso al crédito estimulando el ahorro de sus afiliados. Con más de 50 años de operar en el mercado financiero, es considerada la organización más sólida dentro del Poder Judicial, con características de proyección social y calidad en la prestación de sus servicios.

Hace algunos años, CAPREDE, siguiendo su visión de ser empresa líder en el mercado financiero, al servicio de los empleados del Poder Judicial, se trazó una meta; la de obtener la Certificación ISO 9001:2008. Esta certificación indica que los procesos de colocación y captación de recursos financieros cumplen con un sistema internacional de calidad que busca satisfacer las necesidades del cliente; Después de tanto esfuerzo y constante trabajo de la Junta Directiva, Gerencia General, Comité de Calidad y Personal Administrativo, al fin se cumplió el objetivo: la obtención del Certificado en Calidad ISO 9001:2008, en Julio del 2011.

“La Norma NTC ISO 9001: 2008 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC)”
(España, 2017).

1.1.2 Antecedentes Investigativos

La presente investigación tiene como propósito crear un plan de retención para los colaboradores de la empresa CAPREDE, buscando los aspectos más relevantes por los cuales estos colaboradores se sienten insatisfechos, desmotivados, desean cambiar de trabajo, y cuál es su comportamiento dentro de la organización. El estudio de estas variables se considera como un factor que determina no sólo el óptimo manejo y efectividad de los recursos humanos, sino también de la productividad en las empresas. Tal y como menciona Capell en su artículo, actualmente, no es fácil encontrar el modo de que los trabajadores calificados se sientan comprometidos con la empresa, o que ésta se adapte a sus necesidades. Son los empleados más valiosos los que tienen un índice de rotación más alto, por eso no es difícil entender por qué captar y retener talento se ha convertido en uno de los principales retos de los departamentos de talento humano. A esta ecuación debemos añadirle otra variable: la diversidad generacional. Actualmente, en una misma compañía laboran distintas generaciones de empleados. No hay duda de que esta convivencia suma, aporta creatividad y ayuda a crear un clima de confianza. Sin embargo, su relación con la tecnología, sus momentos vitales, sus valores o sus conocimientos son muy diferentes y esto supone todo un reto para la captación y retención de talento (Capell, 2015, p. 38).

(Vega, 2018), en su tesis “Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration,

en el II semestre de 2017” indica que para lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas laborales de los colaboradores se debe de contar con personal motivado para obtener un buen desempeño laboral. De esta manera, se evidencia la importancia de conocer al empleado con que se cuenta e identificar sus afinidades para estimularlos efectivamente, esto logra que la gerencia realice estrategias internas para el alcance de los objetivos empresariales, este choque generacional, afecta a las empresas y obliga a los administradores de recursos humanos a innovar y adaptarse al cambio, con el fin de contar con personal motivado, con disposición a ser competente para solventar las necesidades de la sociedad globalizada. Es por lo anterior, que los incentivos y su influencia en la motivación son un tema relevante para todas las organizaciones en general, aspecto que respalda la elaboración de la presente investigación en cuanto al análisis de los incentivos que proporciona la empresa y su influencia en la motivación de los colaboradores.

En CAPREDE se realizará la investigación y la propuesta para retener al personal Millennial, cuyas edades se encuentran entre los 26 y 37 años, es la primera vez que se realiza este tipo de investigación debido a que no se encontraron antecedentes sobre dicho tema. En el artículo “Captar y retener talento de deferentes generaciones baby boomers, generación X, millennials” de (Capell, 2015) también se menciona que Millenials, o Generación Y, ya nacieron en un mundo globalizado y digital, con lo que su lenguaje es distinto al de las generaciones anteriores. Aunque existe cierta polémica en su definición. Es una generación de emprendedores, impaciente y que no teme a los cambios. Aunque tienen la mejor formación, o no están trabajando actualmente o lo hacen en trabajos precarios en los que duran poco.

Porque no se sienten motivados como se menciona en la problematización se desea saber si las empresas están realmente preparadas para retener al personal enfocado según la generación en la que se encuentra y sobre todo brindar a CAPREDE las herramientas para mantener a su personal Millennial parte de ello también es mencionado en el artículo “Los Millennials y lo que deben hacer las empresas para adaptarse a ellos” de Alicia Sánchez que indica que el mundo empresarial va a contar a partir de ahora con unos profesionales diferentes que van a exigir un modelo de gestión organizativo y de empleo único y diferenciador basado en el entusiasmo por el reto y el reconocimiento inmediato, dentro de unos entornos socializantes y flexibles que permita a los trabajadores disfrutar de su tiempo personal. La empresa que mejor sepa dar respuesta a las demandas de estas nuevas generaciones será contará con una ventaja competitiva sobre el resto en la economía del conocimiento (Sánchez, Setiembre, p. 75).

1.1.3 Problematización

El mercado laboral evoluciona con el paso del tiempo al igual que los profesionales o generaciones se encuentran cada vez más preparadas para incorporarse al mismo. La pregunta es ¿Están las organizaciones listas para personas más preparadas y con deseos de crecimiento? Dada esta pregunta se requiere saber cómo es posible retener al personal específicamente los Millennials en los cuales se va a centrar la presente investigación. Existen diversos grupos generacionales en las organizaciones, para efectos de este trabajo de investigación se define como grupo generacional a un grupo determinado de personas, con un rango de edad establecido, que comparten a lo largo

de su crecimiento experiencias similares, que los forman de una manera particular y que los distingue de sus predecesores.

Se consideran que existen cuatro generaciones bien definidas de trabajadores activos en el mercado laboral.

Los Baby Boomers, marca una distancia clara entre el aspecto laboral y personal/familiar, trabaja con base en un crecimiento progresivo y de preferencia con pocos cambios, disfruta de los placeres de la vida solo en sus vacaciones hasta que logra tener el dinero suficiente para poder retirarse y relajarse. La Generación X, es marcadamente más competitiva y hacen todo lo posible para lograr el mayor éxito económico en el menor tiempo posible, basado en sus habilidades y conocimientos más que en la experiencia ganada con los años. La generación Y o Millenials le otorgan mayor valor al camino que al objetivo en sí. Consideran que el aspecto laboral es complementario al personal y que la felicidad se encuentra en la simbiosis de ambas a lo largo del tiempo. La generación Z, tiene la tendencia de valorar la relación con el medio ambiente y el futuro global, así como una mayor propensión a la sobre comunicación y al individualismo (pero colaborativo) e incluso una mayor receptividad al emprendimiento que los Millennials. Las generaciones, el trabajo y la felicidad (Achiu, 2015).

Las personas de la generación millennial son una generación que actualmente está en ascenso en las organizaciones, sin embargo, su manera de realizar las labores, de motivaciones y proyectos son distintos en comparación a otras generaciones por lo cual algunos de los problemas que enfrentan los millennial a nivel laboral y profesional son:

La indecisión ya que cuando una persona finaliza la carrera se plantea cuáles serán los siguientes pasos, estos pasos los llevan a tomar decisiones, y aquí comienza el problema. Sienten un miedo terrible a tomar la decisión equivocada, se quedan estancados en el pensamiento de que el otro camino sería el acertado. Se debe analizar que no todo es blanco y negro y existen muchas opciones, el hecho de tomar riesgos para no quedarse estancado es parte de la vida y el hecho de salir de la zona de confort es muy importante para los , esto para no llegar a arrepentirse en un futuro (Hidalgo, 2017).

La dificultad para decir no, es otro factor que se les dificulta a los millennial ya que posee una capacidad innata por impresionar a las personas, por no defraudarlas, ya sea a sus padres o a sus jefes, los cuales les generan situaciones de estrés y de ansiedad. Esto a su vez crea carga en la persona e ineficiencia para los demás ya que al final tiene a realizar tareas que no desean solo por quedar bien con otras personas (Hidalgo, 2017).

El dinero es otro problema, ya que actualmente se cree que los millennial son derrochadores de dinero, sin embargo, esto no es tan cierto ya que son muy conscientes y el tema financiero supone una gran preocupación para ellos. Sobre todo, para todos aquellos que rozan la treintena y no se han podido independizar porque su sueldo no les llega para ello. Puede ser que tengan una pareja estable, pero que no sepan cuándo serán capaces de dar el paso con estas condiciones (Hidalgo, 2017).

La generación Millennial es la generación del frenesí. Existen dos extremos: los grandes triunfadores y las personas que no se dan tiempo para avanzar. Con la inseguridad instaurada en sus vidas, es muy complicado que divisen una posibilidad de un futuro brillante, que no tiene nada que ver con ser un triunfador, sino con ser feliz con tu trabajo y tu vida, el éxito llega después por los que el fracaso y la inseguridad son obstáculos a los que se enfrentan día a día (Hidalgo, 2017).

La ansiedad es un problema para todos, sin embargo, la generación Millennial la está padeciendo mucho más que las anteriores. Todo tiene que ver con los problemas anteriores, el cúmulo de las situaciones deriva en crisis de ansiedad que complican la vida de esta generación y de cualquiera que lo padezca (Hidalgo, 2017).

1.1.4 Justificación del problema

Desde la propuesta de Darwin de la selección natural o la supervivencia de los más aptos, hasta las propuestas modernas sobre las organizaciones de la teoría general de sistemas, propuesta por Humberto Maturana (Darwin, 2016). El cambio y la evolución es una constante en muchos ámbitos de la vida y las organizaciones no son la excepción. Durante muchos años los procesos de selección y reclutamiento se han basado en los mismos métodos, estos procesos tienen un pequeño desfase entre las necesidades de los mercados laborales actuales, las propuestas académicas, la dificultad de flexibilización de las organizaciones, que contrasta con la modernidad que busca una jornada laboral que permita un equilibrio de balance de trabajo y vida.

En todo este proceso de evolución social en el cual se encuentran inmersas las organizaciones, no es posible continuar resistiendo a comprender que la fuerza laboral

de los últimos 30 años no tiene las mismas necesidades, no pueden funcionar los mismos métodos de selección y reclutamiento, porque lo que buscan las nuevas generaciones tiene nuevos retos (Darwin, 2016). El actual contexto sociopolítico y económico mundial está permitiendo generaciones de jóvenes con mayor acceso a la información, por tanto, los Millennials son una generación de retos, que no persigue la fidelidad ni estabilidad laboral, son profesionales con un amplio uso y conocimiento de la tecnología, con un alto profesionalismo y con motivación e interés laboral muy distintos de la antigua generación.

La generación con la que se determinó que existía una separación a nivel de necesidades fue la de los “Tradicionalistas” (nacidos hasta 1945), actualmente, es posible que en las organizaciones se puede encontrar personal de 4 generaciones en las empresas trabajando e interactuando en conjunto, estas son: los “Baby Boomers” (nacidos entre 1949 y 1968) los cuales en su gran mayoría se están jubilando poco a poco , la “Generación X” (nacidos entre 1969 y 1980) y la población de la presente investigación, Generación Y (nacidos entre 1981 y 1993), pero adicionalmente los que están ingresando al mercado laboral también son los de la generación Z (nacidos entre 1994 y 2010). Cada vez que una nueva generación de personas está preparada para trabajar e incorporarse en el ámbito laboral, las organizaciones deben afrontar un nuevo reto, principalmente, para la Gestión de Recursos Humanos. Ahora las organizaciones deben tomar en consideración las necesidades de la generación Y, sus conductas, sus fortalezas, intereses, debilidades, gustos, preferencias, características, etc., toda la información posible para entender cómo van a impactar el mercado laboral ya existente (Vilanova & Ortega, 2017).

Entonces aquí es donde radica la importancia de la presente propuesta de investigación, en mencionar las características de la Generación Y, como nueva fuerza laboral, cuáles son sus necesidades laborales y sobre todo buscar una propuesta de retención de personal, con base en sus necesidades. La Generación Y es la nueva fuerza de trabajadores que empiezan a ocupar puestos importantes en el mercado poco a poco y con características muy especiales y distintas a las que las organizaciones conocen. Los Millennials son personas que nacieron en medio de muchos cambios tecnológicos, con acceso a mucha información, necesitan tiempo para hacer lo que les gusta, no hacen su vida alrededor de un trabajo (a diferencia de sus padres) sino de sus propios intereses personales, la familia y sus pasiones, entre otras características. Esto llama mucho la atención en la Gestión de Recursos Humanos puesto que hay mucho que entender detrás del razonamiento de la Generación Y; las prácticas y estrategias de atracción, gestión y sobre todo como se puede retener el talento una vez que ellos consideran que son “expertos” en el puesto para el que fueron contratados (Vilanova & Ortega, 2017).

En un futuro no muy lejano eventualmente la Generación de Tradicionalistas y Baby Boomers tendrán su jubilación o simplemente dejarán de ser atractivos para las organizaciones por los diversos motivos, principalmente, porque se convierten en empleados “costos” para la organización y será cuando las futuras organizaciones inicien su ascenso a los puestos de gerencia y altos mandos de las organizaciones posiblemente pertenecientes a otras generaciones no estarán preparados para dicho cambio generacional en las organizaciones; por tanto que tan flexibles son las organizaciones para manejar este cambio y sobre todo para retener al personal de la Generación Y (Vilanova & Ortega, 2017).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo retener al personal millennial de CAPREDE mediante un plan estratégico de Talento Humano?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son los que “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, 2014, p. 37).

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de Retención laboral para los colaboradores de la generación Millenials, de la empresa CAPREDE, durante el primer trimestre del 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los elementos que hacen que los millennials busquen diferentes oportunidades de trabajo.
2. Analizar los factores que incentivan a los millennials para permanecer en la organización.
3. Investigar si existen planes individuales de desarrollo para los millennials dentro de la organización.
4. Conocer la opinión de otros colaboradores de otras generaciones humanas sobre los millennial.
5. Indagar la existencia de programas de compensaciones y beneficios adicionales para los colaboradores.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La investigación abarca la empresa CAPREDE dedicada se servir a los funcionarios del Poder Judicial, en donde se tiene como propósito crear un plan de retención para el personal de la generación millennial, para que permanezcan en la empresa la mayor cantidad de tiempo en la misma.

Se pretende que la investigación se convierta en un documento que le sirva a la empresa para ampliar los conocimientos sobre las generaciones que existen y sobre todo para los de la generación en la cual se enfoca la cual es los Millennial y su influencia como retener este personal con necesidades distintas, así como las ventajas y beneficios que traerá la investigación, como tener un presupuesto estables en liquidaciones y nuevas contrataciones, además de la optimización de tiempo que se invierte en nuevas contrataciones, se pretende cumplir con lo anterior llevando a cabalidad con los objetivos establecidos.

Además, se quiere verificar si esto también reducirá la rotación de personal y será un factor influyente en la estabilidad de los empleados, para de ser así pueda ser implementado.

1.4.2. Limitaciones

Las principales limitaciones que existen, es la diferencia en los datos que existe en las fuentes consultadas, acerca de los rangos de edades de las diferentes generaciones, lo cual puede de una forma u otra confundir a la persona que está realizando la investigación sobre cuál es las mejor para basarse.

También existe el hecho que según el rango de edades que se eligió que es de 26 años hasta los 37 años, existe muy poca muestra en la empresa en la cual se está trabajando la cual representa un 18% del total de los funcionarios de la empresa.

Otra limitación importante es que a pesar de ser un tema que lleva varios años investigándose la bibliografía que existe es bastante limitada sobre todo cuando se trata de basarse únicamente en los Millennials.

1.4.3 Aporte del investigador

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es brindar una herramienta para la empresa tomando en cuenta que la generación Millennial o Y como también se le llama tienen una alta rotación en sus puestos de trabajo, ya que el trabajo es funcional para ellos, y tiene diferentes intereses valoran sus vínculos personales, son creativos, valoran el tiempo libre, la vida personal y tienen amplios deseos de crecimiento profesional, por tanto al analizar estos factores se podrá partir de una premisa para conocerlos más y saber cómo determinar que se queden por más tiempo en la empresa.

Según el diagnóstico de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se podrá desarrollar el plan de retención, logrando un personal más motivado, también influye en un mejor a un clima organizacional, y sobre todo ayudará a la empresa a saber qué es lo que necesitan en las empresas el sector estudiado de los colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la organización

2.1.1.1 Antecedentes Históricos

En la página web oficial CAPREDE se obtiene que CAPREDE (Caja de Préstamos y descuentos del Poder Judicial) es una institución creada por medio de la Ley Constitutiva de la Caja de Préstamos y Descuentos de los Empleados del Poder Judicial, No.2028 del 16 de junio de 1956 y sus reformas según Ley No. 6063 del 29 de julio de 1977, que reformó la primera. CAPREDE se creó para suplir la necesidad de contar con un mecanismo financiero que permita facilitar el acceso al crédito estimulando el ahorro de sus afiliados. Con más de 60 años de operar en el mercado financiero, CAPREDE es considerado la organización más sólida dentro del Poder Judicial, con características de proyección social y calidad en la prestación de sus servicios (CAPREDE, 2019). ¿Quiénes somos?. Recuperado en (CAPREDE, 2018).

2.1.1.2 Misión de la Caja de préstamos y descuentos del Poder Judicial

En la página web oficial CAPREDE se logra obtener que la misión de la institución es la siguiente:

“Brindar los productos y servicios financieros que respondan a las necesidades socioeconómicas de nuestros afiliados, mediante la utilización del Sistema de Gestión de Calidad y desarrollo de programas de responsabilidad social, basado en nuestros valores, talento humano, infraestructura y recursos tecnológicos, garantizándoles un servicios ágil y personalizado (Recuperado en CAPREDE, 2018)”

Posicionar a CAPREDE como institución financiera líder dentro del Poder Judicial.
(CAPREDE, 2019. Recuperado en CAPREDE, 2018).

2.1.1.3 Definiciones

Para poder dar a conocer los servicios que brinda la organización es necesario familiarizarse con algunos términos que son citados a continuación:

CAPREDE: Caja de Préstamos y Descuentos de las y los empleados del Poder Judicial.

UDP: Unidad Deductora de Planillas del Poder Judicial.

Alta Dirección: Órgano rector de la Caja de Préstamos y Descuentos de las y los Empleados del Poder Judicial y Gerencia General.

Afiliado (a) o asociado: Las personas indicadas como tales en el reglamento interno de CAPREDE

CAE: Comité de Asuntos Especiales, conformado por la Gerencia General, Gerencia Financiera, Jefatura de Servicio al Cliente y Jefatura de Mercadeo (CAPREDE, 2018).

2.1.1.4 Servicios de CAPREDE

Actualmente CAPREDE cuenta con las siguientes modalidades de afiliación:

- Afiliación porcentual: El afiliado aporta entre un 0.5% y 2% de su salario bruto mensual como aporte a su capital social, lo anterior acorde a su situación económica y aprobación de la Administración de CAPREDE.
- Afiliación Cuota fija: El afiliado aporta una cuota fija de ¢5.000.00 mensuales como aporte a su capital social, esta modalidad de afiliación tiene limitantes en cuanto a líneas y montos de créditos, tasas de interés y condiciones especiales en general, mismas que definirá la alta gerencia.
- Afiliación Socio Inversionista: El afiliado aporta una única vez el monto de ¢5.000.00 como gasto administrativo; esta modalidad permite únicamente realizar inversiones o ahorros en CAPREDE, se autoriza a utilizar como garantía sus inversiones únicamente en las líneas Back to back vigentes y acorde a las disposiciones de la alta gerencia (CAPREDE, 2018).

CRÉDITOS

Artículo 39: CAPREDE, podrá otorgar créditos a los afiliados que cumplan con los requisitos solicitados según el tipo de crédito que corresponda, vigente o nuevo.

Todo lo anterior según el presupuesto mensual o anual que para cada línea de crédito se indique, y permitan los recursos financieros (CAPREDE, 2018).

AHORROS

- **Depósito de Ahorro a Plazo Fijo:** Es la transacción mediante la cual un afiliado deposita en una cuenta corriente de CAPREDE una cantidad de dinero a un plazo determinado, con una tasa de interés pactada previamente, por lo cual recibe en contraprestación, el capital invertido más los rendimientos generados, de conformidad con lo estipulado en el certificado expedido por CAPREDE. Para constituir un Depósito de Ahorro a Plazo, se requiere ser afiliado de CAPREDE, colaborador de CAPREDE o ser socio inversionista (que sea funcionario activo, interino o jubilado del Poder Judicial), realizar el depósito y firmar una declaración de origen de los fondos, cuando aplique según lo establecido por la ley.
- **Fondo de Ahorro Escolar:** El ahorro escolar se constituye como una alternativa para ayudar al afiliado a cubrir los gastos de entrada a clase de sus hijos.
- **Fondo de Ahorro Navideño:** El ahorro navideño nace con el objeto de brindar al afiliado y colaboradores de CAPREDE, un programa de ahorro que le permita contar con una provisión de efectivo disponible para solventar los gastos en temporada navideña.
- **Fondo de Ahorro Voluntario:** Es un ahorro libre creado con el objeto de brindar al afiliado de CAPREDE, en todas las modalidades de afiliación, una alternativa que le permita tener un fondo disponible en cualquier época del año para solventar problemas económicos.
- **Fondo de Ahorro Bonificado:** Es un ahorro que el afiliado aporta mediante abonos mensuales con el fin de solventar necesidades de efectivo del cual puede retirar cada seis meses el 50% de su ahorro.

- Fondo de Ahorro Marchamo: El ahorro marchamo se crea con el fin de brindar al afiliado y colaboradores de CAPREDE, un programa de ahorro que le permita contar con una provisión de efectivo disponible para solventar el gasto que genera el pago del marchamo vehicular cada año.
- Plan de Inversión: El Plan de Inversión se creó con la finalidad de brindar al afiliado una alternativa de planificar proyectos personales de acuerdo con el plazo de su preferencia de 3, 4 y 5 años, a través de cuotas mensuales deducibles de su salario. Podrá obtener rendimientos satisfactorios.
- Fondo de Ahorro Vacacional: Línea de ahorro destinado a fines vacacionales, donde el cliente puede hacer uso de ella al cumplir cierta cantidad de aportes, mismos que serán deducidos de planilla de manera quincenal (CAPREDE, 2018).

2.1.1.5 Valores

En la página web oficial del CAPREDE (2018), se indica que los valores de esta institución son los siguientes:

Valores Conductuales:

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

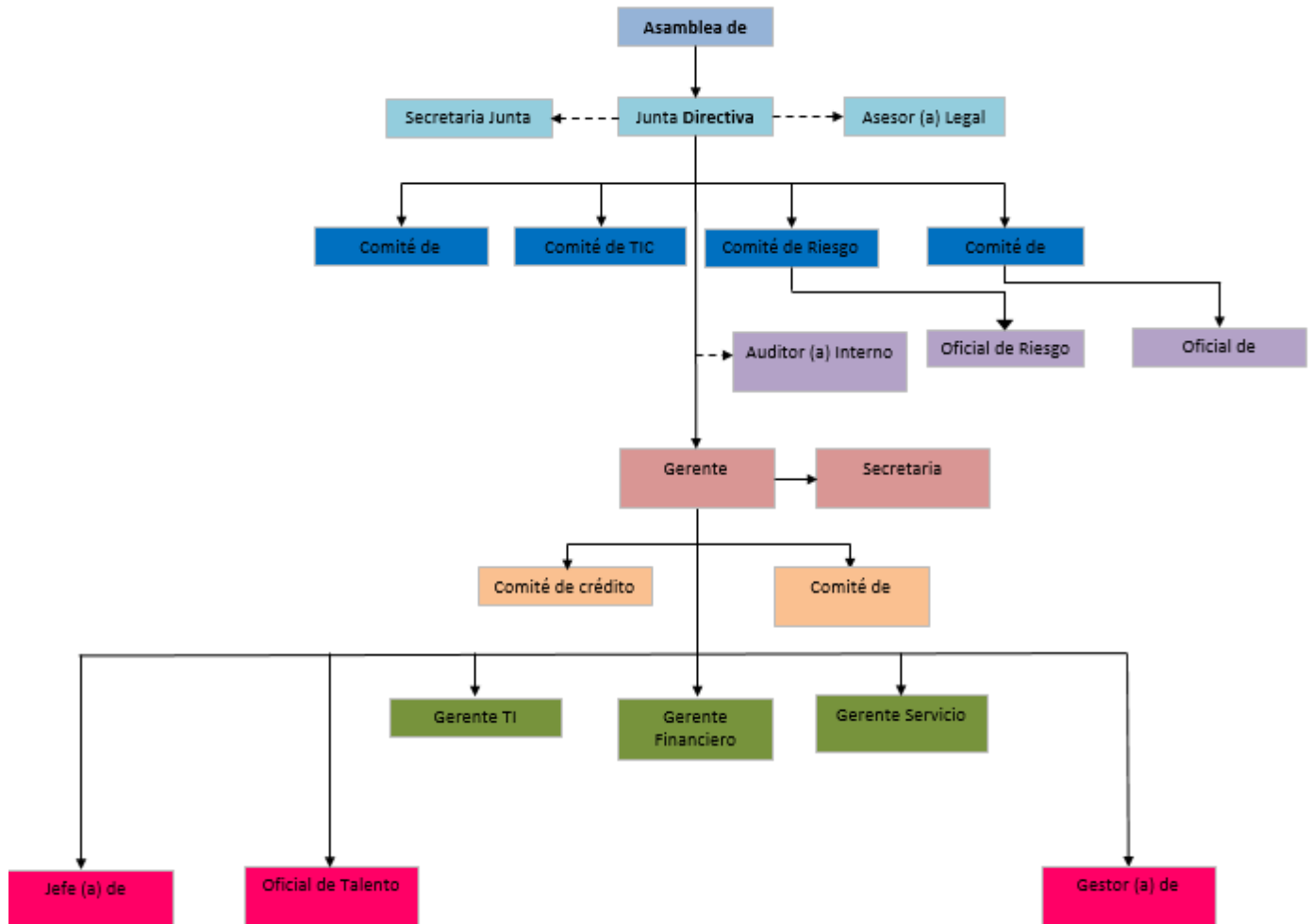
Valores Estratégicos:

- Calidad

- Servicio
- Innovación e imagen

Tomado de (CAPREDE, 2018).

2.1.1.7 Organigrama de CAPREDE



Fuente: (CAPREDE, 2018).

2.1.2 Imágenes de la Caja de Préstamos y Descuentos del Poder Judicial

IMAGEN 1 Edificio CAPREDE



Fuente: Elaboración propia, 15 de marzo 2019.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1 Gestión del talento humano

Según el Idalberto Chiavenato, la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales depende de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal (Chiavenato, 2017, p. 4).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2017, p. 6).

La administración del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era la capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal

obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo, recursos financieros o efectivo, sin embargo, si existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada. Éste será el panorama del futuro (Chiavenato, 2017, p.9).

2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común (Chiavenato, 2017, p. 9).

2.2.1.3 Procesos de la gestión del talento humano

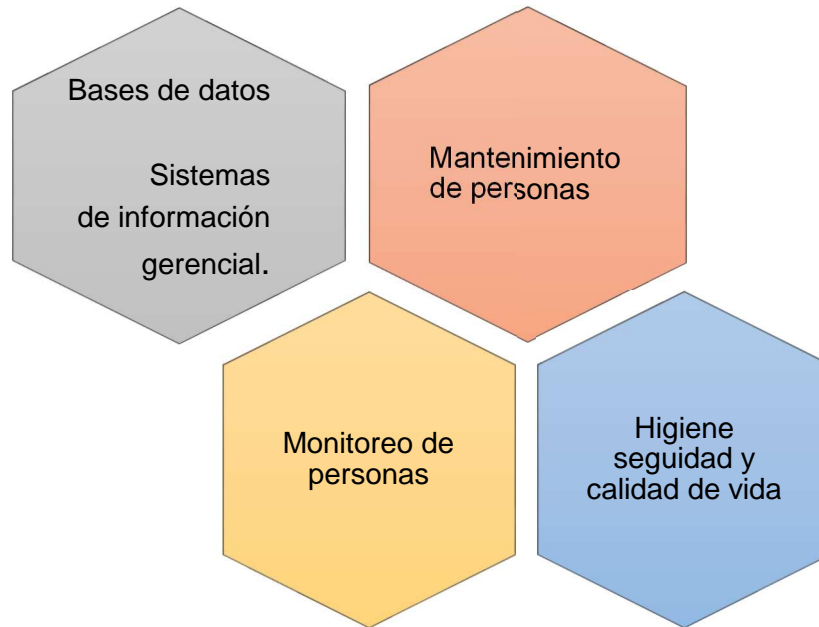
La administración de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2017, p. 13).

Estas políticas y prácticas pueden resumirse en seis procesos básicos.

2.2.1.4 Gestión de personal





Fuente: Elaboración propia.

2.3 Generación

2.3.1 Definición de generación

Inicialmente para comprender el énfasis de esta investigación se requiere tener el concepto de generación, aunque varios autores han escrito y profundizado sobre este tema existen varias versiones de esta. Para (Vilanova & Ortega, 2017) define la generación como: “Un conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos. Todas las generaciones tienen ciertos factores que los caracterizan pueden ser crisis económicas, guerras. Pero también hay factores blandos que influyen como: música, deportes, cultura, modas “Una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo periodo de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas” (p. 5).

CUADRO 1 Taxonomía de las generaciones

Generación	Marco Temporal
Generación Silenciosa o tradicionalista	1942-1952
Baby Boomers	1943-1960
Generación X	1961-1981
Generación Y	1982-1992
Generación Z	1994-2005

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Tipos de generaciones.

Las generaciones de personas que nacen en determinadas décadas han sido un motivo constante de investigación con respecto a sus cualidades y diferencias, siendo las que tienen hoy más importancia las *baby boomers*, X, Y (Millenials) y Z. La definición, atributos y rango de fechas de nacimiento dependerán de varios factores como el país o región en el cual se aplique, así como la situación política y cultural del país, entre otros elementos. Sin embargo, hay un común denominador: los medios de comunicación masiva, internet y las redes sociales han reconfigurado cada generación, y esto tiene un impacto directo en el significado de la felicidad para cada uno. Inteligencia académica, que se subdivide en la capacidad verbal y la aptitud lógico-matemática. Capacidad para resolver problemas numéricos y lógicos (Achiu, 2015).

Generación Silenciosos, o tradicionalistas, la primera generación, nació con ciertos valores intrínsecos como: El valor de la lealtad es una característica más alta de esta generación, fueron quienes diseñaron los corporativos, políticas y procesos en las organizaciones, privando patrones paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados. No conciben el feedback en las relaciones de trabajo como relevantes (Vilanova & Ortega, 2017, p. 8).

Esta generación se focaliza en que su existencia está en función al trabajo y son descuidados de su vida personal. Una gran mayoría obtuvo logros universitarios e ingreso al mercado laboral como mano de obra altamente calificada, con una estima de gran confianza. Valoran mucho la productividad y no toleran el ocio, un buen auto o casa es un símbolo de estatus y miden su éxito en función de la fortuna alcanzada (Vilanova & Ortega, 2017).

La generación Baby Boomers, se encuentra prácticamente de salida, pero aun coexisten en las zonas de poder, muchos de ellos están en posiciones directivas en franca retirada de su jubilación "X" tomo el liderazgo y ocupando poco a poco los lugares de los baby boomers están dejando. La generación "Y" está laborando en los mandos medios o bajos y por último la generación "Z" está apenas integrándose en el ámbito organizacional.

Esta generación valora enormemente las relaciones cara a cara, no se comunican exclusivamente con medios electrónicos, no piensan retirarse, el trabajo es lo más importante, aspiran en un crecimiento vertical, valoran los símbolos de status, valoran los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de estándares meritocráticos. Les

ha tocado vivir la televisión blanca y negro, hasta las pantallas planas actuales. Esta generación jugó a las canicas, a la cuerda, al "pong", "atari" y también "playstation". Valoran enormemente a los jefes con la capacidad para transmitir conocimientos y aconsejar.

Son informales, escépticos y realistas, no viven de los grandes proyectos a largo plazo (Vilanova & Ortega, 2017, p. 11).

Generación X, desconfía de las instituciones son pragmáticos, creen en lo que ven, los caracteriza la frase: "digo lo que pienso y lo que quiero". Le dan un gran peso a la educación, al uso de los celulares, internet y computadoras. Se orientan por resultados y nos los relacionan con el tiempo que están en la empresa sino lograr objetivos. El feedback en el ambiente laboral los ayuda a aprender y retroalimentarse, buscan el feedback inmediato. Son flexibles, quieren todo, les aburren las reuniones ("mándame un email" es su frase). Realizan las actividades con un propósito y un sentido, preguntándose el porqué de estas.

Son optimistas, se exhiben en Facebook y pueden andar descalzos antes que sin celular.

Aprenden haciendo más que observando, respeto y justicia son sus valores esenciales, altamente pragmáticos, buscan un coach o un mentor o un padre de las organizaciones. Realizan varias actividades a la vez, valoran el trabajo en equipo prefieren ambientes cooperativos, altamente autónomos (Vilanova & Ortega, 2017, p. 15).

La generación Y, esta es en la generación en la que se va a enfocar la investigación, se encuentran dentro de las organizaciones, conciben un ambiente laboral con alta conectividad, tienen una alta rotación en sus puestos de trabajo, es funcional para ellos. Son altamente creativos y valoran lo intangible como real, valoran altamente los vínculos sociales: familia y amigos. Valoran el tiempo libre, la vida personal es prioritaria, son flexibles y se adaptan rápidamente al cambio, agrandándoles el riesgo del vértigo (Vilanova & Ortega, 2017, p. 17).

Esta generación nació pensando con la necesidad de las computadoras, softwares, comunicación digital, etc. Esta generación tienden a no querer leer, su escritura es pésima, los padres de esta generación son la "X" se tapa los tatuajes la "Y" los muestra, se preocupan más por el dinero, cuestionan todo.

Negociar es reconocer que ante nosotros tenemos una generación con más conocimientos (Vilanova & Ortega, 2017).

Generación Z, Sociólogos Estadunidenses que han estudiado las generaciones humanas, han llamado a los nacidos entre 1982 y 1993, generación "Y". Los nacidos entre 1994 y 2005 son los llamados generación "Z". Según (Vilanova & Ortega, 2017) La generación "Y" está más abierta al debate, a la discusión a brindar soluciones y alternativas a los problemas presentados mientras que la "Z" están creciendo con todos los avances tecnológicos, no le dan mucha importancia a los valores familiares, ni a la educación, ni al trabajo; se aburren fácilmente son muy individuales e impacientes (p. 20). Se dice que esta generación tiene un gran desinterés por la vida en general, (Vilanova & Ortega, 2017, p. 20), facilitadora en Desarrollo Humano

y coordinadora escolar de sexto de preparatoria en una escuela particular, con 20 años de experiencia, describe “esta generación más bien puede estar confundida debido a que los hacen creer que el valor de la persona se basa en el materialismo y en el consumismo actual. Si a todo esto podemos sumarle las crisis mundiales, las expectativas disminuyen y entran en una crisis existencial”.

Está teniendo una gran cantidad de estímulos por la globalización, el uso de las redes sociales como: Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat. Es de uso común para ellos, no conciben la realidad sin estas plataformas digitales, para esta generación (Vilanova & Ortega, 2017, p. 25).

IMAGEN 2 Taxonomía de generaciones

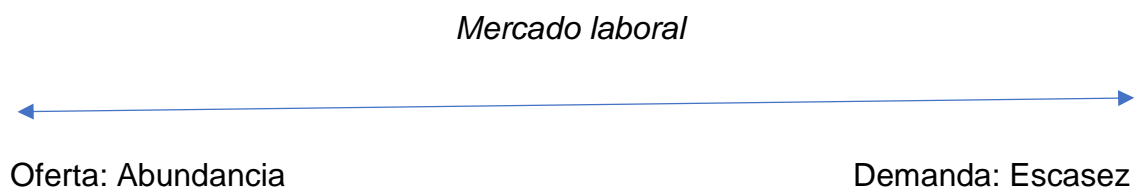
Nombre de la generación	Generación Interbellum	Generación Grandiosa o "vieja guardia"	Generación silenciosa o de "los promotores"	Generación Baby Boomers	Generación X o "bumerang"	Generación Y o "Millennial"	Generación Z, Bloomlets o "Centennials"
Nacidos entre	1900-1914	1915-1927	1928-1945	1946-1965	1966-1976	1977-1994	1995-2012
Investigación de la generación	<p>Es la generación de entre guerras; eran demasiado jóvenes para servir al ejército durante la Gran Guerra y en general demasiados adultos para servir de personal de tropa cuando se desarrolló la Segunda Guerra Mundial.</p>	<p>Los individuos pertenecientes a esta generación por lo general, eran bastante nacionalistas y creían en dejar un legado para su descendencia. Debido a que se formaron durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, aprendieron el valor del trabajo en equipo y experimentaron las consecuencias de una crisis económica generalizada. Su responsabilidad y conciencia colectiva eran sus virtudes principales, lo que despertó en ellos un sentimiento muy patriótico, nacionalista y conservador.</p>	<p>Todas aquellas personas que nacieron en un punto crucial de la historia: en la época de la reconstrucción. Esta generación tuvo muchísimas oportunidades para participar y desarrollarse en el trabajo, en la educación y en la modernización de muchos sistemas industriales, económicos, etc. Los promotores disfrutaron de una época tranquila y segura.</p>	<p>Por mucho tiempo, los Boomers I y Boomers II fueron clasificados como una misma generación. Sin embargo, a raíz de las diferencias entre sus actitudes y comportamientos sociales, fue necesario separarlos en dos brechas. Los Baby Boomers I (1946 – 1954) fueron la generación inmediata a la postguerra, luego de la reconstrucción. Fue marcada profundamente por el asesinato de JFK y Martín Luther King, en una época llena de muchos disturbios políticos, protestas por los derechos civiles, de exploración social y de nacimiento de muchos movimientos ecologistas. Esta generación Boomers II sufrió el efecto post-Watergate (1955 a 1965). Las personas que pertenecen o pertenecieron a esta brecha social perdieron la confianza en la gerencia estadounidense y el optimismo de los Baby Boomers. El embargo del petróleo trajo consigo grandes dificultades económicas, por lo que no tuvieron las mismas oportunidades laborales que la generación anterior. Esto hizo que la generación Jones se convirtiera en una mucho más escéptica con respecto a los entes gubernamentales.</p>	<p>La generación X está profundamente marcada por el individualismo. Son los que vivieron el nacimiento de la digitalización. Están principalmente enfocados en sus logros y metas personales. Se dice que ha sido una de las generaciones más incomprendidas por su escepticismo ante los acontecimientos políticos y sociales y porque la mayoría viene de familias disfuncionales (padres divorciados). Debido a esta última razón, una de las mayores inversiones en tiempo y dinero que hace un individuo de esta generación es la de formar una familia por su cuenta.</p>	<p>Las personas nacidas dentro de esta generación lo hicieron al lado de la tecnología, por lo que en su día a día utilizan herramientas tecnológicas para su entretenimiento y trabajo. Es una generación emprendedora, étnicamente más diversa y, al mismo tiempo, más inclusiva. Está claramente dividida de las demás por el tiempo que dedican al internet, las redes sociales y a obtener información en tiempo real. Los Millennials, nacidos de 1977 a 1994, son personas inmunes a las estrategias de marketing tradicional porque han desarrollado una perspectiva más independiente y buscan identificarse con el mercado de una forma más personal.</p>	<p>Las personas nacidas en este periodo, son conocidas como la generación Z, Bloomlets o Centennials. Esta es la generación multicanal y el nuevo target de las marcas en la actualidad. Cuentan con todo tipo de dispositivos electrónicos (televisión, teléfonos inteligentes, computadoras y tablets) y pasan aproximadamente 22 horas a la semana conectados a ellos. Son los que más demandan inmediatez y personalización, por lo que esperan experiencias diversas de un alto nivel tecnológico.</p>
							

Fuente: (Achiu, 2015).

2.4 Reclutamiento

Para realizar el proceso de reclutamiento y selección es necesario tener una idea de cómo se encuentra el mercado laboral, si se realiza una buena gestión de reclutamiento y selección la persona se sentirá mejor adaptado al puesto que realizara y una mayor pertenencia en la empresa para ellos es necesario en primera instancia revisar el mercado laboral.

Mercado laboral es el espacio de transacciones o contexto de trueques e intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado laboral este compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las organizaciones. Toda organización, en la medida en que ofrece oportunidad de trabajadores parte integrante del mercado laboral (Chiavenato, 2017, p. 85).



CUADRO 2. Efectos del mercado laboral en la prácticas del talento

humano

Mercado laboral en que predomina la oferta	Mercado laboral en que predomina la demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos • Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas inversiones en reclutamiento, debido a la oferta de candidatos • Criterios de selección más rígidos y rigurosos, para aprovechar la abundancia de los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capacitación para compensar las desviaciones del perfil • Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar candidatos ya capacitados • Ofertas salariales más bajas, para aprovechar la competencia entre candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en beneficios sociales para atraer candidatos y retener empleados • Énfasis en el reclutamiento interno, como medio de mantener los empleados actuales y dinamizar los planes de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas inversiones en beneficios sociales, pues no hay necesidad de establecer mecanismos para retener al personal • Énfasis en el reclutamiento eterno como medio de mejorar el potencial humano sustituir empleados por candidatos de mejor calificación

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 86).

CUADRO 3. Impacto del mercado laboral sobre los candidatos.

Mercado laboral en que predomina la oferta	Mercado laboral en que predomina la demanda
1) Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral	2) Escasez de vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado laboral
3) Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que	4) Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, presentando propuestas

ofrecen mejores oportunidades, salarios y beneficios	salariales más bajas y candidatizándose a cargos inferiores a sus calificaciones
5) Las personas se disponen a dejar sus empleos actuales para intentar conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones, lo cual aumenta la rotación de personal	6) Las personas procuran mantenerse en los actuales empleos por el temor de engrosar las filas de candidatos desempleados.
7) Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen reivindicaciones de mejores salarios, beneficios y se vuelven más indisciplinados, faltan y se retrasan más, lo cual aumenta el ausentismo.	8) Los empleados evitan crear conflictos en sus empleos o propiciar posibles desvinculaciones; se vuelven más disciplinados, tratan de no faltar ni retrasarse en el servicio.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 87).

CUADRO 4. Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral.

Mercado laboral de talento humano en que predomina la oferta	Mercado laboral de talento humano en que predomina la demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de vacantes • Competencias entre empresas para obtener candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes • No hay competencia entre las empresas para obtener candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las inversiones en reclutamiento • Reducción de las exigencias a los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las inversiones en reclutamiento • Aumento de las exigencias a los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las inversiones de capacitación • Énfasis en el reclutamiento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las inversiones de capacitación • Énfasis en el reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de retención de personal (retención de capital humano) • Orientación hacia las personas y hacia su bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano) • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las inversiones en beneficios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción o congelación de las inversiones en beneficios sociales

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 93).

CUADRO 5. Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral.

Mercado laboral de talento humano en que predomina la oferta	Mercado laboral de talento humano en que predomina la demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cantidad de candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre candidatos para obtener empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las pretensiones salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las pretensiones salariales
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conseguir empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para conseguir empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Temor de perder el empleo actual y mayor apego al empleo <ul style="list-style-type: none"> • Bajo ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de perder el empleo actual y menor apego al empleo <ul style="list-style-type: none"> • Elevado ausentismo
<ul style="list-style-type: none"> • El candidato acepta cualquier oportunidad que aparezca <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • El candidato selecciona entre la diversas oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo profesional.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 93).

2.4.1 Concepto de reclutamiento

Corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos de mercado laboral de talento humano para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre en el proceso de comunicación más adelante a tratar, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el

proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar (Chiavenato, 2017).

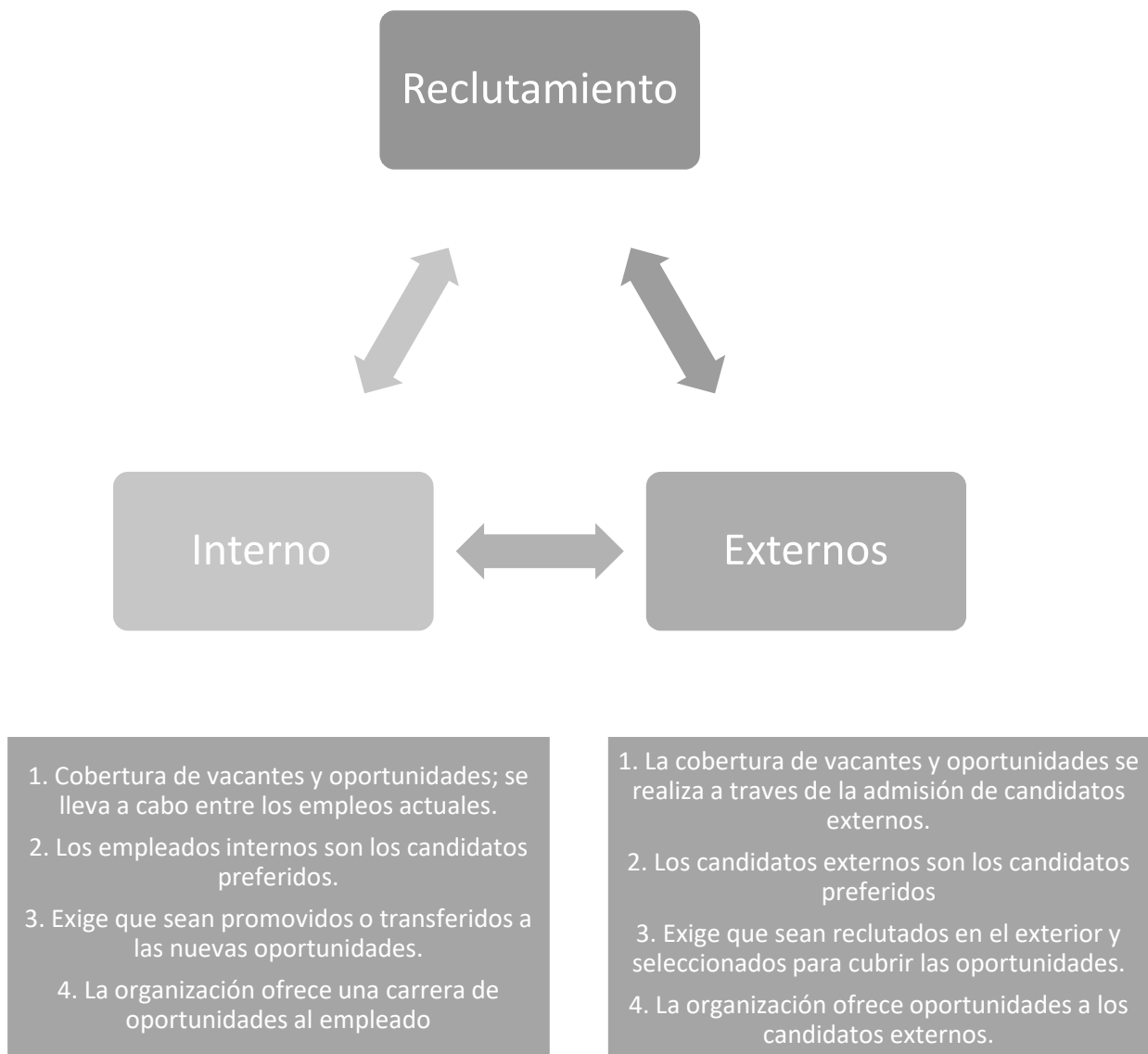
Conceptos de reclutamiento

- Conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.
- Conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de talento humano, oportunidades de empleo que pretende llenar.
- Busca generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En síntesis busca candidatos dentro y fuera de la organización (Chiavenato, 2017, p. 95).

2.4.1.2 Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado laboral, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

El externo se enfoca en los candidatos del mercado laboral de talento humano. Mientras que el reclutamiento interno privilegia a los colaboradores actuales para ofrecerles mejores oportunidades en la organización, el otro busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización (Chiavenato, 2017, p. 95).



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 96).

2.4.2 Reclutamiento interno

CUADRO 6. Reclutamiento Interno

<u>Pros</u>	<u>Contras</u>
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	Puedes bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
Motiva el desarrollo profesional de los empleados.	Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.	Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización
Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

(Chiavenato, 2017, p. 96).

2.4.3 Reclutamiento externo

CUADRO 7. Reclutamiento Externo

<u>Pros</u>	<u>Contras</u>
<p>Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.</p> <p>Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.</p>	<p>Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.</p> <p>Reduce la fidelidad de los empleados, ofrecer las oportunidades a extraños.</p>
<p>Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.</p> <p>Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.</p>	<p>Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.</p> <p>Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.</p>
<p>Incentiva la interacción de la organización en el mercado laboral.</p> <p>Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual</p>	<p>Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro para el reclutamiento interno.</p>

(Chiavenato, 2017, p. 98).

CUADRO 8. Diferencias entre reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los cargos vacantes son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la organización. • Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la organización • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamientos y fueron evaluados en cuanto a su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso selectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados, que pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, cuyos candidatos pueden disputarlas.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 97).

2.5 Selección de personas

Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Constituye a la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2017, p. 111).

2.5.1 Concepto de selección de personal

Proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado (Chiavenato, 2017, p. 111).

2.5.2 Selección como proceso de comparación

Se presentan dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Chiavenato, 2017, p. 111).

2.5.3 Modelos de selección

En principio para realizar una oferta de una vacante se debe tomar en cuenta lo siguiente:

CUADRO 9. Responsabilidades de línea y función de staff

Responsabilidad de línea	Función de staff
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir respecto de cubrir el cargo vacante mediante la emisión de la solicitud de empleado. • Decidir respecto de las características básicas de los candidatos. • Entrevistar a los candidatos. • Evaluar y comparar los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y las demás técnicas de selección. • Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento. • Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan. • Desarrollar técnicas de selección más adecuadas. • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos. • Aplicar pruebas psicométricas o de personalidad, si es necesario.

- Escoger el candidato final al cargo.
- Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 113).

Los diferentes modelos de selección utilizados son:

- 1) Modelo de admisión forzosa: existe un solo candidato y una sola vacante que deber cubrir ese candidato. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar los candidatos. El candidato presentado deber ser admitido sin que haya la posibilidad de rechazarlo.
- 2) Modelo de selección: existen varios candidatos y sólo una vacante que deber cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan sólo dos alternativas: aprobación o rechazo. Si es aprobado, el candidato deberá ser admitido; si es rechazado, el candidato es separado del proceso de selección, pues existen otros candidatos para el cargo vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
- 3) Modelo de clasificación: existen varios candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas: ser aprobado, se admite; si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para otros cargos que se pretende llenar, hasta que se agoten las vacantes y alternativas (Chiavenato, 2017, p. 114).

2.5.3.1 Identificación de las características personales del candidato

Es importante cuando se va a elegir a un candidato para una nueva vacante se requiere analizar ciertas características entre ellas son:

Ejecución de la tarea en sí	<ol style="list-style-type: none">1. Inteligencia general.2. Atención concentrada en los detalles.3. Aptitud numérica.4. Aptitud verbal.5. Aptitud espacial.6. Razonamiento deductivo o inductivo.
Interdependencia con otras personas	<ol style="list-style-type: none">1. Atención dispersa y amplia.2. Visión de conjunto.3. Facilidad de coordinación.4. Espíritu de integración.5. Resistencia a la frustración o al fracaso.6. Iniciativa propia.
Interdependencia con otras tareas	<ol style="list-style-type: none">1. Relaciones humanas.2. Habilidad interpersonal.3. Colaboración y cooperación.4. Cociente emocional.5. Liderazgo.6. Facilidad de comunicación.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 116).

2.5.3.2 Recolección de información sobre el cargo

Antes de crear una oferta laboral se deben tomar en cuenta una serie de datos los cuales nos llevaran a concluir que es lo que se requiere para una vacante:

- Descripción y análisis del cargo: construyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados actores de especificación) del cargo.
- Técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo.
- Solicitud de personal: es el comienzo del proceso de selección. Como se verá más adelante, es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante (Chiavenato, 2017, p. 116).
- Análisis del cargo en el mercado: cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, por tratarse de algún cargo nuevo o uno cuyo contenido esté muy relacionado con el desarrollo tecnológico, recurre a la investigación de mercado.

- Hipótesis de trabajo: en caso de que no pueda utilizarse ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto del cargo que de cubrirse, puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y sus exigencias en la relación con el ocupante ya sea requisitos y características, como la simulación inicial (Chiavenato, 2017, p. 117).

2.4.4 Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que debe cubrir, también se debe tener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados (Chiavenato, 2017, p. 118).

Existen cinco categorías:

- Entrevista de selección: Es la técnica más utilizada. Tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de la empresa. En este proceso de comunicación entre dos o

más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra (Chiavenato, 2017, p.119).

- a. Entrevista dirigida (con derrotero o guion preestablecido)
 - b. Entrevista libre (sin derrotero definido) (Chiavenato, 2017, p. 120).
- Pruebas de conocimientos o de capacidad: Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, el grado de conocimientos profesionales o técnicos (Chiavenato, 2017, p. 124).
 - a. Generales: Cultura general, lenguas
 - b. Específicas: Conocimientos técnicos, cultura profesional (Chiavenato, 2017, p. 120).
 - Pruebas psicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Estas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación por esta razón las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tiene: predictibilidad que es una capacidad para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo; validez que es la capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir y además tiene precisión la cual es la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona (Chiavenato, 2017, p. 127).

- a. Pruebas de aptitud: Generales, específicas (Chiavenato, 2017, p. 120).
- Pruebas de personalidad: No es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es una integración, una mezcla, un todo organizado. Se denominan psico-diagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. En esta categoría están las denominadas pruebas expresivas, además se investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación (Chiavenato, 2017, p. 129).
 - Técnicas de simulación: Abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otros nuevos (Chiavenato, 2017, p. 129).

2.5.5 Evaluación de los resultados de la selección de personas

Existen varios procedimientos de selección, que se pueden combinar de diversas maneras. Cada organización necesita determinar los procesos y procedimientos de selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. A pesar de su costo operacional elevado en apariencia, el proceso de selección ofrece resultados importantes a la organización.

1. Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo

2. Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y pertenencia de las personas, y reducción de la rotación.
5. Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
6. Mejoramiento rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento.

La selección de personas también ofrece resultados importantes para las personas:

- a. Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- b. Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.

2.5.6 Nuevas tendencias de selección de personal

En la actualidad las tendencias para seleccionar a las personas han cambiado tanto porque las generaciones han cambiado su manera de pensar, los puestos de trabajo son distintos y gracias a la tecnología se tiene otras necesidades en las vacantes y la búsqueda de personal para cubrirlos también debido a la tecnología es distinta.

A medida que las tareas operativas se automatizan y son ejecutadas por diferentes softwares, los programas de capacitación evolucionan, poniendo el foco en desarrollar capacidades blandas, como negociación, colaboración y comunicación (E&N, 2019).

- Sistemas colaborativos a las redes sociales, en la actualidad uno de los métodos más utilizados para la búsqueda de personal es las redes sociales, existen unas especializadas con este fin y otras que se utilizan a nivel general pero que las empresas consultan para conocer mejor al candidato a elegir (E&N, 2019).
- Procesos de selección centrados en las personas que consiste en crear una experiencia excepcional para el candidato mediante de una combinación de estrategias de contenido y marketing, que ayude a las compañías a reforzar sus marcas y a relacionarse con el mejor talento. “Es el reto más importante ya que se trata de atraer, contratar y enamorar al mejor talento humano y para lograrlo, el seguimiento en el proceso de selección antes, durante y después, será clave. Ya no es suficiente la publicación de la vacante, sino toda la información que demos a los candidatos acerca de las funciones, expectativas, importancia e impacto del puesto de trabajo (E&N, 2019).
- Se dará mayor relevancia a las experiencias como colaborador, en la actualidad las ofertas laborales no sólo se determinan por el puesto de trabajo y las habilidades que este requiere, sino también por la experiencia personal y la capacidad de aprendizaje constante de cada profesional, que aporte un valor agregado a las compañías (E&N, 2019).
 - Los candidatos pasan la mayor parte del tiempo conectados a medios digitales a través de dispositivos móviles La forma tradicional de oferta y búsqueda de empleos cambió para no volver, ya que, con el creciente acceso

a internet y la masificación de los dispositivos móviles, la era de la hiperconectividad ha obligado a los reclutadores a cambiar la forma de ofrecer plazas laborales. Contar con una herramienta que le permita atraer, identificar y seleccionar al candidato que mejor se apegue a un perfil es un proceso que requiere la integración de mucha información para los reclutadores. Es por eso por lo que para lograr una gestión más eficiente y optimizar el tiempo de las personas encargadas de talento humano, es preciso contar con herramientas como lo son las paginas donde las personas pueden subir su currículum y perfil profesional y plataformas diferentes que facilitan las diferentes etapas del proceso de selección. Ahora no solo se tratará de la exposición de ofertas de empleo, sino de presentar las ofertas de empleo a los perfiles indicados (E&N, 2019).

- Además, existen las habilidades que las organizaciones buscan en los candidatos y eso va más allá de solo los atestados y la experiencia laborales también existen las características de habilidades blandas las cuales permiten que una persona se destaque de otra, sobre todo cuando se tienen desarrollados los buenos modales, el optimismo, el sentido común, el sentido del humor, la empatía y la capacidad de colaborar y negociar. Actualmente algunas de las habilidades que se requieren para destacar son buena comunicación, buena organización, trabajo en equipo, puntualidad, pensamiento crítico, sociable, ser creativo, habilidades interpersonales de comunicación, facilidad de adaptación, personalidad amigable (E&N, 2019).

2.6. Diseño de cargos

2.6.1. Concepto de cargo

Para conocer la forma de realizar un diseño de cargos inicialmente se debe conocer el concepto de cargo, las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general cuando se pretende saber qué función cumple se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la institución, cuando las personas ingresan durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo (Chiavenato, 2017, p. 165).

2.6.1.2 Diseño de cargos

Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

La definición de éste es el proceso de la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante deben tener competencias que varían, según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo den desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. También define el grado de responsabilidad o libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas. Es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano (Chiavenato, 2017, p. 168).

2.6.3 Descripción y análisis de cargos

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos; incluye la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y las capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada (Chiavenato, 2017, p. 185).

2.6.3.1 Factores de especificación

En el momento de realizar un perfil de puesto o describir un cargo se deben tomar en cuenta ciertas especificaciones las cuales indicaran que es lo que se requiere en la vacante.

Requisitos intelectuales:

- Instrucción necesaria.
- Experiencia anterior.
- Iniciativa.
- Aptitudes.

1. Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico.

- Concentración visual o intelectual.
 - Destrezas o habilidades.
 - Constitución física.
2. Responsabilidades por:
- Supervisión de personas
 - Material, equipo o herramientas.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Contactos internos o externos.
3. Condiciones de trabajo:
- Ambiente físico de trabajo.
 - Riesgos de accidentes (Chiavenato, 2017, p. 185).

2.7. Evaluación del desempeño

Así como en los centros educativos se evalúan constantemente el desempeño de los estudiantes, las organizaciones se preocupan para evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella (Chiavenato, 2017, p. 198).

2.7.1 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Este proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el colaborador. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en su único órgano que monopoliza el asunto, la dirección de talento humano. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios (Chiavenato, 2017, p. 201).

Existen distintos tipos de evaluaciones del desempeño que se pueden llevar a cabo:

- Autoevaluación de desempeño: El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En las organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y su monitoreo, con la ayuda del superior. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales.

- El gerente: En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicaciones constantes de los resultados. En estas organizaciones el gerente o supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan para sistemático de evaluación de personas el órgano de talento humano asume la responsabilidad de acompañar al mismo.
- El empleado y el gerente: Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y se el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia corriente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.}
- El equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define objetivo y metas por alcanzar.

- Evaluación 360: La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que tienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan jefes, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y sus compañeros. No obstante, se el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.
- Evaluación hacia arriba: Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo.
- Comisión de evaluación de desempeño: Se lleva a cabo en algunas organizaciones especialmente designada para este fin. Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades y en ellas participan miembros permanentes o transitorios. Los permanentes y estables son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de talento humano y el especialista en evaluación de desempeño,

participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema (Chiavenato, 2017, pp. 202-203).

2.7.2 Nuevas tendencias de evaluación de desempeño:

Con la tecnología la evaluación de desempeño se puede aplicar en plataformas y existen distintos métodos los cuales los cuales buscan demostrar a la dirección y a los gerentes que el proceso de evaluación es muy importante y va de la mano con el éxito del negocio, entre estos métodos se encuentran:

- Mejorar la comunicación y colaboración entre los colaboradores y los equipos de la organización.
- Trabajar las habilidades de liderazgo de los gerentes para propiciar una buena experiencia del empleado/a respecto del proceso de evaluación. (Arrizabalga, 2019)
- Acompañamiento a los colaboradores y líderes a conocerse mejor a sí mismos y sus compañeros (Arrizabalga, 2019).

Y para ello los nuevos modelos trabajan con estas claves:

- El coaching y apoyo continuo también permite alinear constantemente los comportamientos de las personas con las metas del negocio (Arrizabalga, 2019).
- Entregar feedback en el momento oportuno puede corregir el desempeño actual y mejorar el cumplimiento de los indicadores del negocio (Arrizabalga, 2019).
- El desempeño debe de centrarse más en los objetivos clave para la persona y el negocio (indicadores) (Arrizabalga, 2019).

- Realizar procesos más continuos favorece una cultura empresarial del alto rendimiento y de feedback constructivo (Arrizabalga, 2019).
- La gestión de desempeño debe enfocarse en reconocer un buen desempeño, y no lo contrario (Arrizabalga, 2019).
- Las revisiones y feedback de gestión del desempeño deben mirar a futuro, no el pasado (Arrizabalga, 2019).
- Las evaluaciones de gestión de desempeño deben priorizar los comentarios de los compañeros y supervisores directos; no obstante, la administración toma en cuenta la subjetividad (Arrizabalga, 2019).

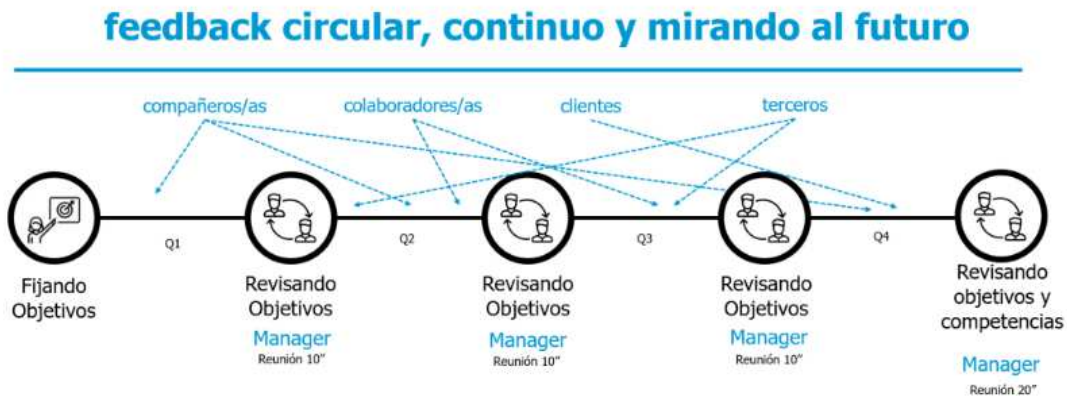
Los nuevos modelos de evaluación buscan ser más cercanos y tangibles, por lo tanto, se basan en el trabajo con objetivos medibles, cualitativos, temporales, gestionados en equipo y ambiciosos (Arrizabalga, 2019).

IMAGEN 3. Tendencia desactualizada de evaluación de desempeño



Fuente: (Arrizabalga, 2019).

IMAGEN 4 Tendencia actualizada de evaluación de desempeño



Fuente: (Arrizabalga, 2019).

2.8 Compensaciones

Las compensaciones o recompensa significan retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Es el elemento fundamental que la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

En esta parte, será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensa desarrollados por las organizaciones, y se notará que la variabilidad es enorme. Algunas organizaciones todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y obsoletos, mientras otras recurren a procesos flexibles, más avanzados y sofisticados para incentivar y motivar a las personas que trabajan con ellos.

El enfoque tradicional destaca el modelo de homo economicus: las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales y la remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables.

En el enfoque moderno predomina el modelo de hombre complejo: las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y organización (Chiavenato, 2017, p. 226).

2.8.1 Nuevas tendencias de compensación

1. Más transparencia salarial: Según investigaciones recientes, la percepción que tienen los empleados sobre cómo enfoca su organización la transparencia y la justicia salarial, impacta más en su satisfacción laboral que el salario en sí. Google fue de las primeras grandes corporaciones en dar el paso y anunciar que, junto a las ofertas de trabajo, publicaría información acerca del salario.
2. Más agilidad: La gran mayoría de los directivos están planeando cambios estructurales a corto plazo. Esto impacta en el talento humano, incrementando la necesidad de una mayor agilidad en los sistemas de compensación.
3. Personalización de los planes de compensación: Se trata de una de las tendencias más importantes para 2019. La mayor parte de las compañías aumentarán la oferta de beneficios disponibles y se centrarán más en las experiencias de los empleados. La tendencia es personalizar esos beneficios al máximo posible en función de las preferencias y de los momentos vitales de cada empleado. Por ejemplo, muchos planes de compensación se están diseñando específicamente para cada generación de trabajadores, puesto que sus

preferencias son diferentes. Múltiples estudios demuestran que los más jóvenes valoran más los beneficios relacionados con la flexibilidad en términos de horarios y movilidad, mientras que esta preferencia va bajando con la edad.

4. Consolidación del trabajo flexible y del teletrabajo: La gran mayoría de empresas transnacionales posee el teletrabajo, lo que demuestra que esta modalidad de trabajo ha pasado de ser una utopía para convertirse en una realidad y este año seguirá consolidándose. Entre sus ventajas: más conciliación familiar para los empleados y un mayor ahorro en consumibles, ordenadores, entre otros, para las empresas.
5. Aumento de la retribución flexible y del pago por rendimiento: Muchas compañías también poseen la retribución variable sujeta al cumplimiento de objetivos. La retribución flexible, por otra parte, mejora la productividad de los trabajadores sin necesidad de subir el salario anual. Entre las fórmulas más utilizadas, destacan los bonos por rendimiento, pero también los incentivos, entre otros.
6. Mayor cuidado de la salud y el bienestar de los trabajadores: Todo indica que 2019 es el año en el que se consolidará una nueva cultura empresarial en torno a los programas de gestión de personas centrados en la salud y el bienestar. Estos dos aspectos han pasado a formar parte de los paquetes retributivos de muchas empresas, que están ofreciendo a sus empleados actividades deportivas, paquetes de seguros, entre otros.
7. La revolución de la tecnología: Existe un interés creciente en contar con plataformas digitales, que proporcionan soluciones a múltiples necesidades que son tendencia en talento humano. Entre ellas, involucrar a los colaboradores a la

hora de gestionar sus beneficios y a ayudar al equipo de recursos humanos a comunicar mejor con la plantilla.

8. Estamos asistiendo a una redefinición del concepto de compensación. Al salario económico, se le añade un “salario emocional”, como clave para fidelizar el talento en las organizaciones (CEINSA, 2019).

2.8.2 Remuneración

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

Tiene tres componentes:

- Remuneración Básica: Salario mensual o por hora.
- Incentivos salariales: Bonos, participación en los resultados.
- Beneficios: Seguro de vida, seguro de salud.

2.8.3 Compensaciones financieras y no financieras

CUADRO 10. Financieras

Directas:	Indirectas:
Bonificaciones	DSR (para trabajadoras por horas)
Comisiones	Vacaciones
Salario directo	Primas

Propinas

Horas extras

Forma por salario

Adicionales

Efectos financieros de los beneficios
concedidos

(Chiavenato, 2017, p. 330).

CUADRO 11. No financieras

Oportunidades de desarrollo

Reconocimientos y autoestima

Seguridad en el empleo

Calidad de vida en el trabajo

Orgullo de la empresa y del trabajo

Promociones

Libertad y autonomía en el trabajo.

(Chiavenato, 2017, p. 330).

2.8.3.1 Salario Nominal y salario real

El salario representa la principal forma de compensación organizacional. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario (Chiavenato, 2017, p. 232).

2.8.3.2 Diseño del sistema de remuneración

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo: La equidad interna obedece al principio de la justicia distributiva que fija los salarios de acuerdo a las contribuciones o los insumos que los empleados intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, aunque los beneficios no monetarios también tienen relevancia. Por otro lado, la equidad externa equilibra los salarios de la organización con los del mercado laboral. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia de su estructura salarial.

2. Remuneración fija o variable: Se puede pagar sobre una base fija o variar conforme a criterios previamente definidos, por ejemplo, metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus empleados salarios mensuales, pues esto reduce los riesgos para el empleador.
3. Desempeño o tiempo en la empresa: la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo con las contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo en servicio del empleado de una organización. Ésta destaca el desempeño cuando parte de las ganancias de los empleados que dependen de contribuciones individuales o grupales.
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona: se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o cómo los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo u organización. Funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben capacitación intensiva para aprender las tareas, los cargos son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera.
5. Igualitarismo o elitismo: puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo). El igualitario todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización. El elitista es utilizado por organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia.
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado: los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del

mercado en un nivel porcentual. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los empleados. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en las organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente desarrolladas.

7. Premios monetarios o premios no monetarios: El plan de remuneración puede destacar empleados motivados o premios no monetarios: el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas no monetarias. Los premios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios refuerzan el compromiso en la organización.
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial: los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y cómo se toman las decisiones salariales (la abierta) o ignorar esta información (cerrada).
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: las decisiones sobre la remuneración se pueden contralar a través de un órgano central, o delega en los gerentes de las unidades organizacionales. El sistema centralizado, las decisiones se toman y contrala a través de un órgano central, normalmente, el departamento de talento humano. El sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea (Chiavenato, 2017, pp. 235-236).

2.8.3.3 Incentivos

- **Remuneración Variable:** Es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. Es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, departamento o trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.

Remuneración flexible:

CUADRO 12. Pros y contras de la remuneración flexible

Pros	Contras
Ajusta la remuneración a las diferencias de las personas y a la consecución de metas y resultados. Sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor de motivación, pues hace énfasis en la auto realización personal.	Requiere cierta flexibilidad en la administración salarial. Modifica las estructuras salariales lógicas y rígidamente establecidas, instalando la contingencia en función del desempeño.
Premia el buen desempeño e incentiva al desempeño excepcional.	Rompe la estabilidad de las ganancias dentro de la organización
Se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos.	Reduce el control centralizado de los salarios.
Permite la autoevaluación, pues sirve de retroalimentación.	Puede provocar quejas de los empleados no beneficiados, y posibles presiones sindicales.
Establece la remuneración adicional y situacional.	Contras
No produce efecto sobre los costos fijos de la organización.	Requiere cierta flexibilidad en la administración salarial.

- Plan de bonificación anual: Es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de las empresas. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como la utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad (Chiavenato, 2017, pp. 262-263).

CUADRO 13. Diferencias entre remuneración tradicional y por competencias.

Remuneración tradicional	Remuneración por competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Pago del salario previamente establecido para el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • El salario no es fijo.
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño no afecta la remuneración de la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona.
<ul style="list-style-type: none"> • Sólo los ejecutivos pueden recibir bonos relacionados con metas pre-negociadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados pueden recibir ganancia adicional, conforme al desempeño alcanzado.
<ul style="list-style-type: none"> • No motivan ni estimulan el involucramiento en el negocio de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona como factor motivador y estimula el involucramiento en las metas de la empresa.

Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 271).

2.8.4 SALARIO EMOCIONAL

El salario emocional son los beneficios que un colaborador aspira que la organización le pueda entregar, adicional a su remuneración económica, estoy va ligado directamente en relación con su cargo, en las tareas del día a día, si tiene reconocimiento, progreso profesional, las responsabilidades que posee, estas van relacionadas con los factores motivacionales. El salario emocional también influye en

cómo se siente el individuo con el clima organizacional y como se trabaja en él, la relación que tiene con sus supervisores y la comunicación. (Sánchez, Setiembre).

2.8.4.1 Principales Elementos del salario emocional

- Balance de vida: Esquema de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- Oportunidades de desarrollo: Capacitación, gestión del talento, coaching y plan de carrera.
- Bienestar psicológico: Bienestar psicológico, reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad (Sánchez, Setiembre).

2.8.4.2 Beneficios del salario emocional

Al tener un plan de salario emocional de motivación para los colaboradores esto fomenta beneficios para los colaboradores, lo cual va a generar un ambiente laboral en el cual se posee los siguiente:

- Buena salud
- Eficiencia y productividad
- Optimización del tiempo
- Bajo nivel del estrés
- Ambiente positivo
- Mejora el plan de desarrollo y crecimiento
- Creatividad
- Satisfacción general

- Felicidad general
- Mejorará la actitud que tiene los empleos (Sánchez, Setiembre).

IMAGEN 5. Formas de salario emocional:

 <p>Horario flexible</p> <p>Que lo importante sea realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina.</p>	 <p>Teletrabajo</p> <p>El trabajo a distancia es muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores.</p>	 <p>Planes de formación</p> <p>Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional.</p>	 <p>Guardería</p> <p>En el mismo lugar de trabajo o durante las vacaciones.</p>	 <p>Días libres</p> <p>En los cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momento difíciles.</p>
 <p>Beneficios sociales</p> <p>Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, entre otros.</p>	 <p>Espacios de distracción</p> <p>Salas destinadas para que podamos desconectarnos del trabajo.</p>	 <p>Capacitación</p> <p>Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario.</p>	 <p>Voluntariado</p> <p>Actividades de voluntariado promovidas por la organización.</p>	 <p>Reconocimiento</p> <p>Que nos digan las cosas que hemos hecho bien. Palabras tan sencillas como "gracias", "bien hecho".</p>

Fuente: (Sánchez, Setiembre)

IMAGEN 6. Tipos de salario emocional:



Fuente: (Sánchez, Setiembre).

2.9 MOTIVACIÓN

El tema de motivación varía de un individuo a otro, la diferencia radica en la situación y en los diferentes momentos. Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Juge, 2014).

Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins & Juge, 2014, p.202).

2.9.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción

deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores (Robbins & Juge, 2014, p. 203).

IMAGEN 7. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: (Robbins & Juge, 2014, p. 203).

2.9.2 Motivar mediante el diseño de puestos de trabajo:

1. La variedad de habilidades es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades, de modo que el trabajador pueda utilizar capacidades y talentos diferentes. Por ejemplo, el trabajo del propietario y operador de un taller que hace reparaciones eléctricas reconstruye motores, repara carrocerías e interactúa con los clientes implica una gran variedad de habilidades. El trabajo de un reparador de carrocerías que únicamente rocía pintura durante ocho horas al día requiere pocas habilidades.
2. La identidad de la tarea se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable. El ebanista que diseña un mueble selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta el refinamiento tiene un puesto de trabajo con una elevada identidad de la tarea. Por otro lado, un ejemplo de un trabajo con poca identidad de la tarea sería la operación de un torno tan solo para hacer las patas de las mesas.
3. La importancia de la tarea es el grado en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos. La labor de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital representa una actividad muy importante. Por otro lado, la limpieza de los pisos del hospital sería una labor con baja puntuación en esta dimensión.
4. La autonomía representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo. Por ejemplo, un

vendedor que programa sus actividades cotidianas y decide sin supervisión el método de ventas más eficaz para atender a cada cliente, tiene un puesto con gran autonomía. El vendedor que cada día recibe un conjunto de indicaciones, y debe seguir un guion de ventas estandarizado con cada cliente potencial, tiene un trabajo con escasa autonomía.

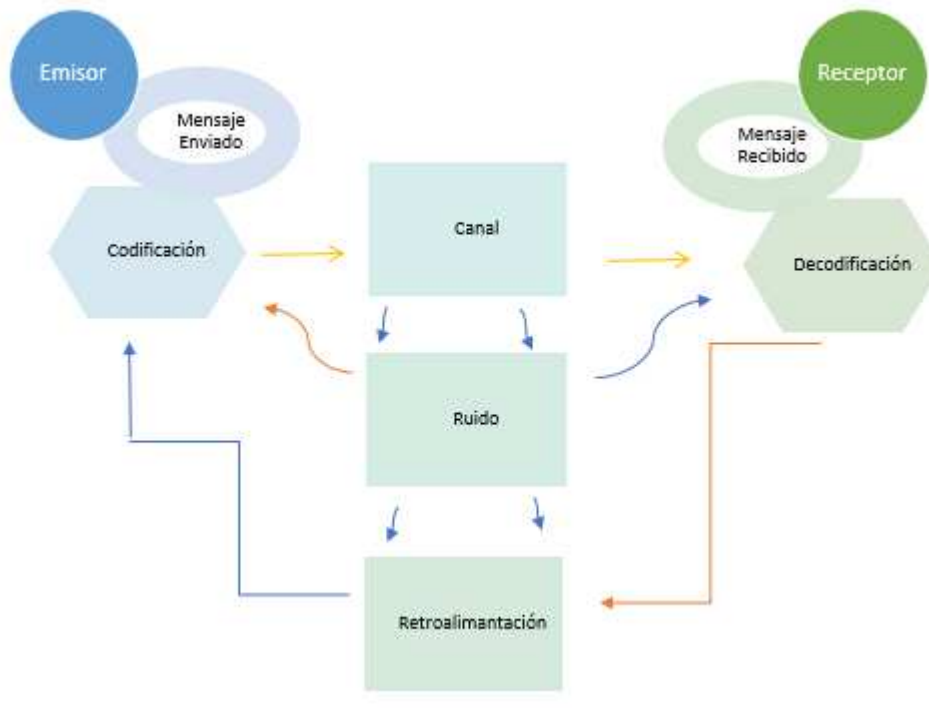
5. La retroalimentación es el grado en que la ejecución de las actividades laborales brinda al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Un puesto de trabajo con mucha retroalimentación es el de quien ensambla iPads y después las prueba para saber si funcionan correctamente (Robbins & Juge, 2014, p. 241).

2.10 Comunicación

Chiavenato (2017) define la comunicación como: “La transferencia de información o de significado de una persona a otra” (p. 50).

La comunicación es la manera en las personas comparten información, mensajes, conocimientos, habilidades, etc. Por ende siempre debe haber dos personas o más, para transmitir el mensaje, una persona que envíe la información y otra que la reciba.

2.10.1 Proceso de la comunicación



Fuente: Elaboración Propia

2.10.2 Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cinco funciones esenciales dentro de las organizaciones, según Robbins (2017) son:

- **Controlar:** las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige que obedezcan los empleados.
- **Retroalimentación:** les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar su rendimiento.
- **Expresión emocional:** de los sentimientos, con el fin de satisfacer las necesidades sociales.

- Persuasión: puede ser positiva o negativa, dependiendo de la situación. Cualquiera de los dos extremos puede ser beneficiosos o dañinos para la organización.
- Intercambio de información: facilita la toma de decisiones que los grupos necesitan, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas (pp. 345-346).

Es importante rescatar que para que la comunicación suceda, debe existir un mensaje que transmitir entre un emisor y un receptor, todo este proceso se da a través de un medio (canal) por el cual el mensaje es transmitido.

Robbins (2017) menciona que existen dos canales:

- Canales formales: los establece la organización y trasmite mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros.
- Canales informales: son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales (p.346).

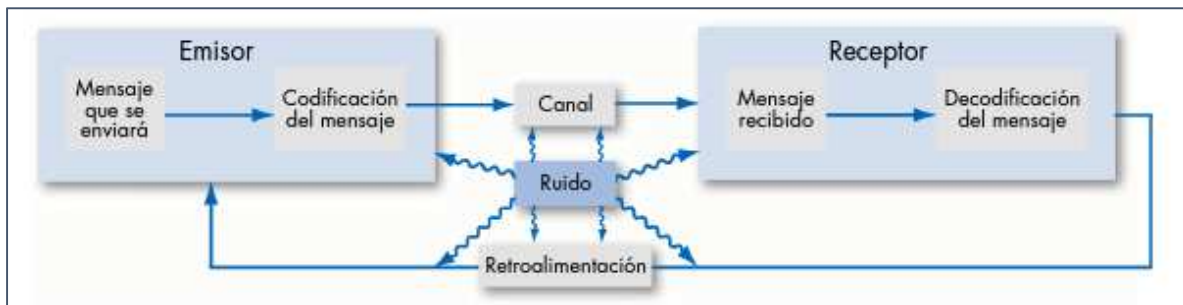
2.10.3 El proceso de comunicación

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) definen los elementos del proceso de comunicación de la siguiente manera:

- El emisor: es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación.
- La codificación: se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, oral o visual) que transmita el significado que se pretende.

- El receptor: es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor.
- La decodificación: significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor.
- El mensaje: se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que presentan la información que el emisor quiere transmitir al receptor.
- El canal: es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor.
- La retroalimentación: es la respuesta que ofrece el receptor al mensaje del emisor.
- La percepción: es el significado que el emisor o el receptor le dan al mensaje (pp. 532, 546).

IMAGEN 8 El proceso de comunicación



Fuente: Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.10.3.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente según Robbins (2017):

“Fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior... La utilizan los líderes de grupos y gerentes para asignar metas, dar instrucciones sobre el puesto de trabajo, explicar políticas y los procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación” (p.347).

2.10.3.2 Comunicación ascendente

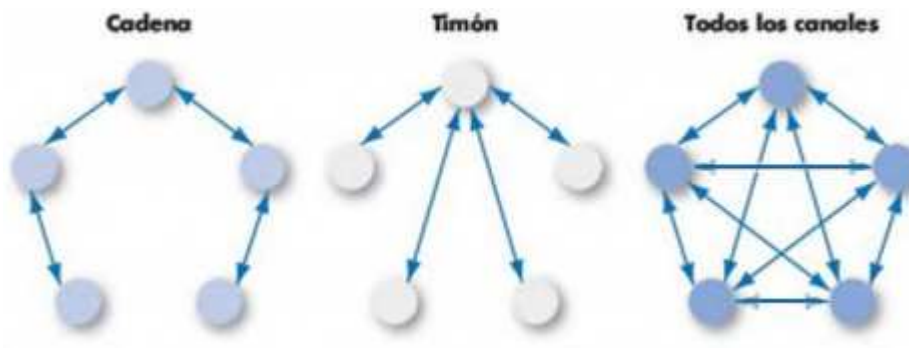
La comunicación ascendente es: “fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, información sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales” (Robbins, 2017, p.347).

2.10.3.3 Comunicación lateral

Se denomina comunicación lateral “cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo separados del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente” (Robbins, 2017, p. 348).

2.10.4 Comunicación Organizacional

IMAGEN 9 Tres redes comunes de grupos pequeños.



2.1Fuente: (Robbins & Juge, 2014).

2.10.4.1 Redes formales de grupos pequeños

Las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno (véase la figura 11): cadena, timón y todos los canales. La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El timón depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontraría en un equipo con un líder fuerte. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos auto dirigidos, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder. Como se indica en la figura 11, la eficacia de cada red depende de la variable dependiente de interés. La estructura del timón facilita el surgimiento de un

líder, la red de todos los canales es mejor si se desea que los miembros se sientan más satisfechos, en tanto que la de cadena es mejor si lo más importante es la exactitud. La figura 11 lleva a la conclusión de que ninguna red es la mejor en todas las ocasiones (Vilanova & Ortega, 2017).

2.10.5 Rumores

La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los rumores. Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Se ha revelado que existe un alto porcentaje de los empleados se entera de algo por primera vez por este medio. Además, que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización (Robbins & Juge, 2014).

2.10.5.1 Tres redes comunes de grupos pequeños en el comportamiento organizacional

1. Proporcionar información: A la larga, la mejor defensa en contra de los rumores es una buena ofensiva (en otras palabras, los rumores tienden a extenderse ante las deficiencias en la comunicación formal).
2. Explicar las acciones y las decisiones que puedan parecer incongruentes, injustas o secretas.

3. Evitar atacar al mensajero. Debido a que los rumores forman una parte natural de la vida laboral, es necesario responder a ellos de forma tranquila, racional y respetuosa.
4. Mantener canales de comunicación abiertos. Se debe alentar a los empleados de manera constante a acercarse a la gerencia para expresa inquietudes, sugerencias e ideas (Robbins & Juge, 2014).

2.10.6 Comunicaciones Electrónicas:

- Correo electrónico: El correo electrónico utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que resulta difícil imaginar la vida sin él. Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic del ratón, y el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o un folleto-en-papel.

Sin embargo, el correo electrónico también tiene desventajas. Las siguientes son algunas de sus limitaciones más importantes y lo que las organizaciones deberían hacer con la finalidad de reducirías o eliminarías:

- Hay alto riesgo de malinterpretar el mensaje. Es cierto que con frecuencia interpretamos de forma equivocada los mensajes verbales, pero el potencial de hacerlo con el correo electrónico es aún mayor, a pesar de que la mayoría de nosotros sobrestimamos por mucho nuestra capacidad de enviar e

interpretar mensajes claros. Si envía un mensaje importante, vuélvalo a leer para cerciorarse de su claridad.

- Es inadecuado para comunicar mensajes negativos. Tal vez el correo electrónico no sea la mejor forma de comunicar información negativa (Robbins & Juge, 2014).

2.10.7 Redes sociales

En ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataformas de redes sociales como Facebook y LinkedIn, Twitter, Snapchat, Instagram. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, está compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook con mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. Se estima que en poco tiempo las redes sociales remplazarán al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios. Para obtener el máximo provecho de las redes sociales y evitar irritar a sus contactos, úselas solamente para asuntos de gran importancia no como una herramienta de uso diario o ni siquiera semanal. Recuerde que un potencial empleador podría revisar su contenido de Facebook. Algunas empresas han desarrollado software que revisa esos sitios Web para las compañías (o individuos) que desean verificar información sobre un solicitante de empleo (Robbins & Juge, 2014).

2.10.7.1 Administración de la información

Conforme la tecnología de la información y la comunicación inmediata se han convertido en un elemento más predominante de la vida laboral moderna, un número cada vez mayor de empleados descubren que son incapaces de desconectarse de Internet. Algunos viajeros de negocios se sintieron desilusionados cuando las aerolíneas empezaron a ofrecer conexiones de Internet inalámbricas en los vuelos, ya que no podrían utilizar su tiempo de viaje para relajarse sin ser invadidos por comunicaciones organizacionales constantes. El impacto negativo de estos aparatos de comunicación también suele generalizarse a la vida personal de los empleados. Tanto los trabajadores como sus cónyuges relacionan el uso de las tecnologías electrónicas de comunicación fuera del trabajo con mayores conflictos entre la vida laboral y la vida personal. Los individuos deben equilibrar la necesidad de estar en constante comunicación con sus necesidades personales para tomar descansos del trabajo, o se arriesgan a ser víctimas del desgaste laboral al estar disponibles las veinticuatro horas del día (Robbins & Juge, 2014).

2.10.7.2 Amenazas a la seguridad de la información

La seguridad preocupa mucho a casi todas las organizaciones que poseen información privada o exclusiva acerca de clientes, consumidores y empleados. Se consideró las fugas de información de la empresa como su principal preocupación sobre la seguridad de la información, superando a los virus y a los piratas informáticos. La mayoría de las compañías vigilan activamente el uso de Internet y los registros de correo electrónico de sus empleados, e incluso algunas utilizan videos de vigilancia y graban las conversaciones telefónicas. Aunque puedan parecer necesarias, esta clase de

prácticas son invasivas para los empleados. Una compañía podría reducir las preocupaciones de los empleados al involucrarlos en la creación de políticas de seguridad de la información, y al permitirles cierto control sobre el uso que se da a su información personal (Robbins & Juge, 2014).

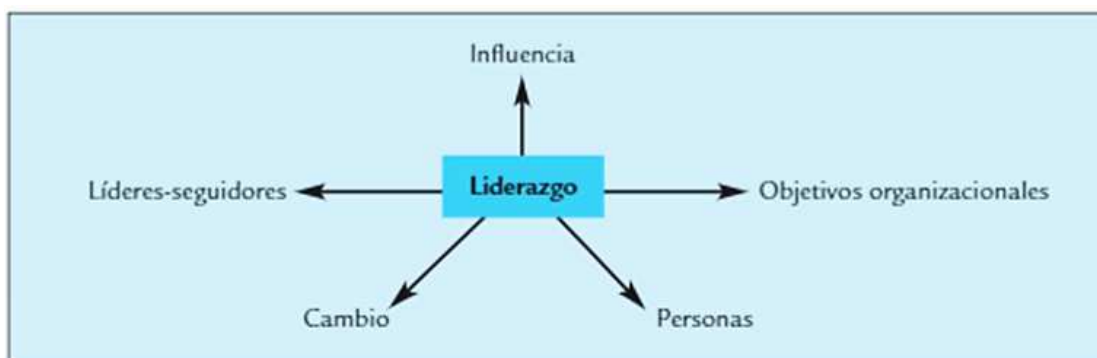
2.11 Liderazgo

El liderazgo se define como: “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes” (Robbins, 2017, p. 383).

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) el liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5).

Goleman (2013) menciona que existe evidencia que sugiere: “el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que les anime a darlo todo de sí... se refleja en un aumento del rendimiento comercial” (p. 88).

IMAGEN 10. Clave de la definición de liderazgo



Fuente: Lussier R. y Achua C. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, 2016.

CUADRO 14. Estilo de liderazgo, IE y efectividad organizativa

Estilo de liderazgo	Competencias en IE	Impacto sobre el clima	Objetivo	Cuándo es apropiado
Visionario	Confianza en uno mismo, empatía, catalizar los cambios, liderazgo, motivación de logro	Enormemente positivo	Movilizar a otros para seguir una visión	Cuando los cambios requieren una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
Afiliativo	Empatía, establecer vínculos, resolución de conflictos	Muy positivo	Crear armonía	Para cerrar heridas en un equipo, o para motivar durante épocas estresantes
Democrático	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación	Muy positivo	Crear compromiso a través de la participación	Para conseguir participación o consenso, o para obtener valiosas aportaciones por parte de los empleados
Orientativo	Desarrollar a los demás, empatía, autoconciencia emocional	Muy positivo	Acumular fuerza para el futuro	Para ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento, o a desarrollar puntos fuertes a largo plazo
Coactivo	Motivación de logro, iniciativa, autocontrol emocional	Altamente negativo	Acatamiento inmediato	En una crisis, para iniciar un giro, o con empleados problemáticos
Marcar la pauta	Meticulosidad, motivación de logro, iniciativa	Muy negativo	Ejecutar tareas a muy alto nivel	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente

Fuente: Goleman, D. *Inteligencia emocional en el trabajo*, 2013.

Con lo mencionado anteriormente, podemos concluir, que a pesar de que las organizaciones les brindan a sus gerentes o jefes ciertos derechos o responsabilidades, no significa que estos sean capaces de dirigir a un grupo de

personas eficazmente. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima en los objetivos y metas empresariales.

2.11.1 Teorías sobre el liderazgo

Chiavenato (2014) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, menciona que las teorías sobre el liderazgo planteadas por varios autores humanistas se pueden clasificar en tres grupos, que son:

- a. Teorías de los rasgos de personalidad: estas teorías son las más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según esta teoría, el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad le permiten influir en el comportamiento de los demás. Algunos rasgos de personalidad que se especificaron son: rasgos físicos (energía, aspecto personal, estatura y peso), rasgos intelectuales (capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza), rasgos sociales (cooperación, habilidades interpersonales y administrativas) y rasgos relacionados con el trabajo (impulso por la realización, persistencia e iniciativa) (p. 90).
- b. Teorías de estilos de transformacional: El liderazgo transformacional se ejerce por personas que realizan cambios profundos dentro de la sociedad. Es característico de líderes que crean cambios en el comportamiento y en la actitud de sus seguidores (miembros de la organización), cambiando su

visión y obteniendo en ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la organización. Se preocupan por sus seguidores y apelan a ideales morales. Implica diferentes valores como: la honestidad, la responsabilidad, el altruismo. De este modo, les insta a que miren por el interés de la organización y superen el egoísmo individual. El liderazgo transformacional implica incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva. Representa la cultura del cambio. El liderazgo transformacional motivaría a las personas a hacer más de lo que esperan, lo que acaba moviendo y cambiando a grupos, organizaciones y a la propia sociedad.

Características del Liderazgo transformacional:

- Es un estilo de liderazgo motivacional y transformador: Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal. El ejercicio del liderazgo transformacional estimula conductas más efectivas, sus trabajadores están motivados a dar más incluso de lo que se espera de ellos.
- Producen cambios de visión en sus seguidores: Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, produce cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo. Incluso buscarán el interés colectivo, aunque no tuvieran satisfechas sus necesidades más básicas como la seguridad, la salud o el amor. El liderazgo transformacional es apropiado cuando se quiere cambiar la

visión o la misión de la propia organización porque el entorno es dinámico y de rápidos cambios. En estos entornos el estilo de liderazgo más apropiado porque es lo que consiguen estos líderes.

- Son líderes carismáticos e inspiradores: Son líderes con carisma, que muestran influencia a través de su carácter, de la influencia que ejercen y de los comportamientos ejemplares. Los líderes transformacionales acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. El liderazgo transformacional acaba generando un impacto en los seguidores porque se identifican con él, con sus creencias, con sus valores y sus objetivos. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de entusiasmar a sus seguidores y de transmitirles confianza y respeto. Además, son inspiradores porque incrementan el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores.
- Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponible para ellos. El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento. También los estimula de manera intelectual, de manera que sus seguidores inician acciones, intentan hacer cosas nuevas, pensar de manera novedosa problemas. Se muestra disponible hacia ellos, de manera que les comunica altas expectativas y él se muestra confiable y dispuesto a ayudarlos. Atienden a los miembros de manera individual, de manera que lo aconseja, le de formación y lo atiende particularmente.

- **Generan vínculos emocionales en sus seguidores:** Los seguidores acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que acaban formando una visión compartida. Los seguidores se sienten más seguros de sí mismos, con mayor autoestima, por lo que acaban respondiendo de forma positiva a lo que el líder les requiere, esforzándose por conseguir los logros colectivos.
- **Son líderes autorregulados:** Los líderes transformacionales suelen tener un auto concepto positivo, les interesa saber cuáles son las expectativas que tienen los seguidores de su comportamiento. Se autorregulan, tratando de lograr una congruencia entre las expectativas y su comportamiento para ser más eficaces. Para que sus seguidores se identifiquen con ellos y terminen siguiéndoles, es necesario que se autorregulen, detectando cuáles son las discrepancias entre su comportamiento y lo que se espera de ellos. Si ve que hay discrepancias, se motivan para modificarlo y ajustarse a lo que se espera de ellos.
- **Promueven la cooperación:** Dentro de la autorregulación, son líderes que se adaptan muy bien a las exigencias de la organización. Esto hace que promuevan la cooperación dentro de la organización, que todos los miembros se entiendan y que se satisfagan las expectativas tanto de la propia organización como del grupo.

- Promueven el efecto cascada o dominó: Una de las características fundamentales es el efecto cascada o dominó, que se refiere a la capacidad que tienen los propios líderes transformacionales de convertir a sus seguidores en potenciales líderes transformacionales. De este modo, cuando en otras situaciones es necesario, son los propios seguidores los que se convertirán en líderes transformacionales garantizando que la organización sea sostenible.
- Estimulan intelectualmente a sus seguidores: Otra de las características fundamentales del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual a sus seguidores. De este modo, favorecen enfoques nuevos para problemas que ya se han presentado y se centran en la resolución de problemas. Además, consideran que la formación continua es importante, porque creen que los seguidores crecen personalmente de esta manera.
- El liderazgo compartido es importante para ellos: Para los líderes transformacionales es importante el “liderazgo compartido”, es decir, se fundamentan en la participación, de modo que logra un consenso con los trabajadores sobre los valores de la organización, colaboran para definirla y son participantes de esta. Para ellos el trabajo en equipo es importante, porque se logran mejores resultados dentro de la organización.
- Son roles simbólicos de autoridad: Los líderes transformacionales adquieren un papel de “rol simbólico de autoridad”, de manera que se convierten en agentes responsables. Saben y se sienten responsables de la organización,

por lo que llevan a cabo comportamientos específicos para dar ejemplo. Son un ejemplo de disponibilidad a la empresa, de ser honestos, responsables y de trabajar duro para poder alcanzar los objetivos y ser consecuentes con los valores organizacionales.

- Se definen según valores morales: Tienen efectos sobre sus seguidores basados en la confianza, la admiración, la lealtad y el respeto. Se preocupan por la conciencia de sus seguidores, apelando a valores como la libertad, la justicia o la paz. Atendiendo a los distintos valores, logran efectos en sus seguidores haciéndoles conscientes de los objetivos organizacionales, les inducen a ir más allá de su propio interés y activa sus necesidades superiores, como la autorrealización.
- Tratan de reducir al mínimo los errores: Los líderes transformacionales intentan reducir al mínimo los errores, pero lo realizan activamente. Para ello, intentan anticiparse a éstos para que no se produzcan, pero cuando tienen lugar los errores, no se lamentan ni toman represalias, simplemente intentan que se transformen en experiencias de aprendizaje. De los errores se aprende y por tanto no castigan a los subordinados por haber cometido errores.
- Es creativo: Invitan a los seguidores a contribuir con nuevas ideas, les incentivan la creatividad para que sean independientes. Para ello, les invitan a descubrir de manera creativa la mejor forma de resolver los problemas y ejecutar las tareas. Tiene una visión orientada hacia el futuro y dirige todas sus

energías en resolver problemas complicados, no utilizando el pensamiento convencional y empleando su inteligencia para lograr el éxito.

- Es interactivo: Es interactivo a la hora de trabajar en equipo como una estrategia para lograr la sinergia dentro de la organización. Para ello, se centra en formar y seguir desarrollando a los miembros de la organización y les implica en la aplicación de nuevas tecnologías (Abardía, 2019).

c. *Teorías situacionales del liderazgo*: estas teorías explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio, a partir del principio de que no existe un único estilo de liderazgo válido para todas las situaciones. También cabe decir lo contrario, cada situación requiere de un tipo de liderazgo para conseguir que los subordinados actúen con eficacia (Chiavenato, 2017).

2.11.2 Componentes del liderazgo

Existen cuatro componentes importantes del liderazgo según Wehrich, Cannice y Koontz (2017) que son:

- 1) La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- 2) La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- 3) La capacidad de inspirar.
- 4) La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (p.430).

2.11.3 Características personales de los líderes efectivos

Las características personales de los líderes según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros, sus rasgos físicos, sociales y psicológicos.

- Autoconciencia: es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros. Para ser efectivo, un líder “se debe conocer”, incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo.
- Autocontrol: es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Los líderes efectivos no son inmunes a estos sentimientos, sin embargo, cuando se les presentan, no permiten que les controlen.
- Conciencia social: se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales. Los líderes efectivos pueden reconocer sus reacciones emocionales y también experimentan empatía con los sentimientos de sus seguidores.
- Habilidad social: es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Estos líderes suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección, lo cual produce un mejor desempeño en la organización (pp. 499, 502).

2.11.4 Teoría del camino hacia la meta

Esta teoría es desarrollada por Robert House, el cual identificó cuatro conductas de liderazgo:

- Líder directivo: comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- Líder solidario: muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- Líder participativo: consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- Líder orientado al logro: establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño (p.543).

2.11.5 Liderazgo transformacional – transaccional

Los líderes transaccionales los define Robbins (2017) como: “quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea” (p. 394). Mientras que los líderes transformacionales son: “quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales en beneficio de la organización. Estos líderes pueden tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores, ya que estos responden con un mayor nivel de compromiso” (p. 395).

IMAGEN 11. Características de los líderes transaccionales y transformacionales

<p>Lider transaccional</p> <hr/> <p>Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo; promete recompensas por un buen desempeño, reconoce los logros.</p> <p>Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones de las reglas y los estándares, emprende acciones correctivas.</p> <p>Administración por excepción (pasiva): Interviene sólo si no se cumplen los estándares.</p> <p>Laissez-faire: Renuncia a sus responsabilidades, evita tomar decisiones.</p>
<p>Lider transformacional</p> <hr/> <p>Influencia idealizada: Proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.</p> <p>Motivación inspiradora: Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.</p> <p>Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.</p> <p>Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual. dirige. asesora.</p>

Fuente: Robbins, S. Comportamiento Organizacional, 2017.

2.11.6 Liderazgo carismático

Para Robbins (2017) la teoría del liderazgo carismático, “los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas y tienden a otorgar poder a esos líderes” (p. 392).

“Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias” (Robbins, 2017, p.392).

2.11.7 Desempeño Laboral

2.11.7.1 Administración del desempeño

La administración del desempeño según Dessler (2015) es: “el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (p. 227).

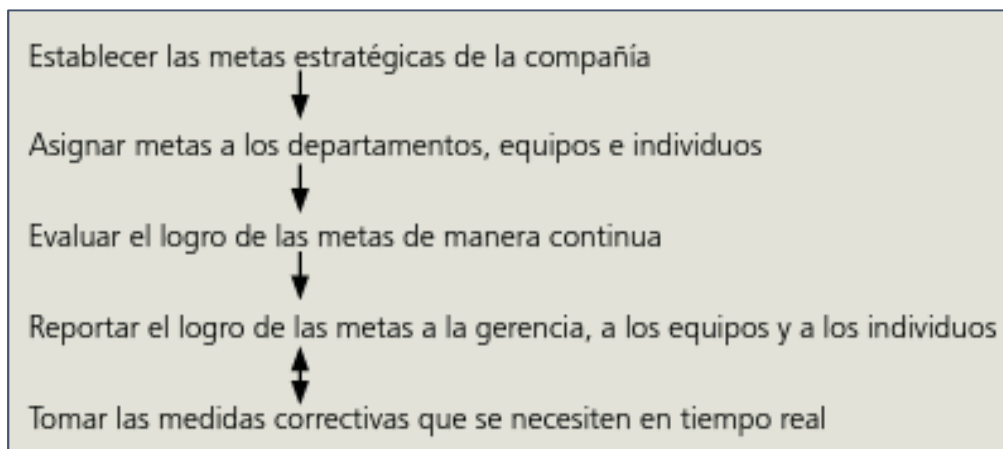
2.11.7.2 Elementos básicos de la administración del desempeño

Dessler (2015) dice que la administración del desempeño se resume en 6 elementos básicos, que son los siguientes:

- *Compartir la dirección* implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.
- La *conciencia de metas* significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.
- La *supervisión continua del desempeño* conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La *retroalimentación continua* incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.

- La *instrucción y el apoyo del desarrollo* tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- El *reconocimiento y la remuneración* mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas (Dessler, 2015, p. 227).

IMAGEN 12. Proceso de la administración del desempeño



Fuente: Dessler, G. *Administración de Recursos Humanos*, 2015.

2.11.7.3 Conductas del desempeño laboral

Según Robbins (2017) existen varios investigadores mencionan tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

1. **Desempeño de la tarea:** se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas.
2. **Civismo:** se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto,

hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- 3. Obstáculos a la productividad:** incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, como robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva hacia los compañeros y ausentarse con frecuencia (Robbins, 2017, p. 576).

2.12 Sistema de retención de Talento Humano

2.12.1 Evaluación de los procesos de retención de las personas

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones, estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad, y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diversas aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las aportaciones (Chiavenato, 2017, p. 272).

IMAGEN 13. Subsistema de retención de talento humano.



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 272).

2.12.2 Premios y sanciones

Para operar con ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos). El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan sólo salarios,

vacaciones, ascensos (con salarios y prestaciones más altos), sino también la garantía de seguir en el puesto, transferencias a puestos laterales más estimulantes o que permitan crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes (Chiavenato, 2017, p. 236).

Por otra parte, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones) o separarlo de los demás (despido de la organización). Así, los premios se otorgan porque refuerzan las actividades humanas que:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o del grupo).
2. Amplían la interdependencia con terceros y con el conjunto.
3. Ayudan a consolidar el control que el conjunto ejerce sobre su propio destino.

Los premios que brinda la organización destacan sobre todo la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios.

1. Directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un genuino valor de motivación.
2. Relacionados con el tiempo de servicio y que se otorgan automáticamente en ciertos intervalos, siempre que la persona haya tenido un desempeño satisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

3. Los que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Los relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Se dividen dentro del grupo en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno (Chiavenato, 2017, p. 237).

2.12.3 Remuneración y productividad

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo.

A pesar de las críticas contra el sistema vigente de premios y sanciones, no se han sugerido muchas propuestas prácticas. Compartir esas normas, independientemente de su labor. El núcleo del problema está en establecer el peso de la responsabilidad en cada tarea ejecutada. Para ello, se determina el periodo máximo que efectivamente tarda el subordinado en realizar el trabajo asignado por el superior, a partir de su propia iniciativa y libre determinación, sin someter estos elementos a criterio del superior: es el lapso de libre determinación. Lo anterior abarca todos los aspectos del trabajo

previstos en el reglamento interno de la organización y que debe cumplir el subordinado para no ser sancionado por negligencia (Chiavenato, 2017, p.238).

IMAGEN 14. Subsistema de retención de recursos humanos



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 240).

2.13 Capacitación

2.13.1 Concepto y tipos de educación

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la profesional.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar a las personas para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

1. Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas ofrecen formación

profesional (como los cursos fundamentales de educación) y también dentro de las propias organizaciones.

2. **Desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
3. **Capacitación:** es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación o entrenamiento. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa (Chiavenato, 2017, p.330).

2.13.2 Concepto de capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinado trabajo o tarea. En verdad, la capacitación es una educación especializada que incluye desde la adquisición de habilidad motora hasta conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a situaciones (Chiavenato, 2017, p. 331).

IMAGEN 15. Cinco cambios de la conducta por medio de la capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 331).

2.13.3 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.13.4 Ciclo de la capacitación

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

IMAGEN 16. La capacitación como sistema



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 332)

IMAGEN 17 La capacitación como sistema



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 333).

IMAGEN 18. Proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2017, p. 333).

2.13.5 Coaching

Es una relación de dos personas: líder y subordinado, es decir, entrenador (coach) y aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño.

Algunas de las razones por las cuales el coaching va en aumento son:

- En la actualidad, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son sobre todo horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar

preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen sin necesidad de recurrir a la jerarquía.

- Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física, y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas que trabajan en una organización: constituye un activo intangible en la medida en que contribuya una riqueza inconmensurable, conocimiento y competencia.
- El capital humano sólo se amplía indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes e incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en auténticas entidades de aprendizaje, y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El entrenamiento constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.
- Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma como las personas alcanzan resultados de corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta

dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa.

- Una dificultad es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por procesos y controles; sobre todo por los aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo duro; es decir, dirigida a los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el statu quo, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo para nada más que su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas con estructuras horizontales y comprimidas (Chiavenato, 2017, p. 343).

2.13.6 Nuevas tendencias de capacitación.

Actualmente se debe aprovechar la tecnología, y su vez reconocer que el personal que se encuentra laborando en las instituciones tiene un modo de aprendizaje distinto, por lo que se debe innovar con nuevos métodos de capacitación para que los colaboradores no se importunen con métodos antiguos y obsoletos, a su vez crear interés en los que se está enseñando por lo cual a continuación se van a mencionar las nuevas tendencias de capacitación existentes.

- Micro-learning; Orientado a la fragmentación de contenidos para la adquisición de determinadas competencias. Así se diseñan contenidos breves (cápsulas, infografías, videos, twitter timelines, podcasts) que pueden

interconectarse entre sí y a los que se pueden acceder en cualquier momento, desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar.

- Video-learning: El video breve ofrece la posibilidad de enseñar desde un concepto a un procedimiento; ya sean videos filmados o animados. Facilitan la concentración de la atención. Hoy los videos permiten incluso la interacción del usuario a través de todo tipo de dispositivos.
- Analíticas de aprendizaje: Moodle y otras LMS o plataformas de capacitación permiten el registro de datos para su análisis. Hoy contamos con recursos de estos sistemas que nos permiten medir los resultados de la capacitación y tomar decisiones sobre acciones necesarias a nivel general e incluso individual.
- Gamificación, storytelling, flipped training: Metodologías activas que se aplican al diseñar la capacitación. Tienden a facilitar la participación y la colaboración de los empleados o colaboradores ya que los posicionan en el lugar de la toma de decisiones para resolver una situación problemática relacionada con competencias que sus puestos de trabajo requieren.
- Realidad virtual (RV) y realidad aumentada (AR): RV y RA son tecnologías inmersivas que combinan el mundo digital con la realidad del usuario. Partiendo de estrategias instruccionales situadas y significativas, estas tecnologías se vislumbran como soluciones para capacitaciones de todo tipo de industrias.

Se instalaron estas tecnologías debido a que:

- el acceso a contenidos específicos, concretos y a tiempo;
- la personalización de la capacitación;
- el acceso a través de todo tipo de dispositivos;
- alto grado de interactividad y de motivación;
- el aumento de la rentabilidad de la inversión en capacitación (Learning, 2019).

2.14 Desarrollo personal en la organización

Los procesos para el desarrollo personal presentan las siguientes tendencias:

- 1) Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización: la antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio quedó en el pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es agregar valor de las personas de manera continua e intensa. No como un esfuerzo único y aislado, sino constante y permanente. Y al agregar valor a las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus productos y servicios.
- 2) Participación de los gerentes y sus equipos: los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de trabajar juntos en la búsqueda de otros medios para desarrollar

los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y características de cada persona.

- 3) Intensa vinculación con la actividad de la empresa: los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de gestión de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora también se enfocan, cada vez más, al objetivo de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio y adecuación a la actividad de la empresa y, con ello, sustituir toda forma de control externo sobre la conducta.
- 4) Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida: se ha visto que la calidad de vida de las personas aumenta increíblemente por medio de su constante capacitación y su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, y con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.
- 5) Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino: Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. La elección a través de los multimedia ya está aquí, y desapareció el lugar físico para la capacitación. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte (Chiavenato, 2017, p. 351).

2.14 Ética y trato justo en el trabajo

2.14.4 Conceptos básicos

Según Gary Dessler en su libro administración de recursos humanos la ética se refiere a “los principios de conducta que rigen a un individuo o a un grupo”, es decir, las directrices que la gente utiliza para decidir cómo debería comportarse. Sin embargo, las decisiones éticas no incluyen cualquier tipo de conducta. La decisión de cuál automóvil comprar por lo general no involucra a la ética. Las decisiones éticas siempre están arraigadas en la moralidad, que son las normas de conducta aceptadas por la sociedad, y siempre involucran preguntas básicas sobre lo correcto y lo incorrecto, como el robo, el asesinato y cómo tratar a otras personas. Por consiguiente, la forma de tratar a los trabajadores es una cuestión tanto ética como legal (p. 396).

2.14.1 La ética y las leyes

La legislación no siempre es una guía infalible para determinar qué es ético, aunque algunos gerentes consideran que sí lo es. Los negocios existen para generar utilidades, por lo que la rentabilidad suele ser el primer elemento que utilizan los gerentes para tomar decisiones. Una vez que se obtienen utilidades, “¿es legal?”.

Por desgracia, es probable que se pregunten si una decisión es ética sólo después de haberla tomado, si acaso. Las sociedades no se basan en la ética, la moralidad o en el sentido de justicia de los empleadores para garantizar que éstos hagan lo correcto; las sociedades también establecen leyes que determinan lo que las compañías pueden y no pueden hacer, por ejemplo, en términos de la contratación. A su vez, dichas leyes también expresan de forma explícita los derechos de los trabajadores (Dessler, 2015, p. 396).

2.14.1 Falta de equidad en el lugar de trabajo

Una de las formas como se manifiesta la ética de una empresa es en el nivel de justicia con que trata a sus trabajadores. Cualquiera que haya sufrido de un trato injusto en el trabajo sabe que es desmoralizante. Asimismo, un trato injusto reduce el buen ánimo, aumenta el estrés y tiene efectos negativos sobre el desempeño. Los trabajadores que tienen supervisores abusivos son más proclives a renunciar y a reportar menor satisfacción laboral y en su vida, así como niveles de estrés más altos. Los efectos de este tipo de injusticia sobre los trabajadores son especialmente notorios cuando los supervisores abusivos reciben apoyo de sus superiores.

Los gerentes tienen muchas razones para ser justos. La regla de oro es una razón evidente; lo que tal vez no sea tan obvio es que una supervisión injusta puede causarle efectos adversos a la empresa. La percepción de justicia se relaciona con empleados más comprometidos; mayor satisfacción con la organización, los puestos y los líderes, así como mayores conductas de ciudadanía en la organización. En las personas que se consideran víctimas de injusticias también se observan efectos negativos como problemas de salud, estrés y trastornos psicológicos. La injusticia produce mayores niveles de tensión entre el empleado y su familia o pareja. Los supervisores agresivos socavan la eficacia de sus subalternos y podrían originar que éstos actúen de forma destructiva (Dessler, 2015, p. 397).

2.15.4 Intimidación y victimización

Ciertas injusticias son flagrantes. La intimidación (elegir a alguien para intimidarlo y maltratarlo) es un problema que se ha vuelto cada vez más grave señala que, aunque la definición de intimidación (bullying) varía, la mayoría coincide en que involucra tres aspectos:

- Poder desigual: Las personas que intimidan utilizan su poder para controlar o dañar, y las víctimas sufren al tratar de defenderse.
- Intención de dañar: Los actos accidentales no constituyen una intimidación; el individuo que intimida busca hacer daño.
- Repetición: Los incidentes de intimidación son cometidos, una y otra vez, por la misma persona o grupo y están dirigidos a la misma víctima. Esta intimidación suele adoptar varias formas:
 - a) Verbal: insultos, burlas.
 - b) Social: difundir rumores, excluir a las personas a propósito, poner fin a una amistad.
 - c) Física: golpes, puñetazos, empujones.
- Intimidación cibernética: uso de Internet, teléfonos móviles u otras tecnologías digitales para dañar a alguien.

Los empleadores deben contar con sistemas (como procedimientos y políticas de quejas para vigilar que el uso de los medios sociales no sea para intimidar a los trabajadores), que les permitan manejar este tipo de trato injusto. Indudablemente, al perpetrador se le tiene que acusar de intimidación. Sin embargo, el comportamiento de algunos individuos y su personalidad los hacen más

vulnerables, como las víctimas sumisas (que se comportan de forma más ansiosa, precavida, tranquila y sensible), las víctimas provocativas (que muestran conductas más agresivas) y las víctimas con poca autodeterminación (que dejan que los demás tomen decisiones por ellos).

2.15.5 Cultura organizacional

Los trabajadores reciben señales de lo que es aceptable no sólo de lo que dicen los gerentes, sino también de lo que hacen, La cultura son “los valores, las tradiciones las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa”. Un valor es una creencia básica acerca de lo que es correcto o incorrecto, o sobre lo que se debe y no se debe hacer. (Un valor sería “la honestidad es la mejor política”). Los valores son importantes porque guían la conducta. Por lo tanto, administrar al personal y moldear su conducta depende de la forma en la que se configuran los valores que manejan como guías de su conducta. Así, los gerentes deben pensar con detenimiento la manera en que enviarán las señales correctas a sus trabajadores; en otras palabras, la forma en que crearán la cultura correcta. Esto requiere de:

- Aclarar las expectativas. Primero, los gerentes deben aclarar qué valores esperan que sus subalternos muestren. Por ejemplo, la declaración de ética de IBM deja claro que la empresa toma en serio los aspectos éticos.
- Usar señales y símbolos. El simbolismo (lo que realmente hace el gerente y, por lo tanto, las señales que envía) es lo más importante para crear y mantener la cultura de la compañía. Los gerentes deben “predicar con el ejemplo”. Ellos

no deberían afirmar que “los datos financieros no tienen que alterarse” y luego ellos mismos alterarlos.

- Brindar apoyo físico. Las manifestaciones físicas de los valores del gerente (por ejemplo, el plan de incentivos de la empresa, el sistema de evaluación, los procedimientos disciplinarios) envían fuertes señales sobre lo que los trabajadores deben y no deben hacer (Dessler, 2015, p. 402).

2.15.5.1 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno (con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc.) y otro con relación a la sociedad (externo); con el medio ambiente, con las actividades barriales, de caridad, gubernamentales, etc.

La cultura organizacional guía el rumbo de la empresa ya que esta orienta la forma en la que cada empresa u organización debe conducirse. También direcciona el trato para con sus empleados, clientes y la sociedad en general.

Todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. De allí que la importancia en relación a estos radica en una adecuada identificación de valores, creencias, hábitos, normas y costumbres entre los empleados y la cultura organizacional.

Con respecto a la sociedad en la cual la empresa está inserta la organización, la cultura organizacional sirve como un portavoz del modo en que esa empresa se

relaciona con la sociedad, es decir su imagen; la forma en que cuida (o no) el medio ambiente, su interés por el entorno de la misma.

Elementos de la cultura organizacional

Dentro de la cultura organizacional existen diferentes elementos que la constituyen:

- Identidad de la organización: ¿Qué tipo de empresa es? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles sus metas? ¿Cuál es su misión?
- Sistemas de control: La cultura organizacional debe tener sistemas de control, es decir procesos que vigilan aquello que está sucediendo al interior de una empresa con el capital humano (es decir, con los empleados y directivos).
- Estructuras de poder: Establece quién o quiénes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido el mismo y en qué porcentajes.
- Símbolos: Aquí se incluye los logotipos y todo diseño (soporte visual y auditivo) con el que cuente la empresa. Los estacionamientos o baños exclusivos para ejecutivos también constituyen símbolos de poder y encuadran en este apartado.
- Rituales y rutinas: En esto se contempla todas las reuniones empresariales, grupo de negocios, informes de desempeño, etc. A menudo estas pueden ser formales pero también muchas empresas tienen muchos ritos o rutinas de manera informal.
- Historias, mitos y anécdotas: Se trata del mensaje implícito que subyace a toda la organización. Las historias cuentan el surgimiento de las organizaciones; sus bases y su crecimiento, su impacto actual en el mercado, etc. Las anécdotas

son narraciones de historias reales que los empleados con antigüedad relatan a los nuevos empleados. Es decir, el mensaje que se valora dentro de la cultura organizacional de cada empresa.

Cada uno de estos elementos trabaja de manera conjunta con los otros, pudiéndose superponerse de ser necesario (Raffino, 2018).

Directrices éticas

- La conducta ética empieza con la conciencia moral.
- Se requiere que los gerentes influyan en la ética de los trabajadores al cultivar de forma cuidadosa las normas, los sistemas de recompensa, la cultura y el liderazgo correctos.
- La ética se ve afectada negativamente cuando las personas tienen un desapego moral.
- más probable que se dañe a otros cuando se les considera “externos”.
- La moralidad más poderosa proviene de dentro. En efecto, cuando la persona moral pregunta: “¿por qué debo tener moral?”, la respuesta es: “porque así es como soy”.
- Las metas demasiado desafiantes, que se tratan de cumplir a como dé lugar, así como las presiones laborales, contribuyen a un comportamiento poco ético.
- No se tiene que recompensar la mala conducta. Nunca ofrezca un ascenso a un empleado que logró una gran venta con medios cuestionables.
- Hay que castigar la conducta poco ética. Los trabajadores esperan que los gerentes disciplinen a los infractores.

- Un buen elemento de pronóstico de la conducta ética es el grado en que los empleados hablan abiertamente acerca de la ética.
- Tener conciencia de que las personas tienden a alterar sus brújulas morales cuando se unen a las organizaciones. De forma poco crítica, equiparan “lo que es mejor para esta organización (o equipo o departamento) con “¿qué es lo correcto?” (Dessler, 2015, p. 403).

2.16 Relaciones laborales

2.16.1 Concepto

Las relaciones con los trabajadores es la actividad que implica el establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y el empleador, que contribuyan a un estado ánimo, productividad, motivación y disciplina satisfactorios, así como también al mantenimiento de un ambiente laboral positivo, productivo y cohesivo. No importa si se reclutan trabajadores, si se administran campañas para la organización de sindicatos, si se pide a los empleados que laboren horas extra o que realicen cualquier otra tarea, tiene sentido tener a los trabajadores “de su lado”. Por lo tanto, la mayoría de las compañías se esfuerzan por establecer relaciones positivas con los trabajadores, a partir de la suposición sensata de que esto evitará relaciones negativas.

2.16.2 Temas principales en las relaciones laborales

- Mejoras y evaluar las relaciones mediante mejores comunicaciones: Las compañías utilizan diversas herramientas de comunicación para fortalecer sus esfuerzos por mejorar las relaciones con los trabajadores como la política de puertas abiertas para fomentar la comunicación entre los trabajadores y los gerentes, un manual del empleado que cubre información básica del empleo y “la oportunidad de mantenerse informado”. Otros empleadores utilizan encuestas, boletines informativos y reuniones de personal para facilitar las comunicaciones. Hay empresas permiten que sus nuevos trabajadores expresen de manera anónima su opinión acerca del proceso de contratación. La retroalimentación permite a la empresa reorganizar sus métodos de capacitación e inducción, disminuyendo así una su rotación de personal (Dessler, 2015, p. 411).
- Encuestas de clima organizacional: La aplicación de encuestas a los trabajadores acerca del entorno, la actitud y el ánimo laborales forman parte importante de los programas que muchas empresas elaboran para las relaciones con los empleados. Utilizan las encuestas para “tomar el pulso” de las actitudes de su fuerza laboral hacia diversos aspectos organizacionales, incluyendo el liderazgo, la seguridad, la claridad de las funciones, la justicia y el salario, con el propósito de saber si es necesario mejorar sus relaciones con los trabajadores. Las líneas divisorias entre las encuestas de actitudes, las encuestas sobre la satisfacción o el estado de ánimo, y las encuestas sobre el

clima laboral son hasta cierto punto arbitrarias; varios expertos definen el clima organizacional como “ la percepción que comparten los miembros de una organización acerca de su compañía y el ambiente laboral” (Dessler, 2015, p. 411).

- Uso de estrategias para la participación de los trabajadores: Las relaciones con los empleados mejoran cuando éstos participan con la empresa en formas positivas, de modo que la participación de los trabajadores es otra estrategia útil. Permitir que los empleados participen en discusiones y en la solución de problemas organizacionales ofrece varias ventajas. Los trabajadores saben más que cualquiera sobre las formas más adecuadas para mejorar sus procesos laborales; por lo tanto, muchas veces la forma más sencilla de mejorar el desempeño consiste en involucrarlos. Si se les involucra en la solución de algún problema, quizá se sientan más dueños del proceso. Además, esto podría indicarles que sus opiniones son valiosas, mejorando así sus relaciones con la empresa. Los empleadores utilizan varios medios para aumentar la participación de los trabajadores. Algunos organizan grupos de enfoque. Un grupo de enfoque se compone de una muestra pequeña de empleados, a quienes se les formula una pregunta o tema específicos, y expresan sus opiniones y actitudes sobre dicho tema de forma interactiva con el facilitador asignado al grupo (Dessler, 2015, p. 412).
- Medios sociales y talento humano: Algunas empresas utilizan medios sociales como el sitio web de Pinterest, que consiste en un tablero donde se comparten fotografías sociales, para fomentar la participación para

animar a los trabajadores a contribuir con ideas de decoración, diseño de interiores y arquitectura para sus nuevas oficinas (Dessler, 2015, p. 412).

2.15 La rotación del personal en la organización

El término rotación de recursos humanos, se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2017, p.116).

2.16.1 Rotación involuntaria

(UMAÑA, 2017), en su tesis “Análisis de las causas de rotación de personal que se presenta en la organización no gubernamental del Centro de Servicios Compartidos de World Vision, en Barrio Tournón, San José, en el periodo del I cuatrimestre del 2017” La rotación involuntaria sucede cuando el gerente o el departamento de recursos humanos toman la decisión de que el empleado finalice la relación laboral sin el consentimiento del empleado. Se considera rotación del personal voluntaria “Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad”.

2.2.16.2 Rotación voluntaria

(UMAÑA, 2017), en su tesis “Análisis de las causas de rotación de personal que se presenta en la organización no gubernamental del Centro de Servicios Compartidos

de World Vision, en Barrio Tournón, San José, en el periodo del I cuatrimestre del 2017” La rotación voluntaria se presenta cuando el empleado es quien toma la decisión de abandonar la organización, motivado por causas externas y ajenas a esta, por lo cual la misma tiene muy poco control para evitar que se presente esta anomalía.

2.2.16.3 Rotación interna del personal

(UMAÑA, 2017), en su tesis “Análisis de las causas de rotación de personal que se presenta en la organización no gubernamental del Centro de Servicios Compartidos de World Vision, en Barrio Tournón, San José, en el periodo del I cuatrimestre del 2017” rotación interna del personal se define como el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa. Esta puede ser por factores como transferencias, ascensos, promociones o descensos.

2.2.16.4 Rotación externa del personal

(UMAÑA, 2017), en su tesis “Análisis de las causas de rotación de personal que se presenta en la organización no gubernamental del Centro de Servicios Compartidos de World Vision, en Barrio Tournón, San José, en el período del I cuatrimestre del 2017” La rotación externa del personal se refiere a la entrada y salida del personal de la organización, lo cual se puede dar en casos como son la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia, despido, mala selección, inestabilidad familiar, entre otras.

2.2.17 Servicio al cliente

(Fallas, 2018), en su tesis “Análisis del compromiso laboral y su impacto en el servicio al cliente de los colaboradores de la empresa “tek experts” durante el tercer cuatrimestre 2018” El servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Además, de la satisfacción que se brinde por medio del servicio deriva que la 14 empresa conserve el cliente y por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica. Definen así el servicio al cliente como ese conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra por medio del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente.

(Fallas, 2018), en su tesis “Análisis del compromiso laboral y su impacto en el servicio al cliente de los colaboradores de la empresa “tek experts” durante el tercer cuatrimestre 2018” menciona que el servicio al cliente se entiende como “Un conjunto de actividades diseñadas de forma estratégica para ofrecerlo al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Por su parte, la cultura de servicio es un factor interno que surge de la mezcla de muchos aspectos, los cuales delimitan la forma como se determinan los procesos de producción del servicio. Igualmente, se establece que uno de los aspectos que hacen del servicio un asunto difícil de controlar son sus características particulares, como intangibilidad, integralidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo”.

2.2.18 Estrés en el trabajo

Según (Robbins & Juge, 2014) el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante. Aunque el estrés suele analizarse en un contexto negativo, no necesariamente es algo malo en sí mismo; también tiene un valor positivo. Cuando ofrece una ganancia potencial representa una oportunidad. Los factores de estrés desafiantes son asociados con la carga de trabajo, la presión para terminar las tareas y las presiones de tiempo operan de modo muy diferente a los factores de estrés obstructores los que impiden que el individuo logre sus metas (por ejemplo, papeleo burocrático, políticas de la oficina o confusión sobre las responsabilidades en el trabajo). Aunque la investigación al respecto aún es incipiente, las primeras evidencias sugieren que los factores de estrés desafiantes producen menos tensión que los obstructores. Por lo general, el estrés está relacionado con las demandas y los recursos. Las demandas son las responsabilidades, las presiones, las obligaciones y la incertidumbre que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son los elementos que el individuo puede controlar y que utiliza para resolver las demandas (p. 596).

IMAGEN 19. Modelo de estrés



Fuente: (Robbins & Juge, 2014).

2.3 Antecedentes del tema

A continuación, se presentaran algunos estudios relacionados al tema principal de esta investigación, misma que se va a centrar en la retención del personal millennial, así mismo se encuentra vinculados a temas como la rotación del personal, las generaciones humanas, el sentido de pertenencias de los colaboradores en una instituciones, así como también los incentivos salariales, se destaca que estos temas son de suma importancia para una retención eficaz del personal y que aportan información relevante para el presente estudio.

(UMAÑA, 2017), en su tesis “Análisis de las causas de rotación de personal que se presenta en la organización no gubernamental del Centro de Servicios

Compartidos de World Vision, en Barrio Tournón, San José, en el periodo del I cuatrimestre del 2017”, indica que uno de los principales retos actuales es la generación de millennials que tengan características peculiares según las nuevas necesidades, expectativas y demanda laboral, además del mercado competitivo y cambiante en el que se encuentran hoy las diferentes empresas en la constante lucha por atraer al mejor talento. La rotación se puede dar por motivos voluntarios e involuntarios, pero variables internas y externas influyen en la toma de decisiones de abandonar la organización. Y se llegó a la conclusión que el análisis del comportamiento del índice de rotación en la organización se debe revisar constantemente para ser una empresa competitiva; sin embargo, tiene muchos puntos de mejora que ayudan a llegar al nivel de grandes unidades de negocios de los centros de servicios, lo cual posibilita el crecimiento tanto de la organización como de los empleados y, de este modo, se logra un posicionamiento en el mercado que atrae y retiene talentos en la organización.

(Ttito, 2018), en su tesis de bachillerato “Retención del personal en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad del distrito de san jerónimo cusco - 2018” En este mundo globalizado, que cada día se vuelve más competitivo, existe mayor demanda de las organizaciones y en las instituciones en general, que buscan ser más productivas, para todo esto lo más importante es hacer que el personal este contento con su trabajo, de esta manera la retención del personal ha tomado gran importancia dentro de la organización y en las organizaciones y también para el talento humano es un temas de gran relevancia. Se debe mencionar que el mantener al personal capacitado para que lleve a cabo sus labores a cabalidad también se ha

vuelto un valor agregado para motivar al personal. Por lo que se concluye La Generación Millennials, es la fuerza laboral más relevante en la actualidad para las organizaciones; por lo que 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.

Y por último (Herrera, 2018) en su tesis "Implementación de métodos novedosos que desarrollen un sentido de pertenencia en los colaboradores de seguros en el primer semestre del 2018" Es importante que el administrador de Recursos Humanos tenga claro cuáles son los factores de rotación del personal que más se repiten en la organización, para evaluar posibilidades de cambios en el futuro. Se debe innovar, analizar y comparar cuales son las tendencias en las compañías más exitosas en el mundo para implantar patrones, tener un liderazgo flexible que entienda que todos los colaboradores tienen diferentes necesidades. Se deben buscar técnicas que mantengan motivados a los colaboradores que, a la vez, se empoderen en sus puestos de trabajo. Otra forma de reducir la rotación es tomar en cuenta a los colaboradores en planes estratégicos para que se sientan parte de las decisiones fundamentales de la organización, además, que los colaboradores se sientan valorados. Es necesario buscar la forma de que los colaboradores crezcan profesionalmente con capacitaciones que se adecuen a sus cargos, se debe respetar a cada miembro de la organización sin importar su credo religioso o su orientación sexual, se debe velar por un clima organizacional agradable, que los funcionarios sientan que hay igualdad de condiciones para todos, se les debe permitir expresarse y tener un adecuado manejo de conflictos internos que se puedan presentar. Por lo que se concluye que la

tendencia actual es atacar las causas de aquello que provoca la rotación del personal, pero para esto se deben enumerar las razones más repetitivas de rotación en la empresa. El administrador de Recursos Humanos es quién debe velar por estar en el campo de batalla día a día e innovar para evitar rutinas que debilitan el cálido ambiente que se pretende tenga todas las compañías con sus colaboradores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como objetivo la identificación del enfoque, el tipo de investigación, los métodos de investigación, la población, la muestra, la definición de los instrumentos y la operacionalización de las variables. Esto con el fin de brindar bases sólidas a la información y resultados que se obtendrán más adelante.

2.15 Tipo de estudio

La primera etapa de nuestra investigación será definir la forma de recolectar los datos, es un proceso secuencial y ordenado que permitirá tener acceso a la información, para esta investigación se utilizarán los enfoques cuantitativos, cualitativo, por ende mixto.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Los autores Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en su libro de Metodología de Investigación, Sexta Edición, (2014) sostienen que: El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan variables (p. 4). En este mismo sentido, el autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la investigación, Cuarta Edición (2016), indica de esta: La investigación cuantitativa está dada por la capacidad de estas para acomodarse al paradigma de las ciencias

naturales; esto es, a la objetividad, la instancia entre lo subjetivo y lo especialización del conocimiento (p. 90).

3.1.2 Enfoque Cualitativo

Los autores Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en su libro de Metodología de Investigación, Sexta Edición, (2014) sostienen que: El enfoque cuantitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de datos (como la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante, después de la recolección y el análisis de los datos (p. 7). En este mismo sentido, el autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la Investigación, Cuarta Edición (2016), indica de-esta: Este enfoque enfatiza en los estudios relacionados con la experiencia de vida de las personas, en el significado subjetivo de sus manifestaciones basadas en los fundamentos teóricos del interaccionismo simbólico (p.74).

3.1.3 Enfoque Mixto

El enfoque es mixto porque se recolecta, analiza y se vinculan datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio. Hernández. R, Fernández. C, Batista. P (2014) destacan que: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

En esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo ya que se busca descubrir teorías o evidenciar un fenómeno además se toma en consideración este enfoque debido a la encuesta que se aplica a los colaboradores de la organización que son millennial quienes brindan su percepción, y entrevistas a los gerentes y jefes que ayudarán a recabar datos importantes para el plan de retención. Los datos se muestran por medio de gráficos, posterior a la recolección de información de los documentos para el análisis de los resultados para identificar las causas de la rotación del personal dentro de la organización.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Finalidad (teórica o aplicada)

La finalidad hace referencia a la elaboración y generación de conocimientos para la investigación, además de los aportes que se van a ir desarrollando con el tratamiento del tema a investigar.

Existen dos tipos de finalidades: la teórica y/o la aplicada. La investigación teórica “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (Barrantes, 2013, p. 64).

Por otro lado la finalidad aplicada define Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

Según los objetivos de investigación y el propósito del mismo, la finalidad del trabajo se clasifica en una investigación aplicada ya que se pretende vincular con los conocimientos que ya existen un plan que retenga al personal millennial.

3.2.2 Dimensión temporal (transversal / longitudinal)

Existen dos tipos de delimitaciones o dimensiones temporales que son: la transversal y la longitudinal.

La dimensión transversal según Barrantes R. (2013) “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (p. 64). Es decir, “acorta” el tiempo, metafóricamente hablando, para investigar a profundidad temas relevantes y específicos en un momento determinado de la investigación.

Mientras que la longitudinal estudia el desarrollo del tema a investigar, tanto en determinados momentos como a lo largo del tiempo.

Para esta investigación la dimensión es transversal, ya que implica el estudio del tema en un momento determinado. La investigación se enfoca en un plan de retención del personal millennial en el primer cuatrimestre 2019.

3.2.3 Marco (mega-macro-micro)

El marco de la investigación hace referencia al tamaño o la extensión de la población que se pretende investigar, ya sea organización, área, lugar, entidad, institución, etc.

a) Mega

El marco mega según González, Chinchilla, Guerra & Jara (2018) “pretende estudiar un gran espacio o temática (...) cuando se plantea realizar un análisis administrativo,

que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa” (p. 27).

b) Macro

El macro hace referencia al “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González et al., 2018, p.27).

c) Micro

El marco micro menciona González, et al (2018) “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo: una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa” (p. 27).

Para los fines de este trabajo de investigación se va a utilizar el micro, el cual comprende el realizar un estudio a un micro-espacio, ya que se tomara un segmento de la población de CAPREDE, los millennial para crear el plan de retención.

3.2.3. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

a) Exploratorio

Los estudios exploratorios según Hernández (2014) “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).

b) Descriptivo

. Según Hernández (2014) “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

c) Correlacional

Los estudios correlacionales “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, 2014, p. 93).

d) Explicativo

Los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales ... se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández, 2014, p. 95).

Esta investigación se clasifica dentro del carácter explicativo y descriptivo, ya que pretende responder a las causas de que el personal millennial se mantenga o no en la institución además de describir de forma detallada la manera en que se pueda realizar un plan para retener a los trabajadores milennial de la empresa CAPREDE lo que por ende evitara la rotación del personal y una calidad laboral más positiva.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

Se especifica cual es la muestra del trabajo de investigación, la cual debe estar conformada por los individuos, en este caso funcionarios de CAPREDE, con los que se realizó la investigación. También es importante rescatar que se deben contemplar los individuos que no pudieron o quisieron participar, sus razones o por la claridad de sus datos, cabe destacar que por ser una población reducida se utilizara población que no está dentro de los rangos de edades, son carácter gerencial o jefaturas a las cuales se les realizaron entrevistas para recabar información de importancia para la investigación, ya que para el plan de retención se debe analizar a los altos mandos los cuales no necesariamente son de la generación millennial.

3.3.2 Fuentes primarias

Son más conocidas como de primera mano, ya que la información que se recopila es directa y veraz.

Las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández, 2014, p. 61).

Además, Hernández (2014) menciona “las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares” (p.65).

En esta investigación los funcionarios de CAPREDE, fungen como fuentes de primera mano, ya que proporcionaron información directamente ligada con el tema a investigar.

3.3.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias según Baena (2014) “son versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores del suceso” (p. 86).

Además, incluye referencias bibliográficas de libros utilizados para la investigación, así como documentos tomados de páginas web.

Para esta investigación se utilizara información recopilada de la página web oficial de CAPREDE (<http://www.capredecr.com/>), además de artículos periodísticos encontrados en la biblioteca virtual de la Universidad Hispanoamericana (<https://uh.digital>) y también de datos que el departamento de recursos humanos pueda brindar.

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.4.1 La población

En el libro Metodología de la Investigación, se menciona que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b)” (Hernández, 2014, p.174).

La investigación se realizara con 12 funcionarios que comprenden a los funcionarios millennial de la empresa CAPREDE. Clasificados de la siguiente forma:

CUADRO 15. Población clasificada por género

FUNCIONARIOS	CANTIDAD
HOMBRES	20
MUJERES	21
INTERSEX	0
TOTAL	41

Fuente: Elaboración propia. Información brindada por el departamento de Recursos de CAPREDE

3.3.2 La muestra

Se define como muestra “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, 2014, p.175).

Para la investigación se aplicó una muestra de 12 personas; mismas que representan a la población millennial de la institución.

3.3.3 Probabilística

La muestra probabilística se define como: “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández, 2014, p. 175).

3.3.4 No probabilística

La muestra no probabilística según Hernández (2014) es: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR

INFORMACIÓN

En el libro Métodos de la Investigación se menciona que “Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos” (Hernández, 2014, p.199).

Sin embargo, para la presente investigación se utilizarán las de índole cualitativa.

Las técnicas más utilizadas para recolectar información son: la entrevista y la observación.

3.4.1 Entrevistas

Para Hernández (2014) “las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)” (p. 235).

3.4.2 Cuestionario

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir... Se utilizan en encuestas de todo tipo” (Hernández, 2014, p. 217).

3.4.3 Observación

La observación es un “método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández, 2014, p. 252).

Para la observación los instrumentos más utilizados para su ejecución son: hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental

De acuerdo con Hernández et al (2014) indican que la operacionalización es “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes” (p.211).

La Operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.

- **Malo:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para cumplir correctamente con los objetivos planteados de la investigación, se procedió a diseñar un cuestionario el cual contiene 32 preguntas, que tienen como fin, conocer la situación actual sobre: porque se van los colaboradores de la organización, porque deciden quedarse, investigar si existen planes de desarrollo para los millennials en la institución. Así mismo buscar una retroalimentación de los colaboradores en general y la opinión de las personas que están dentro de la institución y no son de la generación que se está investigando y finalmente conocer si existen planes de compensación y beneficios adicionales para los mismos en CAPREDE.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

“La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que compartan una misma idea o rasgo” (Bernal, 2016, p.88).

Para la presente investigación se utilizarán preguntas abiertas y cerradas para cual se tabularán según los datos que se requieren obtener.

4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Los gráficos son una representación visual y explicación de los datos, el cual facilita el conocer la distribución de la información que se obtuvo durante la recolección de esta, en forma de porcentajes sobre un total. A continuación, se muestran los

resultados recolectados después de la aplicación del instrumento en la empresa CAPREDE.

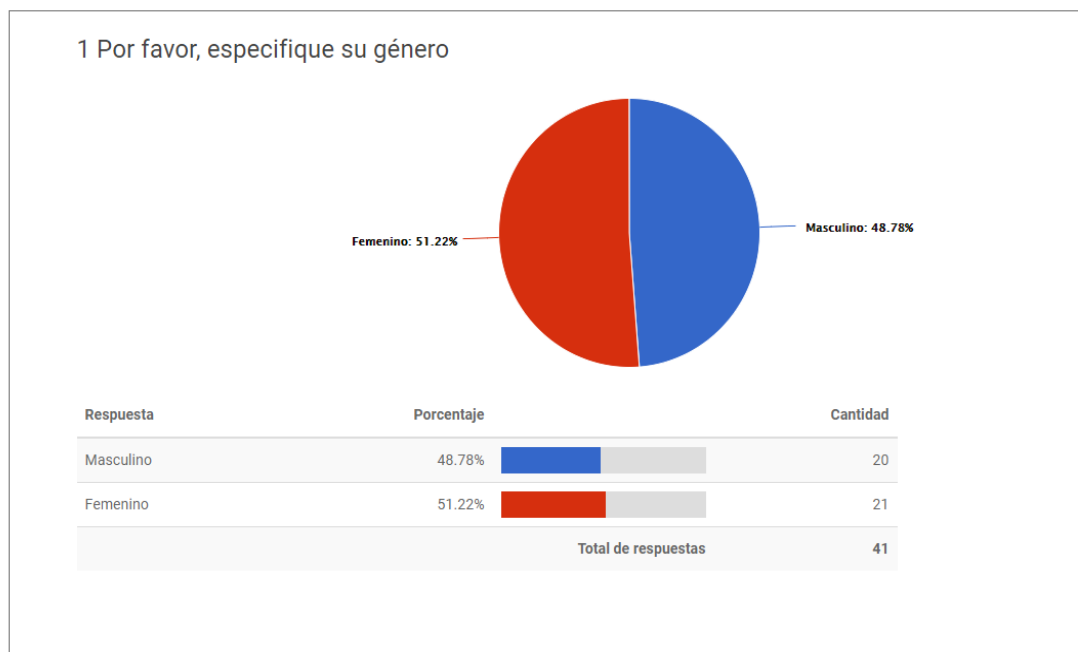
4.7 ANÁLISIS DE DATOS

Tabla 1. Género

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	20	48.78%
Mujeres	21	51.22%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019.

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019.

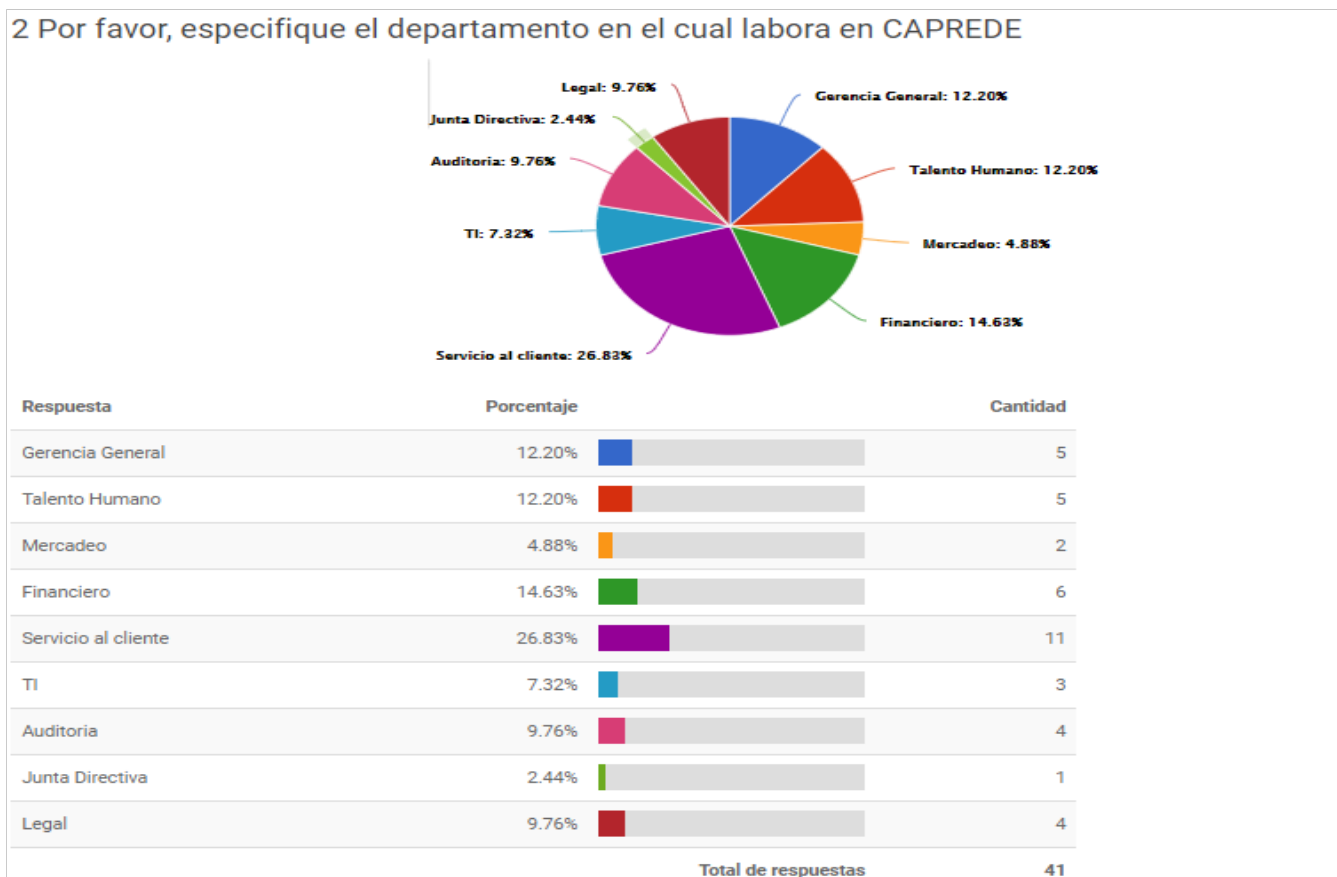
Como se observa en el gráfico anterior, 48.78% de la población son del género masculino, mientras que el 51.22% de los encuestados son de género femenino.

Tabla 2. Departamento al que pertenece

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia General	5	12.20%
Talento Humano	5	12.20%
Mercadeo	2	4.88%
Financiero	6	14.63%
Servicio al cliente	11	26.83%
TI	3	7.32%
Auditoría	4	9.76%
Junta directiva	1	2.44%
Legal	4	9.76%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019.

Gráfico 2. Departamento al que pertenece



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019.

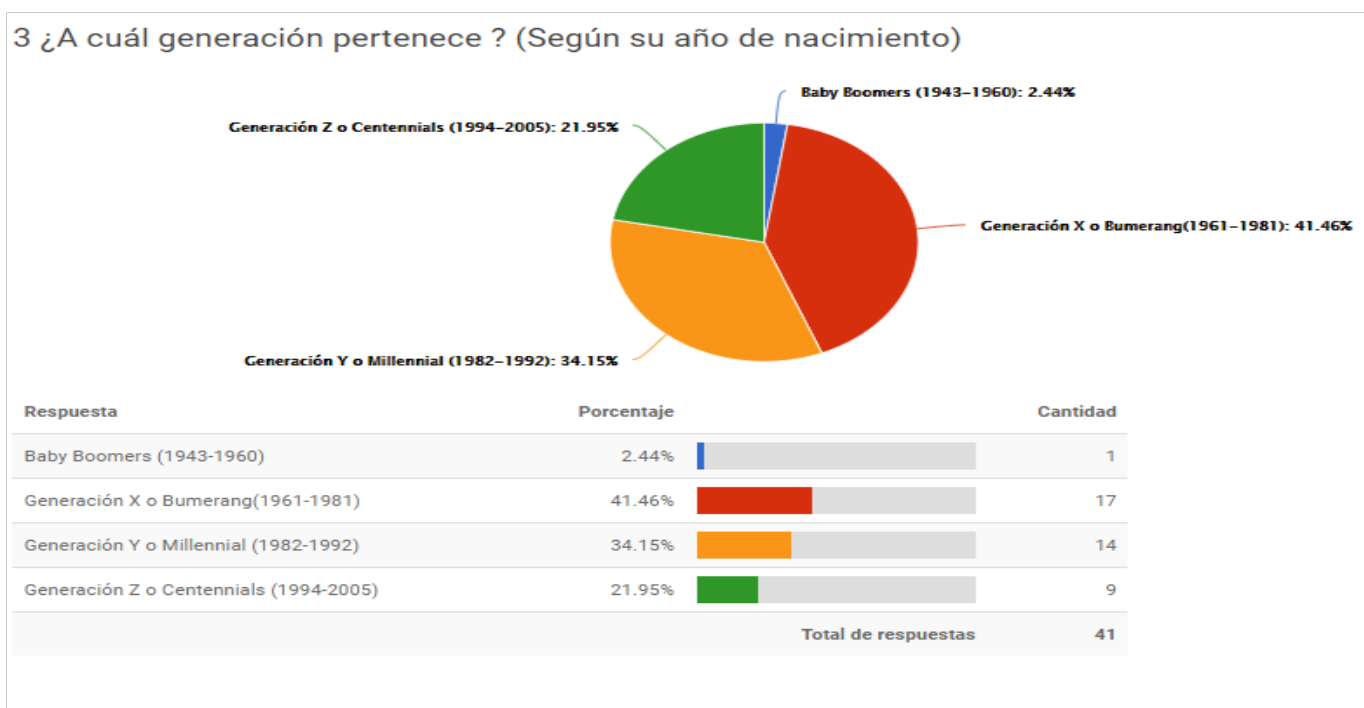
El gráfico 2 muestra que un 12.20% del personal corresponde al departamento de la Gerencia General, el 12.20% pertenece al departamento de Talento Humano, el 4.88% al departamento de Mercadeo, el 14.63% pertenece al departamento financiero, un 26.83% es del departamento de Servicio al cliente, un 7.32% pertenece al departamento de TI, un 9.76% al departamento de Auditoría, un 2.44% Junta directiva y finalmente, un 9.76% pertenecen al Departamento Legal.

Tabla 3. ¿A cuál generación pertenece? (Según su fecha de nacimiento)

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Baby Boomers (1943-1960)	1	2.44%
Generación X o Bumerang (1961-1981)	17	41.46%
Generación Y o Millennial (1982-1992)	14	34.15%
Generación Z o centennials (1943-1960)	9	21.95%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 3. ¿A cuál generación pertenece? (Según su fecha de nacimiento)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

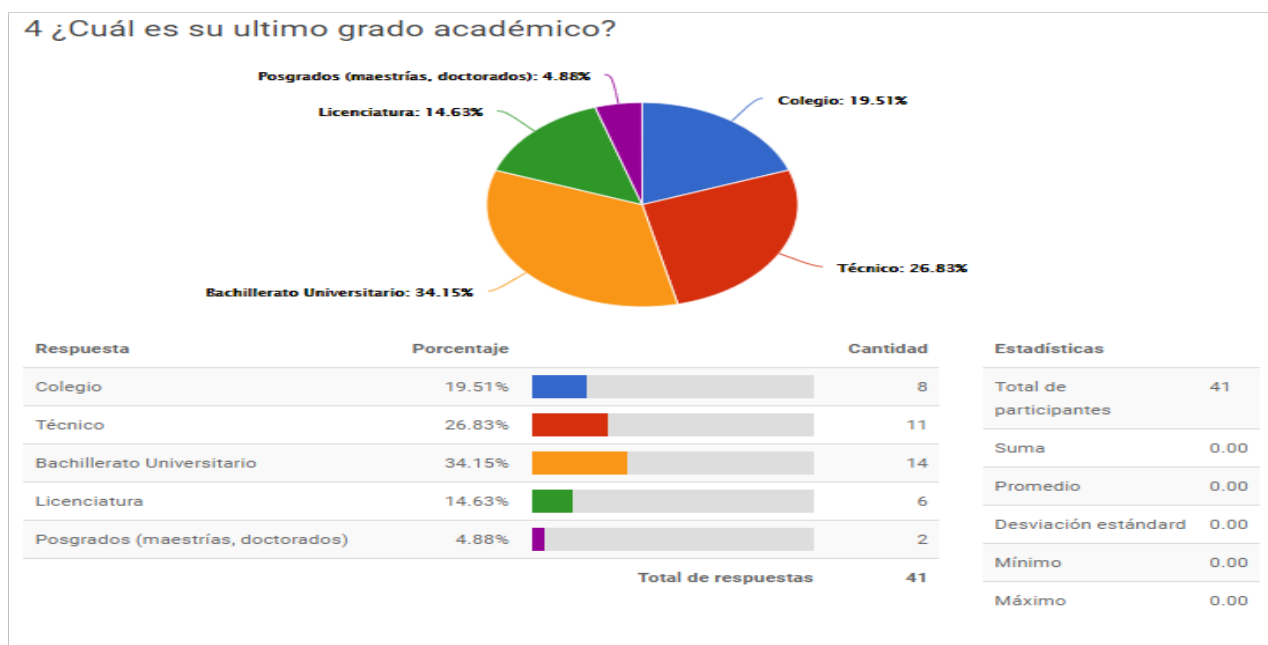
En el gráfico número 3 se observa a cual generación según su fecha de nacimiento es a la que pertenece cada colaborador, obteniendo como resultado: de la generación Baby Boomers hay una persona que representa un 2.44%, diecisiete personas son de la generación X lo cual representa un 41.46%, catorce personas son de la generación Millennial en la institución esto representa un 31.15% y nueve personas son de la generación Z, misma que representa un 21.95%.

Tabla 4. ¿Cuál es su último grado académico?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Colegio	8	19.51%
Técnico	11	26.83%
Bachillerato Universitario	14	34.15%
Licenciatura	6	14.63%
Posgrados (maestrías, doctorados)	2	4.88%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 4



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

La pregunta número 4 hace referencia al último grado académico de los funcionarios de CAPREDE, un 19.51% de los encuestados indicaron haber finalizado el bachillerato de educación media, un 26,83% de la población encuestada posee un técnico medio, un 34.15% de los encuestados posee bachillerato universitario, un 14.63% de las personas que respondieron concluyeron el grado de licenciatura y solamente un 4.88% de los encuestados tienen postgrados (maestrías y doctorados).

Tabla 5 Si usted no pertenece a la generación Millennial, por favor pasar a la pregunta 30. Si usted pertenece por favor continuar con las siguientes preguntas.

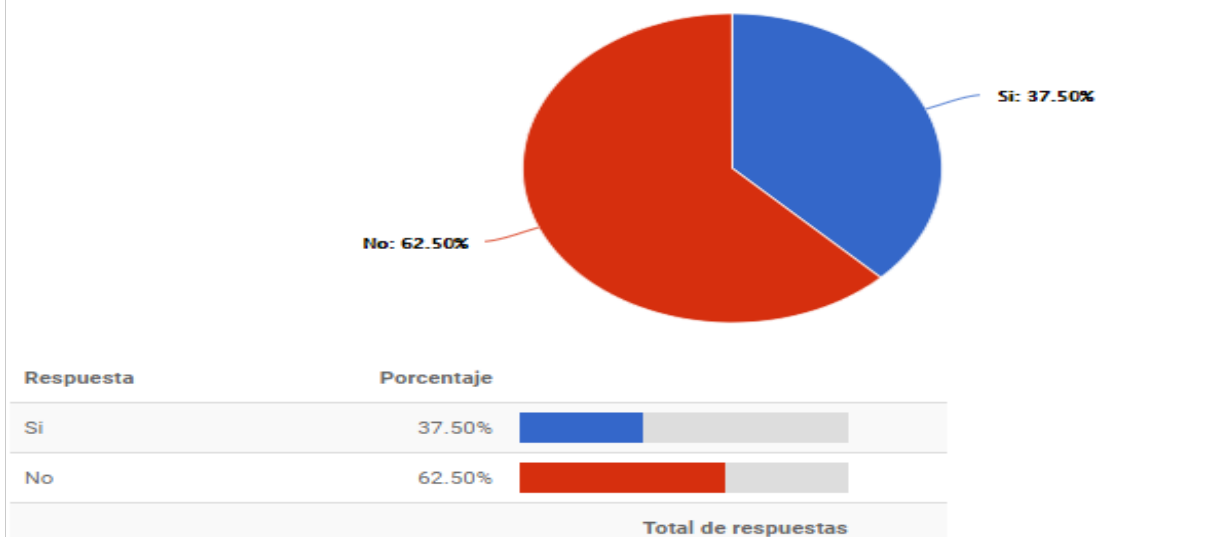
¿Ha pensado cambiar de empleo en el último semestre?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	37.50%
No	9	62.50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 5

5 Si usted no pertenece a la generación Millennial, por favor pasar a la pregunta 30. Si usted pertenece por favor continuar con las siguientes preguntas ¿Ha pensado cambiar de empleo en el ultimo semestre?



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

En la pregunta número 5 se hace la consulta si los colaboradores de la institución han pensado en cambiar de empleo en el último año lo cual señala que un 62.50% de los

encuestados indicaron no haber tenido deseos de cambiar de empleo mientras que el 37.50% de los que respondieron indican que si lo han pensado.

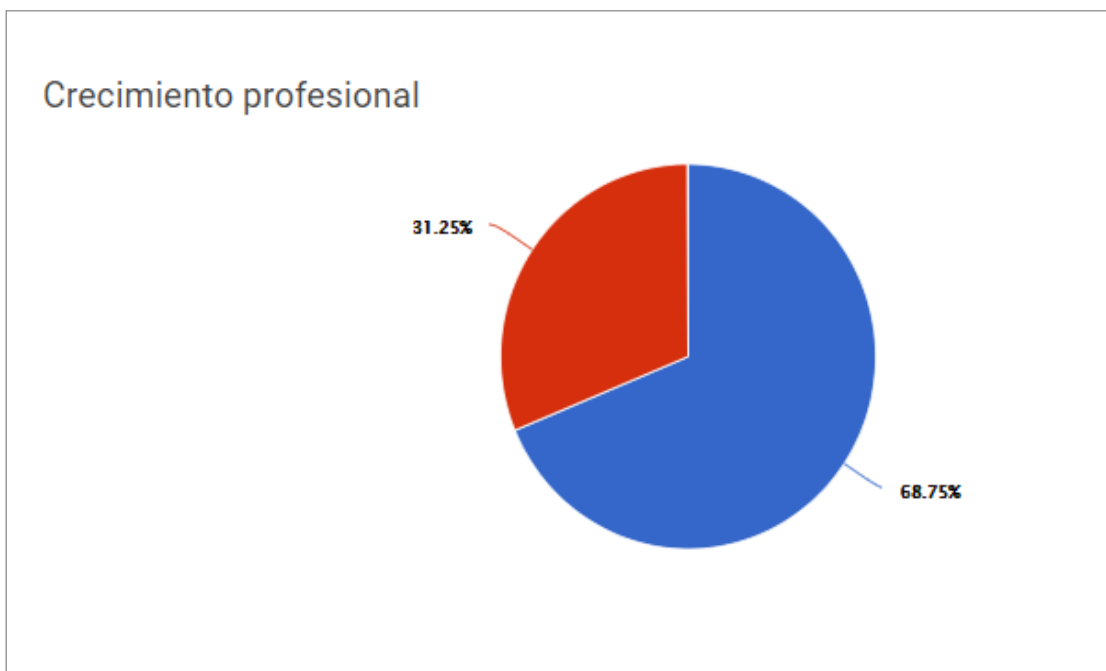
Nota: A partir de la pregunta 5 y hasta la pregunta 30 se hace referencia a los colaboradores de la generación millennial.

Tabla 6. Según sus prioridades de la siguiente lista de criterios, por favor seleccione ¿Cuál es la más importante para usted para permanecer en una organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	10	68.75%
Importante	4	31.25%
Indiferente	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 6



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

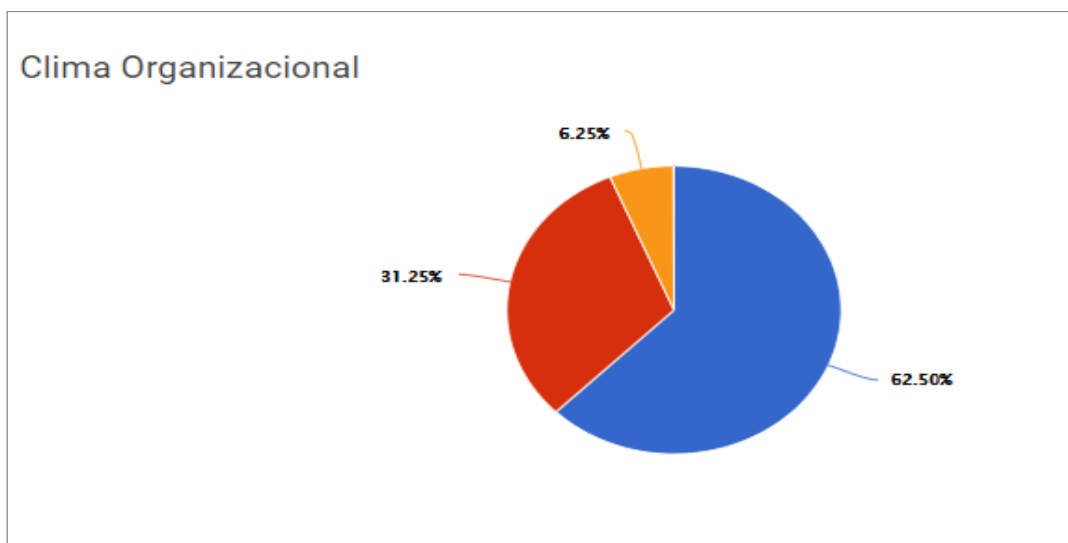
En el desglose de opciones que se evaluaron en esta pregunta se puede encontrar que el 31.25% de los encuestados considera que es un factor importante el hecho de crecimiento profesional dentro de la organización, mientras que el 68.75% de las personas encuestadas cree que es un factor muy importante dentro de una unidad de negocio. Mientras que las restantes opciones de esta pregunta no fueron tomadas en cuenta.

Tabla 7. Criterio de clima organizacional.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	9	62.50%
Importante	4	31.25%
Indiferente	1	6.25%
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 7



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

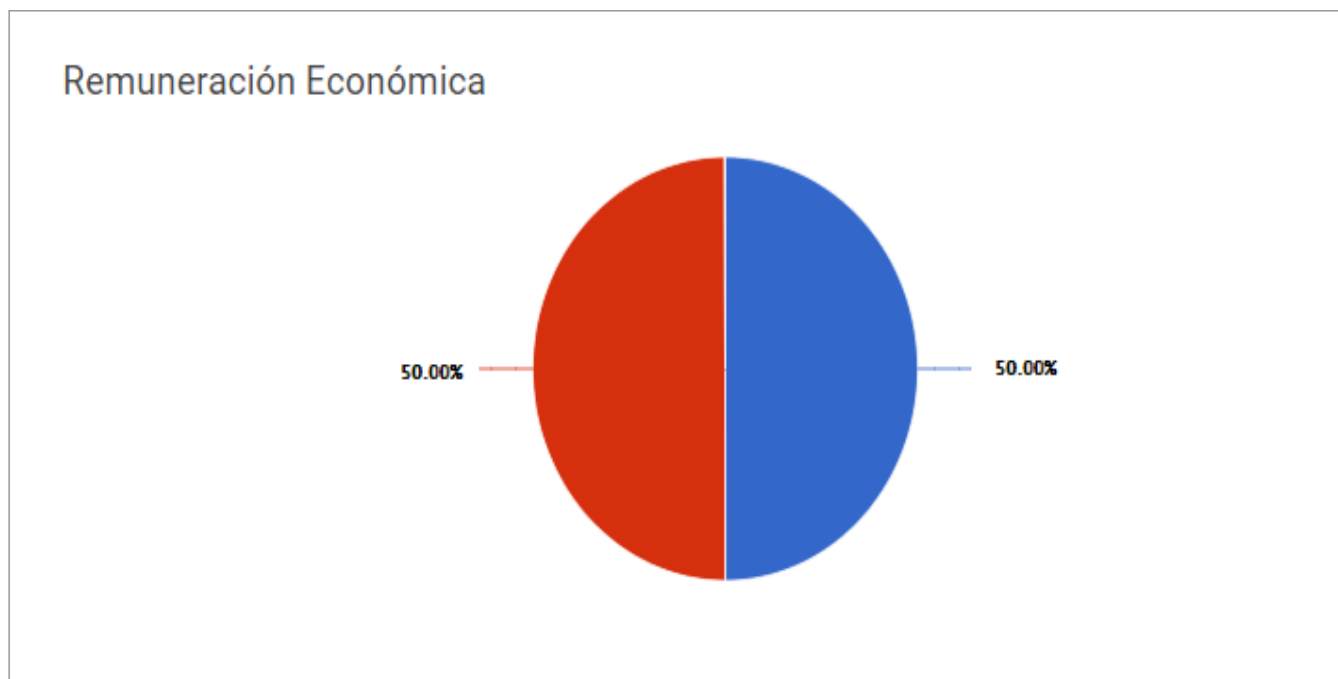
Se puede observar en el cuadro anterior donde un 6.25% de las personas que respondieron le es indiferente, este factor, mientras que el 31.25% de los colaboradores considera que es importante, adicionalmente, el 62.50% piensa que es muy importante dentro de una organización.

Tabla 8. Criterio Remuneración Económica

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	7	50%
Importante	7	50%
Indiferente	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 8



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

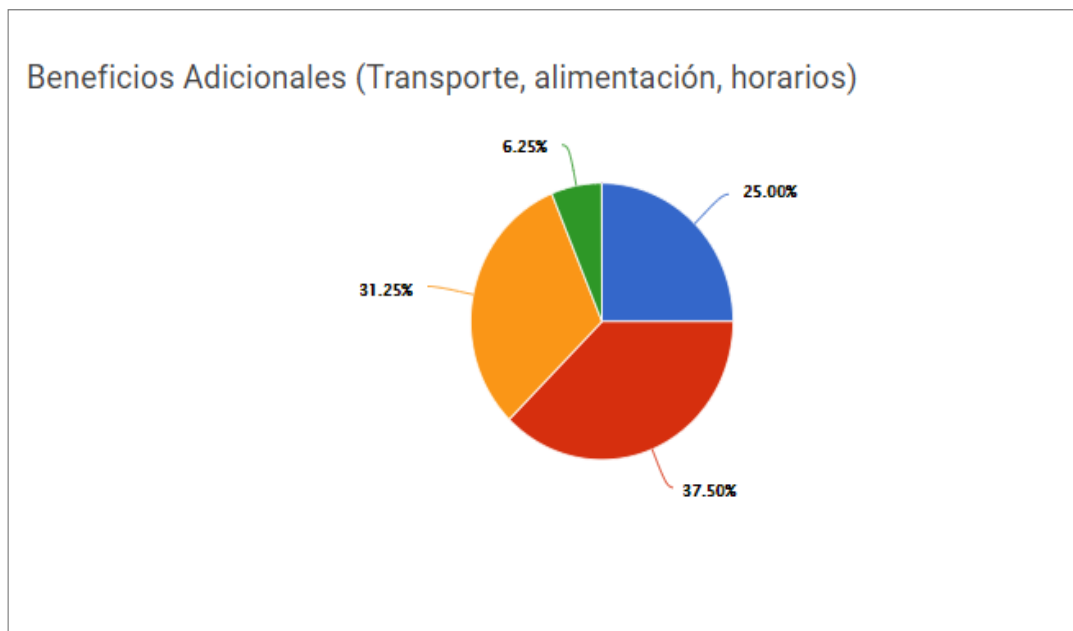
Un 50% de entrevistados afirman que es muy importante, mientras que el otro 50% de la población considera que es importante, siendo los otros puntos no evaluados en esta sección.

Tabla 9. Criterio beneficios adicionales (Transporte, alimentación, horarios)

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	3	25.00%
Importante	5	37.50%
Indiferente	4	31.25%
Poco	1	6.25%
Nada	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 9



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

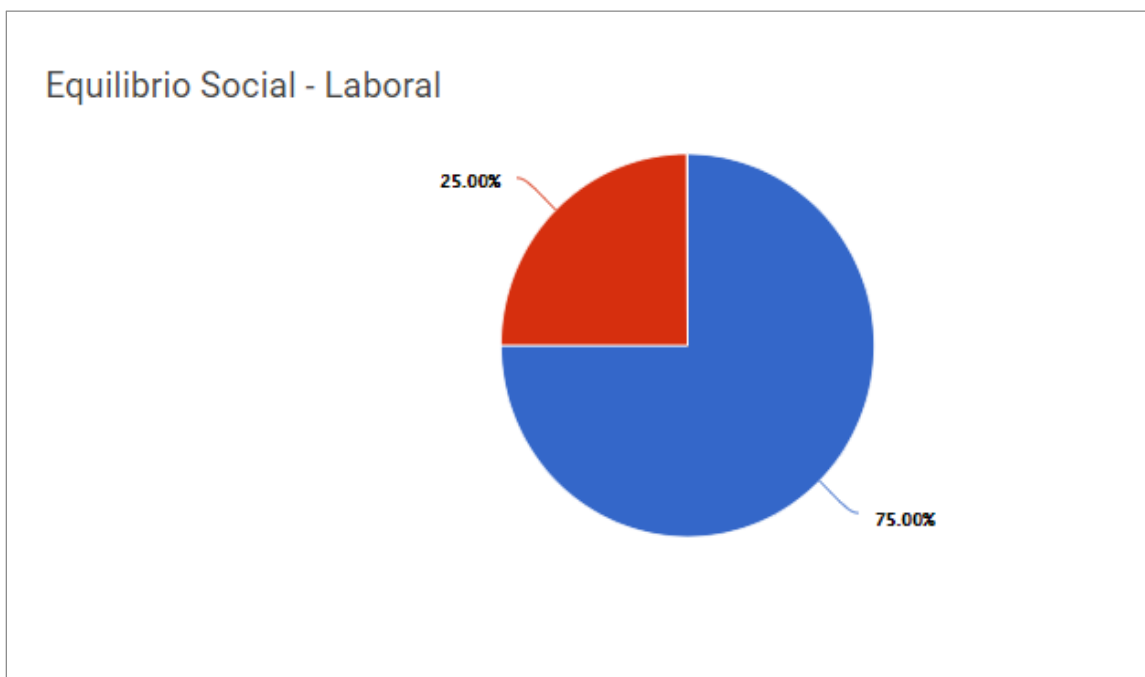
Dentro del ambiente empresarial actual existe la importancia a lo que son llamados beneficios adicionales dentro de los cuales se encuentran transporte, alimentación, horarios (entre otros) en este rubro se puede determinar que para el 6,25% de los que respondieron lo consideran poco importante, mientras que el 25% de las personas opinaron que es muy importante, sumado a ello 31,25% del personal les es indiferente y para finalizar el 37,50% de la población cree que es importante.

Tabla 10. Criterio equilibrio social-laboral.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	11	75%
Importante	3	25%
Indiferente	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 10



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Se puede observar en este rubro, donde el 25% de los encuestados considera importante el equilibrio social-laboral sumado a que el otro 75% de las personas encuestadas lo consideran muy importante.

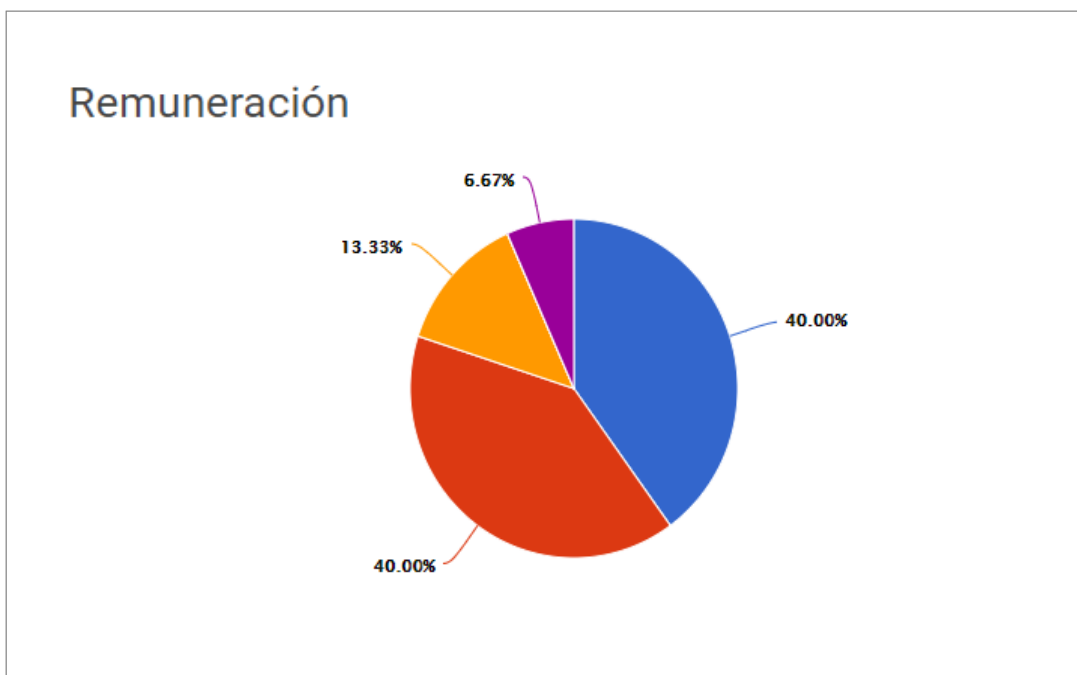
Tabla 11. ¿Cuáles de los siguientes factores personales harían que se desvincule de una organización?

Remuneración

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	40.00%
De acuerdo	5	40.00%
Indiferente	2	13.33%
Algo en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	6.67%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 11



Fuente: cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

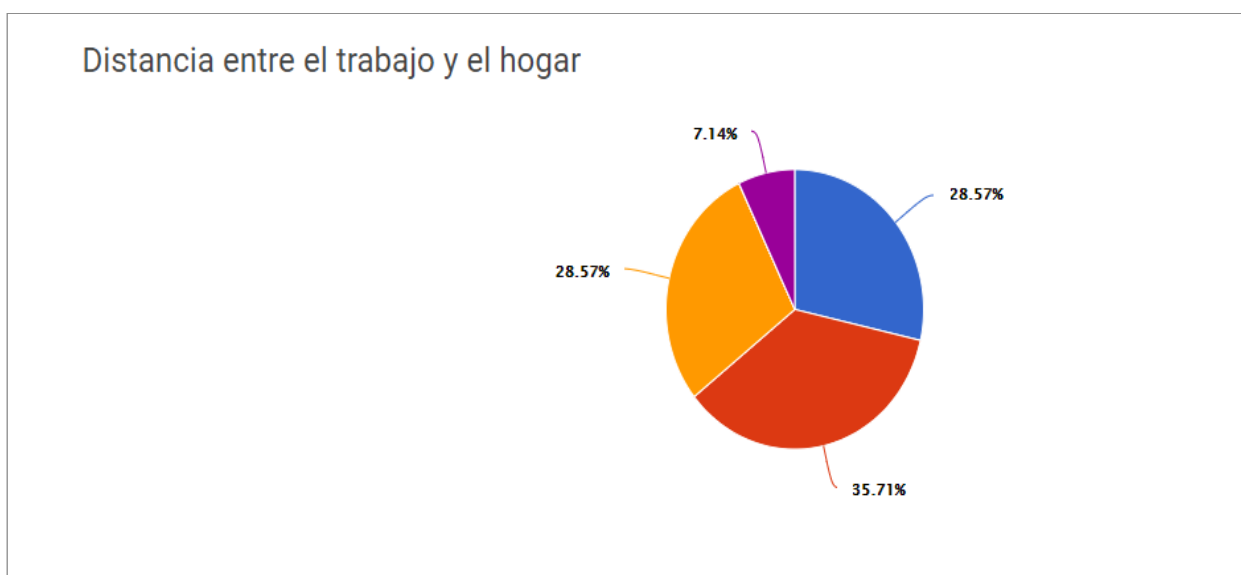
. En este punto se puede observar que el 6,67% de la población está en desacuerdo, sumado a ello el 13,33% de los colaboradores se encuentra en una posición indiferente, contrastando con el 40% de las personas que respondieron están de acuerdo y el 40% restante de los encuestados que se encuentra muy de acuerdo.

Tabla 12. Distancia entre el trabajo y el hogar

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	28.57%
De acuerdo	5	35.71%
Indiferente	4	28.57%
Algo en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 12



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

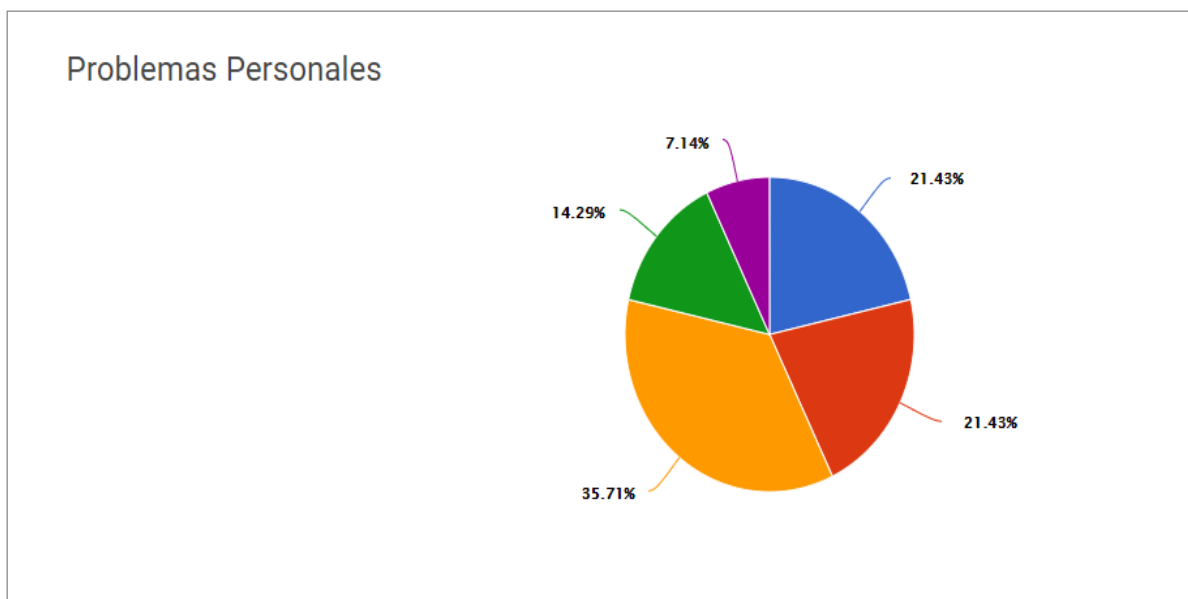
Sumado al ámbito remunerativo, se encuentra el valor de la distancia entre el hogar del encuestado y su lugar de trabajo. En esta sección se puede encontrar que el 7,14% de los que respondieron está en desacuerdo con esta opción y un 28,51% de los encuestados le es indiferente, contrariando con 28,57% de las personas que respondieron que están muy de acuerdo, para finalizar con un 35,71% de la unidad organizativa que indicaron que están de acuerdo, con esta aseveración.

Tabla 13. Problemas personales

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	21.43%
De acuerdo	3	21.43%
Indiferente	5	34.71%
Algo en desacuerdo	2	14.29%
En desacuerdo	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 13



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

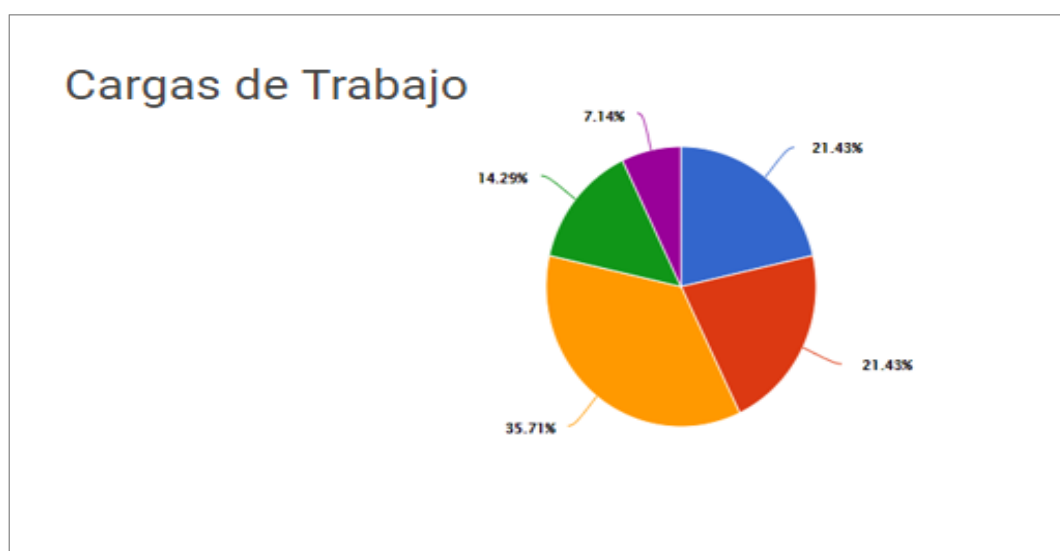
En este rubro el 7,14% de las personas que respondieron está desacuerdo con la afirmación los problemas personales les podrían afectar, mientras que el 14,29% de la población afirma que esta algo en desacuerdo, por otro lado el 21,43% de los encuestados considera estar de acuerdo junto al 21,43% que están muy de acuerdo que la organización puede acarrear problemas de índole personal.

Tabla 14 Cargas de trabajo

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	21.43%
De acuerdo	3	21.43%
Indiferente	5	34.71%
Algo en desacuerdo	2	14.29%
En desacuerdo	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 14. Cargas de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

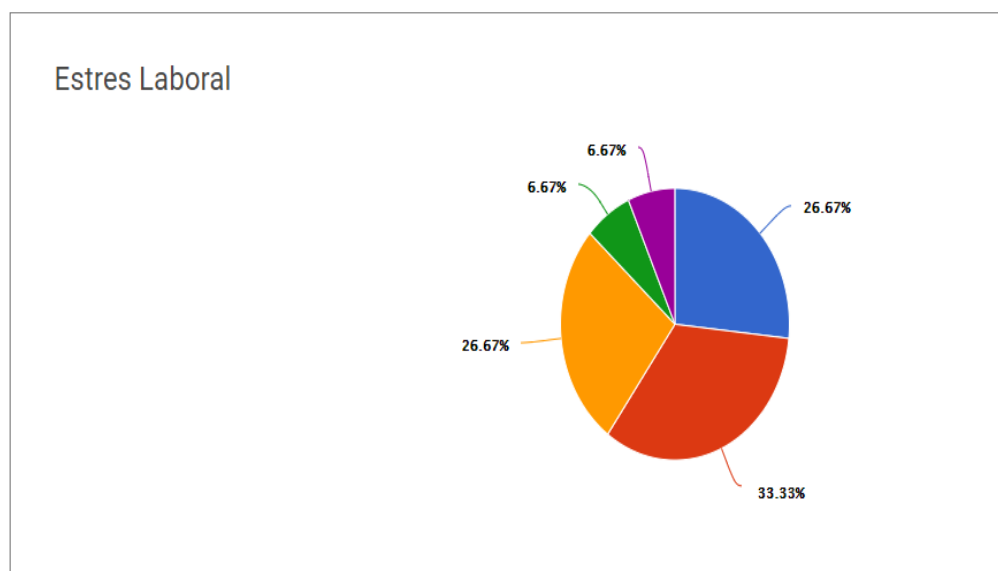
En el rubro de cargas de trabajo el 7,14% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, junto al 14,29% de las personas que indican que están algo en desacuerdo con esta afirmación. En otro punto de vista se puede encontrar que el 21,43% de la población se encuentra de acuerdo, relacionado al 21,43% de los que respondieron que están muy de acuerdo.

Tabla 15. Estrés Laboral

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	26.67%
De acuerdo	6	33.33%
Indiferente	3	26.67%
Algo en desacuerdo	1	6.67%
En desacuerdo	1	6.67%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 15. Estrés Laboral



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

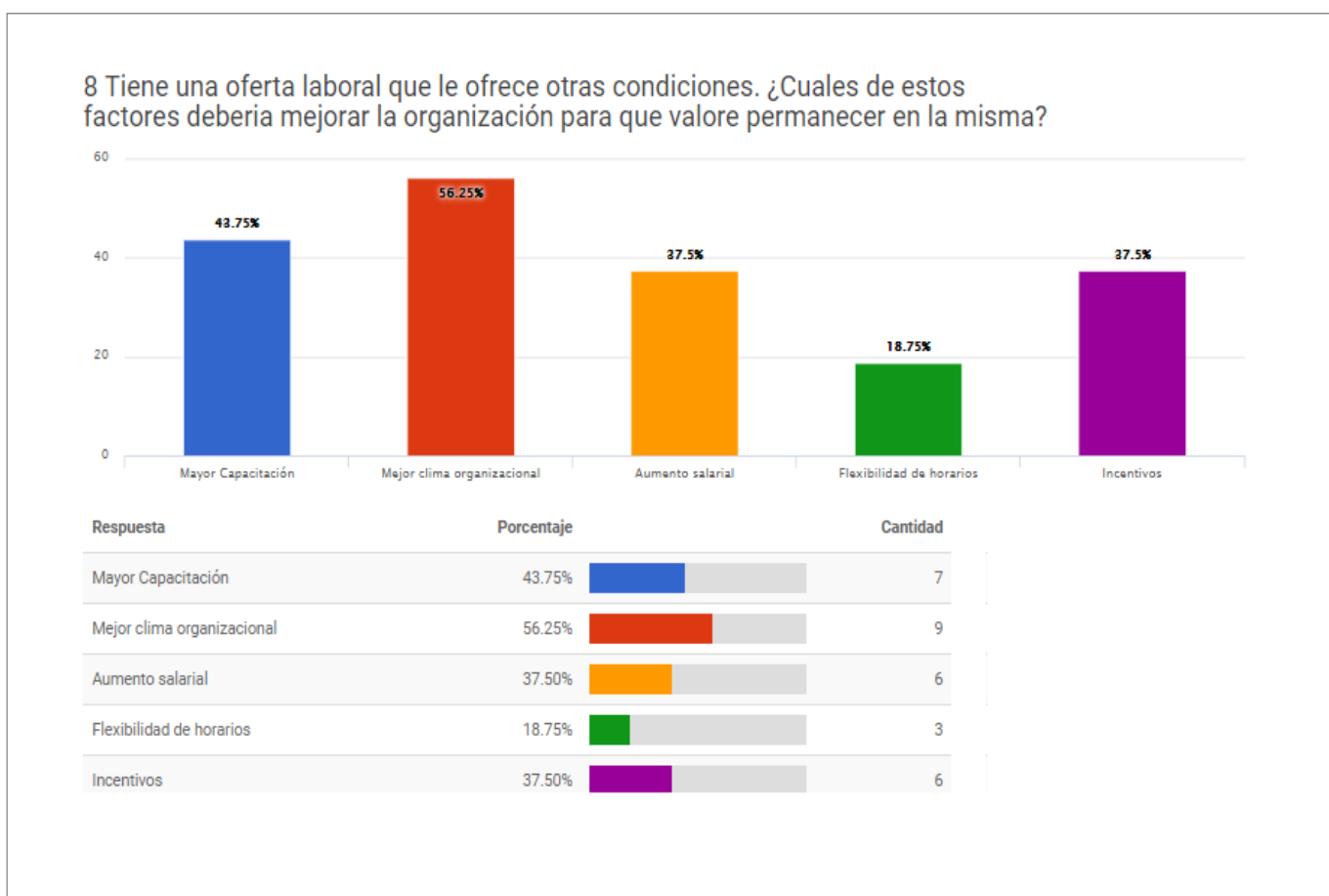
Un 6,67% de los encuestados afirmaron estar en desacuerdo con el hecho de sentir afectación por el estrés laboral, junto a un 6,67% de la población que está algo en desacuerdo a este enunciado. Mientras que el 26,67% las personas consideran indiferente este rubro, a diferencia del 26,67% de los participantes que indican está muy de acuerdo y sumado a ello el 33,33% restante de las unidades organizacionales opinaron que se encuentran de acuerdo.

Tabla 16. Pregunta #8. Tiene una oferta laboral que le ofrece otras condiciones. ¿Cuáles de estos factores debería mejorar la organización para que valore permanecer en la misma? (Se pueden elegir varias opciones)

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mayor capacitación	7	43.75%
Mejor clima organizacional	9	56.25%
Aumento salarial	6	37.50%
Flexibilidad de horario	3	18.75%
Incentivos	6	37.50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 16. Tiene una oferta laboral que le ofrece otras condiciones. ¿Cuáles de estos factores debería mejorar la organización para que valore permanecer en la misma? (Se pueden elegir varias opciones)



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

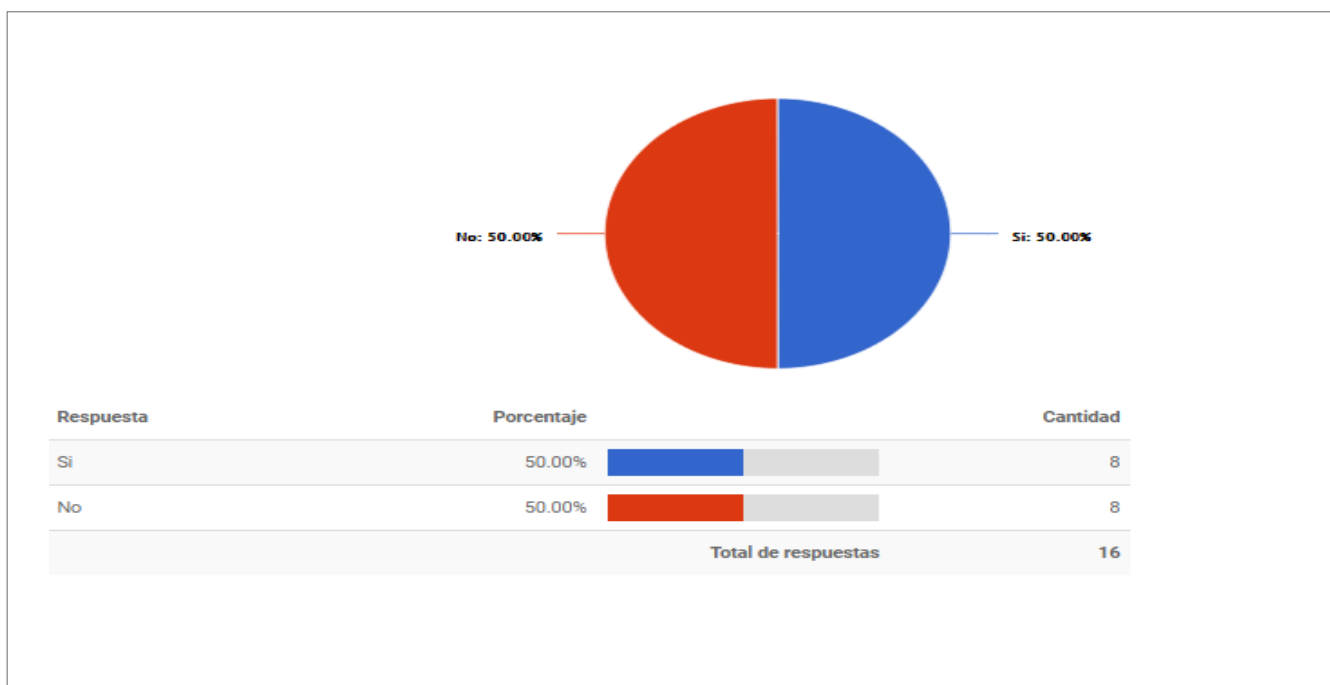
Para el 18.75% de los encuestados es la flexibilidad de horarios importante, el 37.50% eligieron los aumentos de salario como opción de retención, por otro lado, un 43.75% de los participantes indicaron se debe de mejorar las capacitaciones y un 56.25% restante de la muestra de Millennials considera el clima organizacional como un factor de mejora.

Tabla 17. Pregunta #9. ¿Si existe rotación de personal en una empresa esto influye en que me sienta cómodo en mi puesto de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	50.00%
No	7	50.00%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 17 . ¿Si existe rotación de personal en una empresa esto influye en que me sienta cómodo en mi puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

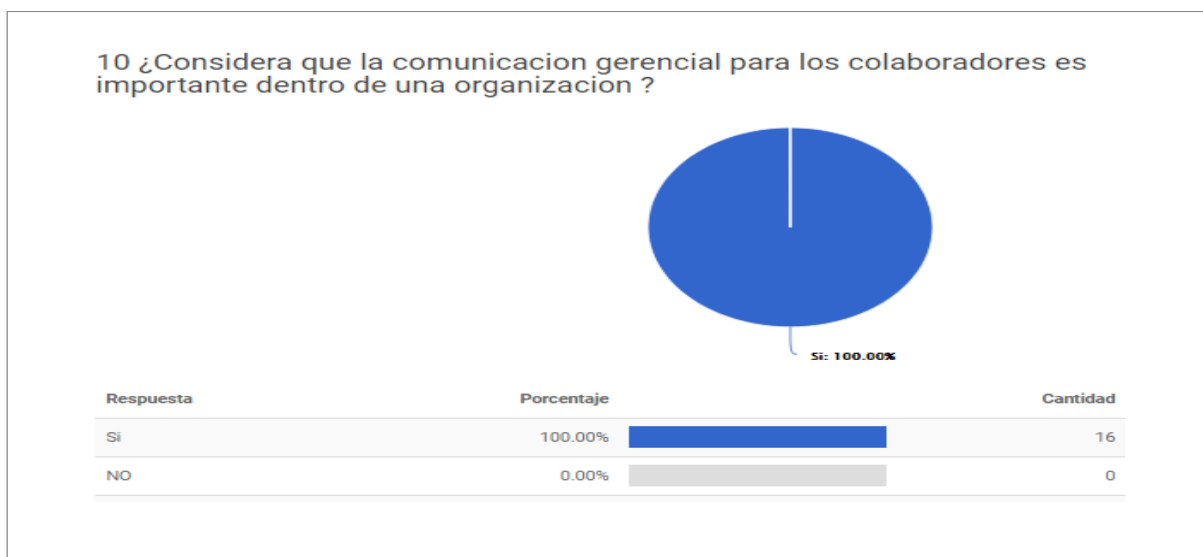
Dentro de la empresa bajo estudio se puede encontrar que para un 50% de los encuestados consideran que la rotación de personal sí es un elemento que afecta mientras que para el otro 50% de la muestra es no es un componente a tomar en cuenta.

Tabla 18. Pregunta #10. ¿Considera que la comunicación gerencial para los colaboradores es importante dentro de una organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0.00%
TOTAL	14	100%

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 18. ¿Considera que la comunicación gerencial para los colaboradores es importante dentro de una organización?



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

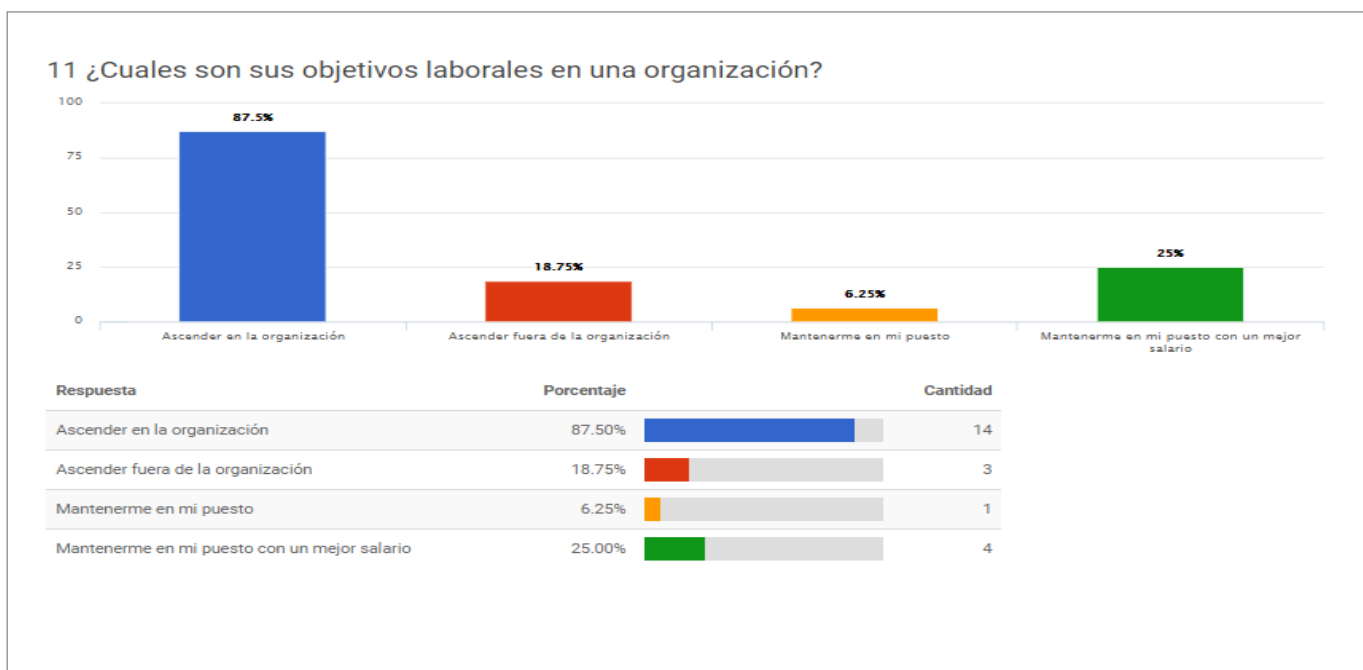
En el presente estudio se puede denotar que el 100% de las opiniones de las personas encuestadas consideran que la comunicación es un factor importante dentro de la organización.

Tabla 19. Pregunta #11. ¿Cuáles son sus objetivos laborales en una organización? Se podían escoger varias opciones

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ascender en la organización	14	87.50%
Ascender fuera de la organización	3	18.75%
Mantenerme en mi puesto	1	6.25%
Mantenerme en mi puesto con un mejor salario	4	25%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 19. ¿Cuáles son sus objetivos laborales en una organización? Se podían escoger varias opciones



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

En esta sección se considera por el número de personas que eligieron las opciones no por la cantidad de personas encuestadas, se puede analizar que el 6.25% de los colaboradores desea mantenerse en su mismo puesto, el 18.75% de los encuestados indicaron que aspiran ascender fuera de la organización, el 25% de la muestra considera que quiere mantenerse en el mismo puesto pero con un mejor salario y en un claro contraste el 87.50% de los participantes indican que desean ascender dentro de la organización.

Tabla 20. Pregunta #12 ¿Su puesto actual se relaciona con su formación académica?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	81.25%
No	2	18.75%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 20. ¿Su puesto actual se relaciona con su formación académica?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

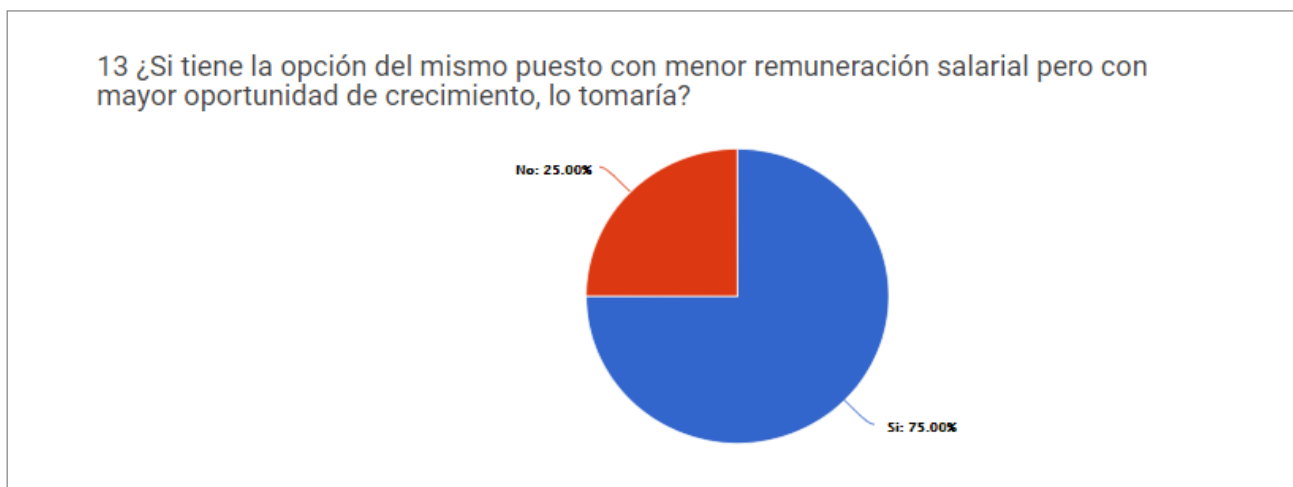
En esta sección se denota que el 18.75% de las personas que respondieron indica que su puesto no está relacionado con su preparación académica, mientras que de manera contraria, el 81.25% indica que su puesto si obedece a su perfil.

Tabla 21. Pregunta #13 ¿Si tiene la opción del mismo puesto con menor remuneración salarial, pero con mayor oportunidad de crecimiento, lo tomaría?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	75%
No	4	25%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 21. ¿Si tiene la opción del mismo puesto con menor remuneración salarial, pero con mayor oportunidad de crecimiento, lo tomaría?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Como se muestra en este análisis donde el 25% de la generación Millennial dentro de la organización no tomaría la opción de un puesto con menor remuneración salarial, pero con más oportunidades de crecimiento y un 75% de los encuestados indica que si tomase esta opción.

Tabla 22. Pregunta #14 ¿En su actual organización laboral existen oportunidades de desarrollo relacionados a su formación académica profesional?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	56.25%
No	6	43.75%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 22. ¿En su actual organización laboral existen oportunidades de desarrollo relacionados a su formación académica profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

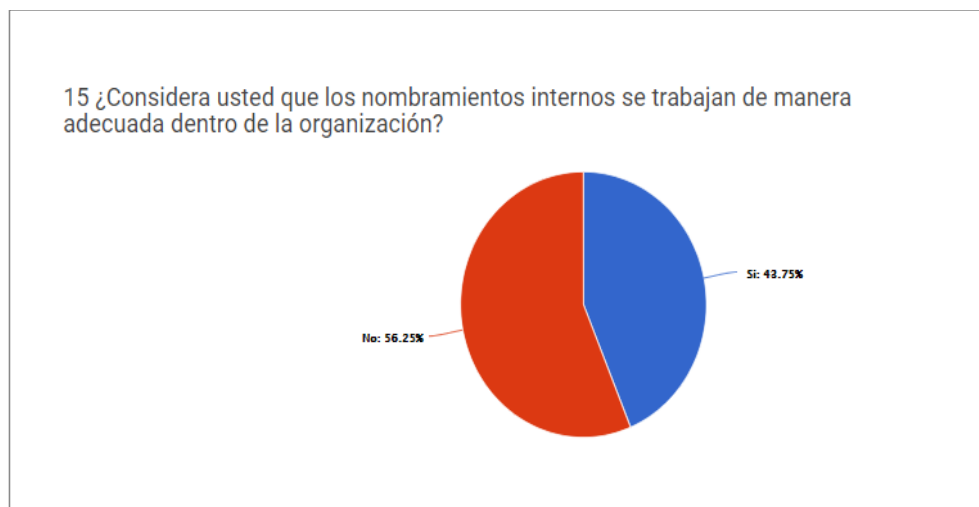
En este fragmento de la encuesta se visualiza que un 43.75% de los que respondieron la encuesta indica que no existen oportunidades de desarrollo relacionadas con su formación académica mientras que en un 56.25% considera que sí las tiene en la organización.

Tabla 23. Pregunta #15 ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	43.75%
No	8	56.25%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 23. ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

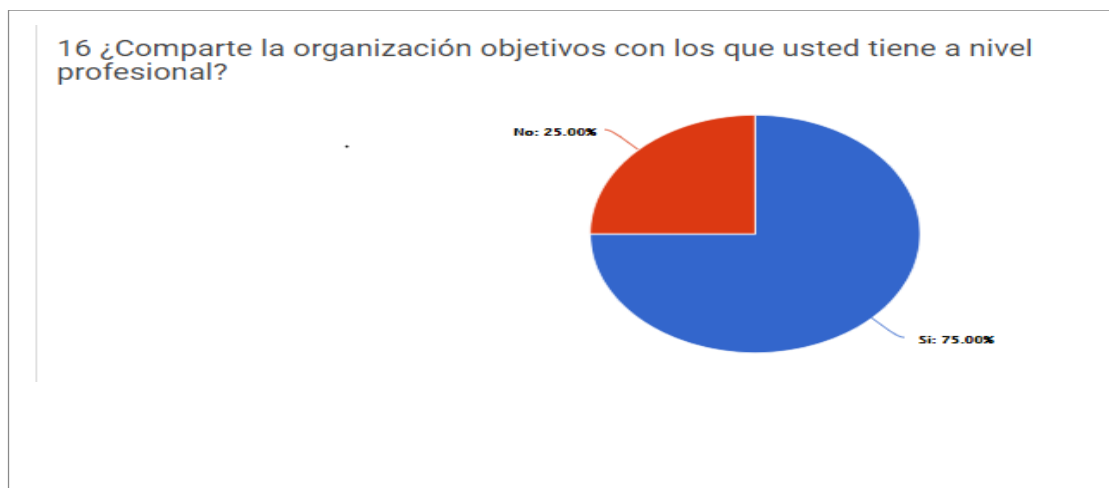
Se puede denotar que un 43,75% de los encuestados considera que el proceso de nombramientos internos se da de manera adecuada, en contraste con un 56,25% de la muestra que considera que no se ejecuta de esa forma.

Tabla 24. Pregunta #16 ¿Comparte la organización objetivos con los que usted tiene a nivel profesional?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	75%
No	3	25%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 24. ¿Comparte la organización objetivos con los que usted tiene a nivel profesional?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

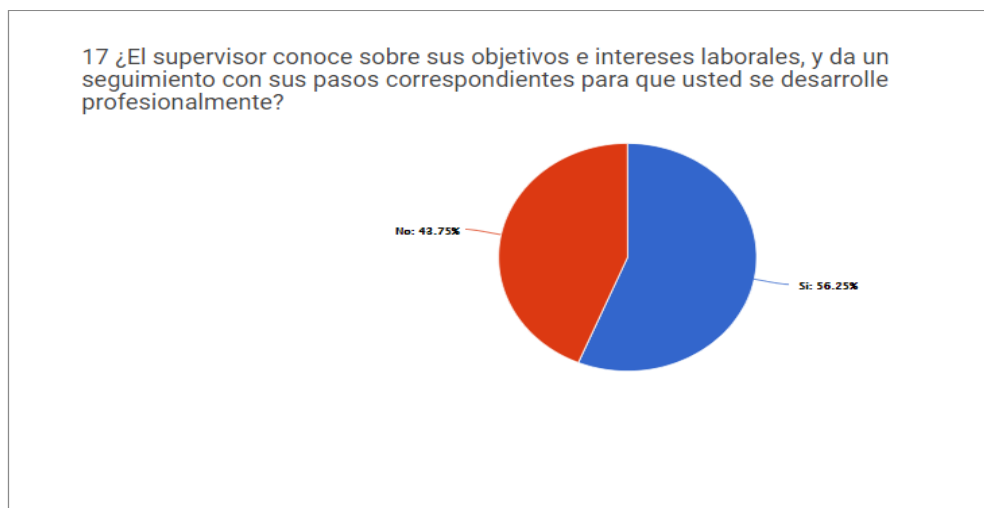
En este apartado, se puede observar que el 25% de los participantes piensa no se comparten sus objetivos junto con los objetivos de la compañía mientras que el 75% si lo considera.

Tabla 25. Pregunta #17 ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales, y da un seguimiento con sus pasos correspondientes para que usted se desarrolle profesionalmente?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	56.25%
No	6	43.75%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 25. ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales, y da un seguimiento con sus pasos correspondientes para que usted se desarrolle profesionalmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

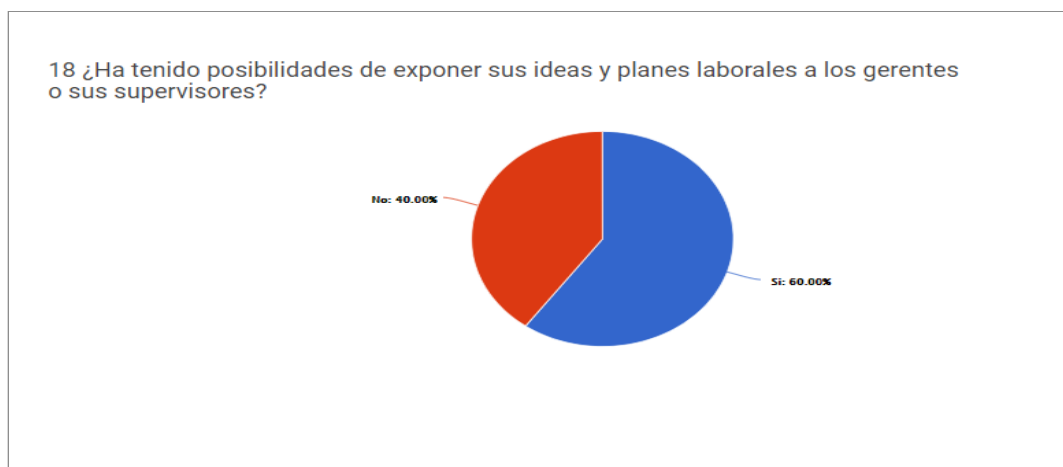
En esta sección se puede denotar que 43.75% de las personas que respondieron de la generación Millennial indica que su supervisor no conoce sus objetivos e intereses laborales y que por ende no da seguimiento al mismo por otro lado el 56.25% indica que el supervisor da un seguimiento a esta parte.

Tabla 26. Pregunta #18 ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales a los gerentes o sus supervisores?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	60%
No	5	40%
TOTAL	14	100%

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 26. ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales a los gerentes o sus supervisores?



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

En este caso se puede encontrar que el 40% de los encuestados considera que no han tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales mientras que el 60% de la muestra indica que si lo ha podido realizar.

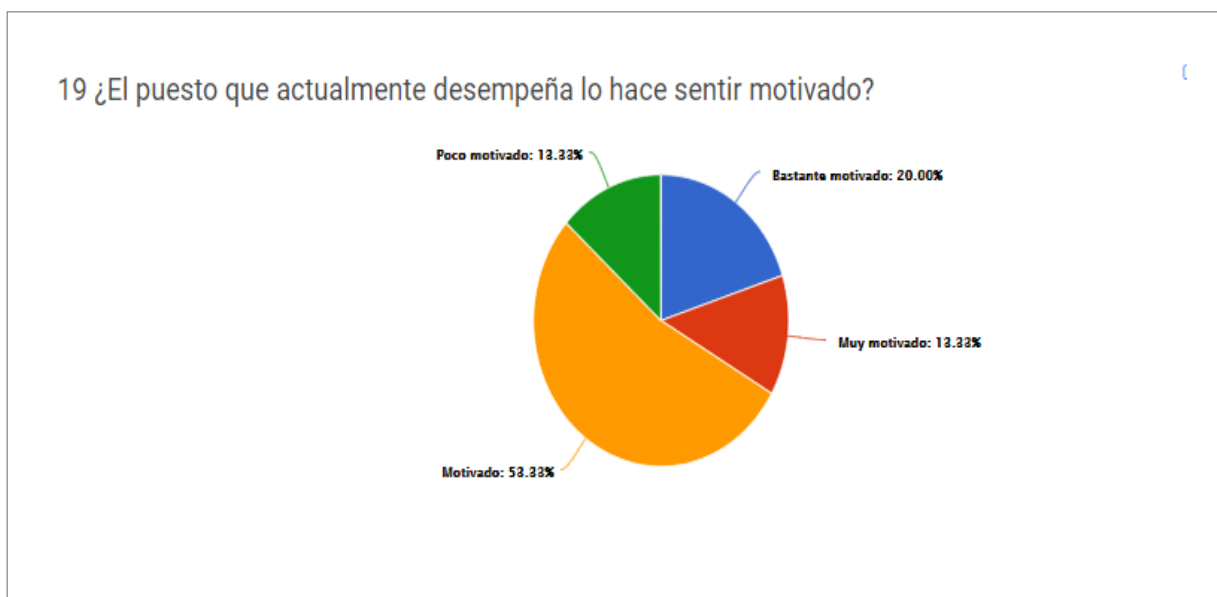
Tabla 27. Pregunta #19 ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Bastante motivado	3	20.00%
Muy motivado	2	13.33%

Motivado	7	53.33%
Poco motivado	2	13,33
Nada motivado	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 27. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

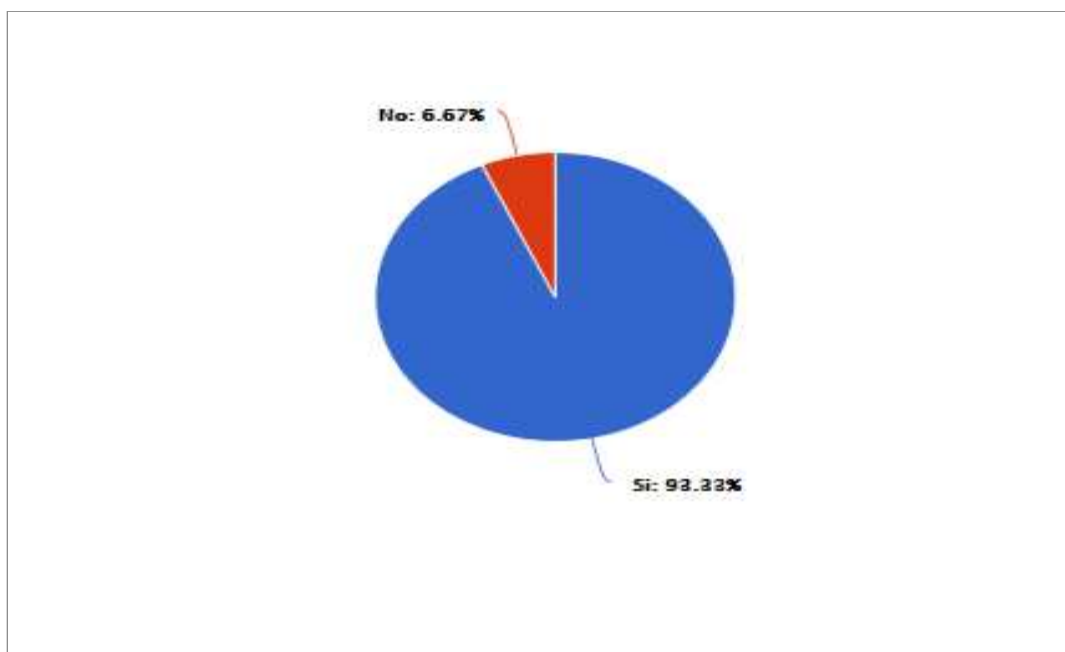
En este segmento de la encuesta se determina que dentro de la compañía de estudio el 13.33% de los encuestados se siente poco motivado, el 13.33% de los participantes se encuentra muy motivado y el 20% de los que respondieron está bastante motivado en su puesto de trabajo y finalmente el 53.33% se siente motivado.

Tabla 28. Pregunta #20 ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	93.33%
No	1	6.67%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 28. ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

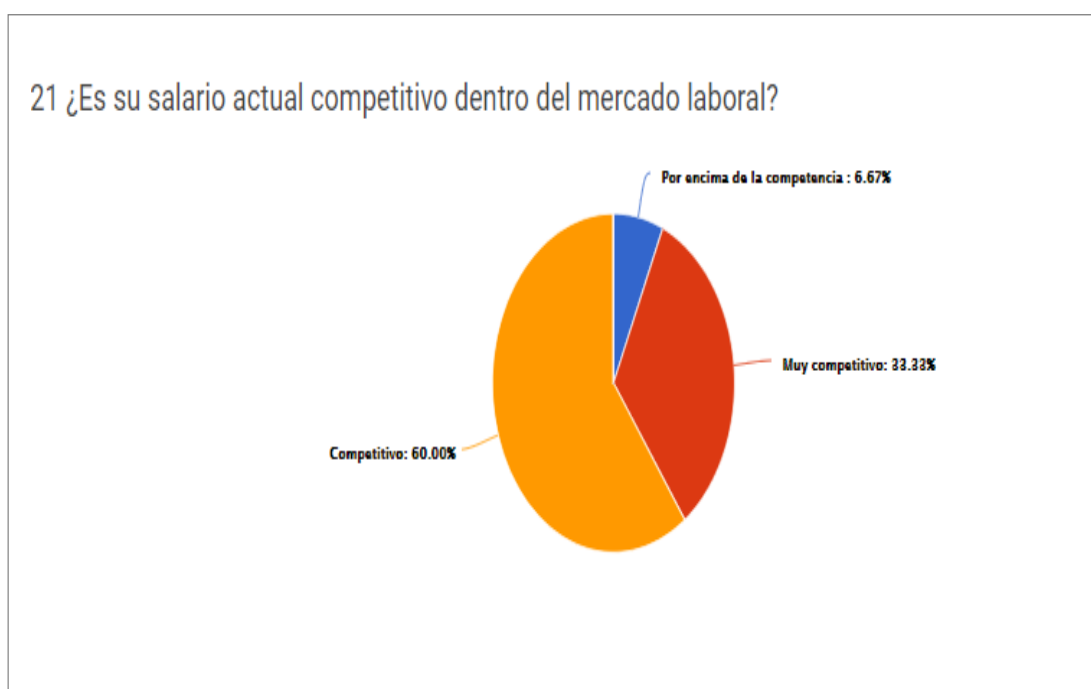
En este fragmento se puede encontrar que el 6.67% de la generación Millennial considera que para la organización no es importante que existan planes de beneficios adicionales y compensaciones en contraste 93.33% consideran que sí lo es.

Tabla 29. Pregunta #21 ¿Es su salario actual competitivo dentro del mercado laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Por encima de la competencia	1	6.67%
Muy competitivo	5	33.33%
Competitivo	8	60.00%
Poco competitivo	0	0
Muy por debajo de la competencia	0	0
TOTAL	14	100%

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 29. ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

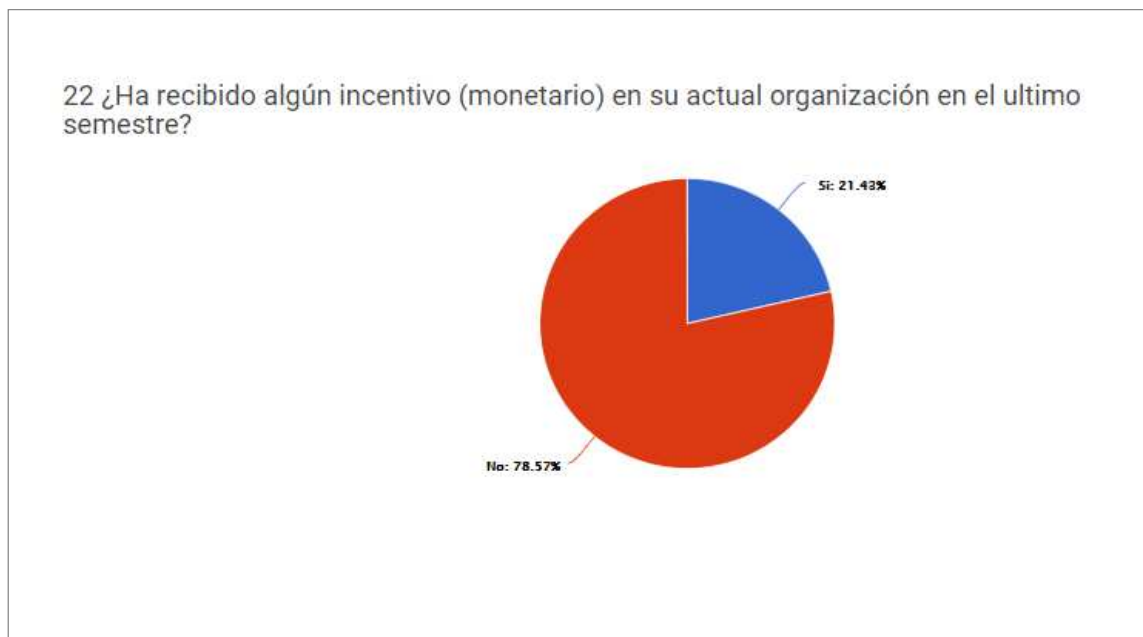
En este rubro se determinó que el 60% de las personas encuestadas consideran su salario competitivo, el 33.33% de los participantes afirma que es muy competitivo y el 6.67% restante de unidad de medición, percibe que está por encima de la competencia.

Tabla 30. Pregunta #22 ¿Ha recibido algún incentivo (monetario) en su actual organización en el último semestre?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	6.67%
No	11	33.33%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 30. ¿Ha recibido algún incentivo (monetario) en su actual organización en el último semestre



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Se puede observar que un 21.43% indican que si han recibido un incentivo monetario en la organización mientras que un el 78.57% indica que en el último semestre no recibió incentivos de esta índole.

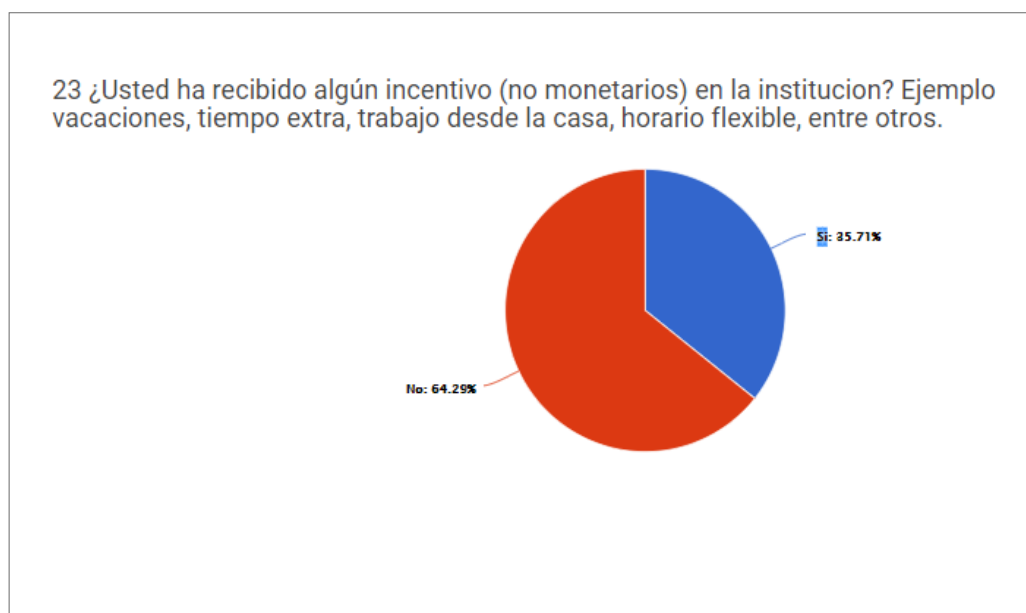
Tabla 31. Pregunta #23 ¿Usted ha recibido algún incentivo (no monetarios) en la institución? Ejemplo vacaciones, tiempo extra, trabajo desde la casa, horario flexible, entre otros.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	31.71%

No	9	64.29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 31. ¿Usted ha recibido algún incentivo (no monetarios) en la institución? Ejemplo vacaciones, tiempo extra, trabajo desde la casa, horario flexible, entre otros.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Dentro del estudio se encuentra que el 35.71% de los encuestados recibió incentivos no monetarios en el último semestre mientras que el otro 64.29% de los participantes en la encuesta indicó que no obtuvo beneficios de esta índole.

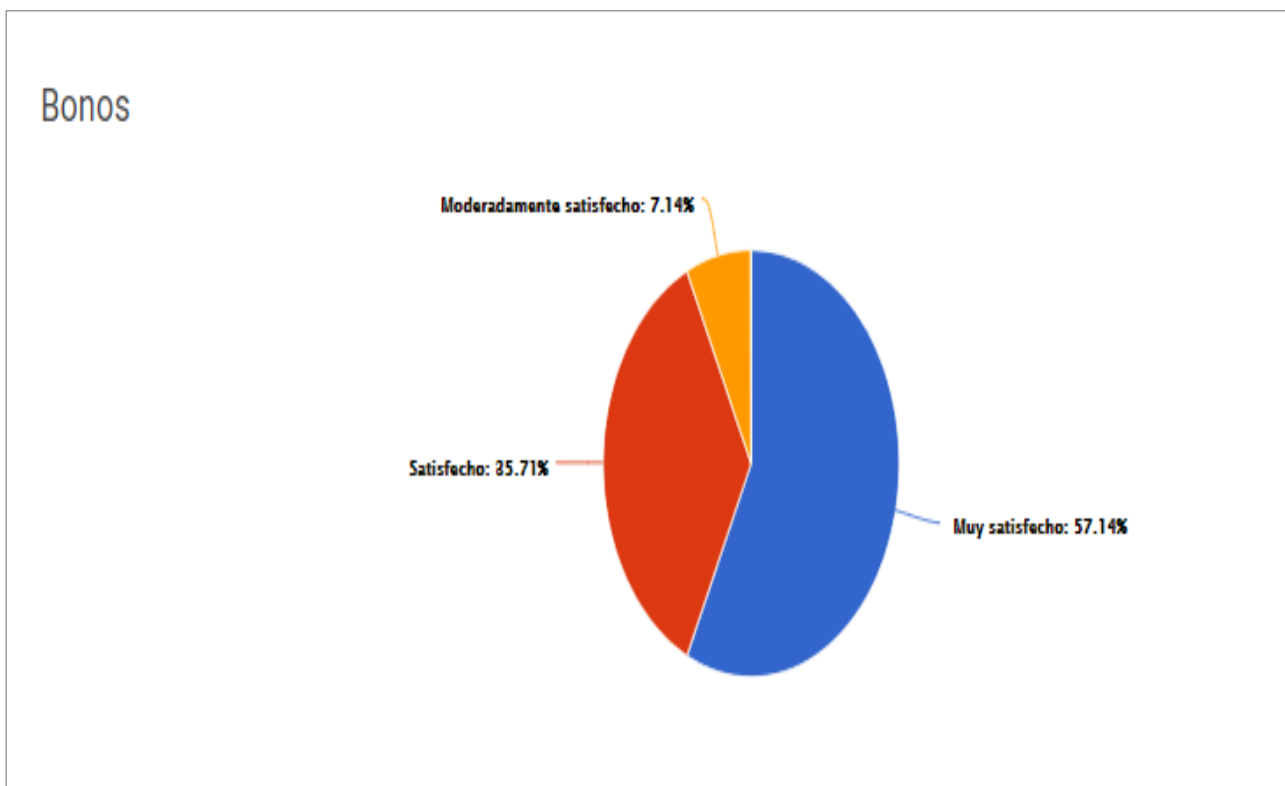
Tabla 32. Pregunta #24 Indique con cuales incentivos (monetario) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización. Se pueden elegir varias o solo uno.

Bonos

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	8	57.14%
Satisfecho	5	35.71%
Moderadamente satisfecho	1	7.14%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 32



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

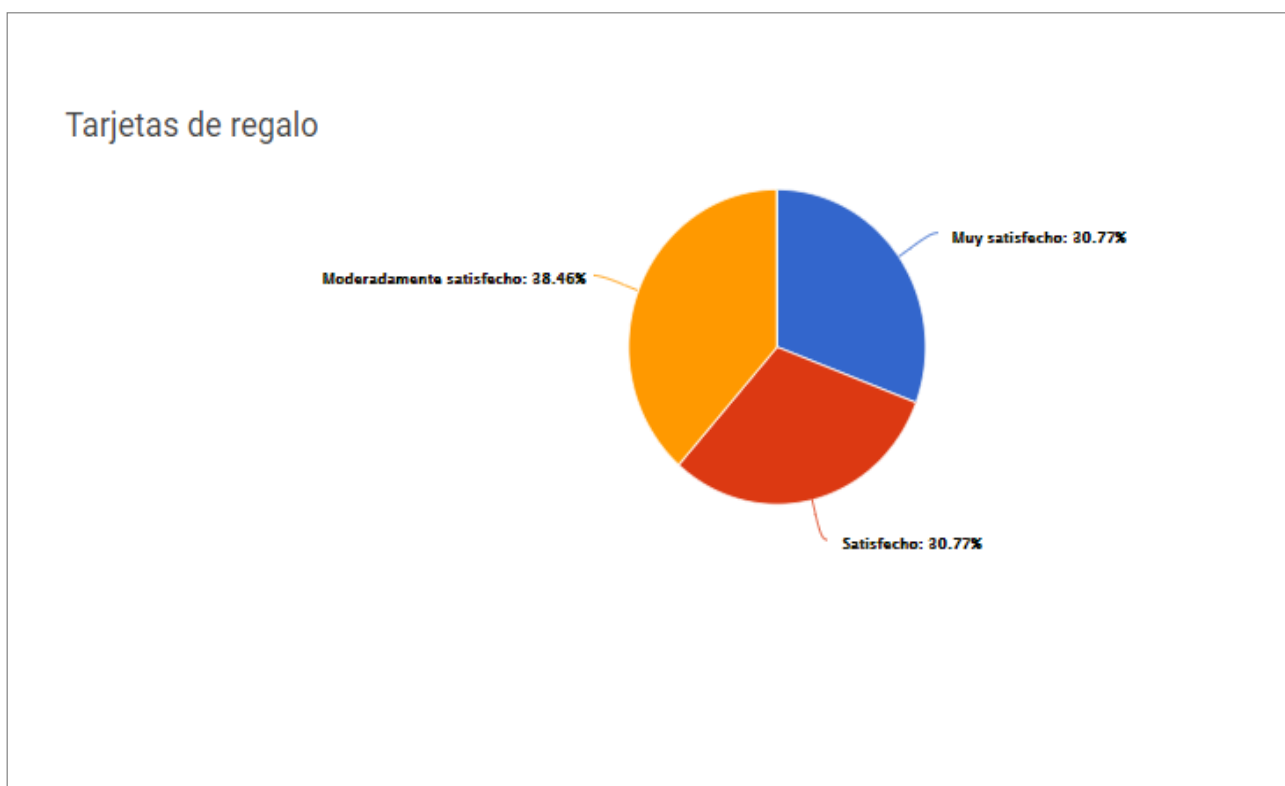
En una media de catorce personas encuestadas se determinó que el 7.14% eligieron moderadamente satisfechos, 34.71% indicaron que se encuentran satisfechos y el 57.14% afirma que se sentirían muy satisfechos con bonos.

Tabla 33. Tarjetas de regalo

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	4	30.77%
Satisfecho	4	30.77%
Moderadamente satisfecho	5	38.46%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 33. Tarjetas de regalo



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Para la opción de tarjetas de regalo, pero en esta ocasión de trece personas que eligieron esta opción se encuentra que el 38.46% se sentiría moderadamente satisfecho, el 30.77%, se sentiría satisfecho y finalmente el 30.77% se sentiría muy satisfecho de tener esta opción de beneficios.

Tabla 34. Certificados en restaurantes

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	3	23.08%
Satisfecho	4	30.77%
Moderadamente satisfecho	6	46.15%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 34. Certificados en restaurantes



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

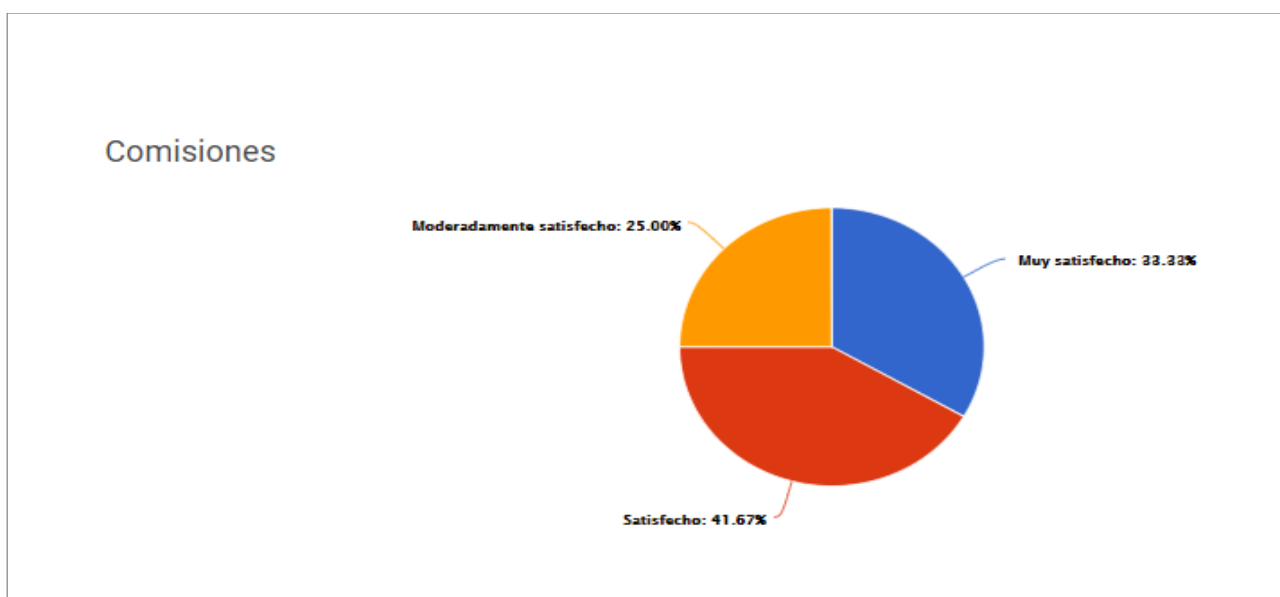
Para el rubro de certificados de restaurantes dentro de las trece personas, el 46.15% de los participantes estaría moderadamente satisfecho, el 30.74% se sentiría satisfecho y el 23.08% estaría muy satisfecho.

Tabla 35. Comisiones

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	4	33.33%
Satisfecho	5	41.67%
Moderadamente satisfecho	3	25%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 35. Comisiones



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

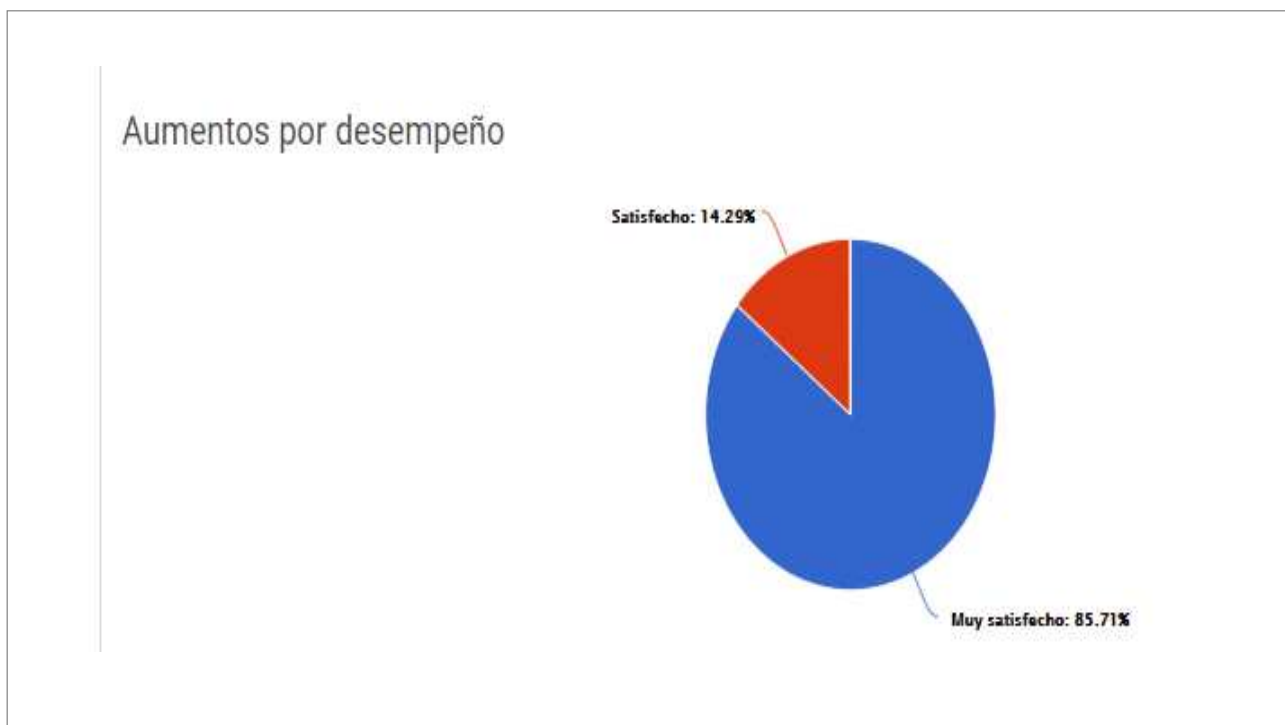
Bajo el punto de comisiones como beneficio adicional de doce personas encuestadas se encuentra que 25% se sentiría moderadamente satisfecho, el 41.67% satisfecho y el 33.33% muy satisfecho con esta opción.

Tabla 36. Aumentos por desempeño

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	12	85.71%
Satisfecho	2	14.29%
Moderadamente satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 36. Aumentos por desempeño



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Bajo el punto de aumentos por desempeño dentro de una muestra de catorce personas se encuentra que un 14.29% estarían satisfechos y un 85.71% se contrarían muy satisfecho.

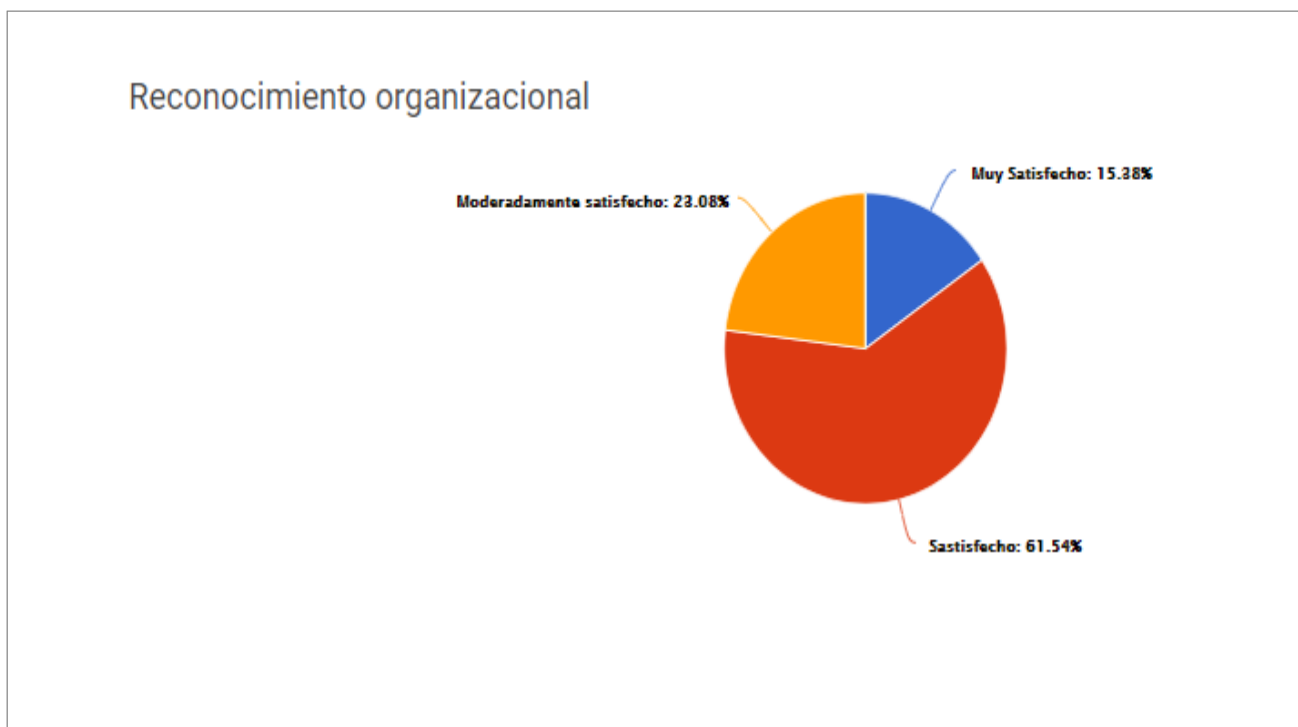
Tabla 37. Pregunta #25. Indique con cuales incentivos (no monetarios) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización. Se puede marcar varias o solo uno.

Reconocimiento organizacional

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	15.38%
Satisfecho	8	61.54%
Moderadamente satisfecho	3	23.08%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 37. Reconocimiento organizacional



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

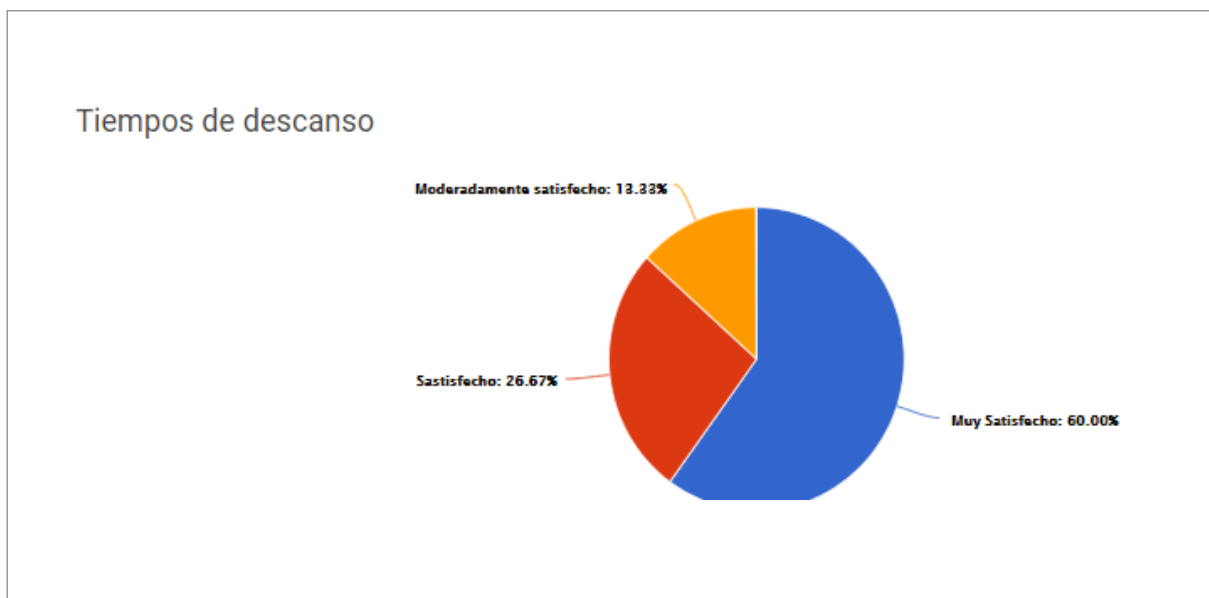
Dentro del reconocimiento laboral, (incentivos no monetarios) para una muestra, de trece personas encuestadas, las cuales, el 23.08% se sentirían moderadamente satisfechos, el 61.54% estarían satisfechos y finalmente el 15.38% se encontrarían muy satisfechos.

Tabla 38. Tiempos de descanso

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	9	60%
Satisfecho	4	26.67%
Moderadamente satisfecho	2	13.33%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 38. Tiempos de descanso



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

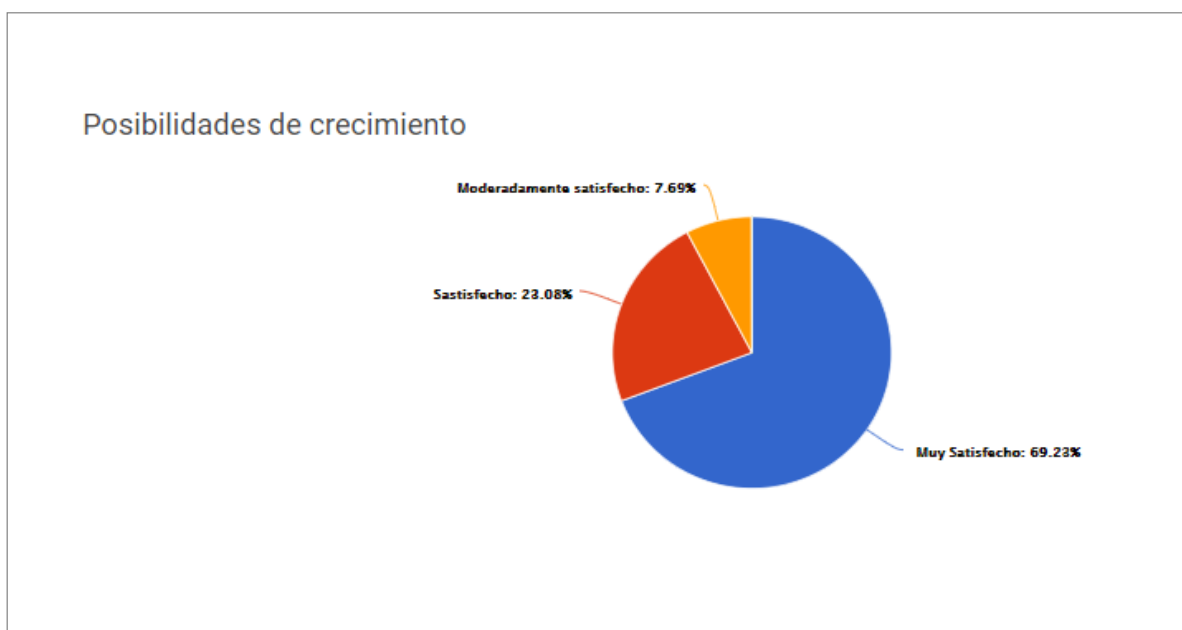
Para el punto de tiempos de descanso (salir temprano, entrar más tarde, más tiempo de almuerzo, permiso para tramites personales, entre otros) se encontró en que de trece personas que eligieron esta opción, el 13.33% estaría moderadamente satisfecho, mientras que el 26.67% se encontraría satisfecho y finalmente, el 60% se sentiría muy satisfecho.

Tabla 39. Posibilidades de crecimiento

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	9	69.23%
Satisfecho	3	23.08%
Moderadamente satisfecho	1	7.69%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 39. Posibilidades de crecimiento



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

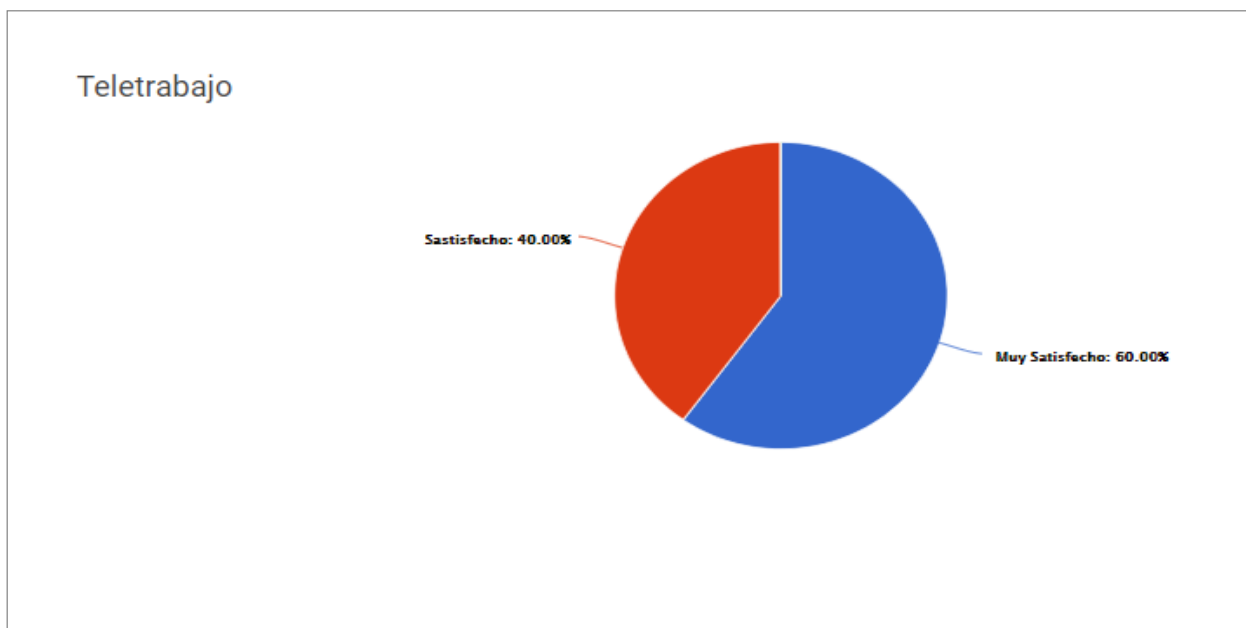
Dentro del parámetro de las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, de trece personas encuestadas se encuentra un 7.69% que se sentiría moderadamente satisfecho junto a un 23.08% que estaría satisfecho y el 69.23% que se encontraría muy satisfecho.

Tabla 40. Teletrabajo

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	9	60.00%
Satisfecho	5	40.00%
Moderadamente satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 40. Teletrabajo



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

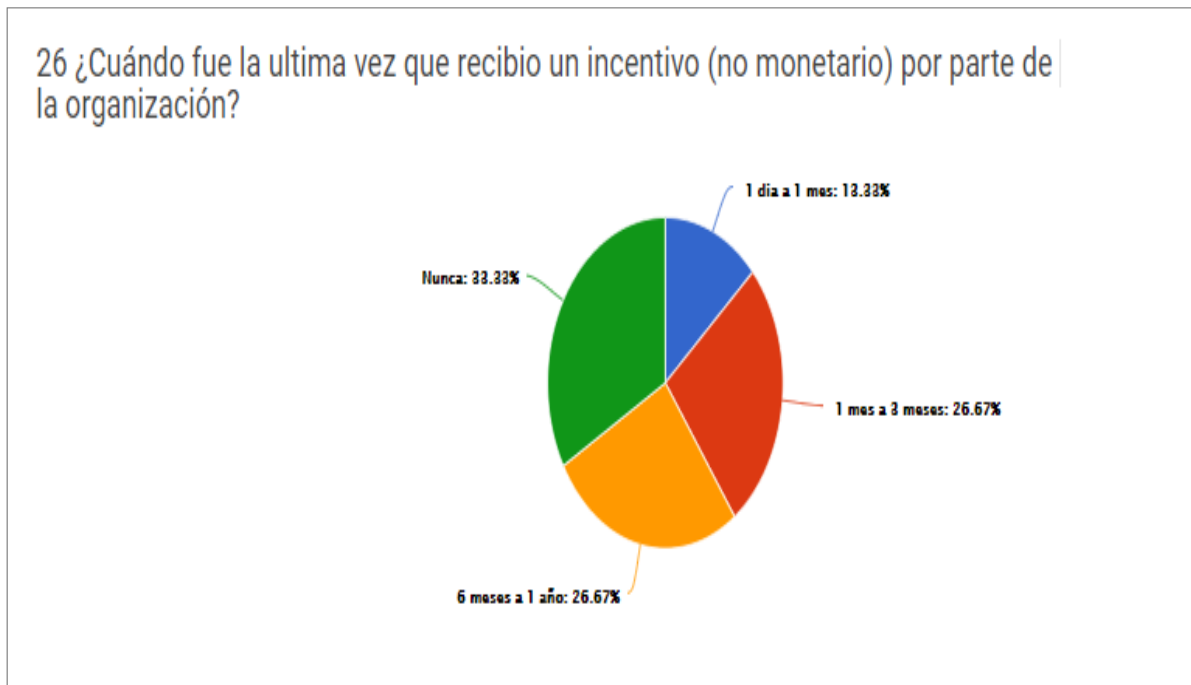
Para la opción de teletrabajo dentro de catorce personas encuestadas el 40%, indico que estaría satisfecho con esta opción mientras que el 60% se encontraría muy satisfecho.

Tabla 41. Pregunta 26. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo (no monetario) por parte de la organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1 día al mes	1	13.33%
1 mes a 3 meses	4	26.67%
6 meses a 1 año	4	26.67%
Nunca	5	33.33%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 41 ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo (no monetario) por parte de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Dentro del parámetro de la última ocasión que un colaborador dentro de la generación Millennial obtuvo algún incentivo, se indicó que el 13.33% de los encuestados si recibió un incentivo en el transcurso de 1 día a 1 mes, el 26.67% de las personas lo recibieron en el lapso de 1 mes a 3 meses, el 26.67% de los participantes lo recibió en el periodo de 6 meses a 1 año y el 33.33% de la muestra nunca ha recibido incentivos de este tipo en la organización.

Tabla 42. Pregunta 27. ¿Considera relevante que los gerentes otorguen reconocimientos a sus colaboradores?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	93.33%
No	1	6.67%
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 42. ¿Considera relevante que los gerentes otorguen reconocimientos a sus colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Dentro de esta sección en la cual se consulta si el ámbito gerencial reconoce a sus colaboradores de catorce personas que respondieron, se determina que el 6.67% considera que no, mientras que el otro 93.33% de los millennial encuestados, consideran que sí es necesario.

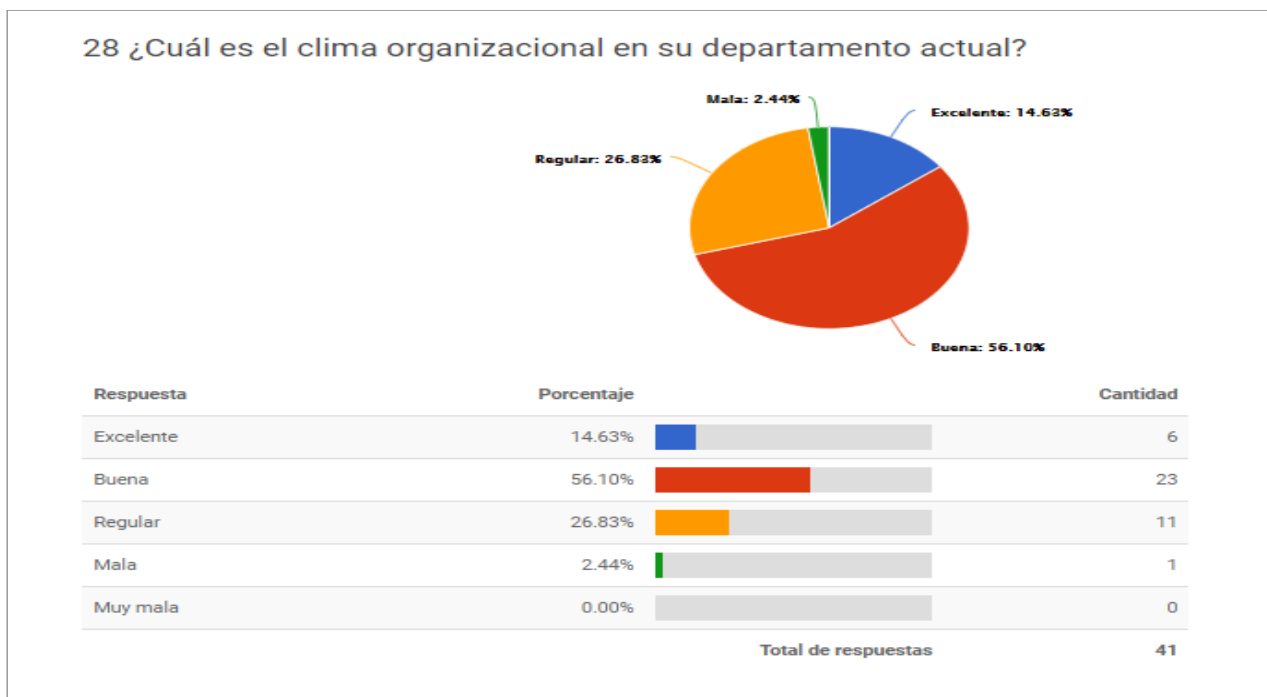
Nota: Esta pregunta la responden todos los colaboradores.

Tabla 43. Pregunta #28. ¿Cuál es el clima organizacional en su departamento actual?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	14.63%
Buena	23	56.10%
Regular	11	26.83%
Mala	1	2.44%
Muy mala	0	0%
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 43. ¿Cuál es el clima organizacional en su departamento actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

En esta encuesta se puede denotar que para un 2.44% de los encuestados en general se indica que el clima organizacional de su departamento es malo, el 26.83% de los participantes considera que es regular, el 56.10% de la población indica que es buena y finalmente el 14.63% de colaboradores indica que es excelente.

Tabla 44. Pregunta 29. *Si usted es millennial pase a la pregunta #35 ¿Considera usted que las personas de la generación (millennial) que se encuentran en la organización poseen otras perspectivas laborales?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	80.77%
No	5	19.23%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 44. ¿Considera usted que las personas de la generación (millennial) que se encuentran en la organización poseen otras perspectivas laborales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

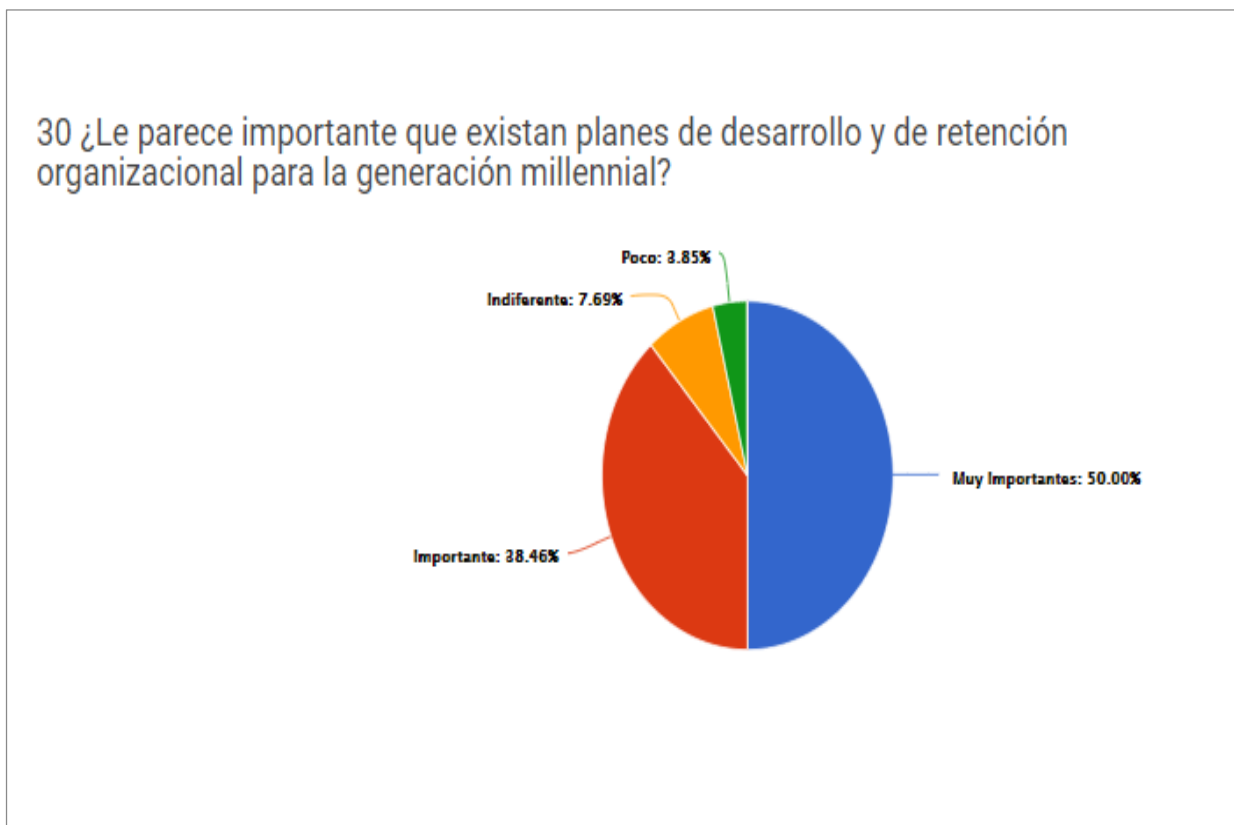
Para los colaboradores que son pertenecientes a otras generaciones diferentes a la Millennial, perciben, en los siguientes porcentajes a esta generación, un 19.28% indicó que los Millennial no tienen otras perspectivas laborales mientras que el restante 80.77% opinaron que sí las poseen.

Tabla 45. Pregunta 30. ¿Le parece importante que existan planes de desarrollo y de retención organizacional para la generación millennial?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	14	50%
Importante	10	38.46%
Indiferente	2	7.69%
Poco	1	3.85%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 45 . ¿Le parece importante que existan planes de desarrollo y de retención organizacional para la generación millennial?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

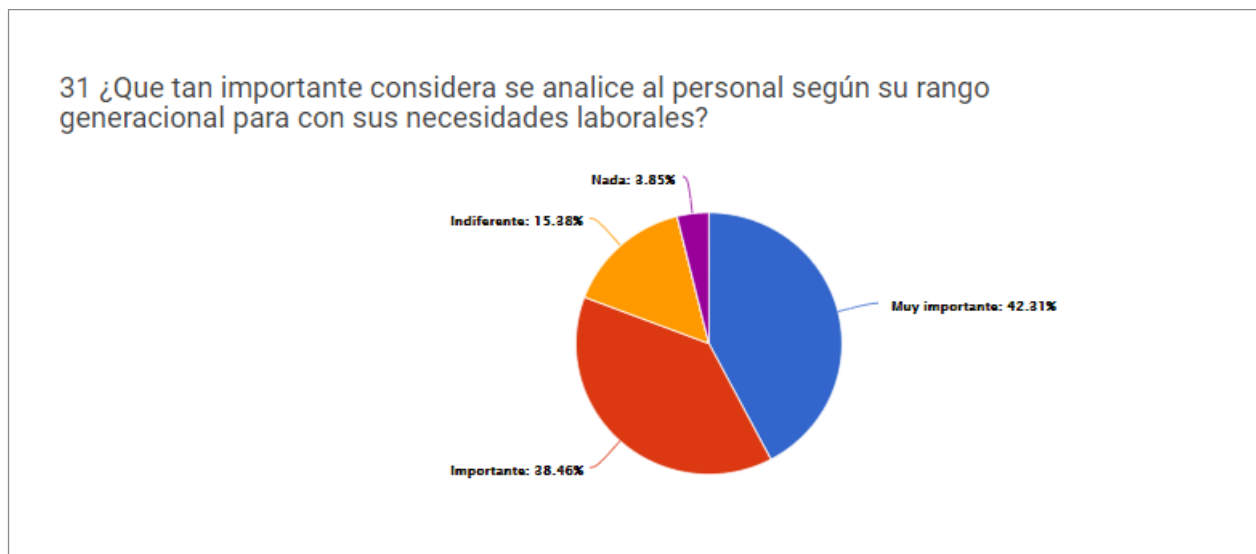
Para las generaciones ajenas a los Millennial la forma en la que se da el desarrollo de los mismos dentro de la organización se ve de la siguiente manera, el 7.69% de las personas indicaron que les es indiferente que existan planes de desarrollo organizacional para dicha generación, el 3.85% lo considera poco importante, mientras que el 38.46% considera que es un aspecto importante y finalmente el 50% de la población encuestada indica que es muy importante.

Tabla 46. Pregunta 31. ¿Qué tan importante considera se analice al personal según su rango generacional para con sus necesidades laborales?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	12	50%
Importante	10	38.46%
Indiferente	4	7.38%
Poco	0	3.85%
Nada	1	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 46. ¿Qué tan importante considera se analice al personal según su rango generacional para con sus necesidades laborales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Para cada segmento generacional el 3.85% de las personas encuestadas considera nada importante el analizar al personal según su rango generacional para sus necesidades laborales, sumado a que el 15.38% de los participantes les es indiferente no obstante para el 38.46% de la muestra percibe que es importante y finalmente un 42.31% de los que respondieron, lo considera muy importante.

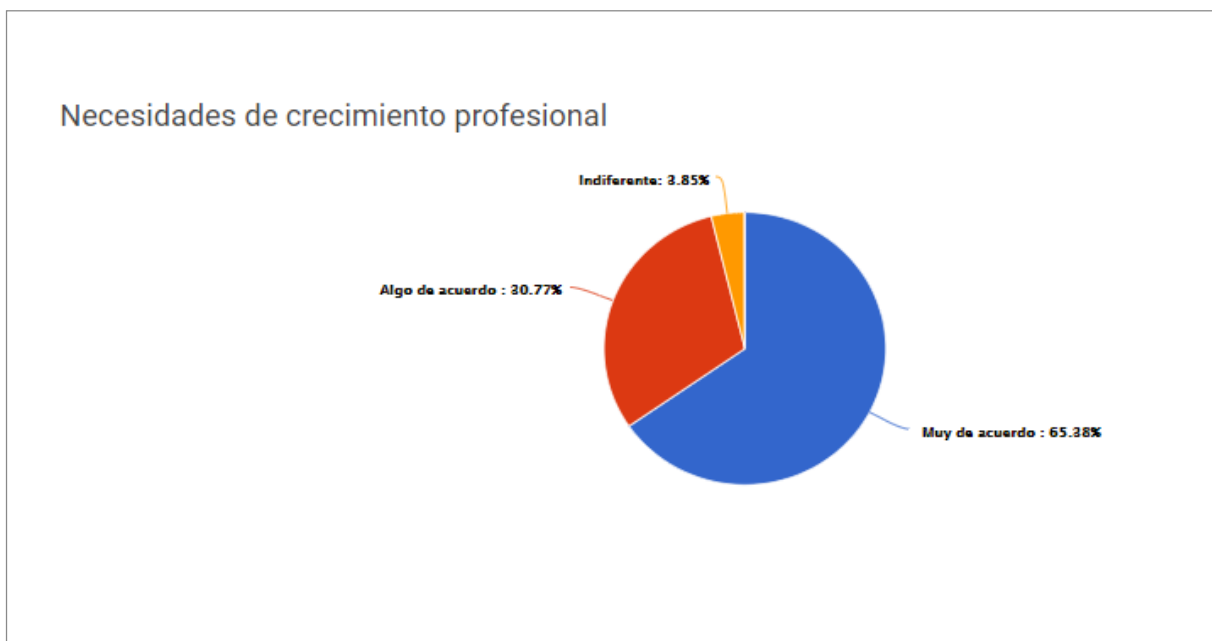
Tabla 47. Pregunta 32. ¿Según su opinión indique como considera usted a las personas que tienen edades entre los 24 y 36 años (millennial)?

Necesidades de crecimiento profesional

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	12	50%
Importante	10	38,46%
Indiferente	2	7,69%
Poco	1	3,85%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 47. Necesidades de crecimiento profesional



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Un 3.35% de los encuestados indica que es indiferente las necesidades de crecimiento profesional, mientras que un 30.77% de las personas encuestadas están algo de acuerdo y finalmente, un 65.38% de los participantes están muy de acuerdo.

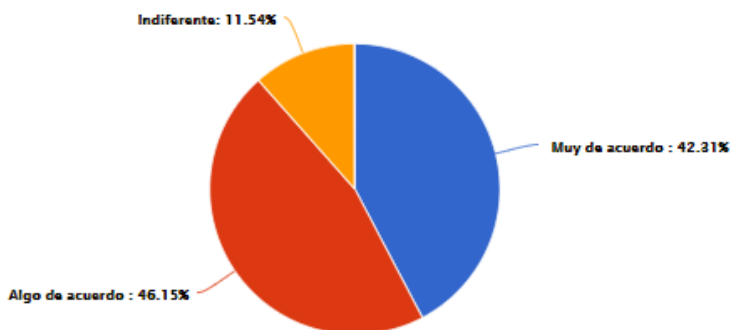
Tabla 48. Priorizan su vida

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	11	42,31%
Importante	13	46,15%
Indiferente	3	11,54%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 48. Priorizan su vida

Priorizan su vida personal



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Continuando con el estudio a personas ajenas a la generación millennial, En este rubro se encuentra que el 11.54% indica que les es indiferente que prioricen su vida, un 46.15% de los encuestados están algo de acuerdo en que lo hagan y finalmente un 42.31% están muy de acuerdo en que si priorizan su vida personal.

Tabla 49. Pueden realizar varios proyectos o tareas a la vez

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	9	34,62%
Importante	15	53,85%
Indiferente	1	3,85%
Poco	2	7,69%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 49. Pueden realizar varios proyectos o tareas a la vez



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

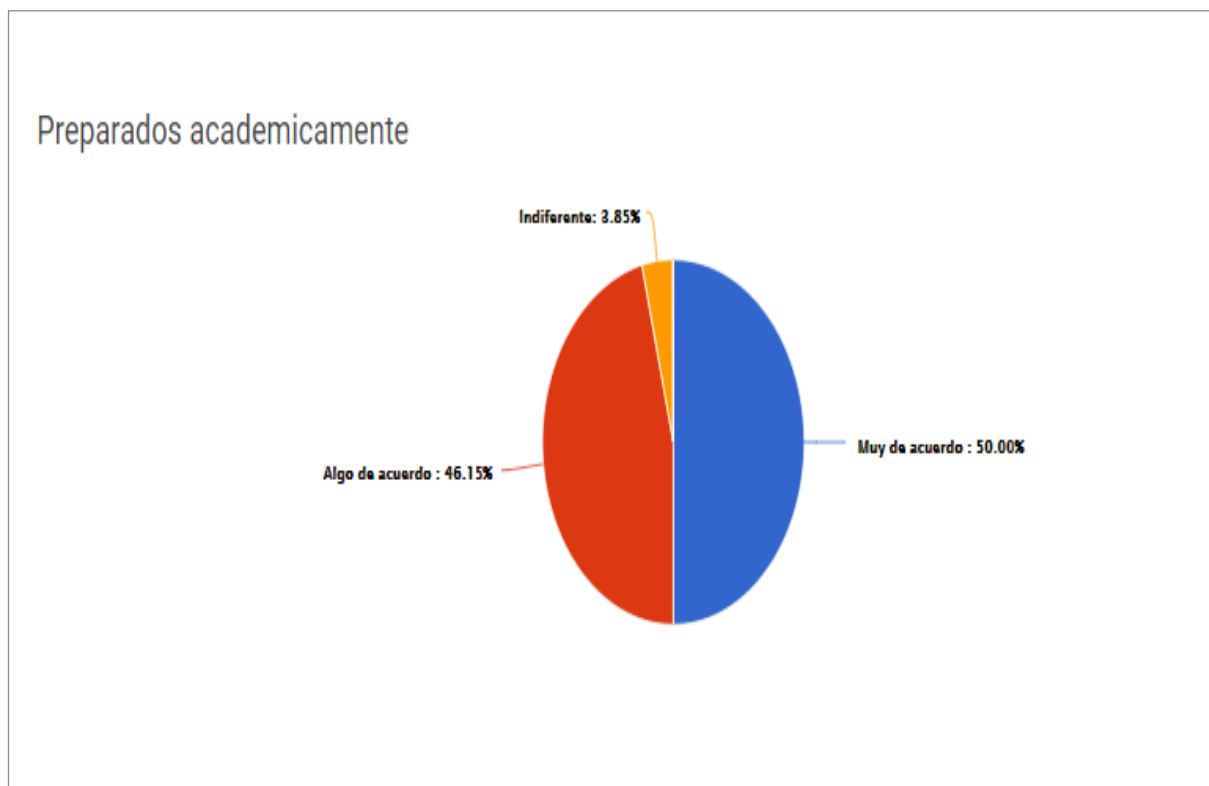
Siguiendo con las consultas sobre la generación Millennial el personal ajeno a esta generación considera en un 7.69% estar en desacuerdo en que pueden realizar varios proyectos a la vez mientras que un 3.85% de los encuestados les es indiferente esta situación, sumado a esto el 53.85% de los participantes esta algo de acuerdo para finalizar con un 34.62% de los que respondieron estar muy de acuerdo.

Tabla 50. Preparados académicamente

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	14	50%
Importante	12	46,15%
Indiferente	1	3,85%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 50. Preparados académicamente



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

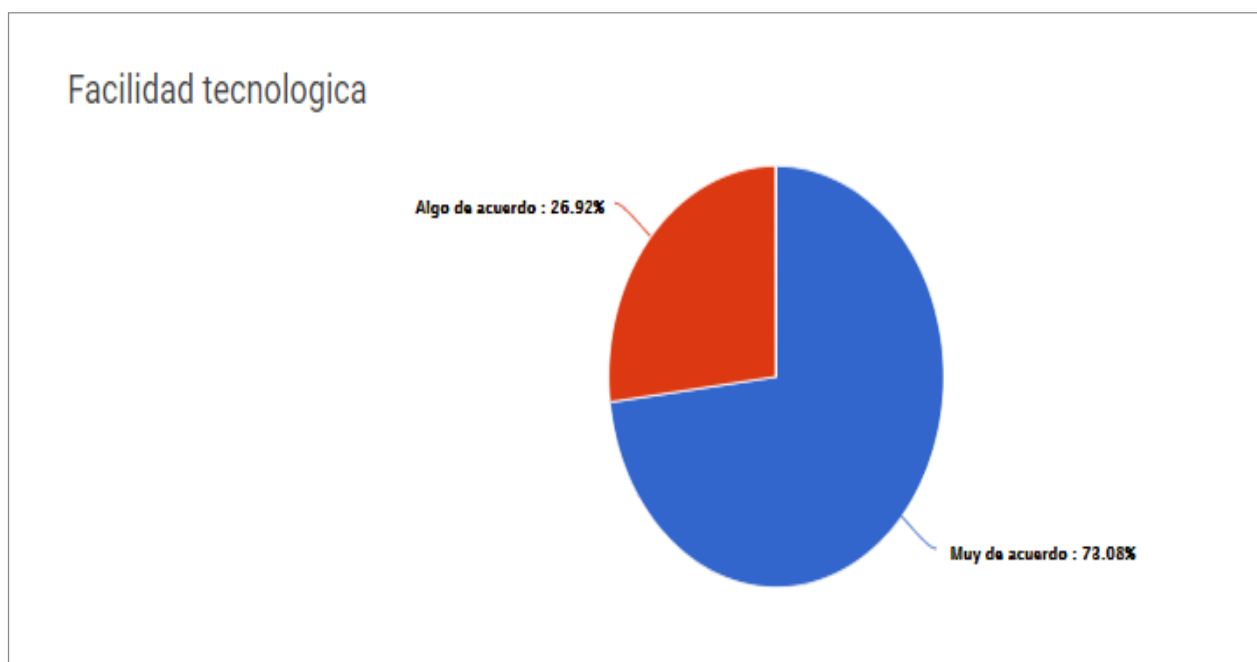
Siguiendo el hilo del estudio se les consultó a los encuestados si la generación Millennial estaba preparada académicamente. En este factor para un 3.85% de los que respondieron les es indiferente este rubro, mientras que el 46.15% de los participantes está algo de acuerdo con esta afirmación, para finalizar con 50% de los encuestados indicando que están preparados académicamente.

Tabla 51. Facilidad tecnológica

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	19	73,08%
Importante	8	26,92%
Indiferente	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 51. Facilidad tecnológica



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

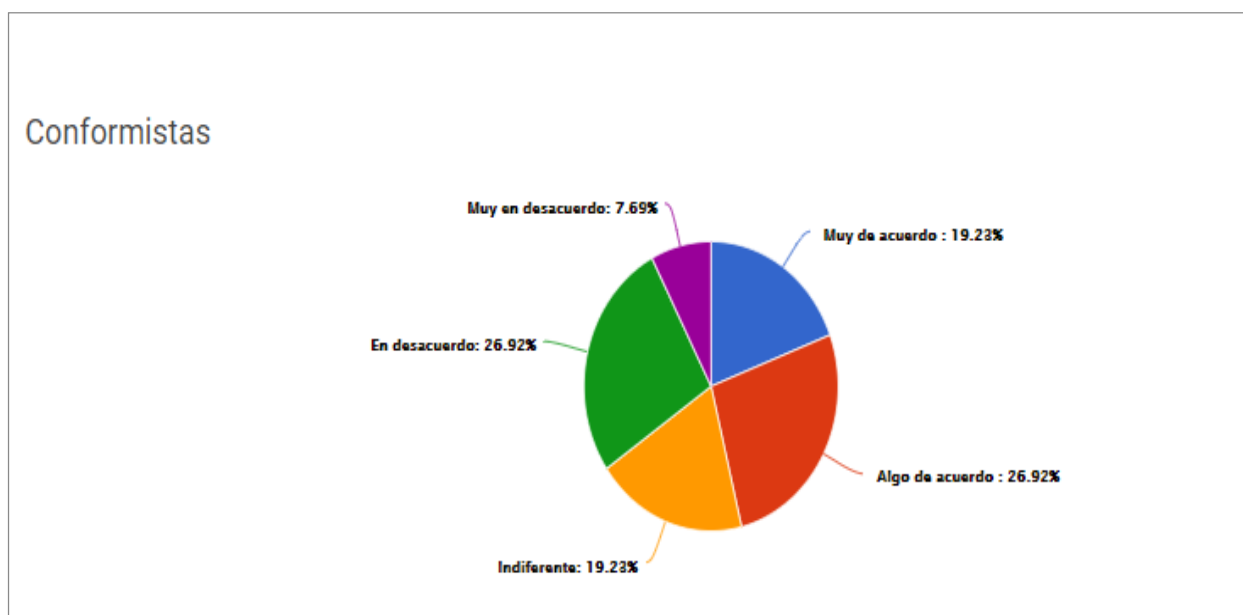
Dentro lo que es la facilidad tecnológica, en la generación Millennial, los encuestados indicaron lo siguiente. Para el 26.92% de las personas, están algo de acuerdo, con este enunciado mientras que para un 73.08% de los participantes se encuentran muy de acuerdo con este factor.

Tabla 52. ¿Son los millennial conformistas?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	5	19,23%
Importante	7	26,92%
Indiferente	5	19,23%
Poco	7	26,92%
Nada	3	7,69%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 52. ¿Son los millennial conformistas?



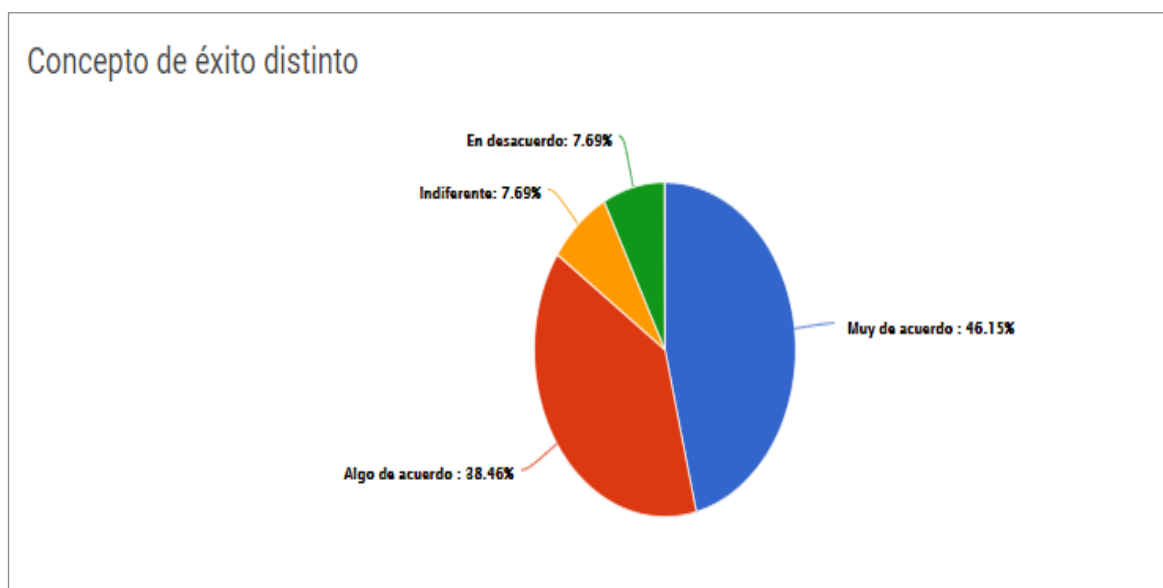
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Al mismo grupo de encuestados se les cuestionó si la generación Millennial es conformista, obteniendo los siguientes resultados. Un 7.69% de las personas consultadas indicaron estar muy en desacuerdo en que los Millennial son conformistas, mientras el 26.92% de los participantes indicaron estar en desacuerdo, sumado a un 26.92% de los encuestados que están algo en desacuerdo, mientras que el restante 19.23% de estas personas les es indiferente este factor y finalmente el 19.23% de la muestra, están muy de acuerdo.

Tabla 53. Concepto de éxito distinto

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	12	46,15%
Importante	11	38,46%
Indiferente	2	7,69%
Poco	2	7,69%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 53. *Concepto de éxito distinto*

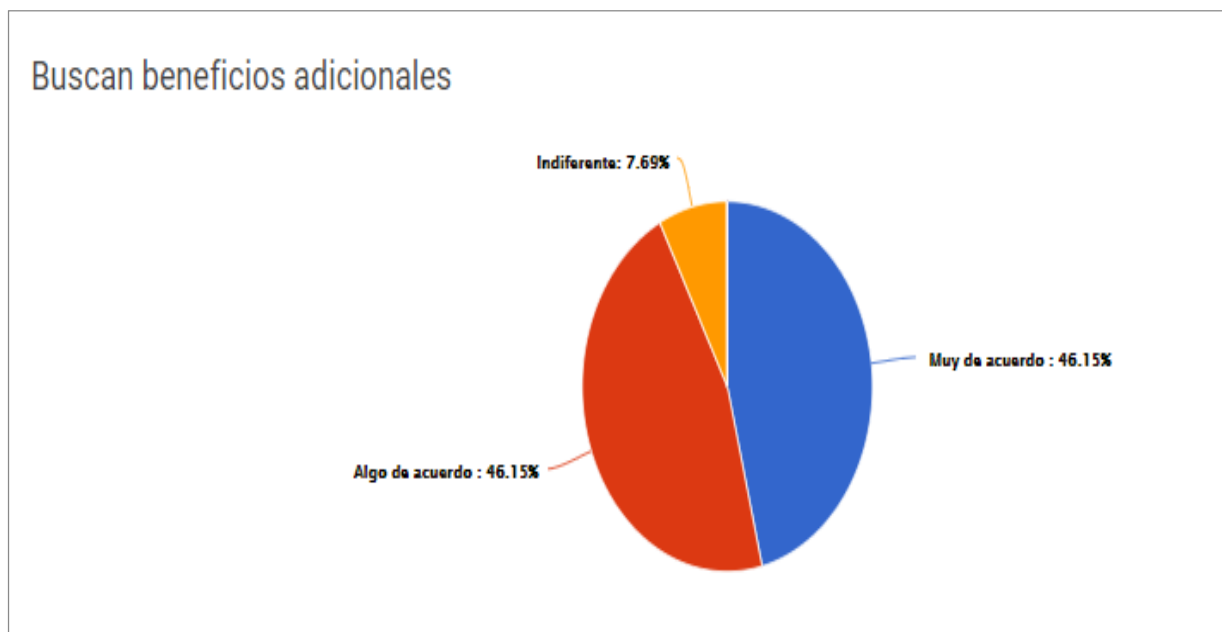
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Como penúltimo rubro se consultó a la muestra de generaciones ajenas a los Millennial si esta generación tiene un concepto de éxito distinto al que ellos poseen. Un 7.69% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, un 7.69% de los participantes le es indiferente, mientras que para un 38.46% de las personas esta algo de acuerdo y finalmente 46.15% de la muestra está muy de acuerdo.

Tabla 54. Buscan beneficios adicionales

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	12	46,15%
Importante	12	46,15%
Indiferente	3	7,69%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Gráfico 54. *Buscan beneficios adicionales*

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de CAPREDE, Junio 2019

Para finalizar el estudio bajo la misma muestra de estudio se les pregunto si la generación Millennial busca beneficios adicionales a lo que respondieron en un 7.69% de las personas les es indiferente por otro lado el 46.15% de la misma, está algo de acuerdo y el 46.15% de los encuestados indica que está muy de acuerdo.

4.8 Entrevista

También se realizado una entrevista a talento humano y la gerencia en donde se hacía consulta para analizar la contraparte de los factores misma en la cual se hicieron siete preguntas cerradas en las cuales se indicó lo siguiente:

1. ¿Existen planes de retención para los colaboradores en general o millennial?

Las funcionarias de talento humano indican que no existen planes de retención del personal, ya que no se ha expuesto en la empresa la necesidad con un estudio veraz.

2. ¿Alguna vez se ha pensado o realizado algún plan en general para los millennial?

A su vez se indica que, si se ha pensado y que se desea implementar un nuevo instrumento para poder realizar en forma el plan, mismo que se va a complementar con la investigación que se está realizando.

3. ¿Qué tipos de canales de comunicación existen para el personal y son eficientes?

Los medios de comunicación que existen en CAPREDE son correo, Skype, teléfono mismos que son eficientes y son oficiales, el chat de Skype es el que generalmente se utiliza para las comunicaciones internas y actualmente existe la aplicación para el celular lo cual lo hace mucho más rápido y eficiente.

4. ¿Considera usted necesario retener al personal millennial de la institución y por qué?

Los millennial se encuentran en plena incorporación en el mercado laboral. De hecho, son ellos los que actualmente se encuentran ocupando gran porcentaje de las vacantes de empleo en Costa Rica y han crecido con los cambios tecnológicos muy de cerca, lo que podría facilitar la adaptación de nuevas y modernas tecnologías que deben de adoptar las empresas para continuar creciendo y brindando servicios de calidad.

5. ¿Existe algún tipo de plan de crecimiento para el personal millennial?

En este caso no existen planes de crecimiento para el personal, mismos se desea implementar eventualmente realizándolo de manera en que las personas que cumplan

con los requisitos y tenga los méritos sean tomados en cuenta de manera prioritaria en los concursos internos.

6. ¿Qué tipo de visión tiene usted sobre el personal de la generación millennial?

Este tipo de personal brinda a la organización innovación en los procesos, creatividad, iniciativa, se adapta rápido a las tendencias tecnológicas que facilitan los procesos de mejora continua.

7. ¿Existen planes de incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores?

No existen planes de incentivos de ningún tipo actualmente mismo que se desea implementar de manera en que todo el personal sea incluido en esto y se considere de manera equitativa donde sea un ganar, ganar.

1. ¿Existen planes de retención para los colaboradores en general o millennial?

No, tal y como lo indicó el personal de talento humano no existen planes de retención lo cual se espera que con la presente investigación los hallazgos den pie a poder brindar un seguimiento a los colaboradores mismo que para el presupuesto de la empresa será beneficiado ya que se estima realizar inversión en los colaboradores y no un gasto eventualmente.

2. ¿Alguna vez se ha pensado o realizado algún plan en general para los millennial?

Si, pero no se ha desarrollado ya que no se ha realizado el presupuesto, actualmente se reestructuro el departamento de talento humano y con ello nacen nuevos proyectos que se desean llevar a cabo entre ellos el plan de desarrollo para generaciones humanas.

3. ¿Qué tipos de canales de comunicación existen para el personal y son eficientes?

Canales oficiales: correo, pero no le parece eficiente al gerente ya que le parece bastante lento el tiempo de respuesta, también existen las reuniones formales, en las cuales se tocan temas más delicados e importantes.

Skype, aunque es más informal es más eficiente, actualmente el departamento de tecnologías de información se encuentra trabajando en otra herramienta.

4. ¿Considera usted necesario retener al personal millennial de la institución y por qué?

Sí, solamente que dependiendo de los puestos debería hacerse con los resultados que esta persona tiene en la empresa, manejándose con indicadores. Se deberían hacer planes ligados a rendimientos y / o desempeño no simplemente premiar sin sentido alguno.

5. ¿Existe algún tipo de plan de crecimiento para el personal millennial?

No existe, es según la requisición del jefe y esta consiste en cuáles son las metodologías para a criterio del jefe si debe ser interno o externo en conjunto con talento humano.

6. ¿Qué tipo de visión tiene usted sobre el personal de la generación millennial?

Para el gerente los millennial son complicados de tratar, son menos conformistas y exigen más motivación, por lo cual es una persona más exigente y que requiere atención para lograr retenerlo con incentivos diferentes que solamente un salario. Además, se deben manejar de manera adecuada y según el tipo de persona también por el temas de las distintas personalidades, los colaboradores deben sentir que se les presta atención personalizada y que se les valora a cada uno por lo que aporta a la institución.

7. ¿Existen planes de incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores?

En algunos puestos existe, de acuerdo el área en que se desempeñen. CAPREDE también tiene el salario emocional como lo son permisos no rebajados de salario, uniformes, anualidad, recursos, planes de capacitación. Se puede manejar otro tipo de beneficios adicionales sin embargo se puede hacer saber a los colaboradores estos aportes que da la institución y también saber por parte de ellos si esta satisfechos o se desea alguna modificación como parte de la inclusión del personal, siempre y cuando se pueda adaptar al presupuesto de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación al

personal de la empresa Caja de Préstamos y Descuentos del Poder Judicial
(CAPREDE)

Datos generales:

- Un poco más de la mitad de la población de CAPREDE es de género femenino para ser un total de 21 personas, mientras que el resto corresponde al género masculino un total de 20 personas. Por lo que el total de la población de la organización es de 41 personas.
- Los departamentos de CAPREDE se dividen en 9 unidades. La mayor parte del personal pertenece al departamento de Servicio al cliente con 11 personas seguido del departamento Financiero con 6 personas.
- La generación humano predominante en el personal de CAPREDE es la generación X con 17 personas con un rango de edades entre los 38 a 58 años aproximadamente, por otra parte la segunda generación humana con más personal es la generación Y con 14 personas con edades entre los 27 a los 37.
- La mayor parte de la población de la Región Central Sur tiene de 6 a 10 años de laborar en el Ministerio. Mientras que el personal restante se divide en los otros rangos.
- La mayor parte del personal, 14 personas de la empresa CAPREDE tiene un grado académico de bachillerato universitario, y otra parte significativa de 11 personas posee un técnico medio.

Objetivo Especifico #1:

Identificar los elementos que hacen que los millennials busquen diferentes oportunidades de trabajo.

Conclusión

- La gran mayoría de la muestra de colaboradores indico que se desvincularía de la organización por motivos de remuneración y por sentir estrés laboral, mismo que se muestra que al tener un ambiente laboral más ligero y con una remuneración competitiva factores como la distancia entre el trabajo hogar y problemas personales, así como cargas de trabajo se pueden sobrellevar.
- La mitad de la muestra expreso que la rotación de personal tiene influencia para sentirse cómodo en su puesto de trabajo y la otra mitad no lo considera de esta manera siendo esta división un factor a tomar en cuenta ya que parte de la estabilidad laboral tiene como influencia un ambiente en el cual los colaboradores se sientan en confianza y satisfacción.
- La totalidad de los participantes externaron que la comunicación es un factor importante dentro de la organización, esta se debe mejorar para crear un ambiente de pertenencia laboral en donde los colaboradores

Recomendación

- Se recomienda la ejecución por parte de talento humano de un estudio de valor de mercado en el cual se les ofrezca los colaboradores una competitividad salarial.
- Con el fin de tener claro la labor que realiza cada colaborador se recomienda realizar entrevistas de consulta sobre las funciones que realizan y compararlo con el perfil de puesto para hacer modificaciones en el mismo si fuese necesario y a su vez poder adaptar los salarios a estas labores, esto a su vez soluciona las cargas de trabajo y minimiza el estrés laborar para los trabajadores.
- Como parte de las recomendaciones es fundamental realizar un ambiente de confianza de parte de los altos mandos con lo colaboradores donde exista una comunicación directa de puertas abiertas y darlo a conocer de esta manera a los funcionarios. Realizar reuniones periódicas comunicando los objetivos que tiene la organización creando un ambiente de honestidad esto a su vez disminuye los supuestos

puedan ser parte de las estrategias y objetivos.

comentarios y evita posible rotación de personal.

Objetivo Específico #2:

Analizar los factores que incentivan a los millennials para permanecer en la organización.

Conclusión

Permanencia en la organización

- La mayoría de los encuestados manifestó que no ha pensado en cambiar de trabajo en el último semestre lo cual es un indicio de que los colaboradores se sienten a gusto en la institución en general sin embargo se tendría que trabajar en la minoría que manifestaron el deseo de cambiar de empleo.
- En general la mayoría de los colaboradores de la generación millennial consideran que es importante para permanecer en la institución un buen clima organizacional, poder tener

Recomendación

Permanencia en la organización

- Como ya se mencionó anteriormente, parte de las recomendaciones además del estudio de valor salarial, es realizar un plan de clima organizacional que se pueda medir durante todo el año y no solamente en un período, la contratación de una empresa que brinde servicios con un programa que sea menos subjetivo, esto no solo mide el clima organizacional sino que facilita la solución de problemas de comunicación y a su vez al tener una interacción efectiva da como resultado funcionarios más satisfechos.

- crecimiento profesional, una remuneración económica competitiva con el mercado así mismo el equilibrio social laboral. Un menor porcentaje de la muestra considera importante los beneficios adicionales sin embargo se deben tomar en cuenta trabajar en estos factores para la retención del personal.
- Una cantidad muy cercana a la totalidad de la población considera que se debe mejorar el clima organizacional. Otros factores que se deben mejorar para el deseo de permanecer en la organización son las capacitaciones y un porcentaje menor manifestó que los incentivos y los aumentos salariales son temas que se deben corregir, la minoría considera que se debe mejorar el horario, lo cual no muestra disconformidad con este factor.
 - Se recomienda que la organización comience un plan de carrera para sus colaboradores, esto va de la mano con el crecimiento profesional en donde se dé un seguimiento por parte de la organización para que los funcionarios se encuentren en puestos acorde a su rama de estudio.
 - Se recomienda estimar un presupuesto anual para capacitaciones según la necesidad de cada departamento, donde exista una comunicación entre talento humano y los supervisores, donde a su vez se consulte a los colaboradores cuales son las áreas de mejora para implementar este tipo de entrenamiento.
 - Se recomienda continuar con la ejecución de espacios de diálogo en cada departamento, donde se cree libertad a los colaboradores de expresar y exponer las posibles mejoras que se podrían implementar en el desarrollo de las tareas, con el fin de promover la participación de los miembros y buscar generar beneficios de una manera íntegra entre el colaborador y la organización.

Objetivo Específico #3:

Investigar si existen planes individuales de desarrollo para los millennials dentro de la organización.

Conclusión

- La totalidad de los colaboradores tienen deseos de ascender en la organización por lo cual es importante considerar para los millennial los planes de desarrollo profesional, esto mantendría al personal satisfecho y motivado. Un valor menor de personas manifiesta que puede mantenerse en su puesto, pero con un mejor salario. La minoría de la población considera que si no puede ascender dentro de la organización desea hacerlo fuera de la misma.
- La mayoría del personal considera que su puesto actual si está relacionado con su rama de estudio, siendo esto un indicio de que la selección de personal se está realizando de la manera correcta, un pequeño porcentaje de los participantes indican tener un puesto no acorde a su carrera profesional.
- Un porcentaje muy alto de la muestra indica que si tiene oportunidad de crecimiento en una organización más allá de la remuneración económica tomaría el puesto, con lo cual se analiza que las personas de la generación millennial buscan puestos de trabajo donde se sientan motivados y cómodos esto de manera independiente con la remuneración económica que vayan a obtener con el mismo, además consideran que al ganar experiencia en lo que se prepararon académicamente en un mediano o largo plazo, eventualmente, podrán ascender en su

Recomendación

- Como se mencionó anteriormente parte de las recomendaciones es realizar un plan de carrera en el cual el colaborador tenga oportunidades reales de crecimiento dentro de la organización esto lo mantendrá con deseos de ascender dentro de la misma. En plazas técnicas y profesionales de acuerdo a los servicios que brinda la empresa, tanto financieros, análisis crediticios, servicio al cliente, tecnologías de información entre otros.
- Se recomienda crear un seguimiento cruzado entre talento humano y los supervisores a los colaboradores que se encuentren en un puesto durante un largo periodo (más de tres años), para identificar que tan satisfecho se siente y a su vez identificar cuáles son las aspiraciones de ese colaborador, los resultados de este control mostrarán indicadores para reconocer la satisfacción laboral de una manera individual. Esto no sólo crea un ambiente de confianza y demuestra interés de parte de la organización para con los colaboradores, sino que también contribuye a la retención de personal.
- Se recomienda realizar a su vez planes de reconocimientos en donde también los mismos colaboradores puedan ser nominados por desempeño para ascender dentro de la organización por

puesto y por ende obtener un salario competitivo.

- La población se encuentra dividida en el tema de oportunidades de desarrollo profesional ligadas a la formación académica ya que un poco menos de la mitad de los participantes consideran que no se tiene este tipo de facilidades en la organización por cual en relación con el párrafo anterior también podemos analizar que si los funcionarios sienten que no pueden crecer dentro de la institución puede que busquen esta posibilidad fuera de ella, por lo que sería una oportunidad de mejora de gran relevancia. Por otro lado, un poco más de la mitad del personal de la generación millennial manifestó que si existen las oportunidades de desarrollo profesional acorde a su rama de estudio lo cual nos introduce en el hecho de que este sector de la muestra está de acuerdo con esta afirmación.

- Más de la mitad de los colaboradores manifiesta que los nombramientos dentro de la organización no se están llevando a cabo de la manera adecuada ya que se indica que no realizan los procesos internos y externos correspondientes para asignar las nuevas vacantes que se encuentren disponibles, sin embargo esto puede que se contradiga ya que en unos de los párrafos anteriores se analizó que el reclutamiento y selección se estaba ejecutando de acuerdo a la necesidad en los perfiles además hay que

sus logros, sin enfocarlo directamente a la remuneración económica sino realizando nombramientos por periodos o cubriendo puestos de altos mandos en vacaciones o incapacidades, esto fomenta la experiencia al colaborador y motivación de crecimiento profesional.

- Se recomienda realizar una actividad que fomente la integración grupal, con el fin de incentivar la participación de todos los colaboradores y así reforzar el trabajo en equipo, compañerismo, compromiso y motivación.
- Se recomienda realizar un proceso transparente y estructurado por parte de talento humano y las gerencias en donde se estime la nueva vacante y se considere realizar nombramientos internos y de no haber personas adecuadas después de un análisis con una tabla que de calificación entonces se consideré realizar selección externa, lo cual fomenta la confiabilidad del proceso y demuestra a los colaboradores la transparencia en el mismo.
- Se recomienda contar con un colaborador de recursos humanos que esté a cargo de la planificación y cumplimiento del manual de inducción con el que cuenta la empresa. Cuando nuevos colaboradores ingresen a laborar en la organización se le debe dar la mejor bienvenida para que se sientan a gusto en su nuevo lugar de trabajo, mostrándole aspectos

considerar si los nombramientos se hacen en una perfil en que los funcionarios de la institución lo crean honesto y justo y se de en orden de línea. Un poco menos de la mitad de la población si considera que se da un buen manejo en los nombramientos, siendo por lo que se puede observar que esta porción de la muestra si se encuentra conforme con la manera de elegir a nuevos candidatos.

- La mayoría de la muestra considera que la organización sí posee objetivos en común a los que ellos mantienen a nivel profesional. Esto es un factor que contribuye al sentimiento de pertenencia de los colaboradores, adicionalmente fomenta el crecimiento en conjunto, tanto de los funcionarios como del ente en estudio.
- Un poco más de la mitad de las personas que respondieron indican que su supervisor si conoce sus objetivos e intereses laborales y que además da seguimiento para que se desarrolle profesionalmente, sin embargo, un poco menos de la mitad de las personas que respondieron considera que no es de esa manera, además ligado a esto de la entrevista realizada a gerencia general y talento humano se puede afirmar que no existen planes de desarrollo profesional para los colaboradores de la generación millennial.
- Se analiza que un porcentaje alto de los participantes indican que han podido exponer sus ideas ante el supervisor, siendo esto un punto a favor de la comunicación institucional, así como de motivación al personal, lo cual brinda

importantes como: Historia, misión, visión y valores de la empresa, explicación de las tareas y funciones del puesto, presentación a los compañeros, recorrido por las instalaciones, entre otros.

- Como recomendación se puede analizar un plan de seguimiento individual para los colaboradores que se encuentran desmotivados en su puesto de trabajo, y fomentar un ambiente de confiabilidad para los funcionarios que no han logrado compartir sus objetivos a nivel profesional para que vayan de la mano con las metas de la organización.

información a las gerencias sobre cuáles son los factores por tomar en cuenta para el crecimiento profesional de los colaboradores, relacionado a esto se encuentra el párrafo anterior, que afirma que los supervisores si conocen los objetivos de los funcionarios. Sin embargo, una parte de la población considera que no ha podido expresar sus planes relacionados al ámbito laboral, lo cual debe ser examinado, de ahí que este sector de la muestra se encuentre satisfecho y considere que sus ideas se están tomado en cuenta.

- La mayoría de la muestra indica que al menos se siente motivado en la organización, además de los que respondieron de manera positiva un mayor porcentaje indica estar bastante motivado en su puesto, con lo cual se puede afirmar que los millennial se sienten a gusto en sus puestos de trabajo, y que si desean cambiar de puesto es meramente por experiencia y desarrollo profesional. Un porcentaje más bajo no se siente conforme en su puesto de trabajo, sin embargo, esto es en una minoría que se considera trabajar de manera individual.

Objetivo Específico #4:

Conocer la opinión de otros colaboradores de otras generaciones humanas sobre los millennial.

Conclusión

- La muestra tomada en este fragmento de la investigación son los colaboradores pertenecientes a otras generaciones humanas los cuales consideran que las personas de la generación millennial poseen otras perspectivas laborales, en comparación a otras generaciones.
- En su mayoría la muestra afirma que para los millennial los planes de desarrollo y de retención organizacional son importantes y fundamentales para mantenerse en una organización, en temas de motivación y mantener un desempeño de la mano con los objetivos de la organización.
- La mitad de la población ajena a la millennial opina que es muy importante realizar un análisis de necesidades laborales según su rango generacional ya que las personas son distintas y poseen diferentes aspiraciones en el ámbito laboral, esto no solo añade un plus para la organización, sino que les da seguridad a los colaboradores, un sentimiento de pertenecía y de interés

Recomendación

- Se recomienda que talento humano en conjunto a las gerencias lleve un control cruzado con el sistema de clima organizacional ya mencionado el cual segmente las necesidades según su rango generacional lo cual permite obtener resultados con respecto a cada generación y así determinar sus diferentes requerimientos.
- Se recomienda continuar incentivando las prácticas positivas de realimentación y comunicación fluida con los jefes, mediante la planificación de reuniones en donde el jefe otorgue un feedback a sus empleados de los resultados que indique según la generación humana a la que pertenece. Esta práctica permitirá aumentar la participación de todos los miembros, la motivación, la productividad y el desempeño laboral de los colaboradores.

por parte de los altos mandos. Una minoría le es indiferente que se haga este tipo de estudio.

- Las personas encuestadas exponen que la generación millennial posee grandes necesidades de crecimiento profesional ya que en su gran mayoría indican que es muy importante para ellos, también la población determinó que las personas de este rango generacional priorizan su vida, además son personas activas que pueden realizar varias tareas o proyectos en conjunto los cual los hace muy eficientes, son personas que se preparan académicamente para una demanda laboral más exigente y a la vez tienen facilidad académica por la sociedad en la que han crecido a diferencia de otras generaciones que se encuentran en la comunidad laboral. Se puede afirmar una vez más por los participantes que los beneficios adicionales son muy importantes para la generación en estudio por lo cual son las áreas de fuerza a trabajar para logran una retención laboral exitosa.

Objetivo Específico #5:

Indagar la existencia de programas de compensaciones y beneficios adicionales para los colaboradores.

Conclusión

- Se puede afirmar según la muestra poblacional que la generación millennial considera fundamental la implementación de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores, lo cual afirma que los participantes tienen necesidades de salario emocional y un concepto de motivación afianzado en los cortos y medianos plazos ligados a este tipo de programas.
- La mayoría de la población considera competitivo su salario dentro del mercado laboral, adicionalmente el resto de la muestra indicó que su remuneración es muy competitiva y muy por encima de la competencia por lo que se puede analizar que los colaboradores se encuentran satisfechos con el salario que poseen de acuerdo con la labor que realizan.
- En el párrafo anterior se determina que la población se encuentra conforme con la remuneración económica que poseen, sin embargo, la mayoría de la

Recomendación

- Se recomienda implementar un plan de reconocimiento y recompensas. Los gerentes y supervisores de cada departamento escogerán a los colaboradores más productivos. Se crearán certificados de reconocimiento y un detalle como recompensa por su buen desempeño laboral. Además, se acondicionará un espacio donde se exhiban a los empleados más destacados del mes por unidad con su respectiva foto, como símbolo de reconocimiento ante las contribuciones y logros alcanzados.
- Como parte de las recomendaciones mencionadas en los párrafos anteriores el programa de clima organizacional permitirá entregar puntos y a su vez recibirlos en donde, dependiendo los que acumule cada colaborador, podrán ser

muestra indica no haber recibido algún incentivo monetario adicional a su salario. Un valor considerable de los participantes indica que nunca ha recibido beneficios no monetarios y otra minoría de los que respondieron indica que de tres a seis meses tampoco recibió este tipo de reconocimientos. Para los millennial estos factores son de suma importancia como parte de la motivación en la permanencia de la organización y un ambiente laboral donde puedan sentir mayor comodidad.

- La mayoría de población considera estar satisfecha con incentivos monetarios principalmente como bonos, comisiones, aumentos por desempeño y no monetarios tales como reconocimientos organizacionales, oportunidades de crecimiento profesional, teletrabajo, los cuales actualmente no existen en la organización.
- La mayoría de los participantes de la generación millennial considera relevante que se otorguen reconocimientos a los colaboradores, en la actualidad es importante dar a conocer a los funcionarios si están realizando las labores del día a día de manera sobresaliente, así como también conocer las opiniones de los mismos, para que se dé un cumplimiento de objetivos, tanto los individuales como los organizacionales. Conocer al personal con el que se labora es un deber de los altos mandos para el buen funcionamiento de la organización.

intercambiados por recompensas cargadas en el sistema, como días libres, horas extra de almuerzo, entradas al cine, entre otros.

- Se recomienda seguir un plan de incentivos por rendimiento laboral en el cual si una persona se destaca por su labor se reconocido y esto cree un sano ambiente laboral competitivo. Como parte de las recomendaciones es importante hacer un análisis en donde según el puesto se puedan implementar los beneficios que se puedan brindar. Por ejemplo en los puestos de servicio al cliente añadir las comisiones o bonos por ventas y desempeño y en calidad de otros departamentos añadir un estudio de teletrabajo, los aumentos salariales pueden ir de la mano con los reconocimientos por las labores destacadas.
- Con el sistema de clima organizacional recomendado se permitirá también poder conocer los colaboradores de la generación millennial y reconocer sus necesidades específicas, logrando cumplir el objetivo principal que es realizar un plan de retención para esta generación humana ya que al poder reconocer cuáles son sus necesidades se podrá trabajar

- De la mano con el párrafo anterior un aspecto a tomar en cuenta es el fomentar un clima organizacional positivo que se cultiva con la buena comunicación, motivación y el buen entendimiento de los colaboradores y el trabajo en equipo, así como dar a conocer los objetivos de la organización para que se tenga un horizonte claro de lo que se desea lograr con los mismos. Un alto porcentaje de la muestra indica que posee un buen clima organizacional en su departamento, otro porcentaje un poco menor de los que respondieron pero que se debe considerar indica que tiene un ambiente laboral regular y solo un porcentaje pequeño indica que es excelente por lo que se debe trabajar en los aspectos mencionados al principio así como en los incentivos tanto monetarios como no monetarios para crear un ambiente satisfactorio en la organización, y no solo tratarlo una vez al año con una encuesta que muchas veces es subjetiva y que refleja los sentimientos solamente de una época del año.

en reconocimientos acorde a estos requerimientos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Una vez finalizado la revisión del análisis de los resultados obtenidos de la investigación para un plan de retención para los colaboradores millennial para los colaboradores de la empresa CAPREDE, se logró evidenciar que no existía un plan de esta índole para los colaboradores y por ende no se están trabajando los factores que son posibles detonantes para que los funcionarios decidan buscar otras opciones de empleo. Por lo que es de suma importancia que la gerencia general con la aprobación de la junta directiva tome la decisión de poder implementarlo para el bienestar de los colaboradores que a su vez se pueda adaptar con el presupuesto de la organización.

Se presenta como propuesta ante el departamento de talento humano y la gerencia general en donde se puedan trabajar de manera integral los aspectos que afectan el día a día de los colaboradores y a su vez ocuparse en la motivación de personal sobre todo enfocado en la generación millennial la cual busca factores distintos para sentirse perteneciente a una organización.

Según los resultados al trabajar una vez al año en la evaluación del desempeño y el clima organizacional y no medir factores cotidianos desde el estado de ánimo de una persona hasta el entendido de las cargas de trabajo. La propuesta consiste en desarrollar un sistema tecnológico acorde a las nuevas generaciones en donde se pueda medir mediante indicadores como es el ambiente laboral diariamente, así como las relaciones que mantienen todos los colaboradores ya que al ser una organización con un número reducido de colaboradores se puede realizar de una manera 360 entre

todos los colaboradores y a su vez incluir factores de recompensas, a su vez el factor de entrevistas personalizadas. Asimismo, se elaborará un presupuesto que proyectará lo que la institución debe considerar para llevar a cabo las implementaciones del sistema y los planes de incentivos los cuales se realizaran con el presupuesto de talento humano en conjunto con la gerencia general y junta directiva de la empresa CAPREDE.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La retención del personal es un factor que va más allá de los aspectos de solamente querer mantener a un colaborador en una empresa sino también el hecho de que se trabajen elementos más profundos dentro de la organización y aún más allá sí se desea segmentar en una generación humana como lo es la millennial. Esta generación desea ser escuchada por sus supervisores y que se sepa que les motiva, a su vez que le pueden aportar a una institución con sus ideas innovadoras, que la empresa y sus colaboradores compartan objetivos.

Por esta razón, crear una cultura donde se mida el clima organizacional donde se trabaje la comunicación general de los colaboradores incentiva también un ambiente laboral más sano.

Es de suma importancia que hoy las organizaciones aborden la inteligencia emocional como un activo valioso que influye de manera positiva en el desempeño, rendimiento y productividad de sus trabajadores; ya que estas capacidades de gestionar las emociones propias y las de los demás pueden influir tanto en el ámbito laboral y personal.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta que promueva la retención del personal dentro de la empresa CAPREDE

6.3.2 Objetivos específicos

- Recomendar la implementación del sistema Clarity Wave para tener una métrica efectiva para el clima organizacional, comunicación e incentivos.
- Recomendar incentivos para la tienda de canje y por desempeño para los colaboradores.
- Elaborar un cuadro que identifique las necesidades de los colaboradores de la generación millennial.
- Recomendar entrevistas con los colaboradores para revisar si las labores que realizan están acorde al perfil de puesto.
- Analizar un plan de carrera para los colaboradores que vayan acorde a los objetivos de la organización.
- Diseñar un cronograma de ejecución donde se delimiten cada una de las acciones propuestas.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- Mediante la propuesta lo que se pretende es brindar a la organización una herramienta que ayude a desarrollar y principalmente el clima organizacional,

mejorar la comunicación, fomentar la motivación y el crecimiento profesional de los colaboradores lo cual permite retener al personal.

- Profundizar en temas relacionados al sentir en el puesto de los funcionarios y estar conectados con los objetivos individuales que cada uno tiene lo cual permite que los mismos puedan crecer dentro de la organización.

6.4.2 Limitaciones

- Escasez de presupuesto, ya que la empresa solamente tiene un presupuesto anual para cada departamento y el mismo estaba adaptado al sistema que se utilizaba antes que solamente se utilizaba una vez al año.
- No existía un presupuesto para incentivos
- Las políticas empresariales se deben adecuar a la ISO 9001 por lo que es un proceso largo para poder adaptarlo a estándares.

6.5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Con base en la revisión y análisis de resultados mediante la realización de las conclusiones y recomendaciones, se lograron identificar una serie de debilidades institucionales que deben ser corregidas lo antes posible, para poder alcanzar un desempeño laboral óptimo. A continuación, se enlistan las debilidades encontradas en la Sede Regional de la Región Central Sur de ministerio de salud:

1. Un porcentaje considerable de los colaboradores se encuentran desmotivados en su puesto de trabajo.

2. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesionalmente en la organización son escasas para los millennial.
3. Casi no existen incentivos y reconocimientos por realizar bien las funciones y tareas de los puestos, lo cual genera desmotivación e insatisfacción en las unidades de trabajo.
4. A pesar de que la comunicación es buena, según los resultados obtenidos en el análisis de datos, se debe mejorar ya que un porcentaje bastante considerable indico que era regular.

6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.6.1 Sistema Clarity Wave

El presente Programa de implementación Clarity Wave está diseñado para medir desde el departamento de Talento Humano, los factores enfocados para mantener al personal de la institución activo, enfocado en la motivación, clima organizacional, salario emocional, incentivos, encuestas 360, crecimiento profesional.

Este programa ha sido implementado en empresas como lo son Sucre, Tical, Capiste, mismas que se encuentran en Costa Rica, Centroamérica, por la cual es reconocido a nivel internacional.

Para efectos de esta propuesta, con los hallazgos encontrados con la aplicación de la herramienta se evidencia la necesidad de una herramienta que pueda medir estos aspectos y permita medir individualmente a las personas, donde se contemplan planes de contingencia en la mejora del ambiente laboral durante todo el año, si existen problemas personas que puedan afectar a un colaborador.

6.6.1.3 ¿Cuál es el objetivo de la implementación?

El objetivo principal es que los colaboradores tengan una herramienta para comunicarse y conectarse diariamente con Talento Humano y se reconozca que se les está dando seguimiento diario a sus emociones y satisfacción laboral. También el propósito es encontrar la motivación en el puesto de trabajo de cada colaborador, por medio de incentivos, y reconocimientos.

6.6.1.4 Proceso de implementación

Existe el proceso de adaptación que debe tener el personal en el cual se realiza una introducción en donde se dé a conocer la herramienta, para que sirva, los objetivos que tiene y los beneficios que va a brindar a corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente se requiere explicar la manera en que se utilizará el sistema, el mismo tiene un guía paso por paso de lo que se debe realizar en general sin embargo la misma se adaptará a las necesidades de los colaboradores. Por la naturaleza de la empresa y su cantidad de funcionarios el análisis 360 que brinda la herramienta se hará entre todos los departamentos ya que estos se interconectan en las actividades diarias.

Al finalizar la capacitación en la utilización del sistema envía un link a los correos electrónicos de los funcionarios para crear un usuario y contraseña en donde se iniciará la interacción. Al ingresar, el sistema le realiza unas preguntas de instrucción, en qué departamento labora, la edad que tiene y las personas con las que más se relaciona para ir haciendo vínculo entre los colaboradores en la encuesta del día a día.


6.6.1.5 ¿Cómo funciona el sistema Clarity Wave?

Los funcionarios ingresan diariamente al sistema de Clarity Wave, el sistema inicialmente consulta cuál es su estado de ánimo en el día y como siente el ambiente laboral ese día, una vez que se responder este par de preguntas se va a reflejar la encuesta semanal la cual se contesta una vez por semana y en el transcurso de ella se pueden editar las respuestas para lograr que las respuestas sean lo más objetivas posibles, las preguntas que se hacen evalúan a los compañeros de trabajo y también a la organización, por responder estas preguntas se ganan puntos mismos que eventualmente se podrán intercambiar en la tienda de canje, más adelante se explicara su funcionamiento.

de talento humano que tiene la labor de revisar qué tipo de comentarios se hacen e incluso los pueden eliminar de considerarse ofensivo o que no da valor.

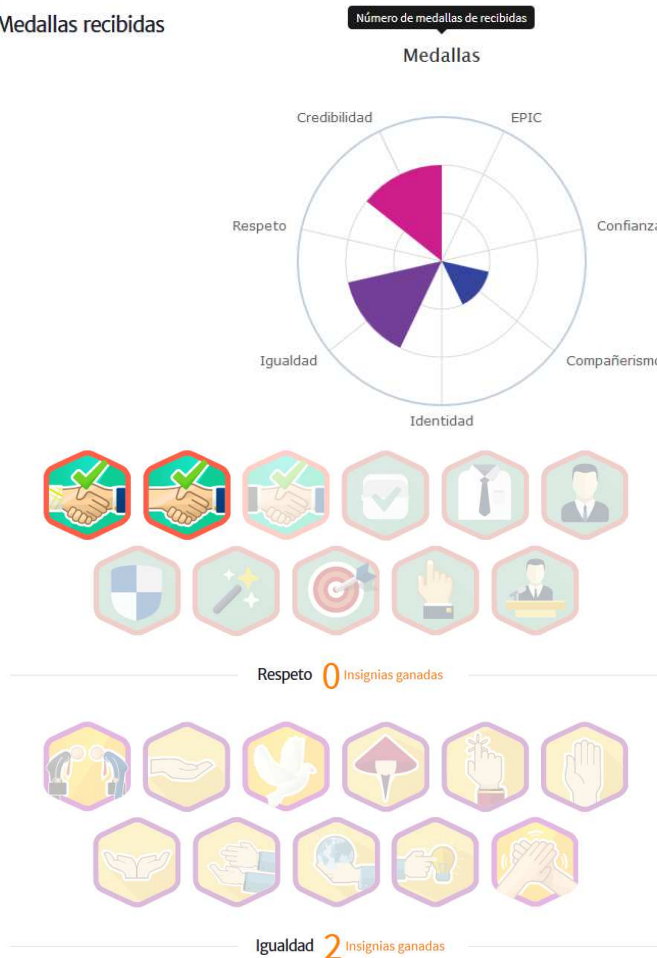


10 Puntaje semanal 20 / 560 8

- 
Stephanie Pamela Acosta Muñoz te otorgó un sticker de **Humor** - [conoce los detalles.](#)
 Hace 2 semanas, 1 día
- 
Edwin Vega Flores te otorgó un sticker de **Excelente Trabajo** - [conoce los detalles.](#)
 Hace 2 semanas, 6 días
- 
Nelson Evans Oliver Llerena te otorgó un sticker de **Simpatía** - [conoce los detalles.](#)
 Hace 3 semanas
- 
Max Solano Fernández te otorgó un sticker de **Inteligencia** - [conoce los detalles.](#)
 Hace 3 semanas
- 
Catalina Villalobos Villalobos te otorgó un sticker de **Mano de Ayuda** - [conoce los detalles.](#)
 Hace 3 semanas

[Ver todas](#)
[Marcar como leídas](#)

Medallas recibidas



Finalmente, la persona que obtiene más puntos al final del mes tiene un reconocimiento por participación, de igual manera en la tienda de canje van a existir diferentes bonificaciones e incentivos los cuales según los puntos que ha obtenido la persona los puede intercambiar por estos premios los cuales van desde medio día libre de labor hasta entradas al cine dependiendo los puntos que haya obtenido, estos se analizarán en el siguiente punto.

Sugerencias

Enviar Sugerencia Pública Otorgadas 0 / 30 Límite

Enviar Retroalimentación Privada Otorgadas 0 / 30 Límite

Enviar Puntos y Stickers Otorgados 0 / 300 Límite Puntos | Otorgados 0 / 30 Límite Stickers

Retroalimentación **Sugerencias** Stickers y Puntos Mis Actividades Actividad Global

Sugerencias abiertas

No hay Sugerencias

<p>Los equipos triunfadores necesitan saber:</p> <p>Por Cristian Torres Vega</p> <p>● Aprobada</p>	<p>Piensa Positivo.</p> <p>Por Nelson Evans Oliver Llerena</p> <p>● Aprobada</p>	<p>Fomenta un buen clima laboral</p> <p>Por Alejandra Ceciliano Jiménez</p> <p>● Aprobada</p>
<p>Evite malos comentarios de sus compañeros</p> <p>Por Catalina Villalobos Villalobos</p> <p>● Aprobada</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Por Catalina Villalobos Villalobos</p> <p>● Aprobada</p>	

6.6.2. Incentivos y salario emocional

Según la herramienta utilizada en la presente investigación se evidencia que no existe un método además de la remuneración económica para motivar a los colaboradores millennial, por lo cual es necesario realizar un análisis de este rubro debido a la implementación del nuevo sistema Clarity Wave y el plan de retención para los colaboradores de la generación Millennial.

Con un esquema de salario emocional e incentivos en la empresa CAPREDE se puede lograr la reducción de la rotación del personal, se fomenta un clima organizacional más sano, lealtad con la institución y sentido de pertenencia. Así mismo se aumentará la efectividad y productividad de los funcionarios y al retenerse el personal de esta manera, esta inversión crea una reducción de gastos en formación, capacitación y administración de personal.



Seguimos creando insignias para continuar premiando
tu desempeño



Estamos llenando los estantes de premios y poniendo los últimos toques a nuestra tienda. Muy pronto podrás comenzar a canjear tus puntos. ¡Manténte al pendiente!

Powered by **ClarityWave**
Todos los derechos reservados.

A continuación, se muestra un cuadro donde aparecerá un esquema de incentivos monetarios y salario emocional en el cual se podrán obtener por puntos, estos pueden ser por participación en el sistema Clarity Wave como también por reconocimiento por rendimiento y buenas labores los mismos se deben cargar al sistema para que la persona pueda obtener los puntos correspondientes. Estos incentivos y salario emocional podrán ser canjeados a partir del tercer que comience a funcionar la herramienta ya que estos primeros meses serán de adaptación.

- El puntaje va de 0 a 5,000 puntos siendo este el mayor puntaje y que brinda los mejores beneficios.
- Se reiniciará cada dos meses y cada premio solo se puede hacer uso una vez al mes por colaborador.
- Cada beneficio podrá ser utilizado dentro de un mismo mes por un máximo de tres personas, de ganarlo una cuarta deberá esperar al mes siguiente.

- El beneficio de formación académica podrá ser utilizado por una persona a la vez, de ganarlo más de una persona se hará una lista de espera para poder brindar el beneficio por orden a los ganadores. Por lo que cuando una persona finalice un curso, otra persona podrá utilizarlo ya que este tipo de beneficios la pueden demorar solo un día hasta llevarse a cabo en algunos meses dependiendo el tipo de curso o capacitación.

Opciones para acumular puntos

Acciones	Puntaje Ganado
Indicar como se siente el clima	10 puntos
Indicar cual es el estado de ánimo	10 puntos
Responder la encuesta	420 puntos
Puntos por reconocimientos entre compañeros	500 puntos
Puntualidad en el horario	5 puntos
Felicitaciones	650 puntos
Reconocimiento por buen desempeño	1000
Aportes adicionales, pro-actividad	500
Participación en voluntariado, labores extraordinarias	400

Incentivos monetarios	Salario Emocional (no monetario)	Objetivo	Estrategia	Puntaje de canje
	Entradas al cine	Recompensar a los colaboradores por su participación y buenas labores.	Motivación para participar en la nueva herramienta y el buen desempeño	550 puntos

	Salir una hora antes	Valorar a los funcionarios por cumplimiento extraordinario de sus labores	Recompensa y motivación.	800 puntos
	Un día libre	Fomentar el dinamismo entre los colaboradores	Motivar al colaborador a participar para obtener buenas puntuaciones.	3000
Tarjetas de regalo por un monto establecido		Crearla competencia sana entre los compañeros y participación	Motivación para enviarse puntaje y a la vez el esfuerzo cruzado.	2000
	Cupones para comida en restaurantes	Felicitar y admirar el esfuerzo del colaborador	Un esfuerzo considerable para que se le reconozcan buenos puntajes	1800
Bono por 25,000 colones		Recompensar el compromiso extra por las labores bien realizadas.	Se reconoce el trabajo de excelencia y compromiso del colaborador lo cual a la vez lo motiva.	4200
	Recompensas basadas en los intereses personales, se darán opciones.	Motiva al colaborador con intereses personales cuando su puntaje es considerable por un reconocimiento extra.	Se ofrecen opciones como lo son descuentos en gimnasios, entradas al teatro, participación en carreras, partidos de futbol, entre otros.	4500
Aumentos por desempeño		Fomentar el buen desempeño de los colaboradores	Brindar opciones de ganar puntos altos por realizar labores de excelencia que destaquen.	5000

	Formación académica	Por una labor eficiente en función a su labor y puesto con buen puntaje se da un taller o seminario a escoger coordinado con la jefatura.	Reforzar conocimientos, y obtener nuevos con temas de interés para la organización y el colaborador.	4800
	Permisos para citas sin rebajo de horas	Motivar a los colaboradores cuando tenga un cita o tema personal	Al brindar horas sin rebajo algunos días brinda confianza y sentimiento de pertenencia del colaborador	No tiene puntaje, según méritos de labor y comportamiento.
	Permiso para tiempo para estudio.	Apoyar a los colaboradores con sus estudios.	Motivar la carrera profesional de los colaboradores.	No tiene puntaje, según méritos de labor y comportamiento.

6.6.3. Necesidades de los colaboradores de la generación millennial.

Parte del plan de implementación para retener a los colaboradores millennial es entender cuáles son las necesidades que tiene cada uno de ellos de manera personalizada, se propone para como mejora en la comunicación, llenar un cuadro en donde anualmente y antes de que se realice la evaluación de desempeño de cada colaborador de esta generación, este pueda indicar áreas de mejora para el departamento, necesidades que considere que tiene dentro de la organización, capacitaciones, revisar sus objetivos personales y compararlos con los de la organización. Una vez indicada esta información en el cuadro se revisará en conjunto con la jefatura y de ser necesario con talento humano, para dar seguimiento y en la siguiente evaluación de desempeño revisar si se han cumplido estos objetivos.

Factores considerados	Urgente	No Urgente	Objetivos personales
Alto Impacto			
Bajo Impacto			

	No tiene prioridad puede espera	Nota: los objetivos personales son los planes que usted tiene dentro y fuera de la organización y de carrera profesional
	Se debe realizar a mediano plazo	
	Se debe dar prioridad	

6.6.4. Perfil de puesto

Es importante para una organización que tiene como propósito retener al personal poder reconocer si los colaboradores están satisfechos con sus labores, así mismo hacer sentir al colaborador que no tiene más trabajo del que debería y que se valoran las funciones que realizan. De acuerdo con la herramienta aplicada se pudo evidenciar que un porcentaje considerable de los funcionarios indica que se requiere mejorar la comunicación, adicionalmente se recomienda analizar si las labores que se están realizando van de la mano con el perfil del puesto, esto permite:

- Analizar si hay recargo de funciones.
- Actualizar el perfil del puesto.
- Por la naturaleza del puesto analizar si puede existir el beneficio del teletrabajo.
- Estudiar la satisfacción y que tan motivado está el colaborador.
- Revisar si se requiere contratación de personal.
- Realizar ajuste en los salarios si fuese necesario.

Entrevista aplicada por parte del departamento de talento humano

1) Nombre del colaborador

2) Tiempo laborado en la organización

3) Describa por favor su rutina de labores o bien indique un listado de las funciones que realiza diariamente.

4) ¿Considera usted que realiza más labores que las que inicialmente se le indicaron en su perfil de puesto? Si es así describa ¿cuáles son esas funciones?

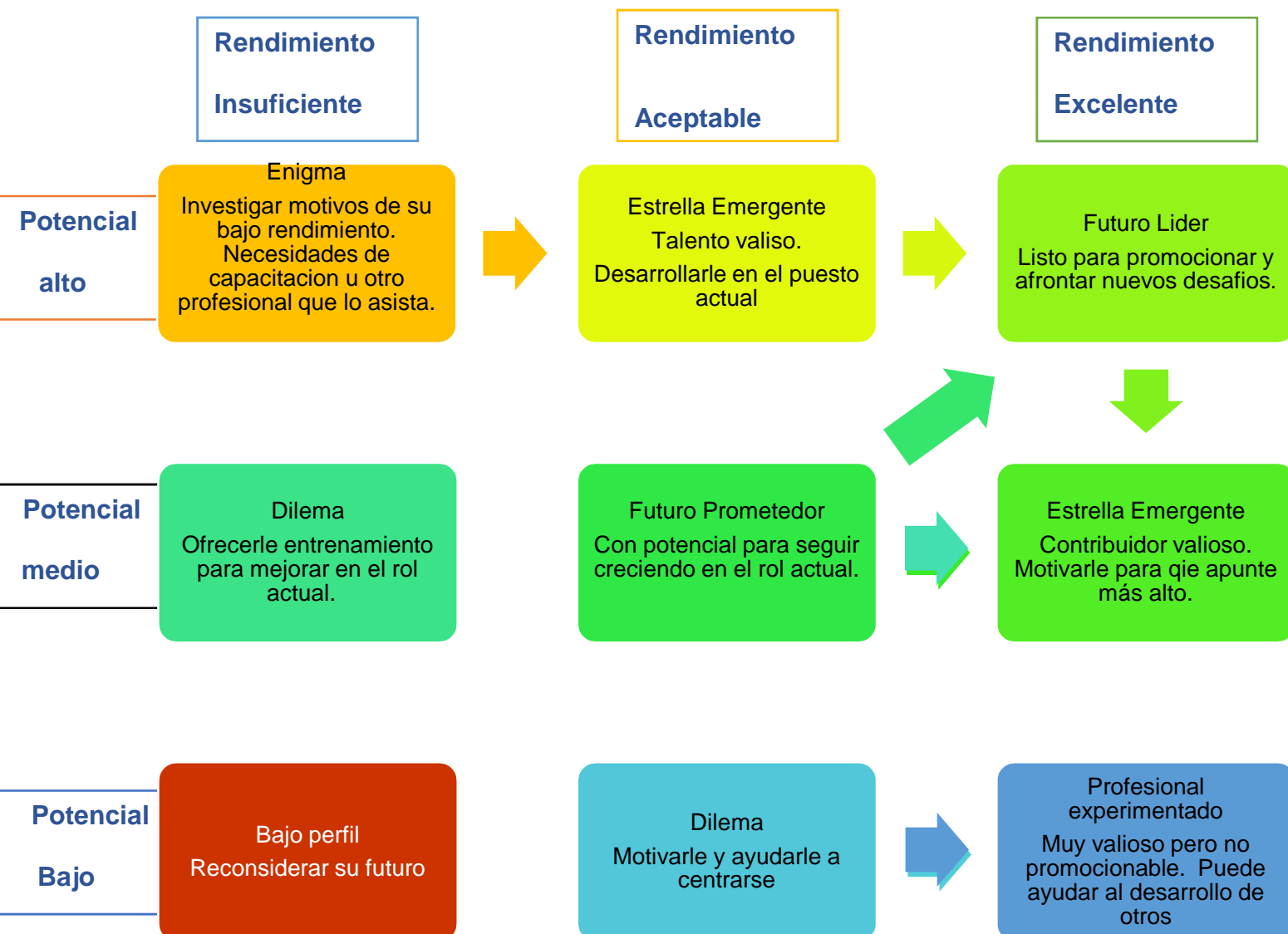
5) Considera usted que, por la naturaleza de su puesto, ¿podría realizar teletrabajo?
¿Es esto una opción para usted?

6.6.5. Plan de carrera

Un factor importante para la población de la generación millennial es el factor de crecimiento profesional, se recomienda para la organización crear un plan de carrera, para el mejoramiento de los concursos internos en la organización donde los colaboradores sean tomados en cuenta como prioridad y también para facilitar la gestión de selección de personal, así en el momento que se encuentre disponible una vacante dentro de la organización se valore a la persona más acorde al puesto que se requiere ocupar.

Para ello existe una matriz que facilita esta gestión y con plan de implementación también permitirá retener al personal de esta generación que actualmente es tan cambiante a nivel laboral.

Matriz de la revisión del Talento



Presupuesto de implementación y utilización mensual del programa Clarity

Wave

Descripción	Tiempo en Horas	Costo por hora
Capacitación a talento humano por parte del proveedor.	2 horas	\$100
Instalación del programa	3 horas	\$125
Costo total, por implementación		\$575
		Costo mensual por persona
		\$4
Total mensual		\$164
Costo anual de la herramienta el cual puede variar si el personal aumenta o disminuye		\$1,968

Presupuesto para incentivos setiembre 2019 y agosto 2020

Inversión	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	Total
Tarjetas de regalo por un monto establecido	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	30.000 ₺	360.000 ₺
Bono por 25,000 colones	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	75.000 ₺	900.000 ₺
Aumentos por desempeño	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	150.000 ₺	1.800.000 ₺
Cupones para comida en restaurantes	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	45.000 ₺	540.000 ₺
Recompensas basadas en los intereses personales	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	60.000 ₺	720.000 ₺
Formación académica	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	200.000 ₺	2.400.000 ₺
Total presupuesto de incentivos													6.720.000 ₺

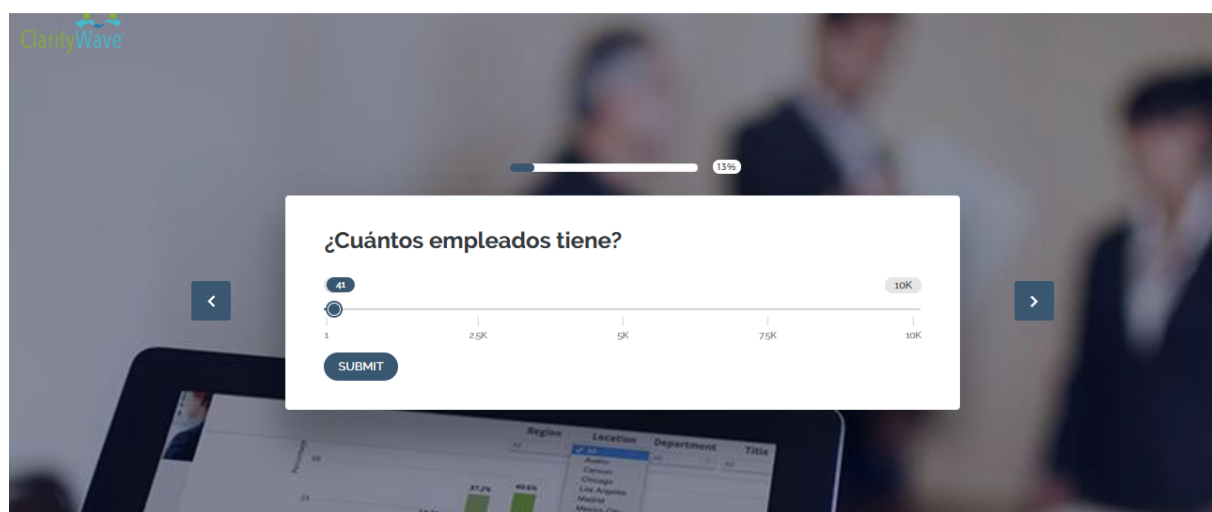
El presupuesto realizado se basa en el nuevo cierre fiscal que iría de 1 de octubre de

2019 al 30 setiembre 2020.

Presupuesto total del plan de implementación

Costo de Clarity Wave al tipo de cambio según el banco general del 7 de agosto 2019	1,200,742 colones
Total, del presupuesto anual de incentivos	6,720,000.00 colones
Presupuesto anual general	7,929,742.00 colones

La herramienta Clarity Wave también ofrece el servicio calcular cuánto es lo que se puede ahorrar la empresa al retener al personal en la institución:



ClarityWave

25%

¿Cuál es el sueldo mensual promedio de sus empleados?

Ingrese el valor bruto. Agregaremos 31% de costos por prestaciones.

\$2K \$500K

2K 126.5K 251K 375.5K 500K

SUBMIT

ClarityWave

58%


¿Cuál es la rotación anual en su empresa? (# de empleados que se fueron en un año / total # de empleados al principio del año)

NOTA: La tasa de rotación anual promedio para todos los sectores de la industria según la Oficina de Estadísticas Laborales en EU es del 39%. Cualquier tasa por debajo del 15% se considera saludable.

0% 100%

0 25 50 75 100

SUBMIT



50%


¿Cuánto cree que podría reducir su rotación usando un sistema como Clarity Wave? (Reducciones del 50 al 70% no son raras)

0% 20% 100%

0 25 50 75 100

SUBMIT

This screenshot shows a ClarityWave survey interface. At the top left is the ClarityWave logo. A progress bar at the top center indicates 50% completion. The main text asks, "¿Cuánto cree que podría reducir su rotación usando un sistema como Clarity Wave? (Reducciones del 50 al 70% no son raras)". Below the text is a horizontal slider with a scale from 0 to 100. The slider has markers at 0%, 20%, and 100%. A blue circle is positioned at the 20% mark. A "SUBMIT" button is located below the slider. The background is a blurred image of a person's face and a laptop screen displaying data.



63%

Muchos de nuestros clientes ven una mejora en la productividad de su personal de alrededor del 10% una vez que se comprometen más. Siéntase libre de dejar este número solo o ajustar esta proyección. (El 5% es conservador. Hasta el 21% es para empresas normales altamente comprometidas).


<http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>

0% 10% 30%

0 7.5 15 22.5 30

SUBMIT

This screenshot shows a ClarityWave survey interface. At the top left is the ClarityWave logo. A progress bar at the top center indicates 63% completion. The main text states, "Muchos de nuestros clientes ven una mejora en la productividad de su personal de alrededor del 10% una vez que se comprometen más. Siéntase libre de dejar este número solo o ajustar esta proyección. (El 5% es conservador. Hasta el 21% es para empresas normales altamente comprometidas)." Below the text is a URL: "http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx". Below the URL is a horizontal slider with a scale from 0 to 30. The slider has markers at 0%, 10%, and 30%. A blue circle is positioned at the 10% mark. A "SUBMIT" button is located below the slider. The background is a blurred image of a person's face and a laptop screen displaying data.



75%

Los empleados más felices pierden menos días de trabajo.

Por lo general, las compañías más felices rescatan un promedio de 5 días, pero juegue con este número. Cuanto más alto lo establezca, más días laborales se recuperarán.

5% es un número conservador. Los estudios muestran que las empresas con niveles de compromiso de empleados superiores al promedio se benefician de un 21% más de productividad. FUENTE: <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>

0 13 20

0 5 10 15 20

SUBMIT

← →



88%

¿Cuántos días cree que toma entrenar e integrar a un empleado nuevo? (normalmente este número es 90)

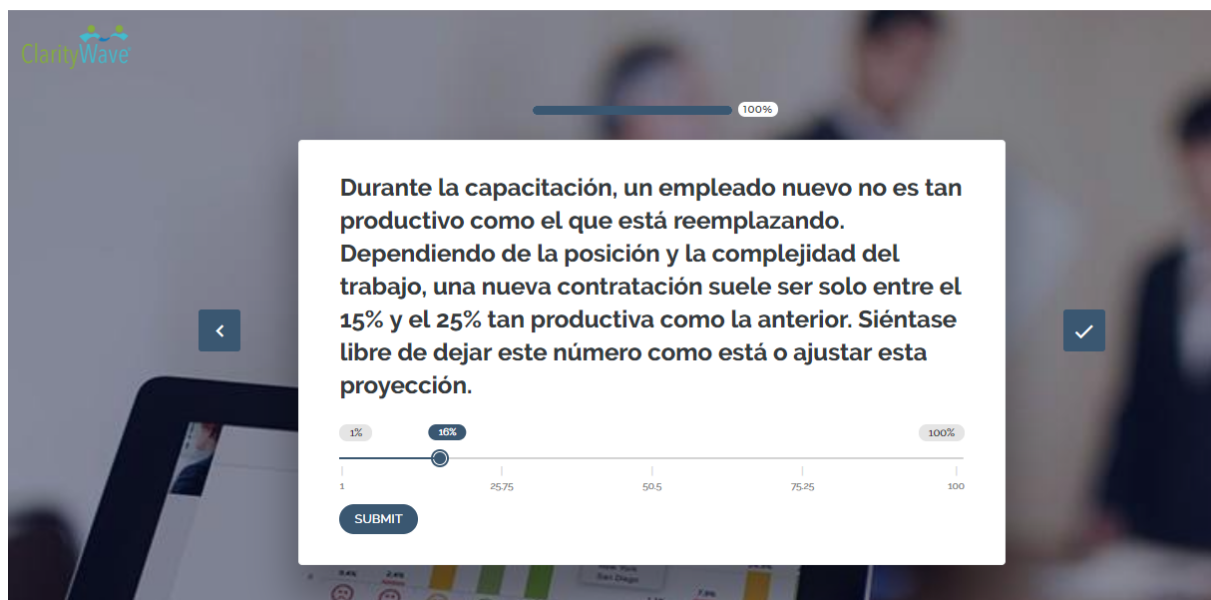
1 90 180

1 45.75 90.5 135.25 180

SUBMIT

Region	Location	Department	Title
América	Chicago		
América	Los Angeles		
América	Miami		

← →



AHORRO ANUAL: \$286,699

Esto es lo que podría ahorrar cada año implementando Clarity Wave en su empresa

(Incluye el costo de 12 meses de Clarity Wave a \$4 mensuales por usuario, que es nuestro precio promedio para empresas de 50 a 100 personas. El precio por empleado disminuye considerablemente para las organizaciones más grandes).

Rotación:

\$32,629

ESTO ES LO QUE PODRÍA AHORRAR REDUCIENDO SU TASA ANUAL DE ROTACION EN UN 50% USANDO CLARITY WAVE

Con un salario medio anual de \$2,000 y un 38% de costo de rotación (número obtenido del US Bureau of Labor).

Recuerde que estamos añadiendo el 31% de los costos de prestaciones al salario bruto.

Productividad:

\$128,904

ESTO ES LO QUE PODRÍA AHORRAR SI USTED AUMENTARA LA PRODUCTIVIDAD EN UN 10%

Algunos estudios sugieren que los empleados más felices pueden ser hasta 12% más productivos

Entrenamiento e Integración: \$69,823

ESTO ES LO QUE CUESTA ENTRENAR A UN NUEVO EMPLEADO Y ALCANZAR EL 100% DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA PERSONA QUE SUSTITUYÓ.

Tarda generalmente cerca de 90 días conseguir a alguien que quede bien entrenado (pero nada puede substituir el valor que otorgan los años de experiencia)

Ausentismo: \$57,311

Esto es lo que podría ahorrar si sus empleados perdieran 13 menos días de trabajo al año.

Basado en 240 días hábiles por año.

Según estas cantidades al tipo de cambio del 7 de agosto 2019 la inversión que se debe hacer es de \$14,085 y se ahorrará un monto de \$272,614 según la aplicación sin contar los beneficios que no tiene costo de inversión.

6.6.6 Cronograma de Ejecución de la propuesta de Retención de Millennial

A continuación se presenta un cuadro donde se indican las fechas meta recomendadas para la ejecución del plan de retención para los colaboradores millennial de la empresa CAPREDE, cabe destacar que estas fechas pueden variar por factores de aprobación, presupuesto e inconvenientes que se puedan presentar por la naturaleza del negocio, sin embargo esta fechas se recomiendan ya que se acerca el cierre fiscal de la institución y se requiere que el plan sea tomado en cuenta para el presupuesto octubre 2019- setiembre 2020.

Propuesta	Persona encargada	Set -19	Oct -19	Nov -19	Dic -19	Ene -20	Febr -20	Mar -20	Abr -20	mayo -20	Jun -20	Jul -20	agos -20
Dar a conocer la propuesta a la Gerencia General y Talento Humano	Proveedor que ofrece la herramienta	x											
Presentación a junta directiva	Gerente General	x											
Instalación del sistema Clarity Wave	Talento humano, tecnologías de información en conjunto al proveedor.		x										
Implementación del sistema Clarity Wave	Talento Humano		x	x									
Entrevistas de perfil de puesto	Talento humano, jefes y gerentes				x	x							
Evaluación de la herramienta Clarity Wave	Talento Humano							x					
Plan de carrera	Talento humano, jefes y gerentes					x	x	x	x	x	x	x	x
Utilización del cuadro de necesidades de los millennial	Gerencias y jefaturas									x	X		

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Capell, J. (Octubre de 2015). Captar y retener talento de diferentes generaciones baby boomers, generación X, millennials. *Capital Humano*.

hiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Darwin, C. (2016). *La selección natural*. Barcelona: Edaf.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson .

Fallas, M. M. (2018). ANÁLISIS DEL COMPROMISO. *ANÁLISIS DEL COMPROMISO*.

errera, E. V. (2018). IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS. *IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS*.

Ttito, M. P. (2018). “RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO. “*RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO*.

UMAÑA, M. J. (2017). Análisis de las causas de rotación de personal que se. *PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL*.

Vega, N. C. (2018). Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business. *Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business*.

Páginas web:

Abardía, R. B. (2019). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>

Achiu. (01 de febrero de 2015). *Las generaciones, el trabajo y la felicidad*. Obtenido de Master Executive in global Entrepreneurship: <https://www.eoi.es/blogs/globalentrepreneurship/>

Arrizabalga, I. (11 de Junio de 2019). *Axia Team*. Obtenido de Axia Team: <https://www.axiateam.com/nuevas-tendencias-en-la-evaluacion-del-desempeno/>

Barceló, J. C. (2019). *Business School*. Obtenido de Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/>

CAPREDE. (2018). *Caja de préstamos y descuentos de los empleados del Poder Judicial*. Obtenido de CAPREDE: <http://www.capredecr.com/>

CEINSA. (2019). *COMPESATION LAB*. Obtenido de COMPESATION LAB: <http://compensationlab.net/>

CE&N. (1 de ABRL de 2019). *EMPRESAS Y MANAGEMENT*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1272235-330/6-tendencias-globales-que-cambiar%C3%A1n-la-forma-de-contratar-en-2019>: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1272235-330/6-tendencias-globales-que-cambiar%C3%A1n-la-forma-de-contratar-en-2019>

España, L. (2017). *Lloyd s register*. Obtenido de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-normalidad/>

Hidalgo, S. (20 de noviembre de 2017). *Forbes* . Obtenido de Forbes:

<https://forbes.es/life/35365/cuales-los-problemas-mas-comunes-los-millennials/>

Learning, N. (2019). *Net Learning*. Obtenido de [https://www.net-](https://www.net-learning.com.ar/blog/infografias/principales-tendencias-2019-para-el-e-learning-corporativo.html)

[learning.com.ar/blog/infografias/principales-tendencias-2019-para-el-e-learning-corporativo.html](https://www.net-learning.com.ar/blog/infografias/principales-tendencias-2019-para-el-e-learning-corporativo.html)

Raffino, M. E. (11 de Diciembre de 2018). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Cultura

Organizacional: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>

Robbins, S. P., & Juge, T. A. (2014). *Comportamiento Organizacional*. San Diego; Notre dame: Pearson.

Sánchez, A. (2015 de Setiembre). Los millennials y lo que deben hacer las empresas para adaptarse a ellos. *Capital Humano #301*.

Vilanova, & Ortega. (2017). *La Generación Z*. Obtenido de Amazon: <http://ww.cedro.org/>

ANEXOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS
TÉSIS PARA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DE MILLENNIAL

El presente instrumento pretende conocer la opinión de los colaboradores de la Empresa CAPREDE en general, sobre el tema de retención del personal Millennial como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, su información es muy valiosa, asimismo su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completarla

1 Por favor, especifique su género

1. Género

Femenino

Masculino

2 Por favor, especifique el departamento en el cual labora en CAPREDE

Gerencia General

Talento Humano

Mercadeo

Financiero

- Servicio al cliente
- Tecnología e información
- Auditoria
- Junta Directiva
- Legal

3 ¿A cuál generación pertenece? (Según su año de nacimiento)

- Baby Boomers (1943-1960)
- Generación X o Bumerang (1961-1981)
- Generación Y o Millennial (1982-1992)
- Generación Z o Centennials (1994-2005)

4 ¿Cuál es su último grado académico?

- Colegio
- Técnico
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura
- Post grados (maestrías, doctorados)

5 Si usted no pertenece a la generación Millennial, por favor pasar a la pregunta 30. Si usted pertenece por favor continuar con las siguientes preguntas ¿Ha pensado cambiar de empleo en el último semestre?

- Sí No

6 Según sus prioridades de la siguiente lista de criterios, por favor seleccione ¿Cuál es la más importante para usted para permanecer en una organización laboral?

Crecimiento profesional:

() Muy importante () Importante () Neutro () Poco () Nada

Clima Organizacional

() Muy importante () Importante () Neutro () Poco () Nada

Remuneración económica

() Muy importante () Importante () Neutro () Poco () Nada

Beneficios adicionales (transporte, alimentación, horarios):

() Muy importante () Importante () Neutro () Poco () Nada

Equilibrio social-laboral

() Muy importante () Importante () Neutro () Poco () Nada

7 ¿Cuáles de los siguientes factores personales harían que se desvincule de una organización?

Remuneración

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Neutro () Algo en desacuerdo () Muy en desacuerdo

Distancia entre el trabajo y el hogar

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Neutro () Algo en desacuerdo () Muy en desacuerdo

Salario

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Neutro () Algo en desacuerdo () Muy en desacuerdo

Problemas personales

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Neutro Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Cargas de trabajo

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Neutro Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

Estrés laboral

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Neutro Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo

8 Tiene una oferta laboral que le ofrece otras condiciones. ¿Cuáles de estos factores debería mejorar la organización para que valore permanecer en la misma?

- Mayor capacitación Mejor clima organizacional Aumento salarial
 Flexibilidad de horarios Incentivos

9 ¿Si existe rotación de personal en una empresa esto influye en que me sienta cómodo en mi puesto de trabajo?

Sí No

10 ¿Considera que la comunicación gerencial para los colaboradores es importante dentro de una organización?

Sí No

11 ¿Cuáles son sus objetivos laborales en una organización?

- Ascender en la organización Ascender fuera de la organización
 Mantenerme en mi puesto Mantenerme en mi puesto con un mejor salario

12 ¿Su puesto actual se relaciona con su formación académica?

Sí No

13 ¿Si tiene la opción del mismo puesto con menor remuneración salarial pero con mayor oportunidad de crecimiento, lo tomaría?

Sí No

14 ¿En su actual organización laboral existen oportunidades de desarrollo relacionados a su formación académica profesional?

Sí No

Si su respuesta es no pase a la pregunta # 16

15 ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?

Sí No

16 ¿Considera usted que los nombramientos internos se trabajan de manera adecuada dentro de la organización?

Sí No

17 ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales, y da un seguimiento con sus pasos correspondientes para que usted se desarrolle profesionalmente?

Sí No

18 ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas y planes laborales a los gerentes o sus supervisores?

Sí No

19 ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado?

Bastante motivado Muy motivado Poco motivado Muy poco motivado
 Nada motivado

20 ¿Considera usted importante que exista un plan de beneficios y compensaciones adicionales para los colaboradores?

Sí No

21 ¿Es su salario actual competitivo dentro del mercado laboral?

Por encima de la competencia Muy competitivo Competitivo Poco competitivo Muy por debajo de la competencia

22 ¿Ha recibido algún incentivo (monetario) en su actual organización en el último semestre?

Sí No

23 ¿Usted ha recibido algún incentivo (no monetarios) en la institución? Ejemplo vacaciones, tiempo extra, trabajo desde la casa, horario flexible, entre otros.

Sí No

24 Indique con cuales incentivos (monetario) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización.

Reconocimiento Organizacional

Muy satisfecho Satisfecho Moderadamente satisfecho Insatisfecho

Tiempos de descanso

Muy satisfecho Satisfecho Moderadamente satisfecho Insatisfecho

Posibilidades de crecimiento

Muy satisfecho Satisfecho Moderadamente satisfecho Insatisfecho

Teletrabajo

Muy satisfecho Satisfecho Moderadamente satisfecho Insatisfecho

25 Indique con cuales incentivos (no monetarios) del listado se sentiría más satisfecho dentro de la organización.

1 día a 1 mes 1 mes a 3 meses 6 meses a 1 año Nunca

26 ¿Considera relevante que los gerentes otorguen reconocimientos a sus colaboradores?

Sí No

28 ¿Cuál es el clima organizacional en su departamento actual?

Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

29 *Si usted es millennial pase a la pregunta #35 ¿Considera usted que las personas de la generación (millennial) que se encuentran en la organización poseen otras perspectivas laborales?

Sí No

30 ¿Le parece importante que existan planes de desarrollo y de retención organizacional para la generación millennial?

Muy importante Importante Neutro Poco Nada

31 ¿Que tan importante considera se analice al personal según su rango generacional para con sus necesidades laborales?

Muy importante Importante Neutro Poco Nada

32 ¿Según su opinión indique como considera usted a las personas que tienen edades entre los 24 y 36 años (millennial)?

Necesidades de crecimiento

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Indiferente () En desacuerdo () Muy en desacuerdo

Priorizan su vida personal

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Indiferente () En desacuerdo () Muy en desacuerdo

Pueden realizar varios proyectos o tareas a la vez

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Indiferente () En desacuerdo () Muy en desacuerdo

Preparados académicamente

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Indiferente () En desacuerdo () Muy en desacuerdo

Facilidad tecnológica

() Muy de acuerdo () Algo de acuerdo () Indiferente () En desacuerdo () Muy en desacuerdo

Conformistas

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo

Concepto de éxito distinto

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo

Buscan beneficios adicionales

Muy de acuerdo Algo de acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo

¡Gracias por su Colaboración!