UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

GENERACIÓN MILLENNIALS: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO
CASO: CNAC EN CARACAS EN EL 2019.

Realizado por:

Alvarez Oliveros, Sthefany Carolina
González Pinto, Marialex Gabriela

Profesor guía: Alberto Rodríguez

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: Quince (15) puntos.

Nombre: Adriana Sañez Napoli Firma:
Nombre: Ileana Millán Firma: Ileana Millán
Nombre: ALBERTO RODRIGUEZ Firma:
Caracas 26 de Junio de 2019.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

GENERACIÓN MILLENNIALS: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO
CASO: CNAC EN CARACAS EN EL 2019.

Tutor: Alberto Rodríguez

Tesistas:

Alvarez Sthefany CI: 25.466.169

González Marialex CI: 25.998.794

Caracas, Junio 2019

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por siempre ayudarme a levantarme, a la virgen María Auxiliadora que siempre me ha llevado de su mano y al doctor José Gregorio Hernández por acompañarme en cada operación.

A mis padres María Oliveros por levantarme cada día, hacerme la comida, aguantarme, cuidarme y darme ese amor y apoyo incondicional, nadie como tú "Mai". Por supuesto, a Enrique Alvarez por llevarme todos los días a la universidad (y a todos lados) por siempre consentirme, por llevarme a comer helado cuando raspaba un parcial y darme animo las veces que raspé matemática, pero sobre todo por darme ese amor incondicional. No me alcanzará la vida para agradecerles todo lo que han hecho por mí, los amo mucho.

A mis hermanos, Leandro, Jesús y Robert por siempre estar ahí para mí. Los quiero mucho. También a mis sobrinos y a mí cuñada Damarys.

A mis amigas, tanto las que me acompañaron desde el principio como las morochas que conozco desde 5to grado, gracias por darme los mejores momentos en la universidad y apoyarme en los peores. No pude haber elegido mejor, de verdad espero que todas lo logremos. Las amo inmenso.

A mi compañera Marialex González, por cada aventura, lágrimas, sonrisas más que todo, sigue tus sueños y lucha por ellos.

A mi UCAB, mi amor más toxico y bonito, entre tus pasillos y salones me formé, maduré, crecí, hice amigos, lloré, sonreí, pero sobretodo aprendí de cada uno de los profesores que me tocaron y hasta de los que no. Su exigencia forjó mi carácter, por eso siempre diré que es la mejor universidad del país. Es un honor ser UCABISTA.

"Deja que el amor te haga libre"

Sthefany Carolina Alvarez Oliveros

DEDICATORIA

En primer lugar le quiero dar gracias a Dios y la Virgen por darme la capacidad y la fe a enfrentar cada reto que me pone en la vida, por ayudarme a no decaer ante las circunstancias difíciles.

A toda mi familia, en especial a mi mama, mi papá (Carlos), mi abuela y mis hermanas, gracias por siempre apoyarme y estar incondicionalmente conmigo, gracias por hacerme la mujer que soy hoy en día, por sus enseñanzas y por cada esfuerzo que hacen por mí, gracias por ese grano de arena que me daba fuerzas cada día para ser una profesional.

A mis amigas y confidentes que la universidad me dio, gracias por el apoyo por decime siempre "tu puedes" y por confiar en mí.

A mi compañera Sthefany Alvarez por cada enseñanza, por cada momentos de felicidad y trises juntas, por darme la oportunidad de compartir este momento tan importante juntas.

A la UCAB por acogerme y construirme como Industriólogo.

"La vida es una sola"

Marialex Gabriela González Pinto

AGRADECIMIENTOS

A la UCAB, por formarnos con la excelencia y exigencia que se requiere para desarrollar cada una de nuestras competencias a lo largo de estos años.

A nuestro tutor Alberto Rodríguez, por guiarnos en cada paso y ayudarnos a ver la luz cuando creímos que no veríamos más.

A cada uno de los profesores de la UCAB por darnos la mejor enseñanza desde el primer día que pisamos la universidad, la pasión y el altruismo son sus bases que nunca se derrumben a pesar de la situación del país. Hilda Ruiz, Barrientos, Iván Acosta, Desiree Popolo, Genny Zúñiga, Pedro Navarro, Elio Ludovic, Gustavo García, José Naranjo, Mayke Lara, fueron piezas fundamentales en nuestra formación, gracias por la experiencia y por el compromiso, no nos pudieron tocar mejores guías en este trayecto.

A la compañía y a los trabajadores por abrirnos las puertas y dejarnos realizar nuestro estudio.

Por último, a nuestras familias, por siempre estar presentes apoyándonos en cada fase del trayecto y de nuestras vidas. Se merecen todo y estamos dispuestas a dárselos. Gracias totales.

INDICE GENERAL

INTRODUCION……...16
CAPITULO I. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA...……18
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN…….….30
-Objetivo general…….....30
-Objetivos específicos…….30
-Justificación……...30
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO……..31
1. Generación Millennials: Concepto, características y supuestos……..32
1.1 Concepto de la Generación Millennials……...32
1.2Características de la Generación Millennials……32
1.3 Supuestos de la Generación Millennials……..34
2. Estrategia: Concepto, criterios, categorías……....37
2.1 Definición de estrategia……..……..37
2.2 Criterios de una estrategia……....38
2.3 Categorías de la estrategia……....39
2.3.1 Estrategia directiva ……...39
2.3.2 Estrategia de RRHH …….....39
2.3.2.1 Compensación……....39
2.3.2.2 Desarrollo Profesional…… …….…..42
2.3.2.3 Clima laboral……...……43
2.3.2.4 Flexibilidad laboral…….....43
2.3.2.5 Retención del talento……44
2.3.2.6 Responsabilidad social/empresarial de la compañía…….....47
3. Percepción de los Millennials……...47
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL……...48
CAPITULO IV. METODOLÓGICO……..……...53
4.1 Tipo de Investigación……....53
4.1.2 Diseño de investigación……53
4.3 Unidad de análisis, Población y Muestra…….....54
4.3.1 Unidad de análisis…….....54
4.3.2 Población…….……...54
4.3.3 Muestra y tipo de muestreo…….....54
4.4.variables del estudio……..55

4.4.1 Definición conceptual……55
4.4.2 Definición operacional……..…….56
4.4.3 Operacionalización de las variables……..……57
4.4.5 Técnicas de recolección de datos……..…...58
4.4.6 Instrumento para la recolección de datos……..……59
4.4.7 Validación del Instrumento……..……..59
4.4.8 Procedimiento para la recolección de datos……..…...60
4.4.9 Confiabilidad del instrumento…….....60
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....62
CAPÍTULO VI.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…..…….119
6.1 Conclusiones…….....119
6.2. Recomendaciones…….....122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA……..…….....123
ANEXOS…….…....129
ANEXO A……...…….....129
ANEXO B……...…….131

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Aspectos que influyen en la retención de las personas en una empresa.....22
Grafico 2. El salario emocional 5 elementos fundamentales……..……25
Gráfico 3. Generaciones 27
Gráfico 4. Ciclo de valoración…..……..35
Grafico 5. Tácticas de retención 46
Gráfico 6. Organigrama del CNAC 52
Gráfico 7. Media de la dimensión compensación..... 72
Gráfico 8. Media de la dimensión desarrollo de carrera..... 77
Gráfico 9. Media de la dimensión flexibilidad. 80
Gráfico 10. Media de la dimensión Localización. 82
Gráfico 11. Media de la dimensión Clima..... 84
Gráfico 12. Media de la dimensión Reputación social/ambiental de la empresa. 86
Gráfico 13. Media de la dimensión trato diferente 89
Gráfico 14. Media de la dimensión Compensación. 96
Gráfico 15. Media de la dimensión desarrollo de carrera……..101
Gráfico 16. Media de la dimensión Flexibilidad. 105
Gráfico 17. Media de dimensión Localización. 107
Gráfico 18. Media de la dimensión clima..... 109
Gráfico 19. Media de la dimensión Reputación social/ambiental de la empresa. 111
Gráfico 20. Media de la dimensión trato diferente 114

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de edad en la empresa 63
Figura 2: Porcentaje del género de los trabajadores en la compañía. 63
Figura 3: Porcentaje de trabajadores Millennials y Generación X que están de acuerdo con que el salario sea suficiente para cubrir las necesidades básicas. 65
Figura 4: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y en desacuerdo con la compañía porque ofrece bonos mensuales por su desempeño en el cargo 69
Figura 5: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el trabajo es poco relevante para el jefe. 67
Figura 6: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía proporciona oportunidades de ascenso. ... 67
Figura 7: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que el HCM cubre las necesidades básicas. 68
Figura 8: Porcentaje de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía ofrece pago para la educación de los niños. 69
Figura 9: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y que están totalmente de acuerdo a que siempre hacen bien su trabajo. 69
Figura 10: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo con que tienen autonomía para tomar decisiones. 70
Figura 11: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que pueden trabajar libremente. 70
Figura 12: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo en que les pagan las horas extras. 71
Figura 13: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que la compañía le otorga becas para estudiar en el país. 73
Figura 14: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el jefe promueve prácticas de desarrollo. 74
Figura 15: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo con que están contentos con la oportunidad de crecimiento que me brinda la compañía. 74
Figura 16: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que saben manejar la tecnología eficientemente. 75

Figura 17: Porcentaje de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que los equipos que hay en la oficina están actualizados..... 75
Figura 18: Porcentaje de personas que están totalmente de acuerdo en haber participado en planes de formación externos pagados por la compañía..... 76
Figura 19: Porcentaje de trabajadores que está totalmente de acuerdo con que les gusta cambiar de trabajo constantemente..... 76
Figura 20: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que el horario de la compañía permite tener tiempo para compartir con la familia..... 78
Figura 21: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que las jornadas de trabajo son muy exigentes. 78
Figura 22: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con que el jefe no respeta su horario de salida..... 79
Figura 23: Porcentaje de los trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que no les gusta trabajar desde casa..... 79
Figura 24: Porcentaje de personas que están de acuerdo con que se le dificulta llegar a la oficina. 81
Figura 25: Porcentaje de personas que están en desacuerdo con que se sienten seguros en su lugar de trabajo..... 82
Figura 26: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que les gusta el entorno laboral. 83
Figura 27: Porcentaje de personas que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que les gusta la responsabilidad social de la empresa 85
Figura 28: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y en desacuerdo con que la compañía sigue las políticas ambientales..... 88
Figura 29: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que les molesta que le den un trato diferente por su antigüedad. 88
Figura 30: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que los tratan diferente por sus habilidades tecnológicas. 88
Figura 31: Porcentaje de personas que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo con que la compañía se esfuerza para que los salarios sean suficientes para cubrir las necesidades de los trabajadores. 90
Figura 32: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que la compañía les ofrece bonos mensuales por su rendimiento. 91

Figura 33: Porcentaje de personas que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo con que el trabajo de la compañía es considerado poco relevante. 91
Figura 34: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la póliza HCM cubre las necesidades médicas..... 92
Figura 35: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le ofrece la posibilidad de pagar la educación de sus hijos. 93
Figura 36: Porcentaje de personas que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo con que los gerentes reconocen el éxito del personal a su cargo 93
Figura 37: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le da autonomía a los trabajadores. 94
Figura 38: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le da libertad a sus trabajadores. 94
Figura 39: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con que la compañía paga las horas extras 95
Figura 40: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que los responsables en la compañía promueven las prácticas de desarrollo del personal a su cargo..... 97
Figura 41: Porcentaje de personas que están en desacuerdo con que los equipos tecnológicos que hay en la empresa no están actualizados. 97
Figura 42: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía brinda oportunidades de crecimiento personal. 98
Figura 43: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y en desacuerdo con que la compañía no ofrece oportunidades de ascenso. 98
Figura 44: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la compañía le proporciona becas para estudiar en el país. 99
Figura 45: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con que existen planes de formación externos pagados por la compañía. 99
Figura 46: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con que la compañía facilita tecnología eficiente al personal. 100
Figura 47: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía facilita la rotación del personal. 100
Figura 48: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía gerencia el tiempo de sus trabajadores considerando las necesidades familiares. 102

Figura 49: Porcentaje de personas que de acuerdo y en desacuerdo con que las jornadas de trabajo son muy exigentes..... 103
Figura 50: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía en algunos casos les permite trabajar desde casa. 103
Figura 51: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que los jefes respetan el horario de salida..... 104
Figura 52: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que está de acuerdo con que los empleados llegan fácilmente a la compañía. 106
Figura 53: Porcentaje de personas que están de acuerdo y no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía busca generar lugares de trabajo seguros. 106
Figura 54: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía facilita un entorno laboral agradabl**e**. 108
Figura 55: Porcentajes de personas que está de acuerdo y en desacuerdo con que les gusta la responsabilidad social que tiene la compañía. 109
Figura 56: Porcentaje de personas que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía es reconocida…….….110
Figura 57: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía sigue las políticas ambientales……109
Figura 58: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que la compañía considera las edades de los trabajadores para mejorar su desempeño……112
Figura 59: PPorcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la compañía trata diferente al personal por su antigüedad……..113
*Figura 60:*Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que se privilegia a las personas con habilidades tecnológicas……113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Características de la Generación Millennials*……..33
Tabla 2. *Población*……..…..55
Tabla 3. *Alfa CronbachInstrumento A*…….……..……60
Tabla *4. Alfa CronbachInstrumento B*……...……...…….…61
Tabla 5. Edad de participante……...……..64
Tabla6. *Dimensión compensación*……..72
Tabla 7. *Dimensión desarrollo de carrera* ……....77
Tabla 8.*Dimensión Flexibilidad*……..……80
Tabla 9. *Dimensión Localización*……82
Tabla 10. *Dimensión Clima*……...……..84
Tabla 11. *Dimensión Reputación social/ambiental de la empresa*……..86
Tabla 12. *Trato diferente*…….……89
Tabla 13. *Dimensióncompensación*…….……..95
Tabla 14. *Dimensión desarrollo de carrera*……..……101
Tabla 15. *Dimensión Flexibilidad*……104
Tabla 16. *Dimensión Localización*……107
Tabla 17. Dimensión Clima……108
Tabla 18.*Dimensión Responsabilidad social/ambiental de la empresa*……111
Tabla 19. *Dimensión trato diferente*……113
Tabla 20. *Discusión 1*……115
Tabla 21. *Discusión 2*……116

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es determinar que como consecuencia de la creciente crisis económica que atraviesa Venezuela, las empresas se han visto envueltas en una problemática interna sin precedente: ¿cómo retener el talento? Es por ello que se ven en la necesidad de tomar medidas que busquen solucionar de una manera óptima y eficaz dicha situación. En el mundo laboral coexisten varias generaciones, siendo la Millennials la generación de relevo en los próximos años. Se presentan estrategias de retención acordes a ellos, y si las compañías entienden el por qué es importante mantenerlos. Hay elementos que suelen ser valorados por esta generación y que pueden lograr la estabilidad de los mismos en la compañía. Por consiguiente, se estudiaron las estrategias que realiza actualmente el "Centro Nacional Autónomo de Cinematografía" ubicado en Caracas, Venezuela. A efectos del proyecto, se consideró un diseño de investigación no experimental transversal, y un tipo de estudio descriptivo. Para el desarrollo del mismo se consideró un total de 80 personas, de las cuales solo 54 respondieron el instrumento. El cual se basó en las estrategias de retención que van dirigidas a la generación Millennials, la recolección de los datos se hizo con la metodología de respuesta Likert, fue adaptado y aplicado a la muestra seleccionada de la empresa mediante dos instrumentos que se dividen en el "**A**" y "**B**", para así saber en primer lugar si existen estrategias de retención. En segundo lugar, si las hay para la generación Millennials y, en tercer lugar, si las estrategias existentes son percibidas por esta generación. De forma general, los trabajadores opinan que la compañía solo cuenta con las estrategias: desarrollo de carrera, clima laboral y trato diferente para retener al talento Millennials. Por otro lado, las estrategias que no percibe esta generación en la compañía, son las siguientes: flexibilidad laboral, responsabilidad social/ambiental, compensación y localización. Finalmente, una de las recomendaciones seria: mejorar la flexibilidad del trabajo y respetar el horario establecido por la compañía.

Palabras Claves: retención, compañía, estrategia, generación Millennials y talento**.**

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Gado tuvo como objetivo estudiar las estrategias de retención aplicadas por el Centro Autónomo de Cinematografía y si estas se adaptan a la Generación Millennials. Esta última, cuenta con diferentes características y actitudes que se deben tomar en cuenta al momento de realizar las estrategias de retención.

De la misma manera, el mundo del trabajo ha ido cambiado conforme pasa el tiempo. Entonces, es cada vez más complejo implementar estrategias que no tengan que ver con la compensación, es por ello que el desarrollo de carrera, el clima laboral, el horario flexible entre otros aspectos son elementos importantes que se deben tomar en cuenta dado que no todas las generaciones tienen las mismas aspiraciones. En este caso concreto, la generación de estudio serán los Millennials, porque es la que está en auge en el mundo laboral en este momento, conjuntamente porque sus aspiraciones y metas son distintas a la generación anterior y posterior a ella.

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema y su justificación, a través de sustentos teóricos pertinentes, mediante una revisión exhaustiva de investigaciones similares que permitieron definir de forma específica el problema, así como la creación del objetivo general que es estudiar las estrategias que realizan actualmente el Centro Nacional Autónomo de Cinematografía para retener a la generación Millennials y los objetivos específicos los cuales fueron necesarios para realizar esta investigación.

En el capítulo II, relacionado con el Marco Teórico, se basó en el desarrollo y descripciones de las bases conceptuales y teóricas que sustentaron las variables, con el fin de establecer cada detalle a lo largo de la investigación y así lograr una mejor percepción del tema. Este, inicia con el concepto de talento para poder entender lo que sigue a continuación, así como también todo lo que tiene que ver con estrategias y la generación Millennials.

El capítulo III, está representado por el Marco Referencial en donde se describió la empresa en la cual se realizó el estudio, sus valores, metas, misión, visión, política organizacional y organigrama.

En el capítulo IV, se presenta el Marco Metodológico en el cual se describió la definición del tipo de estudio y diseño de investigación, así como el tipo de instrumento que se utilizará en la investigación y la operacionalización de la variable en estudio**.**

En el capítulo V, hace referencia al análisis y discusión de los resultados, en el cual se presentan los datos obtenidos posterior al desarrollo del trabajo de campo, donde se expresa con detalle los resultados logrados a través de cada ítem de las variables demográficas y luego plasmados de manera general, dándole forma a cada misión del instrumento.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes del trabajo de grado.

Posteriormente, se encuentra la lista de referencias bibliográficas, en donde se lleva a cabo una recopilación de todos los conceptos y bases teóricas que permitieron sustentar cada uno de los planteamientos realizados a lo largo del trabajo de grado.

Finalmente, se anexan los dos instrumentos empleados para el levantamiento de datos, los cuales se dividen en el "**A"** donde va dirigido a los presidentes, directores y gerentes y el "**B"** que va dirigido a los coordinadores, especialistas y analistas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano es esencial para las empresas, es por ello que se resaltan dos ecuaciones: La primera, la ecuación humana que indica que el éxito de la empresa depende directamente de las personas, en un mundo totalmente cambiante donde cada vez hay más tecnología, las personas siguen siendo fundamentales para que las empresas funcionen correctamente, hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito de la competitividad, en la actualidad, las organizaciones exitosas acogen esta herencia del enfoque humanista. La segunda ecuación, la que da orientación en el nuevo papel del administrador, que debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas y debe dejar de ser el gerente autocrático e impositivo para ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización (Chiavenato, 2009)**.**

Las empresas se dan cuenta que los trabajadores, y especialmente las estructuras sociales que integran dentro de la organización son una parte fundamental y que el comprenderlas y administrarlas de forma adecuada da buenos resultados.

Asimismo, para complementar Labarca (2007) expresa que:

> El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen (p.159).

Expuesto lo anterior y para dar un poco de contexto, Venezuela está atravesando una crisis económica y social resultado de un sistema político con alto intervencionismo estatal en todos los ámbitos de la vida en sociedad, conocido como “Socialismo del Siglo XXI”, las empresas se han visto afectadas a tal punto que muchas ellas se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas, algunas debido a la política de “expropiación”, la cual representa una violación a la propiedad privada del empresario. Se estima que bajo el régimen de

planificación centralizada se han expropiado o estatizado más de 50.000 propiedades entre fincas (pequeñas, medianas y grandes), industrias y comercios, entre otros, sin compensación por valor de mercado (Selman y Fornet, 2014).

Del mismo modo, en una entrevista el presidente de Conindustria Juan Pablo Olalquiaga (2015) comentó que:

> Según las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística, en 1996 había cerca de 12.700 empresas industriales. Y para 2007, el último año en que se efectuó el censo industrial, quedaban 5.600. Desde esa fecha hasta la actualidad ha continuado el cierre de empresas e industrias, pero no existen datos oficiales al respecto. Ni Conindustria ni las cámaras empresariales regionales llevan registro de este fenómeno (p.32).

Debido a este fenómeno, existirán muchas personas cualificadas en busca de una oportunidad de trabajo, que deben establecerse en otras compañías, generando altas tasas de rotación en el mercado interno o que terminan emigrando por la creciente crisis económica y social. Esta última, provocará que las empresas tomen estrategias de retención más fuertes, mucho más activas que antes, ya que actualmente no es suficiente solo mantener al trabajador motivado a través de lo económico sino hacer que el mismo, a pesar de la situación país, se mantenga en la compañía y contribuya al funcionamiento y la productividad de la misma.

Asimismo, Vásquez y Medina (2016) agregan que:

> La fuga de capital humano tendrá como consecuencia un gran daño para el país y repararlo tomará mucho tiempo, pues es una dinámica con mucha inercia que tomará mucho trabajo reversar. En este sentido, se percibe cómo la fuga de capital humano en los últimos años en Venezuela ha ido en aumento debido al desempleo, el deterioro de la calidad de vida, la inseguridad, la crisis económica y política, entre otros, lo que nos lleva a limitaciones de desarrollo profesional (p.19).

De tal manera, la fuga de talento es un indicador de que el país se está quedando sin capital humano cualificado para trabajar en las compañías restantes, lo que conlleva a una disminución en la productividad de los diversos sectores económicos del país, como lo es el industrial y el agrónomo que en consecuencia son los que más aportan al PIB.

Consecuentemente, se sufre una pérdida sustancial del bono demográfico que Pinto (2016) lo explica como:

> El crecimiento económico potencial creado por cambios en la distribución por edades de la población. A medida que la fertilidad disminuye de forma permanente durante varias décadas, la distribución de la población por edad cambia de una estructura etaria joven a una dominada por jóvenes adultos en edad de trabajar. Esto proporciona una ventana de oportunidad para un mayor crecimiento económico y una reducción de la pobreza (p.1).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el bono demográfico implica una oportunidad de mayor crecimiento económico para el país y esto requiere de profesionales en el área, es decir, de personas cualificadas trabajando en las principales empresas y sectores claves. No obstante, se evidencia que no es solo un tema de formación de dichos profesionales, sino también de retención de los mismos y si lo que hace la empresa es suficiente para su permanencia.

En el mismo orden de ideas, las personas son el capital más valioso y diferenciador que tienen las empresas, por esta razón, buscan retenerlos. Asimismo, se puede decir que retener es uno de los subprocesos que tiene una gran dificultad en el contexto del país, ya que la crisis se ha intensificado al pasar los años y esto trae como consecuencia que el talento deserte – e inclusive se afirme de que huye del país - dejando el mercado laboral lleno de vacantes que pueden ser ocupadas por personas que no estén tan calificadas, ya que las empresas para cubrir las mismas, bajan la exigencia de los requisitos y aceptan personas que no tienen el nivel. Por ello, se han ido elaborando programas de capacitación y desarrollo que permiten a las personas ir aprendiendo a medida que pasa el tiempo, logrando así profesionales capacitados. El talento no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra, es decir, cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Esto es debido, a que no todas las empresas buscan lo mismo. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, aptitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Lo expuesto anteriormente es lo que a las empresas les interesa retener. Es decir, el talento humano (Lorenzo, 2005).

Por ende, una fase importante de la gestión de recursos humanos es la captación del personal. Dado que, las personas deben contar con una serie de características requeridas por la compañía las cuales ayudan a fomentar la competitividad de la misma. Del mismo modo, lo que se invierte perdiendo a una persona sale más costoso que ingresar personas nuevas, tanto por el costo monetario, como intelectual, que se pierde cuando esto sucede (Gonzáles, 2009).

Ciertamente, se pierde tiempo al ingresar a una persona debido a que se tiene que seleccionar al talento para el cargo según las exigencias, luego hacer una inducción, que la persona se acople al puesto y a su equipo de trabajo de la mejor manera posible para ir fomentando una de las estrategias de retención del talento que tienen las compañías, que es el clima laboral.

Abad, Bermúdez, Caravedo, Morales, y Serván (2010) Plantean que:

> Es una realidad que al retener el Talento y contar con personal comprometido, se disminuyen los costos relacionados a los procesos de Reclutamiento y Selección, así como también, aquellos que se ocasionan como producto de la pérdida de knowhow que se puede ocasionar al momento que el colaborador elige romper el vínculo con la empresa (p.36).

Según lo planteado anteriormente, el talento humano es vital hoy en día no solo para el buen funcionamiento de las compañías, sino para que estas lleguen a ser competitivas en el mercado. Por ende, las personas constituyen un todo porque tienen el talento necesario para lograr que la misma funcione de manera eficaz. Asimismo, si se retiene al talento, el resultado será una compañía competitiva ya que los costos de reclutamiento, selección y rotación serán mínimos porque la misma se centra en retener al talento que ya posee, en lugar de hacer una búsqueda en el mercado laboral.

De igual forma, Manpower Group (2018) hace un aporte importante sobre este punto:

> Las empresas están hablando de retención de talento, pero su cultura de contratación no siempre respalda este reto. Las recompensas, evaluaciones y difusión de la cultura corporativa son herramientas que comúnmente se utilizan para retener al personal en sus puestos de trabajo, en vez de usarse para conservar el talento humano dentro de la organización (p.8).

Partiendo de lo planteado anteriormente, si bien las estrategias de retención son fundamental dentro de las compañías no siempre la dan el enfoque o uso correcto. Es por ello que más allá de retener a una persona dentro de su puesto de trabajo es primordial que las estrategias vayan en función de generar un lazo trabajador-organización, una verdadera conexión entre los valores y características de la persona con los valores, metas, visión y misión de la empresa en la que se desempeña. Es decir, que la estrategia de Recursos Humanos vaya de la mano de la estrategia de la compañía.

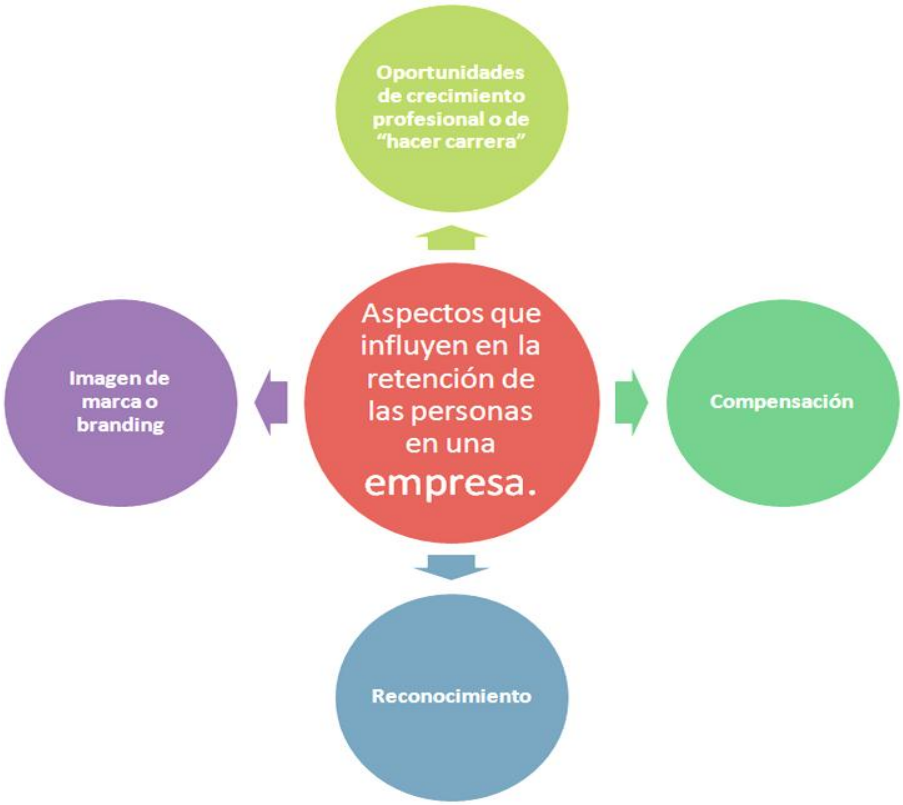
Entonces, aunque las particularidades de cada retención pueden variar, hay una constante: todo se reduce a las necesidades de la compañía y las necesidades de la persona dado el contexto en el que éste se desenvuelve.

Es decir, todo depende de si es el talento que se necesita. Entonces, la retención tiene que ver con el crecimiento estratégico a largo plazo y la búsqueda de empleados aptos para la supervivencia y el éxito de la compañía, no importa cuál sea el papel. La creación de una cultura y mentalidad de retención es algo que necesita ser adoptado por la misma, para que pueda funcionar (ManpowerGroup, 2015).

A continuación, se presenta mediante un breve esquema una serie de aspectos que influyen en la retención del personal en una empresa:

Gráfico 1

Aspectos que influyen en la retención de las personas en una empresa



Fuente: Fernández y Sánchez, (s.f) Adaptado por Alvarez y González.

Asimismo, Fernandez y Sanchez (s.f) presenta los conceptos de dichos aspectos:

> La oportunidad de crecimiento profesional o de "hacer carrera:" es un aspecto de suma importancia, porque es lo que las personas buscan al ingresar a una empresa. Asimismo, los empleados tienen un ciclo laboral que va relacionado con su ciclo de vida, las personas jóvenes son las que más quieren crecer profesionalmente, luego a medida que la persona se vuelve mayor la prioridad puede ser otra. Pero en general las personas buscan "hacer carrera" dentro de las empresas.
>
> Compensación: este aspecto debido a la situación del país es uno que toma suma importancia ya que el sueldo real se aleja cada vez del nominal y con esto disminuye el poder adquisitivo de las personas, dadas las condiciones de

> hiperinflación actuales. Hay varios tipos de compensación: está la financiera que se basa en lo monetario y la no financiera que son los beneficios y están basados en la satisfacción del trabajador.
>
> Reconocimiento: según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento (p.32).

Es importante recalcar, si los lugares de trabajo son más eficientes y eficaces es porque las personas están trabajando de manera que se logre un aumento en la productividad y ser más competitivas en el mercado.

Del mismo modo, ManPowerGroup (s.f) agrega otro aspecto que es:

> Imagen de marca o branding. Este factor es importante, las empresas se tienen que asegurar que sus trabajadores se sientan identificados con la empresa ya que eso conlleva a un mejor trabajo y una mayor motivación. Entonces, para las empresas ser consideradas la primera opción en atracción y retención del Talento le da no sólo una ventaja competitiva a la misma, sino también un mejor posicionamiento en el mercado, porque un empleado satisfecho y fiel a su empresa representa un cliente satisfecho y leal a la compañía (s.p).

Según, Prieto (2013) una vez que la empresa ha identificado a su talento, se tienen que diseñar estrategias de retención para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Siguiendo el mismo hilo, Suárez (2016) plantea que “La evolución de la sociedad y sus valores hace que las empresas busquen que sus empleados más cualificados permanezcan.” (p.7). Asimismo, dada la situación país, el talento humano no solo se queda en la empresa por la compensación que la misma le pueda ofrecer, esta es una variable importante pero no es un condicional. También, tiene protagonismo si el trabajador se auto-retiene, es decir, que por la antigüedad en la empresa el mismo no se quiera ir, como expresan los siguientes autores Graveto, Marôco, Neves, Parreira y Rodrigues (2018):

> En el contexto organizacional, commitment o compromiso es un constructo multidimensional, traductor de un estado psicológico asociado a la relación afectiva de los colaboradores con la organización, la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad, y el costo/beneficio asociado a la salida. Esto influencia la satisfacción, el desempeño, la productividad y la inversión profesional, así como también la rotación del personal (p.2).

En otro orden de ideas, en el mundo laboral existe un concepto llamado salario emocional el cual según Poelmans (2006) se define como "el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy" (p.2).

A su vez, el salario emocional está presente en la actualidad y es uno de los aspectos más importante dentro de una organización, para poder desarrollar cada vez más el desempeño laboral. Y, por ende, se toma en cuenta los beneficios no económicos que se obtienen dentro de una empresa.

Rocco (2009) plantea que se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la compañía, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado.

Definido esto, es relevante establecer si la implementación o no de un salario emocional es el determinante para mejorar la productividad, así como de una mejora en la calidad de vida del trabajador, si se entiende como una oportunidad significativa para crear ambientes atractivos y motivadores con la premisa: Según, Suarez (2016) "empleados satisfechos tienden a ser más productivos y creativos" (p.6).

Por ende, a las compañías les importa la productividad ya que esto las hace más competitivas en el mercado, el salario emocional es un tipo de remuneración que puede impulsar la misma por parte de los trabajadores debido a que se sienten a gusto en su lugar de trabajo.

En el mismo orden de ideas, el activo más valioso que tiene una compañía son las personas, el talento, por lo cual no deben pasar por alto la creciente necesidad de los trabajadores de sentirse no solo bien compensados, sino que sientan que sus esfuerzos son

reconocidos, que tengan oportunidades de crecimiento, así como balance vida-trabajo.

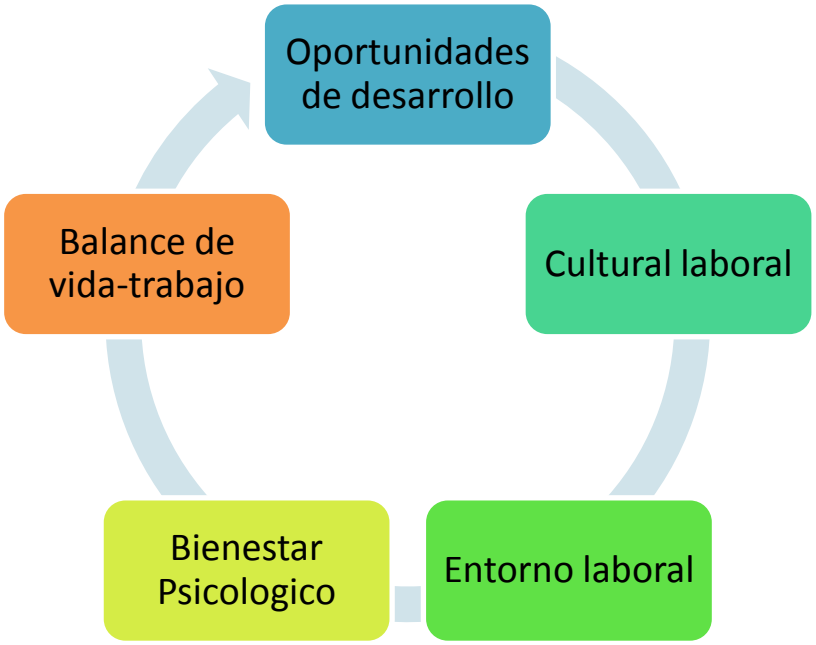
Dicho lo anterior, cabe destacar el estudio realizado por la Universidad de Navarra la cual investigó mediante una encuesta a más de 7000 colaboradores de 23 países del mundo, los resultados arrojaron que un 95% de las personas que realizan sus labores en ambientes de trabajo "enriquecedores" consideran este aspecto como salario emocional Acosta (2014).

De igual manera, una de las causas por las cuales no abandonan su puesto en la empresa puede ser el salario emocional, porque más allá de la compensación monetaria se sienten compensados a nivel de oportunidad de carrera, balance vida trabajo, ambiente de trabajo.

Asimismo, el salario emocional tiene cinco elementos fundamentales que se observarán en el siguiente gráfico:

Grafico 2

El salario emocional cinco elementos fundamentales.



Fuente: Acosta(2014) Adaptado por Alvarez y González

Acosta(2014) define los cinco elementos como:

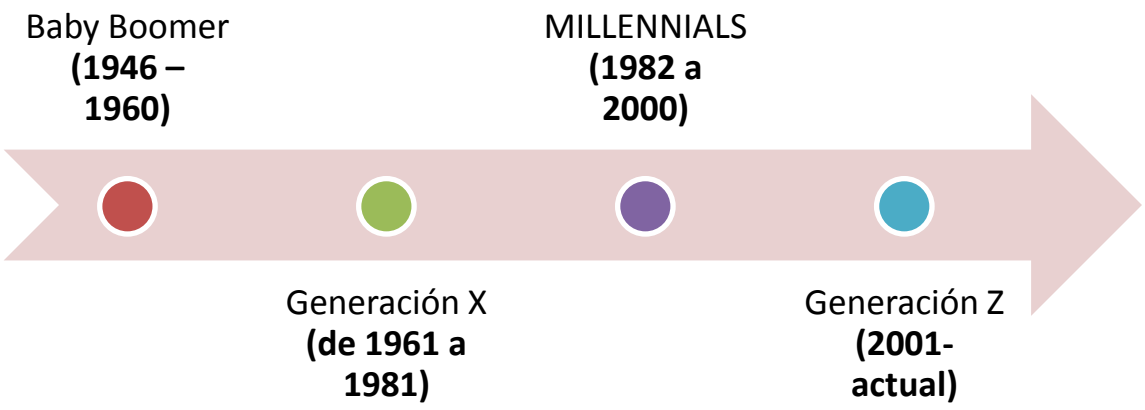
> Oportunidades de desarrollo: Las oportunidades que percibe un trabajador al interior de la empresa para acceder a un mejor puesto muchas veces funcionan como un factor decisivo de su permanencia en ella, de su nivel de compromiso, e incluso de su productividad. Cuando un trabajador no percibe posibilidades de crecimiento puede instalarse fácilmente en una zona de confort en la que realice el mínimo esfuerzo, ya que sin importar cuánto haga difícilmente podrá aspirar a una promoción.
>
> Cultura laboral: responsabilidad social, ética, en lugar de trabajo y en relación con los líderes.
>
> Entorno laboral: clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.
>
> Balance vida-trabajo: esquemas de trabajos flexibles, beneficios de salud, integración de las familias y oportunidades de esparcimiento y recreación.
>
> Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y transcendencia en la comunidad (s.p).

En otro orden de ideas, se resalta que el mundo laboral ha cambiado y seguirá en constante cambio ya que no es estático en el tiempo. Es por ello, que las generaciones al pasar el tiempo van cambiando sus intereses, características y con esto conjuntamente la concepción del trabajo en sí mismo. Entonces, se puede decir que en un mundo globalizado y competitivo como el presente, que coexisten varias generaciones que trabajan en una misma coyuntura laboral. Alcazar y Cascante(s.f) “Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder, conocimientos y circunstancias laborales y vitales” (s.p).

A continuación, las generaciones que coexisten actualmente en el mercado de trabajo son:

Gráfico 3

Generaciones



Fuente: Chirinos (2009) Elaborado por Alvarez y González.

A continuación, Chirinos (2009) nos define dichas generaciones:

BabyBoomers (1946 – 1960)

> Este grupo generacional cree en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. Tienden a ver a los de la generación "X" como sus hermanos menores, no como a una generación con la cual podrían tener alguna responsabilidad. Asimismo, también existen eventos que definieron a esta generación y fueron (poner dos puntos) la post guerra, prosperidad, la televisión, los suburbios, derechos civiles, y la liberación de la mujer (p.137).

Chirinos establece que la personalidad de los BabyBoomers está inclinada a dar la milla extra, son optimistas, positivos, idealistas, quieren tenerlo todo y un amor/odio con las relaciones de autoridad.

Generación “x” (de 1961 a 1981)

> Esta generación ha sido independiente desde que eran unos niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Entonces, eventos que definieron a esta generación fueron) la lucha contra Irán, alta tasa de divorcio, MTV, crisis de seguridad social y los despidos corporativos (p.137).

Asimismo, este autor expone que la personalidad de la Generación “x” es ferozmente independiente, orientado a resultados, escépticos, organizan su vida alrededor del trabajo, pragmáticos, son leales a la empresa y tienen el hemisferio izquierdo más desarrollado.

Generación “Y” o “Millennials” (1982 a 2000)

> Es la generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. La edad de la próxima generación oscila entre los 6 y los 24 años y apenas están ingresando a la fuerza de trabajo. Ellos tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales (“Bebé a bordo”) y han crecido con las vidas totalmente planificadas (p.138).

Ahora bien, desde la perspectiva de Jorge Hernández (s.f) expresa que:

> Los empleados Millennials tienen mucho en común con sus compañeros de generaciones anteriores en términos de qué les motiva y compromete a su trabajo. Sin embargo, las organizaciones corren el riesgo de desvincularse de sus trabajadores Millennials si no logran reconocer la gran importancia que otorgan a su evolución profesional (Walters,s.f,p.7).

Así mismo, se sabe que los valores han cambiado como consecuencia de la globalización y las exigencias de digitalización del hacer y los saberes organizacionales. Esta generación tiende ser individualista en su futuro profesional, centrándose en seguir las tendencias de empresas 4.0 orientadas a la digitalización y operación automatizada de

procesos. Lo que lleva a pensar en que si una compañía no cuenta con estrategias de retención basadas en esta generación terminará perdiéndola. Sin embargo, hay maneras de trato inter generacionales que puede causar fricciones en el establecimiento de metas, por asignación de recursos, por incapacidad de poner un ambiente razonable de trabajo que siendo envolvente no positivo y no enriquecedor hace que no exista mayor retención de este miembro organizacional ya tipificado como Millennials.

Todo lo antes explicado lleva a la elaboración de la pregunta de investigación.

¿Cuáles son las estrategias de retención aplicadas por el Centro Nacional Autónomo de Cinematografía para la generación Millennials?

En este estudio se identificaron las estrategias de retención aplicadas por el CNAC para la generación Millennials, esta información será beneficiosa a fines de:

Al CNAC, que fue elegido por su rubro ya que se ajusta a las características del estudio. Le sirve como herramienta para saber que estrategias poseen y si las mismas se aplican a las distintas generaciones que hacen vida en la organización.

A la sociedad, les permitirá conocer acerca del tema y saber en qué categoría generacional se encuentran y si se sienten identificados con las estrategias utilizadas.

A instituciones universitarias, les servirá de guía si necesitan realizar un estudio con respecto al tema de los Millennials y la Retención del talento. Así como también, les servirá de manera informativa para que se pueda profundizar en las estrategias de retención.

Al mercado laboral, esta información es importante debido a que todas las compañías buscan el beneficio y retener a sus trabajadores, algunas no saben si están usando las estrategias adecuadas o simplemente si esas estrategias se adecuan a la generación que hace vida en la misma. Entonces, este estudio les ayudará a comprender mejor a las generaciones, sus características y su forma de ver los beneficios.

A los Millennials, les será útil porque comprenderán mejor los beneficios que obtienen y el por qué. Asimismo, también se informarán de las características que comprenden su generación y qué la diferencia de las otras.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Estudiar las estrategias que realizan actualmente el Centro Nacional Autónomo de Cinematografía para retener a la generación Millennials.

Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias generales empleadas para retener al personal.
2. Identificar estrategias específicas de retención para la generación Millennials.
3. Analizar las implicaciones de usar (si lo hubiese) estrategias diferenciales de retención.
4. Analizar la percepción de los Millennials sobre las políticas de retención de las empresas.

Justificación

En este apartado, queremos exponer los motivos por los cuales escogimos este tema y realizamos dicha investigación. A lo largo de nuestra carrera universitaria vemos materias que nos forman como profesionales integrales además nos crean una perspectiva propia del mundo, las empresas y los trabajadores y cómo funcionan en un contexto de globalización.

Entonces, una de las materias que nos motivó a realizar esta investigación fue Gestión del Talento Humano que es donde se ven los subsistemas de Recursos Humanos, desde allí nos interesó el tema de la retención debido a que nos explicaron que es un subsistema importante, ya que se trata de lograr que los trabajadores permanezcan en la empresa a través de estrategias y como se ve en una empresa que está politizada por el gobierno actual. Por consiguiente, se eligió a la generación Millennials porque somos parte de ella y porque es la generación de relevo en el mercado laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, Mina (como se citó en Serna, 2009) explica que el talento en una empresa es:

> El talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa (p.23).

De la misma forma, si un talento se va, sin duda, la compañía se verá en aprietos, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar que la compañía alcance sus objetivos de manera eficiente y afectará directamente la planificación estratégica. Para evitar esto, se deben buscar las estrategias de retención más adecuadas e idóneas **(**Prieto, 2013).

Asimismo, se ve al talento humano de vital importancia en las empresas ya que sin ellos la misma no funcionaría de la forma más idónea, es decir, se debe cuidar ese talento a través de estrategias de retención adecuadas al contexto y necesidades de los trabajadores porque si bien es cierto que todos desean sentirse bien compensado, pero también hay otros elementos que influyen para que los mismas decidan su permanencia en la empresa.

Dado esto, en el mundo laboral coexisten varias generaciones. Heiner y Perez (2014) entienden por generación a “un grupo social nacido en un periodo de tiempo equivalente a llegar la adultez” (p.1) a su vez comparten ciertas características que definen su comportamiento.

A continuación, algunos soportes teóricos en los que se basa la investigación.

Para comenzar, la empresa Manpower Group (2018) expresa que “las empresas no deben olvidar que las generaciones han venido cambiando y que sus expectativas frente a lo laboral están acompañadas de otras condiciones de empleo.” (s.p).Es decir, a medida que pasa el tiempo: las generaciones y sus ambiciones cambian. Cada una tiene una perspectiva frente al mundo laboral, es por ello que se deben aplicar técnicas distintas de retención.

1. Generación Millennials: Concepto, características y supuestos.

1.1Concepto de la Generación Millennials

Como se plantea en el planteamiento del problema, la generación Millennials está definida por las personas que nacieron de 1981 hasta el 2000. (Chirinos, 2009) Asimismo, dicha generación está entrando al mercado laboral sustituyendo a los trabajadores de los BabyBoomers. Mientras que estos últimos piensan en su retiro, los Millennials se convierten en los nuevos empleados y clientes. Este ingreso trae un reto para los mismos profesionales ‘Gen Y’ y para las organizaciones. Ciertamente, el éxito y el crecimiento de los negocios futuros dependerán de reclutar y conservar a los futuros líderes, es decir, a la generación Millennials y a la generación Z.

1.2Características de la Generación Millennials

Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que dominó el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos de decimonoveno lugar. Son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores, incluyendo a las de la generación “X”. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características (Chirinos, 2009).

Entonces, no solo se trata del nombre sino de que se sientan Millennials, es decir, que tengan capacidades para manejar la tecnología fácilmente y con esto modelar su desarrollo. Entonces, la empresa debe proporcionarle herramientas tanto tecnológicas como

intelectuales.

Asimismo, la personalidad de esta generación se caracteriza por ser idealista, buscar la felicidad, conexión 24/7, trabajo en equipo, pensamiento social y activo, respeto por el otro, orientado a logro, estructurado, búsqueda de la mejor oferta de dinero, hemisferio derecho más desarrollado (creativo), excelente formación académica. Por lo expuesto anteriormente, la generación Millennials es la que más busca trascender en su rol dentro de las organizaciones y eso conlleva a pensar y suponer que son los que más rotan en las mismas, debido a su interés constante en desarrollarse.

Esta generación se desempeña mejor en ambientes donde se les permita trabajar en equipo, cuyo ambiente sea abierto, flexible y alegre donde tengan la oportunidad de socializar con sus pares (Cartín, Orjuela y Ramírez, 2014, p.27).

La tecnología y, en particular las redes sociales, son los principales "motores motivacionales" de la aptitud multitasking que presentan estos jóvenes. Ellos crecieron y se formaron con estas herramientas y están permanentemente conectados a través de sus celulares, tablets o computadores, lo que les permite realizar distintas actividades en simultáneo (Carvallo, 2014).

A continuación, una tabla en donde se expresan algunas características de los Millennials en cuanto al ámbito general, familiar y de empleo:

Tabla 1

Características de la Generación Millennials

Ámbito General	Ámbito Familiar	Ámbito de Empleo
– Cultura del trofeo y del reconocimiento. – Se valoran las opiniones y preferencias de los demás. – Capacidad multitarea. – Sociabilización mediante redes virtuales – Fuerte orientación a la familia. – Vacíos ideológicos. – Construyen fuertes redes sociales. – Buscan información en internet más que en docentes o padres. – Lo que se demanda está vinculado al gusto personal y la utilidad. – Impacientes. – Toman decisiones en tiempo real y exigen inmediatez en las respuestas y en los resultados. – Manejan muy bien el presente, no les interesa el pasado y se despreocupan por el futuro. – Poco propensos al ahorro y altamente propensos al gasto.	– Niñez con padres presentes. – Niñez sobresaturada de actividades. – Práctica de deportes desde pequeños. – Crecieron con los videojuegos. – Cuando eran pequeños, sus padres eran quienes tomaban las decisiones. – Recuerdan en sus padres, la permanencia por largos periodos en los mismos empleos. – Nacieron bajo la prosperidad económica. – Estudio de carreras universitarias. – La carrera elegida fue por gusto personal, no por imposición de otros o como garante de bienestar económico	– El empleo actual fue obtenido por recomendaciones. – Prefieren la estabilidad en la empleabilidad que en el empleo. – No está en sus planes permanecer toda una vida en una misma empresa. – Cómodos con una figura fuerte de autoridad. – Enfatizan en las competencias comunicativas y en la inteligencia emocional su productividad laboral. – El desarrollo de la vida personal y familiar es un factor clave al escoger un empleo. – Se concentran en objetivos de corto plazo, más que metas de largo plazo. – El desarrollo de tareas interesantes y motivadoras pudiese pesar más que la remuneración al momento de elegir un empleo. – Son exigentes con el tipo de tareas que les sean asignadas. – Buscan beneficiar su crecimiento personal. – Están preocupados por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

Fuente: (Varas y Yáñez, 2016, p.815)

1.3Supuestos de la Generación Millennials

A continuación, Chirinos (2009) nos comenta que los supuestos que definieron a esta generación fueron, internet, calentamiento global, disparos en escuelas, ataques terroristas, diversidad, actividades extra–curriculares, boom económico de los 90.

Del mismo modo ManpowerGroup (s.f) expone que:

> La estabilidad laboral es fundamental para los Millennials, pero la definen de otro modo. No van saltando de un trabajo a otro como algunos nos quieren hacer pensar. Si se les da la oportunidad, avanzan y ascienden, pero la mayoría de las veces, lo que esperan es crecer profesionalmente con el mismo jefe. Como los Tradicionalistas antes que ellos, buscan la seguridad de un empleo a tiempo completo que les garantice poder mantener su ritmo de vida (p.8).

Por lo cual, si ellos sienten que tienen oportunidad de desarrollarse y crecer en la empresa, podrían considerar quedarse, entonces este se vería como una estrategia de retención.

De la misma forma, cuando se habla de género las mujeres que integran la generación del milenio son una pieza clave de las organizaciones ya que tienen una formación más elevada y se están incorporando al mercado laboral en mayor proporción que ninguna de las generaciones anteriores. Lo anterior, es producto al avance de las sociedades en el tiempo y a la ventaja competitiva. Estas mujeres cuentan además con mayor confianza sobre sus posibilidades y afirman que las perspectivas de progresión profesional son la característica más importante de un empleador potencial (PWC, s.f)

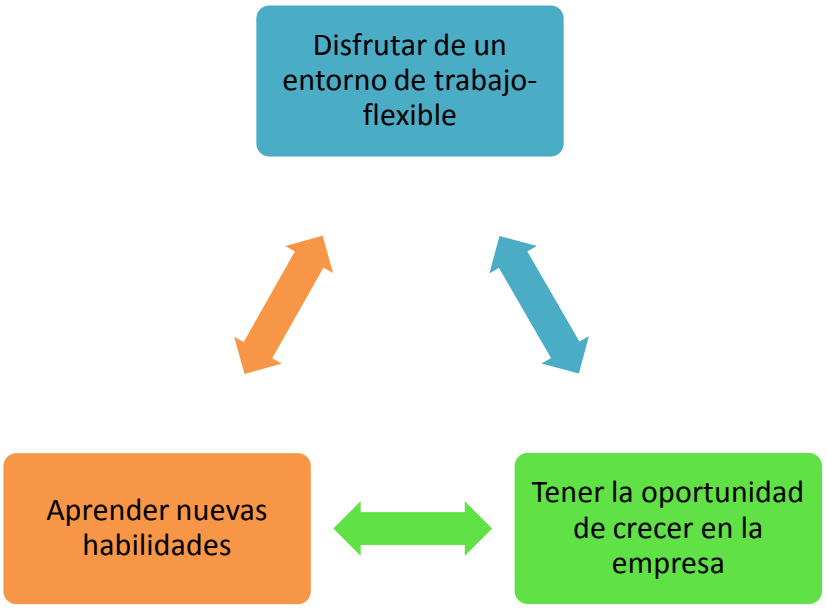
A continuación, ManpowerGroup (s.f) indica lo que "los Millennials priorizan:

> Los Millennials priorizan tres cosas a la hora de elegir dónde y cómo trabajar: dinero, estabilidad laboral y tiempo libre. Quieren que se les recompense por su esfuerzo, sentirse seguros en su trabajo y además tener la libertad de parar para cargar pilas de vez en cuando (p.8).

Del mismo modo, se muestra un ciclo el cual los Millennials valoran:

Gráfico 4

Ciclo de valoración



Fuente: ManpowerGroup(s.f). Realizado por Alvarez y González

El modelo presentado, se centra en aprender nuevas habilidades y si se tiene la oportunidad de crecer en la compañía, mejor aún porque se hace carrera en la misma. Según, ManpowerGroup (s.f) "La generación Millennials está al tanto de su responsabilidad en el mundo laboral, ya que para el 2020 constituirán más de la tercera parte de los trabajadores a nivel mundial" (p. 2).

> Más que un trabajo para toda la vida, los Millennials saben que necesitan desarrollar habilidades continuamente para mantener su empleabilidad. El 69% han asumido el mantra de la formación continua y están dispuestos a gastar su tiempo y/o dinero en mayor formación. El 83% afirman que la oportunidad de adquirir nuevas competencias es un factor muy importante a la hora de considerar un nuevo empleo, y el 10% pretenden ausentarse del trabajo durante un periodo extenso para aprender nuevas habilidades y mejorar sus cualificaciones (ManpowerGroup, s.f, p.10).

Como se observa en la cita anterior, los Millennials consideran la oportunidad de desarrollo a la hora de adquirir un nuevo trabajo, es decir, para ellos es más importante o

valoran más el hecho de que se les permita desarrollarse profesionalmente y adquirir competencias nuevas que el target que pueda tener la empresa o la compensación.

De igual forma ManpowerGroup(s.f) destaca que:

> Ha llegado el momento de que las empresas reinventen su estrategia de talento. Progresar no siempre es sinónimo de ascender. Impulsar la carrera profesional no significa necesariamente subir de nivel. Si la única manera que tienen los Millennials de obtener nuevas competencias o de crecer profesionalmente es siendo ascendidos o dejando la empresa, ¿de quién es la culpa de que salten de un trabajo a otro? (p.17).

Según lo entendido en la cita anterior, se deben crear estrategias que estimulen a los Millennials a permanecer en la organización y que sean basadas en sus características.

En cuanto a la retroalimentación y el liderazgo Cartín, Orjuela y Ramírez (2014) establece que:

> El feedback debe ser manejado de manera diferente en relación a otras generaciones, puesto que en la actualidad la Generación Y reciben retroalimentación constante por diversos estímulos (redes sociales, juegos de video, tecnología, familia, etc.) y esta debe transferirse de manera eficaz al ambiente laboral. En la era actual, la Generación Z interactúa en un contexto virtual y de redes sociales donde no existen jerarquías definidas por lo que es importante considerar un modelo de liderazgo más enfocado en la interacción horizontal y donde la figura sea más un coach o mentor que un jefe tradicional; valores como la integridad y honestidad serán referentes para esta generación y la exigirán en sus líderes (p.27)

Según el ObservatorioGT (s.f) resalta que:

> La diversidad es consustancial a la sociedad y a las personas. No gestionar la diversidad es como no gestionar la digitalización. No podemos permanecer al margen de algo que nos rodea y pretender seguir vivos como organización. Los clientes son diversos, los empleados son diversos y los potenciales empleados son diversos, razón por la cual la gestión de esa diversidad debe ser un punto estratégico a tener en cuenta cuando elaboramos nuestros planes de acción y nuestra hoja de ruta de los próximos años. Para Gas Natural Fenosa,

> esta gestión es fundamental, y para ello se ha dotado de un Plan Integral de Diversidad desde el que abordar tres dimensiones cruciales en materia de diversidad: género, edad y capacidades diferentes (p.3).

2. Estrategia: Concepto, criterios, categorías.

2.1 Definición de estrategia

La creación de una estrategia es importante por ello Ronda (2002) expresa que, en el año 1962, se introduce en el campo de la teoría del Management el concepto de estrategia, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Es decir, según la afirmación anterior que una estrategia es el planteamiento de objetivos de una manera que resulte óptima para el logro de las metas planteadas.

De la misma forma Ronda(2002) expresa que:

> La estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; “hacer lo que hago bien” y escoger los competidores que puedo derrotar (s.p).

De acuerdo a la teoría, no se puede realizar una buena estrategia si los objetivos propuestos no están bien definidos. Si las personas no saben hacer su trabajo, la misma puede fracasar.

A continuación, Bargsted (citado por Figueroa, 2014, p.67) considera que:

> Hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:
> 1) Los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano.
> 2) Los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes:

legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro.

3) las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

Haciendo referencia a lo anterior expuesto, es cierto que las relaciones laborales han cambiado a lo largo del tiempo, ya que no solo cambió la forma en la que se concibe el trabajo sino que también cambiaron las leyes, la personalidad del trabajador y la del empleador. Asimismo, estos 3 elementos, son una guía a la hora del diseño y la implementación de estrategias para retener al talento humano**.**

2.2 Criterios de una estrategia

A continuación, algunos aspectos que se deben tomar en cuenta si se quiere tener una estrategia eficaz y exitosa. Según Lorenzo (2012) son los siguientes:

- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad. Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa (p.3).

2.3 Categorías de la estrategia

2.3.1 Estrategia directiva

El párrafo a continuación, dará una idea de lo que significa una estrategia directiva. Entonces, según Prieto (2013) es:

> Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo (p.39).

Prieto expone que para lograr la retención se deben tener ciertas estrategias basadas en el contexto y necesidades de las personas.

2.3.2Estrategia de RRHH

A continuación, se desglosarán las diferentes estrategias de RRHH que yacen de los subsistemas de la gestión del talento.

2.3.2.1Compensación

Las compañías saben que la compensación es un elemento clave a la hora de retener al personal en la misma. Asimismo, la compensación debería estar diseñada para lograr que el trabajador tenga una mayor satisfacción económica y así considere su permanencia en la organización, si toma en cuenta este único elemento.

Según Manzo y Nadia (1996)

> La palabra compensación significa equilibrar, deducir e implica intercambio. Este significado adquiere validez cuando se enmarca en una relación empleado – empleador, dado que la compensación trata de equilibrar la relación existente entre el capital y el trabajo, otorgando este último una remuneración por las labores realizadas. Por lo demás, define la compensación en términos organizacionales, como todas las formas de retribuciones financieras, servicios tangibles y beneficios que el empleado reciba como parte de una relación de empleo (p.46).

Camiña y Goncalves (2009) La compensación se refiere a la “relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero” (p.27).

Camiña y Goncalves(2009) citando a (Word at Work, 2006):

> La compensación es el pago proporcionado por un empleador a un trabajador por los servicios prestados, es decir, por su tiempo, trabajo, esfuerzo, habilidad y resultados. La compensación está compuesta por cuatro elementos fundamentales, los cuales son:
>
> **Pago fijo:** también conocido como "sueldo básico", el cual es una remuneración que no varía dependiendo del desempeño o de los resultados obtenidos.
>
> **Pago variable:** también conocido como ¨pago de situación de riesgo¨, es una remuneración variable de los cambios asociados al nivel de rendimiento y los resultados obtenidos Es un pago único el cual debe volver a establecerse y ser ganado por cada periodo de ejecución.
>
> **Inventivos a corto plazo:** formas de remuneración variable a corto plazo que está diseñado para recompensar el rendimiento y centrarse en un período de un año o menos.
>
> **Incentivos a largo plazo**: formas de remuneración variable a largo plazo que están diseñados para recompensar el rendimiento en un período superior a un año. Incluye las opciones a compra de acciones de la empresa, rendimiento de unidades y dinero en efectivo (p.27).

En el mismo orden de ideas Chiavenato(2009) acota que las recompensas se clasifican en financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas. La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. En cambio, la recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). Luego entonces, la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto.

Es común utilizar el término de compensación para designar todo aquello que las

personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De eso que recibe por su trabajo, una parte muy importante está constituida por el sueldo, y los beneficios, tanto en efectivo como en especies. La otra parte significativa corresponde a la satisfacción que el empleado obtiene de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales en que este se lleve a cabo. (Juárez, 2000) citado por (Manzo y Nadia, 2004)

Asimismo, Prieto (2013) expone un punto importante para esta investigación dada la coyuntura del país:

> No es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados (p.42).

En este sentido, la retención no solo depende de lo económico. Esta se debe basar en varios elementos y cabe destacar que la estrategia de retención por compensación debe estar atada al contexto en el cual se encuentre el país ya que Chiavenato (2009) expresa que "en una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo" **(**p.286).

Según un estudio realizado por Walters:

> Un salario competitivo es importante para toda generación, pero especialmente para los ambiciosos Millennials para los que su remuneración refleja su status y éxito profesional. Un 94% valora un sistema de remuneración y bonus competitivos como importante, mientras que para un 22% el salario sería la razón principal por la que cambiarían de empleo. Durante la recesión económica, el 54% de los Millennials aceptó una oferta de empleo con un salario inferior a sus expectativas. En consecuencia, las organizaciones deben ser conscientes de que este último ha sido un factor decisivo en la importancia que le dan estos profesionales al aspecto retributivo. Asimismo, implica que a medida que la situación económica sea más favorable, los Millennials esperan que se cumplan sus expectativas salariales (Walters, s.f, p.6)

Dado el estudio anterior, los Millennials valoran como una estrategia muy potente la remuneración que puedan recibir, y como dice allí puede ser el determinante por el cual se cambiarían de empleo. Se podría decir que esta es una estrategia que deben tener las organizaciones si quieren que su talento de dicha generación permanezca en la misma.

2.3.2.2 Desarrollo Profesional

Se refiere a lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales. Un trabajador desarrollado es aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse no solo en el área de su interés sino también en otras aéreas en las que esté capacitado (Universia, 2019).

Del mismo modo, las compañías deben tomar en cuenta que para que una persona haga carrera en la misma, se le deben brindar las herramientas necesarias, es decir, deben tener planes de capacitación como lo son: cursos, talleres, charlas, universidades corporativas, entre otras en las que el talento se vaya desarrollando cada vez más y así opten por un ascenso. Con esto se puede disminuir la desincorporación de las personas en las empresas y así se refuerza esta estrategia como retención del talento (Universia, 2019)

Asimismo, Manpowergroup (2018)

> Darle la oportunidad de crecer a tu empleado dentro de la empresa, garantiza que él pueda sentirse motivado y con una oportunidad de escalar profesionalmente, fomentar la integración de tus empleados como pieza clave de la empresa e incentivar su participación en la toma de decisiones y escuchando sus propuestas e ideas, es sin duda una gran estrategia laboral que permite mejorar los resultados y procesos de tu negocio (p.1).

Dicho lo anterior, se puede resaltar que el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones que se desenvuelven en el lugar de trabajo. Las personas siempre buscan ser mejor y ser más talentosas, esto le da a la compañía una ventaja competitiva frente a las otras que no posean un sistema de desarrollo profesional Fernadez (2002).

De la misma manera, resulta esencial poner en marcha planes de formación y desarrollo profesional desde la fase inicial, así como asegurarse de que sean adecuados a los profesionales Millennials. El 59% se ha sentido decepcionado ante una mala implementación de los planes de carrera y formación cuando ha comenzado un nuevo trabajo (Walters, sf).

Entonces, la conexión que hay entre las oportunidades de carrera y la retención del talento puede ser que el talento en la compañía no siente que avanza profesionalmente, logrando una sensación de desmotivación y por ende querrá desincorporarse de la misma.

2.3.2.3Clima laboral

Del mismo modo, Gonzales (2009) el clima laboral es un elemento importante como estrategia de retención del talento "de esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una familia" (p.60).

Jaramillo, Salguero y Serna (2016) plantean que "Se puede promover la parte humana dentro de una organización, creando actividades que mejoren el clima laboral, lo cual busca que sus empleados sientan el apoyo y el respaldo de sus compañeros fomentando el trabajo en equipo." (p.14).

Se debe fortalecer las relaciones entre los individuos, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía. Mientras los trabajadores sientan un clima laboral en el que se sientan cómodos, puede que estos no busquen desincorporarse de la organización.

2.3.2.4 Flexibilidad laboral

Dado el caso de estudio de esta investigación que son los Millennials, es importante recalcar que la flexibilidad para ellos es importante, tener tiempo de realizar sus actividades y trabajar, no solo en su lugar de trabajo sino también desde casa. Esta estrategia puede ser valorada por los trabajadores si se implementa en las compañías.

A continuación, (PWC,2017,p.1) nos indica cómo se puede aplicar la flexibilidad laboral:

Si la Dirección de la organización ha analizado los impactos de implementar una política de flexibilidad laboral, existen diferentes modalidades para su implementación. Algunas de ellas son:

- Reducción de las horas de trabajo (por ejemplo: reducción del horario de los viernes).
- Flexibilidad en el horario de entrada y salida, manteniendo las mismas horas de trabajo semanales.
- Trabajar las mismas horas semanales comprimidas en menos días. o Trabajar en la casa un 60% del tiempo de trabajo semanal.
- Trabajar en la oficina un 60% del tiempo de trabajo semanal**.**

Por otro lado, a efectos de que la implementación del programa de trabajo flexible prospere, los colaboradores deben generar confianza a sus líderes. Es decir, deben ser muy responsables con su trabajo, mantenerse en comunicación con el equipo, cumplir en tiempo y forma los objetivos y demostrar que se pueden entregar trabajos de calidad en un plan flexible.

Las jornadas ineficientes no le gustan nada a la generación Millennials debido a que ellos, evolucionan muy rápido con la tecnología. Se adaptan rápido a los cambios, los sistemas no son fijos, les gusta tener su balance vida-trabajo y es por esto que la flexibilidad es tan importante para esta generación (BBVA, s.f).

2.3.2.5 Retención del talento

La retención del talento es vista como un subsistema de la gestión de recursos humanos, lo que abarca una serie de estrategias para logar la retención o la auto-retención dada la situación del país en estudio, en este caso Venezuela. En el que no es un concepto aislado, sino que dichas estrategias tienen que ir de la mano al plan de vida de cada persona y como se adecua a la situación actual. Es por esto también que se habla de auto-retención.

Las estrategias de retención son un medio para evitar o atenuar la movilidad o rotación, al menos del talento para la funcionalidad de la empresa. La rotación se refiere la fluctuación de personal entre compañías o entre éstas con su ambiente; lo cual quiere decir que el intercambio de personas entre una organización y su área de influencia se define por el volumen de las que ingresen y las que salgan de ella (Figueroa, 2014)**.**

Asimismo, Prieto(2013) indica que para “gestionar la retención de las personas que

hacen los mejores aportes a la empresa, o propician la contribución de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas. Por ende, se tiene que tener un plan de reclutamiento y selección del personal ya establecido y calificado para así elegir al talento según sus competencias, a través de éste llegar a la capacitación del personal en el que los trabajadores muestran compromiso con la empresa y así lograr la retención a través de estrategias según el contexto en el que se encuentre.

Del mismo modo, se debe entender que el establecimiento de estrategias para la retención del talento es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado. Es decir, es necesario tener estrategias para que las empresas se mantengan en una posición competitiva en el mercado (Figueroa, 2014).

En el mismo orden de ideas, MendozayRodriguez plantean que:

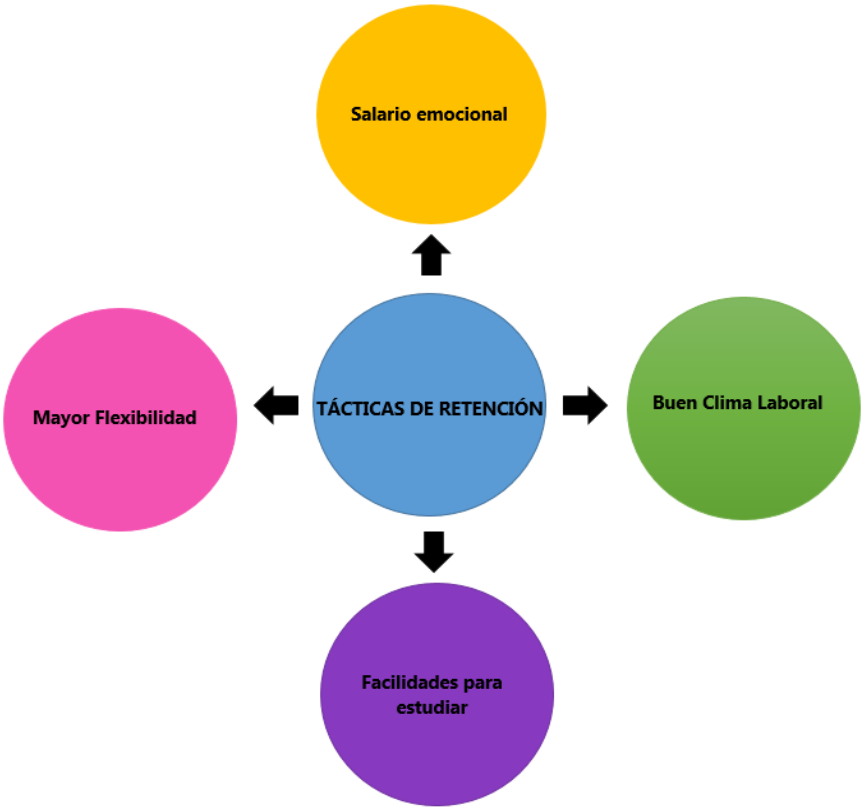
> Los talentos dentro de las organizaciones son quienes poseen el conocimiento, experiencia, habilidad y por lo tanto, conforme pasa el tiempo se especializan en las relaciones de trabajo, es por ello que deben establecerse formas de potenciar sus capacidades mientras se satisfacen sus necesidades, en el ámbito profesional y familiar, estableciendo así, estrategias claras de compensación y planes de carrera, lo que evitará la fuga del talento a otras empresas y favorece la retención del mismo(Mendoza y Rodriguez,2017,p.26).

Se entiende que los talentos son necesarios para la empresa y esta última está consciente que necesita estrategias que se basen en los planes de carrera y compensación para retener y propiciar la auto-retención.

Asimismo, la empresa Manpower(2018) presenta algunas tácticas de retención del talento en el siguiente gráfico:

Grafico 5

Tácticas de retención



Fuente: Manpower(2018) Adaptado por Alvarez y González.

La retención del talento es uno de los subsistemas de la gestión del talento humano, este último supone un conjunto de procesos y subprocesos que ayudan al mejor entendimiento de las personas en las compañías. Sin la gestión del talento humano las empresas no podrían subsistir en el mundo globalizado de hoy, es decir este departamento es de vital importancia porque cada persona en la compañía cubre un rol que está directa o indirectamente relacionado con dicha gestión. Entonces, no se puede concebir a la misma sin una unidad de gestión del talento humano, así como tampoco se puede concebir sin un conjunto de estrategias de retención para que la rotación en la compañía sea menor, esto conlleva a que la productividad y competitividad sea mayor (Chiavenato, 2009).

Cabe destacar que la retención del talento no debe ser vista de manera tradicional, sino de una forma más actual y global. Es decir, a pesar de que el proceso de retener al personal es responsabilidad de la compañía, el trabajador tiene un peso importante en la toma de esta decisión, ya que depende de él si quiere ser retenido o no. A su vez, entra un supuesto importante que sería la auto-retención.

2.3.2.6 Responsabilidad social/empresarial de la compañía

A continuación, Espinoza, Peralta y Pérez (2016) presentan un concepto sobre la responsabilidad social/empresarial.

> Durante las últimas décadas, muchas empresas alrededor del mundo han tenido que adaptar sus operaciones a una situación actual de mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. La búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el campo de la responsabilidad social, del cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, pasa desde un enfoque estratégico netamente económico a uno cada vez más social y ambiental, en un alto grado de compromiso con la sostenibilidad y con los diferentes grupos de interés (s.p).

Asimismo, Carvallo (2014) plantea que los Millennials:

> (…) se apasionan por el trabajo social y quieren complementar esto con sus estudios y/o trabajos. Están interesados en los problemas que afectan a nuestro planeta y se muestran siempre interesados ante ideas o soluciones para lograr minimizar los efectos adversos, como por ejemplo sistemas o procesos sustentables que permitan ahorrar energía, reciclar, reutilizar, etc (p.23).

Los Millennials, se interesan mucho en este tema ya que esto también es parte de la tecnología, a medida que avanza la misma se pueden crear diferentes métodos y tomar medidas para la sustentabilidad.

3. Percepción de los Millennials

Para comenzar, se definirá el concepto de percepción que Vargas(1994) lo define como “La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones” (p.47).

Ahora, si se lleva ese concepto a la generación Millennials, se podría decir que su percepción dependerá del entorno en el cual se encuentren involucrados. Y como estas sensaciones los hacen sentir.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

La empresa en la cual se desarrolló la presente investigación tiene por nombre **Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC)**, la cual fue fundada en el año 1993 e inicio sus actividades el 1 de agosto de 1994 sustituyendo al Fondo de Fomento Cinematográfico (FONCINE). Es el principal eje de la industria audiovisual venezolana, sus funciones principales se centran en el estímulo y protección de la obra cinematográfica nacional, la promoción de su exhibición y difusión dentro y fuera del territorio nacional, el fomento del desarrollo, mantenimiento de la infraestructura industrial cinematográfica, el estímulo y protección de las salas cinematográficas y el fomento a la calidad de la exhibición de la obra cinematográfica en beneficio del público y de los autores (Mincultura, 2015).

Objetivo general del CNAC

El objetivo general del CNAC es el desarrollo, fomento, difusión y protección de la cinematografía nacional y las obras cinematográficas, entendidas estas como el mensaje visual o audiovisual e imágenes diacrónicas organizadas en discurso, que fijadas en cualquier soporte tienen la posibilidad de ser exhibidas por medios masivos (Mincultura, 2015).

Objetivos específicos del CNAC

- Diseñar los lineamientos generales de la política cinematográfica.
- Suscribir convenios destinados a desarrollar la producción, distribución, exhibición y difusión de obras cinematográficas nacionales.
- Estimular, proteger y promover la producción, distribución, exhibición y difusión dentro y fuera del territorio nacional, de las obras cinematográficas nacionales.
- Incentivar la creación y protección de las salas de exhibición de obras cinematográficas de alto nivel artístico y cultural.
- Fomentar el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura cinematográfica.

- Estimular la diversidad de la procedencia de las obras cinematográficas extranjeras y fomentar las de relevante calidad artística y cultural.
- Promover el mejoramiento profesional de su personal y de los trabajadores independientes que laboran en la industria cinematográfica, de conformidad con la Ley.
- Fomentar la creación de las entidades, asociaciones o fundaciones que considere necesarias o convenientes para el mejor cumplimiento de sus fines.
- Fomentar la constitución de fondos autónomos regionales y municipales para la producción, realización, distribución, exhibición y difusión de la cinematografía nacional.
- Diseñar herramientas de formación en el campo audiovisual que contribuyan en el mejoramiento profesional de estudiantes, profesionales y comunidades organizadas en materia cinematográfica.
- Promocionar a Venezuela como locación fílmica para atraer a productores audiovisuales extranjeros a ejecutar proyectos, de cualquier género en el área cinematográfica.
- Fomentar el intercambio profesional entre locales y visitantes a través de producciones audiovisuales en nuestra geografía, a fin de incentivar el sector turístico de nuestro país

Misión del CNAC

Estimular, fomentar, proteger y promover el desarrollo sustentable de la creación y la producción cinematográfica nacional, así como las obras cinematográficas, en todas sus fases, contemplando la producción, realización, distribución, exhibición y difusión, en procura del enriquecimiento cultural, inspirados en los principios de libertad de expresión, libertad de creación, honestidad, transparencia y respeto al derecho de elección del espectador, en ejercicio soberano del poder popular (Mincultura, 2015).

Visión del CNAC

Promover las políticas cinematográficas del Estado venezolano, responsable de la creación, producción, desarrollo y fortalecimiento de la cinematografía venezolana en materia de fomento, capacitación, exhibición, difusión y preservación del cine nacional y las obras cinematográficas en el ámbito nacional e internacional, constituyendo un factor

estratégico para el fortalecimiento del poder popular y la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica (Mincultura, 2015).

Valores organizacionales que conforma el Centro Nacional de Cinematografía (CNAC) se guía por los siguientes principios (Mincultura, 2015):

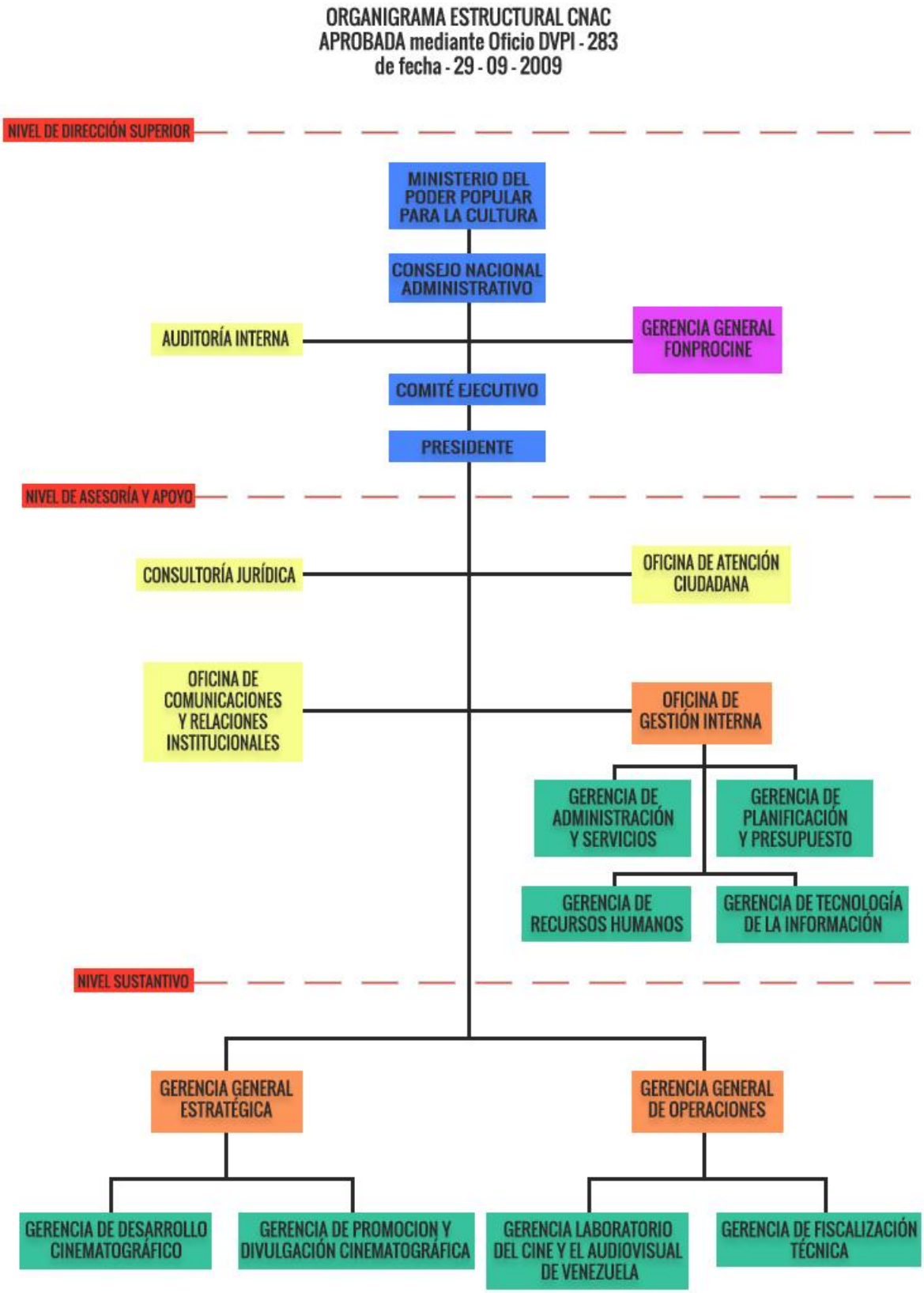
- **Honestidad**: Cumplimos con nuestras funciones apegados a una conducta intachable hacia los demás y hacia nosotros mismos.
- **Responsabilidad**: Implica no sólo el cumplimiento de la jornada diaria, si no el desempeño adecuado para alcanzar el éxito en las actividades.
- **Comunicación**: La fluida comunicación en una organización es vital para alcanzar los objetivos planteados. Un CNAC que mantenga buena comunicación interna a todos los niveles refleja armonía y le da prestigio.
- **Compromiso**: Sentido de pertenencia con el CNAC y contribución a su mejoramiento continuo, el cual repercute en beneficio de todos. Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- **Transparencia**: El CNAC procede de forma clara y verificable, dignos de confianza y seguridad.
- **Respeto**: Reconocemos el derecho de las personas y valoramos su individualidad, brindándoles un trato cordial y amable, así como permitimos la igualdad de oportunidades.
- **Trabajo en equipo**: Un buen trabajo es una suma de esfuerzos personales, empleados de manera organizada y aportados de manera consciente y voluntaria.
- **Ética y profesionalismo**: Actuando con estos valores el CNAC genera confianza ante el país.

Políticas organizacionales del CNAC

- Garantizar el buen funcionamiento de las salas de exhibición cinematográfica.
- Establecer los operativos de supervisión de las salas de cine para fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de cinematografía.
- Establecer y mantener actualizadas las acciones necesarias para el registro de certificación de las salas de exhibición.
- Mantener un sistema de información estadística actualizado por concepto de taquillas.
- Desarrollar y consolidar la presencia del CNAC a nivel nacional e internacional.
- Planificar las actividades de formación, capacitación, divulgación y comunicación, con la finalidad de promocionar la cinematografía nacional y fortalecer la imagen institucional.
- Garantizar la participación de la República Bolivariana de Venezuela con las instituciones internacionales en materia cinematográfica, para expandir, dinamizar y promover la industria cinematográfica nacional.
- Establecer nexos de intercambio y cooperación, así como prestar apoyo técnico a instituciones públicas y privadas que soliciten programas de obras audiovisuales, con la finalidad de desarrollar actividades educativas, divulgativas y formativas.
- Implementar y desarrollar programas de difusión, formación, capacitación y divulgación, orientados a promover y fomentar la industria cinematográfica.
- Actualizar y promocionar el calendario de obras cinematográficas con la finalidad de garantizar determinado territorio y gestionar la comercialización.
- Establecer y mantener relaciones transparentes de intercambio y cooperación con entes internacionales para garantizar la presencia de las obras cinematográficas venezolanas en los festivales de cine competitivo.
- Distribuir obras cinematográficas de relevante calidad artística y cultural.

Grafico 6

Organigrama del CNAC



Fuente: (Mincultura, 2015).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

En función del problema de investigación, se plantea un tipo de estudio descriptivo ya que se quiere saber si hay estrategias de retención que van dirigidas a la generación Millennials. El estudio descriptivo según (García, 2004) es en el cual *"*no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad*"* (p.1).

En el mismo orden de ideas, se analizan y estudian situaciones que generalmente ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otra naturaleza (García, 2004).

4.1.2 Diseño de investigación

Un diseño de investigación según Sampieri, Fernández, y Baptista (2007) se define como un "plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea" (p.120).

Dicho esto, el diseño que se escogió fue uno de tipo no experimental ya que no se pueden manipular las variables del estudio. Se basa solamente en observar al fenómeno y en analizar.

El diseño que se contempla dentro de este enfoque es transaccional o transversal debido a que es un "análisis en el estado de las variables en un momento dado" (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2007, p.27). Es decir, que las variables se analizaron en un solo momento.

Asimismo, Hernandez, Fernández, y Baptista (2010), describen la investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que:

> (..) se determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. Jimenes(2010) citando por(Hernández, Fernández, y Baptista,2010, p.4).

Es necesario un enfoque de esta índole debido a que se recolectarán datos, se evaluarán a través de métodos estadísticos y consecuentemente se llegará al análisis de los mismos.

4.3 Unidad de análisis, Población y Muestra

4.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación será el Centro Autónomo de Cinematografía. En donde su principal objetivo es "la creación y la producción cinematográfica nacional" (Mincultura, 2015).

4.3.2Población

Se tiene que delimitar la población que va a ser estudiada. Entonces, se define población como un el siguiente paso es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretenden generalizar los resultados, la cual es entendida como "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra) que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción" (Balestrini, 1998, p. 124).

4.3.3Muestray tipo de muestreo

La muestra, según López (2014)

> Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población (s.p).

Por consiguiente, dado que es un muestreo probabilístico se escogió por la naturaleza del estudio la técnica de aleatorio simple que garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. (Otzen y Manterola, 2017, p.228)

El cálculo de la muestra se hizo a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2+\sigma^2 Z^2} \text{ y}$$

La población está compuesta por los 80 trabajadores del Centro Nacional de Cinematografía. La muestra fue de 55 personas con una confianza de 99% y un margen de error de 1%.

Tabla 2

Población

Centro Nacional Autónomo de Cinematografía	Población	Cálculo de muestra	Muestra final
Cálculo	**80**	**79**	**55**

Fuente: Elaboración propia

Mortalidad maestral: La brecha observada entre el cálculo de la muestra y la muestra final se debe a:

- Falta del personal a causa de fallas eléctricas en las instalaciones, ya que de las dos áreas del piso donde se encontraba la compañía solo una estaba en funcionamiento.
- Trabajadores en disfrute de sus vacaciones.

4.4. Variables del estudio

4.4.1 Definición conceptual

Asi mismo,Prieto(2013) “Estrategias gerenciales de retención generales: Son medidas que toma la compañía para que los trabajadores no se desincorporen de la misma” (p.39).

Por otro lado, Vargas (1994) “la percepción de los Millennials: como ven los Millennials estas estrategias” (p.47).

4.4.2 Definición operacional

Dentro de la variable: estrategias gerenciales de retención generales, se encuentra la dimensión de Compensación la cual contiene indicadores que son: Financieras, No Financieras, el cual contiene los siguientes ítems: Directas: salarios, bonos, premios, comisiones. Indirectas: vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio) horas extras, participación en los resultados, oportunidades de desarrollo, reconocimiento 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. Asimismo, la siguiente dimensión a definir es: Desarrollo de Carrera, la cual contiene los siguientes indicadores: planes de formación dentro del cual se encuentran los ítems: interno, externo. Otra de las dimensiones es: Flexibilidad, la cual contiene los siguientes indicadores: horarios y jornada laboral el cual contiene los ítems siguientes: flexible, no flexible, exigente, no exigente. Luego se encuentra, la dimensión localización, que contiene los siguientes indicadores: fijo, hogar el cual contiene los ítems: seguridad, trabajar desde casa. Del mismo modo, se encuentra la dimensión clima, que contiene los siguientes indicadores: entorno laboral, me gusta, no me gusta. Por último, se encuentra la dimensión: responsabilidad social/ambiental de la empresa el cual su indicador es: responsabilidad y sus ítems son: responsable, no responsable

4.4.3 Operacionalización de las variables.

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Reactivos
Estrategias gerenciales retención generales	Son medidas que toma la compañía para que los trabajadores no se desincorporen de la misma. (Prieto, 2013, pág. 39)	Compensación	-Financieras -No financieras	**Directas** -Salarios -Bonos -Premios -Comisiones **Indirectas** -Vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio) horas extras, participación en los resulto. -Oportunidades de desarrollo Reconocimiento 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	1 2 4 11 12 17 22 24 25 27
		Desarrollo de Carrera	-Planes de formación	-Interno -Externo	11 3 7 18 6 26 30
		Flexibilidad	-Horarios -Jornadas laboral	-Flexible -No flexible -Exigente -No exigente -Seguridad	8 9 28 14
		Localización.	-Fijo -Hogar	Trabajar desde casa	19 23
		Clima	Entorno laboral	- Me gusta -No me gusta	5
		Responsabilidad social/ambiental de la empresa.	-Responsabilidad -Ecológica -Reconocida	-Responsable -No responsable -Contamina -No contamina -Reconocida -No reconocida	10 20 21

Estrategias gerenciales de retención para la generación Millennials	Estrategias gerenciales de retención generales para la generación Millennials: Son medidas que toma la compañía para que la generación Millennials no se desincorpore de la misma. (Prieto, 2013, pág. 39)	Compensación	-Financieras -No financieras	**Directas** -Salarios -Bonos -Premios -Comisiones **Indirectas** -Vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio) horas extras, participación en los resulto. -Oportunidades de desarrollo Reconocimiento 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	(Se repiten los reactivos, porque lo que cambia es la variable demográfica de la edad para saber cuántos Millennials hay)
		Desarrollo de Carrera	-Planes de formación	-Interno -Externo	
		Flexibilidad	-Horarios -Jornadas laboral	-Flexible -No flexible -Exigente -No exigente.	
		Localización	-Fijo -Hogar	-Me gusta -No me gusta	
		Clima	-Entorno laboral	-Responsable -No responsable	
		Responsabilidad social/ambiental de la empresa.	-Responsabilidad -Ecológica -Reconocida	-Agradable con el ambiente -No agradable con el ambiente -Reconocida -No reconocida	
Percepcion de los Millennials	Como ven los Millennials estas estrategias. (Vargas, 1994, pág. 47)	-Trato diferente	-Percepción General -Percepción Especifico		13 16 29

4.4.5 Técnicas de recolección de datos

Para realizar esta investigación se realizaron dos cuestionarios para recolectar la información. Los instrumentos utilizados en la investigación están elaborados como un cuestionario, el cual es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Aparicio, Palacios, Martínez, Ángel, Verduzco, citado por (Casas, Campos, y Repullo, 2003).

4.4.6 Instrumento para la recolección de datos

El instrumento a utilizado en la recolección de los datos se basó en la metodología de respuesta Likert. Fue un instrumento que se hizo por las autoras del trabajo de grado, pero con bases teóricas y con un juicio de expertos que se encargó de su revisión y aprobación. El mismo, está divido en dos partes (A y B) los cuales cuentan con 30 afirmaciones y una categoría de respuesta que se basa en: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Asimismo, se hicieron preguntas cerradas delimitadas por la categoría de respuesta anterior y preguntas abiertas (las socio-demográficas).

Las preguntas abiertas que comprendió el cuestionario fueron:

- La edad
- El cargo
- El género
- La antigüedad

4.4.7 Validación del Instrumento

El instrumento fue realizado por las estudiantes y validado por un juicio de expertos que contó con la participación de un profesor de Metodología de la Investigación de la UCAB, el tutor del presente trabajo de grado y el contacto de la organización.

- Experto N°1: Nos corrigió algunos ítems del instrumento y nos ayudó con la forma del mismo.
- Experto N°2: Nos corrigió algunos aspectos de redacción, como observación nos indicó corregir la cacofonía y por últimos nos enseñó cuales preguntas eran positivas y negativas.
- ExpertoN°3: Señaló que debíamos cambiar “empresa” por compañía, ya que dentro de la cultura de la misma ese era el término que ellos utilizaban. Asimismo, nos señaló eliminar un ítem que se refería un beneficio que dan en las empresas privadas y no en las públicas y sustituirlo por uno que aplique a dicha organización.

4.4.8 Procedimiento para la recolección de datos

A continuación, se explicará cómo fue la recolección de los datos.

1. Se realizó el instrumento.
2. Se hizo un primer borrador revisado por la persona en contacto de la empresa y con un profesor de la cátedra de Metodología.
3. Se formuló el juicio de experto, en el cual surgieron algunas modificaciones y luego se aprobó el instrumento.
4. Se hizo el contacto con la compañía participante en el estudio.
5. Luego se procedió a calcular la muestra para saber cuántos ejemplares de instrumentos imprimir.
6. Se pauto un día para ir a la empresa y que estuviese la mayoría de los trabajadores.
7. La persona en contacto, nos presentó en cada uno de los departamentos.
8. Se procedió a realizar la entrega de las mismas a los respectivos trabajadores.
9. Se contabilizó para que no se haya extraviado ninguna y se procedió con el cierre de la visita.

4.4.9 Confiabilidad del instrumento

Luego de la recolección de los datos se procedió a realizar el Alfa de Cronbach para verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos y si los mismos se ajustaban a la población seleccionada. Entonces, siguiendo la fórmula para sacar el mismo.

El instrumento A nos dio 0,88 lo que representa una alta confiabilidad.

Tabla 3

Alfa de Cronbach instrumento A

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	30

Fuente: Elaborado por Alvarez y González a través SPSS (2013)

Y el instrumento B nos dio: 0,79 y supone una confiabilidad alta. Ambos instrumentos son confiables y válidos, así como también se ajustan a las preguntas y respuestas de los Millennials en el CNAC.

Tabla 4

Alfa de Cronbach instrumento B

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	30

Fuente: Elaborado por Alvarez y González a través SPSS (2013)

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego del proceso de recolección de información que se realizó en el Centro Autónomo de Cinematografía, el procedimiento que se realizó fue mediante la codificación de los datos en la herramienta SPSS (versión 22 año 2013) dicha herramienta permite obtener el análisis de los datos para responder a los objetivos del presente trabajo.

Para comenzar, se hizo un análisis de las variables demográficas. Las mismas son: edad, cargo, género y antigüedad. Dichas variables, están ubicadas en la parte superior del instrumento.

Luego, se analizó la variable principal, es decir, Estrategia Gerenciales de Retención Generales. La misma tiene dentro de sí, las siguientes dimensiones: compensación, desarrollo de carrera, flexibilidad, reputación social/ambiental de la empresa, clima, trato diferente.

En términos generales se obtuvieron resultados en las variables estudiadas que son concordantes con los de la bibliografía consultada. A continuación, un análisis detallado del mismo.

5.1 Variables Demográficas

Los datos de las variables demográficas son los siguientes:

5.1.1Edad

Dado el tema del presente trabajo de grado, las edades se agruparon en 4 bloques según la clasificación hecha por (Chirinos, 2009, p.138). El primer bloque son los BabyBoomers (1946-1960), el segundo bloque es de la Generación X (1961-1981), el tercer bloque es la Generación Millennials (1982-2000) y el último bloque es de la Generación Z (2001- en adelante).De un 100% de la población total el 25% de los participantes pertenece a la Generación X y el 75% pertenece a la Generación Millennials, este indica que la empresa está conformada en su mayoría por personas entre 18-36 años, lo que la hace una empresa con un capital humano joven. Al parecer, dicha organización

cuenta con una población en su mayoría liderada por Millennials, lo que es de esperarse ya que la compañía pertenece a un rubro que es conocido por su constante actualización.

Figura 1: Porcentaje de edad en la empresa

5.1.2Cargo

Los instrumentos se dividieron en dos el A que fue para Gerentes y Directores y el B que fue para Coordinadores, Especialistas y Analistas.

Del instrumento A, de un 100% equivalente a un 12% el cual pertenece a la población Millennials, mientras que un 21% pertenece a laGeneración X.

Del mismo modo, de un 100% equivalente a un 88% el cual pertenece a la Generación Millennials y un 78% dentro de un 100% de la Generación X es parte del instrumento B. Es de esperarse estos resultados, debido a que la generación Millennials, lleva poco tiempo insertado en el mundo laboral como para estar en los niveles de gerente y directores ya que no poseen la experiencia suficiente requerida para esos cargos.

5.1.3Género

De acuerdo a las personas a la cuales se le aplicó el instrumento, se puede observar que el Centro predomina el sexo femenino, lo que equivale a un 62% (34 mujeres). En cambio, el sexo masculino equivale a un 38% (21 hombres). De 34 mujeres, 25 son Millennials.

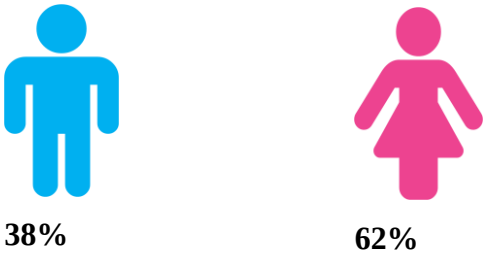


Figura 2: Porcentaje del género de los trabajadores en la compañía

Tabla 5

Edad de participante

		Edad del participante		
		Generación X 1961-1981	Generación Millennials 1982-2000	Total
Sexo participante	Femenino	9	25	34
	Masculino	5	16	21
Total		14	41	55

Fuente: Elaborado por Alvarez y González a través SPSS (2013)

Estos datos afirman los aportes de PWC (s.f) en la que expone que en la generación Millennials las mujeres se están insertando en mayor proporción al mundo laboral que en las generaciones anteriores. Esta generación se caracteriza más que todo por su desarrollo profesional por ende no es sorpresa que las mujeres estén en el mundo laboral, a pesar de compartir diferentes roles como es el de madre, dicha generación busca desarrollarse y luego su entorno familiar.

5.1.4 Antigüedad

En cuanto a las respuestas obtenidas de los instrumentos se encuentra definida los intervalos de años de antigüedad, los mismos fueron agrupados en 4 diferentes intervalos que van de 3 en 3 años. El primero es de 1-3 años, el segundo es de 4-6 años, el tercero es de 7-9 años y el último es de 10-12 años. Dados los resultados se puede decir que la empresa cuenta con un nivel de rotación alto ya que el intervalo predominante es el de 1-3 años con un 58 %. Le sigue el segundo y tercer intervalo con 18% cada uno y por último el cuarto intervalo que es de 10-12 años con un 5%. Esto último nos permite decir que las personas no hacen carrera en la empresa.

El resultado anterior, permite contrastar la teoría de que a los Millennials les gusta crecer profesionalmente más que hacer carrera en una misma compañía. “Más que un trabajo para toda la vida, los Millennials saben que necesitan desarrollar habilidades continuamente para mantener su empleabilidad.” (ManpowerGroup, sf, p.10). A esta generación le interesa ser más empleable, tener estudios que ofrecer más que experiencia en un área debido a que su interés va más allá de permanecer estático en una sola organización, sino que buscan trascender y ser mejores cada día.

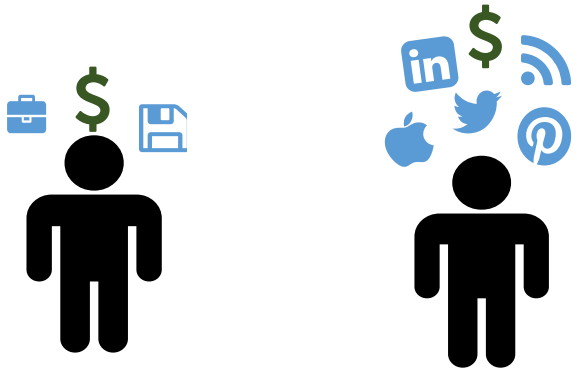
A continuación, se hará el análisis del instrumento **B**, el cual estuvo dirigido para los analistas, especialistas y coordinadores. Dicho instrumento, fue diseñado para dar la visión de los trabajadores acerca de las afirmaciones ahí expuestas.

5.2Variables: estrategias gerenciales de retención general y estrategias gerenciales de retención generales para la generación Millennials.

2.1 Dimensión Compensación

En la pregunta "*el salario otorgado por la compañía es suficiente para cubrir mis necesidades básicas*" de un 100% de la población el 41,7% pertenece a la generación Millennials el cual indica estar totalmente de acuerdo con la afirmación anterior mientras que un 54,5% de la Generación X está totalmente de acuerdo, en este sentido, se podría decir que los trabajadores perciben que el salario otorgado por la compañía es suficiente para cubrir mis necesidades básicas. Este ítem puede ser importante a la hora de retener el talento Millennials en la compañía, dado que "para los ambiciosos Millennials (…) su remuneración refleja su status y éxito profesional." (Walters, s.f, p.6).

Si una compañía quiere retener el talento, la primera estrategia que debería fijar y ajustar es la remuneración ya que para la generación Millennials es el principal determinante a la hora de elegir si permanecer o no en una organización. Es por ello, que esta estrategia es tan importante.



54,5% **41,7%**

Figura 3: Porcentaje de trabajadores Millennials y Generación X que están de acuerdo con que el salario sea suficiente para cubrir las necesidades básicas.

De acuerdo, a la afirmación "*la compañía ofrece bonos mensuales para mi desempeño en el cargo*" de la población Millennials el 64% está totalmente de acuerdo mientras que un 36% de la Generación X está en desacuerdo. Los trabajadores Millennials perciben que la compañía ofrece bonos mensuales para su desempeño en el cargo, en cambio los trabajadores X no perciben dicho supuesto.

Este fenómeno, puede deberse a que los Millennials se enfocan en su desarrollo como profesional tal y comoWalters (s.f)afirma "las organizaciones corren el riesgo de desvincularse de sus trabajadores Millennials si no logran reconocer la gran importancia que otorgan a su evolución profesional" (p.7).Para los Millennials, este supuesto es importante y es valorado debido a que se trata de su empleabilidad, y bien como se ha expuesto están interesados en desarrollarse y les gusta que los tomen en cuenta.

Mientras, que la Generación X se enfoca más en los resultados, no tanto en recibir feedback, sino en el resultado final.

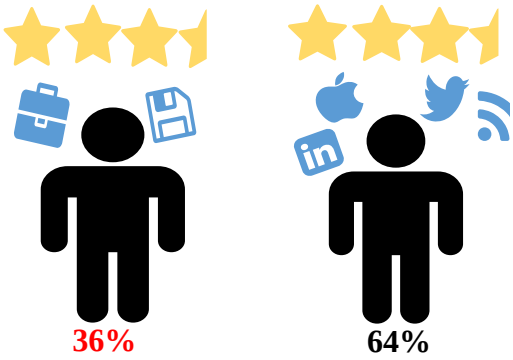


Figura 4 : Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y en desacuerdo con la compañía porque ofrece bonos mensuales por su desempeño en el cargo

Para los trabajadores, es importante la opinión de sus superiores y el feedback que puedan recibir, es por ello que se hizo la siguiente afirmación *"mi trabajo es poco relevante para mi jefe"* a lo que un 39% de la Generación Millennials opinó que no está de acuerdo ni en desacuerdo, en cambio un 36% de la Generación X está de acuerdo con esta afirmación. Los trabajadores Millennials tienen una postura de indiferencia frente al supuesto de que su trabajo es poco relevante para su jefe.

Esta última generación supone preocuparse por la opinión de su jefe y su desempeño ya que se inclina al logro de objetivos como expresa (Chirinos, 2009) "la Generación "x"

es ferozmente independiente, orientado a resultados, escépticos, organizan su vida alrededor del trabajo, pragmáticos" (p.9).Para la generación mencionada, es importante este tipo de reconocimiento, ya que su vida es el trabajo y saber que le es reconocido e importante puede motivarlos a seguir en la organización.

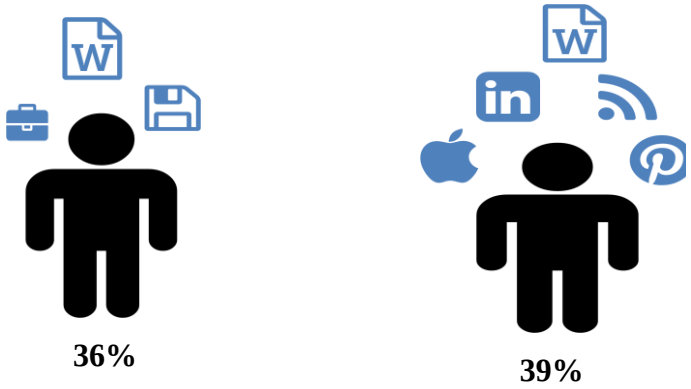


Figura 5 : Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el trabajo es poco relevante para el jefe.

De acuerdo, con la siguiente afirmación *"la compañía no me proporciona oportunidades de ascenso"* un 33% de la Generación Millennials no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en cambio un 66% la Generación X está en desacuerdo.

Los trabajadores X perciben que les proporcionan oportunidades de ascenso mientras que para los trabajadores Millennials esto irrelevante. Unido a esto, en las variables sociodemográficas, en la del cargo específicamente se puede observar que los cargos de gerentes y directivos los ocupan personas pertenecientes a la generación X.

Figura 6: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía proporciona oportunidades de ascenso.

La salud es un tema importante para los trabajadores y las empresas proporcionan ciertos beneficios. Entonces "*mi póliza HCM cubre las necesidades médicas* "un 58% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo, de la misma forma un 72% de la Generación X también está totalmente de acuerdo. Los trabajadores Millennials perciben que su póliza HCM si cubre las necesidades médicas al igual que los trabajadores X.

Entonces, se sabe que el salario no lo es todo a la hora de retener al personal, se deben tomar en cuenta beneficios como este. Ya que son valorados por ambas generaciones y puede que sea un determinante para permanecer en la organización.

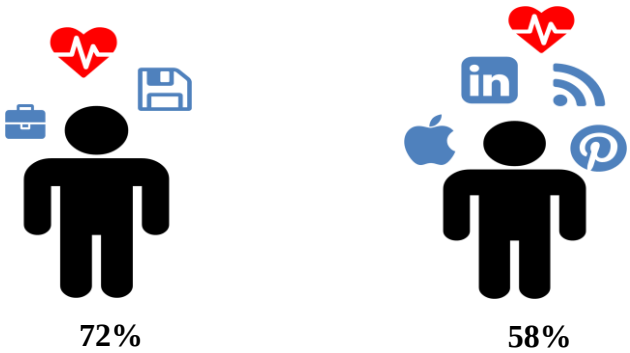


Figura 7: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que el HCM cubre las necesidades básicas.

Del mismo modo, *"la compañía me ofrece posibilidad de pago para la educación de mis hijos"* un 25% de la Generación Millennials no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que un 30% de la generación X está de acuerdo. Los trabajadores Millennials perciben cierta indiferencia con el supuesto mencionado, por el contrario, los trabajadores X si perciben que la compañía me ofrece posibilidad de pago para la educación.

Esta última generación por ser mayor suele estar más pendiente de los beneficios para sus hijos, en cambio que los Millennials no están interesados en hacer familia sino en avanzar en su carrera profesional y ser más empleables (ManpowerGroup, s.f).

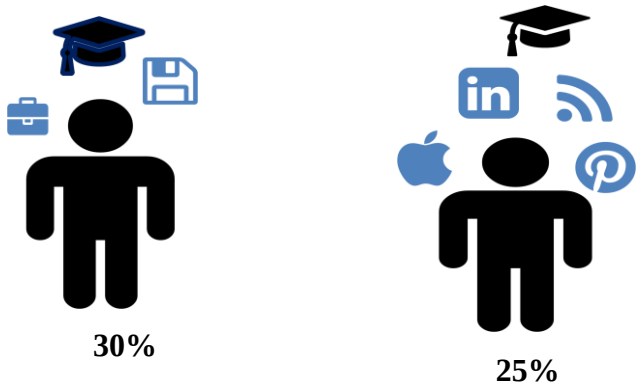


Figura 8: Porcentaje de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía ofrece pago para la educación de los niños.

El mérito es importante para cualquier ser humano, es por ello que *"siempre que hago bien mi trabajo me lo reconocen"* un 30% de la generación Millennials está en desacuerdo. Mientras que un 27% de la Generación X está totalmente de acuerdo. Los trabajadores Millennials perciben negativamente este ítem. Mientras que los trabajadores X aprecian que siempre que hacen bien su trabajo se lo reconocen.

Para los Millennials es importante saber que lo están haciendo bien, recibir ese feedback porque eso supone un avance en su carrera profesional.

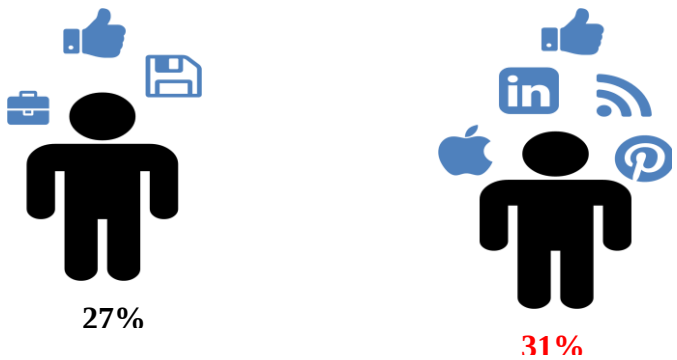


Figura 9: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y que están totalmente de acuerdo a que siempre hacen bien su trabajo.

Ser libre a la hora de tomar una decisión es importante debido a que se es más eficaz el tiempo de respuesta por eso *"tengo la autonomía para tomar decisiones"* un 25% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que un 27% que de la Generación X está totalmente de acuerdo. Se observa que los trabajadores Millennials

perciben que no tienen autonomía para la toma de decisiones, mientras que los trabajadores X perciben que, si tiene autonomía, esto se puede ver a que estos últimos ocupan los cargos que tiene un mayor nivel de autonomía.

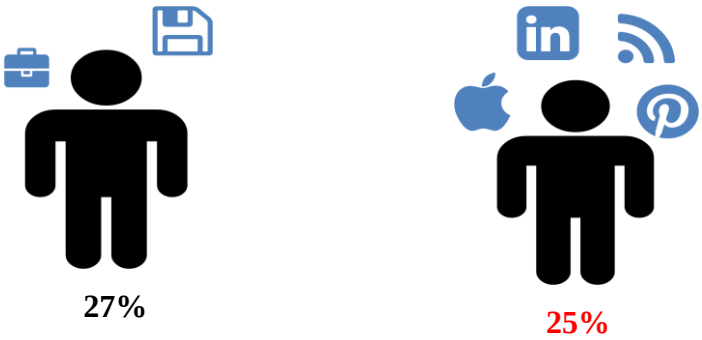


Figura 10: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo con que tienen autonomía para tomar decisiones.

Siguiendo el hilo de la afirmación anterior *"puedo trabajar libremente"* un 47% de la Generación Millennials está en desacuerdo, del mismo modo, un 60% de la Generación X está en desacuerdo. Esto quiere decir que una fracción de los empleados manifiesta que la empresa no le permite trabajar libremente.

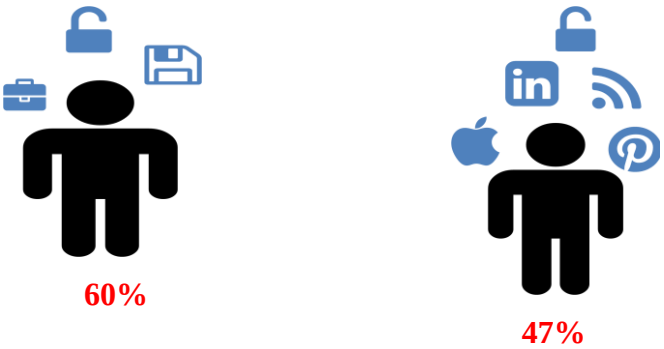


Figura 11: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que pueden trabajar libremente.

Según la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012) las horas extras al horario acordado deben ser pagadas y el patrono debe llevar un registro de las mismas *"me pagan las horas extras"* un 64% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo, al igual que la Generación X que de un 54% está totalmente de acuerdo. Se puede decir, que los trabajadores de ambas generaciones perciben y manifiestan que la compañía cumple con el supuesto establecido en la LOTTT del 2012.

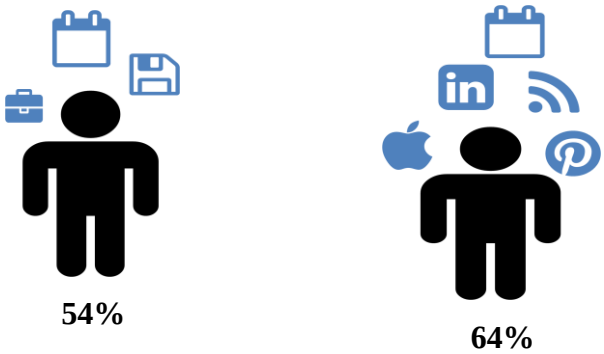


Figura 12: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo en que les pagan las horas extras.

A continuación, se observará la tabla en la cual está la media, la desviación estándar y el coeficiente de variación de los ítems de la dimensión: compensación. Asimismo, la media general de los 10 ítems se ubica en 2,7 lo que nos indica que la población está mayormente en desacuerdo.

Asimismo, analizando todas las respuestas de los ítems se puede decir que en esta dimensión los Millennials "tienen altas expectativas salariales y valoran en gran medida los beneficios que puedan obtener, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo. Persiguen trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado" (Horikian, 2017, p.15). Entonces, se entiende que la organización, por más que los trabajadores de ambas generaciones estuvieron de acuerdo con que le es suficiente el salario percibido, hay un descontento a nivel general en dicha dimensión. Que genera el potencial peligro que los trabajadores se desincorporen de la organización y no se capten personal con el talento requerido.

Tabla 6

Dimensión compensación

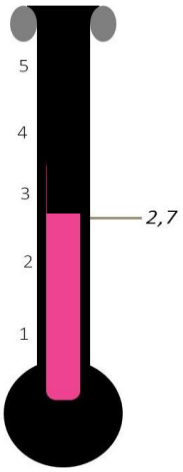
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
1	1,87	0,95	50,80%
2	2,34	1,31	55,98%
4	3,43	1,16	33,82%
11	3,09	1,23	39,81%
12	1,68	1,02	60,71%
17	3.00	1,30	43,33%
22	2,87	1,24	43,21%
24	3,15	1,38	43,81%
25	3,67	1,08	29,43%
27	1,66	1,05	63,25%
10	2,676	1,172	46,42%

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de variación se encuentra en 46% lo que supone una moderada homogeneidad de los datos. A su vez, se puede observar una alta variabilidad en los ítems 2,12 y 27.

Gráfico 7

Media de la dimensión compensación.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Dimensión desarrollo de carrera

Una de las cosas valoradas por los Millennials es su desarrollo profesional y de carrera es por ello que se hizo la afirmación siguiente *"la compañía me proporciona becas para estudiar en el país"* y de un 100% de la Generación Millennials un 44% está totalmente de acuerdo, así como también de un 100% de la Generación X un 77% está de acuerdo. Se observa una percepción positiva por ambas generaciones de este supuesto.

Según la LOTTT (2012) "La formación del trabajador y la trabajadora no debe limitarse al conocimiento de técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materia prima o insumo para la producción" (p.139).Esto significa que empleador no solo tiene el deber de capacitar al trabajador para el desenvolvimiento de las funciones asociadas al proceso productivo, si no también debe proporcionarles herramientas para su desarrollo.

Ambas generaciones están de acuerdo con que la compañía cuenta con esta política de retención, dado el caso de los Millennials es importante este ítem ya que ellos buscan es desarrollarse constantemente y que la compañía le proporcione la oportunidad de hacerlo, hace que esta generación permanezca en la misma.

Figura 13: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que la compañía le otorga becas para estudiar en el país.

Siguiendo con la afirmación "*mi jefe me promueve prácticas de desarrollo*" un 36% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 33% de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En los resultados suponen que los trabajadores manifiestan, independientemente si son Millennials o X, que solo un tercio de la población percibe estas prácticas. Lo que significa que puede ser que esta estrategia se haga notar y sirva para retener al talento (ManpowerGroup, sf).

Figura 14: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el jefe promueve prácticas de desarrollo.

La premisa de este trabajo supone las estrategias de retención y la oportunidad de crecimiento es una variable importante a considerar, (Universia, 2019).Es por ello que es la afirmación *"estoy contento con la oportunidad de crecimiento que me brinda la compañía"* un 37% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, así como un 27% de la generación X, está totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

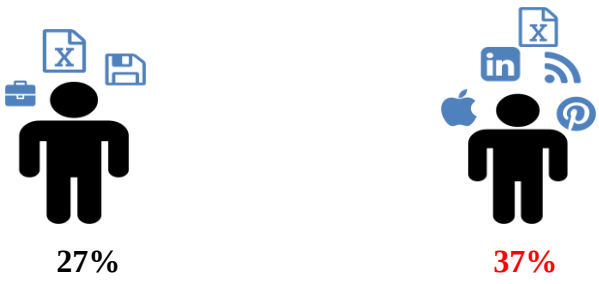


Figura 15: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo con que están contentos con la oportunidad de crecimiento que me brinda la compañía.

De acuerdo a la siguiente afirmación *"sé manejar la tecnología eficientemente* "un 31% de la generación Millennials está en desacuerdo, así como un 50% de la Generación X está en desacuerdo. Esto supone un dilema, ya que los Millennials son de la era tecnológica

pero entonces los resultados nos indican que los trabajadores de ambas generaciones manifiestan que no saben manejar la tecnología eficientemente, es decir, que sean Millennials puede que no sea sinónimo de que sepan manejar la tecnología (Manpowergroup,2018).

Figura 16: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que saben manejar la tecnología eficientemente.

Una característica de la Generación Millennials es el uso de la tecnología es por ello que se hizo la afirmación siguiente *"los equipos tecnológicos que hay en la compañía no están actualizados"* a lo que un 27% de la Generación Millennials respondió que no estaban ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en cambio de un 46% de la Generación X está de acuerdo.

La generación X manifiesta que los equipos tecnológicos no están actualizados, mientras que los trabajadores Millennials manifiestan cierta indiferencia con este hecho. Lo que es inesperado ya que, la generación Millennials es conocida por su interés en la innovación y la tecnología, entonces que para los trabajadores de esta compañía le sea indiferente puede significar que no por el hecho de haber nacido en esa generación deban interesarse en el mundo tecnológico.

Figura 17: Porcentaje de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que los equipos que hay en la oficina están actualizados.

La formación es importante tanto para el trabajador como para el supervisor ya que mientras más se capacite, más valor agregado le da a la empresa. Entonces, *"he participado en planes de formación externos pagados por la compañía"* un 47% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo, a su vez un 54%de la Generación X, está totalmente de acuerdo. Es decir, los trabajadores manifiestan que han participados en planes de formación externos, aunque en un ítem anterior manifestaron que la compañía no le proporciona oportunidades de desarrollo.

Figura 18: Porcentaje de personas que están totalmente de acuerdo en haber participado en planes de formación externos pagados por la compañía.

Según la siguiente afirmación *"me gusta cambiar de trabajo constantemente"* a lo que un 74% de la Generación Millennials respondió que está totalmente de acuerdo, al igual que la generación X con un 45% está totalmente de acuerdo. Aunque, (ManpowerGroup, sf, pág. 8) expresa que los Millennials "como los Tradicionalistas antes que ellos, buscan la seguridad de un empleo a tiempo completo que les garantice poder mantener su ritmo de vida." Pero este aporte parece no cumplirse en esta compañía, ya que los Millennials buscan otro trabajo rápidamente, puede ser porque la organización no tiene estrategias que contrarresten este fenómeno.

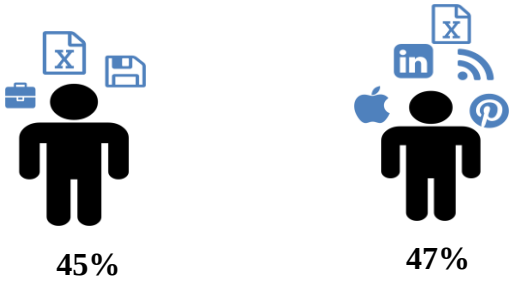


Figura 19: Porcentaje de trabajadores que está totalmente de acuerdo con que les gusta cambiar de trabajo constantemente.

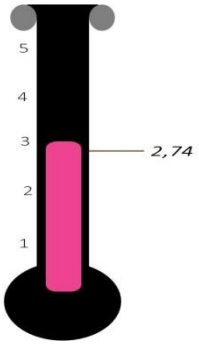
Tabla 7
Dimensión desarrollo de carrera

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
11	2,13	1,37	64,32%
3	3,11	1,4	45,02%
7	3,3	1,47	44,55%
18	3,59	1,25	34,82%
6	2,77	1,33	48,01%
26	2,28	1,44	63,16%
30	2	1,14	57,00%
7	2,74	1,34	50,98%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos suponen una moderada homogeneidad, con un coeficiente de variación de 50,98%. A su vez, hay ítems que presentan una mayor variabilidad es el caso del 11, 26 y 30.

Gráfico 8
Media de la dimensión desarrollo de carrera



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las respuestas de los trabajadores se encuentran entre “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo equivalente a la expresión numérica de 2,74.

Para cerrar esta dimensión, se pudo observar que la compañía está consciente que el desarrollo de los trabajadores es importante y se debe realizar. Asimismo, se observa que a pesar de que los Millennials se le brinden oportunidades de desarrollo ellos buscaran cambiar de trabajo, lo cual es contradictorio ya que una de sus características es que buscan la empleabilidad a través del desarrollo constante. Entonces, esta estrategia de retención no

es tan valorada por los Millennials en esta compañía.

5.2.3. Dimensión Flexibilidad

Dada la globalización el ser humano busca tener un equilibrio entre la vida laboral y la personal y en esta afirmación *"el horario de la compañía me permite tener tiempo para compartir con mi familia"* un 31% de la Generación Millennials está en desacuerdo y un 46% de la Generación X está en desacuerdo también. Los trabajadores de ambas generaciones manifiestan que la compañía es poco flexible en cuanto al horario, lo que trae como consecuencia el descontento percibido.

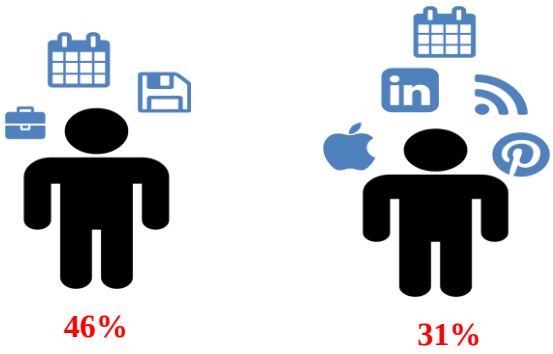


Figura 20: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que el horario de la compañía permite tener tiempo para compartir con la familia.

Siguiendo el mismo hilo *"las jornadas de trabajo son muy exigentes"* un 44% de la Generación Millennials está en desacuerdo, a su vez un 46% de la Generación X está en desacuerdo.

Uniendo las dos afirmaciones se puede decir que los trabajadores perciben que sus jornadas le resultan poco exigentes en contraste con la percepción de poca flexibilidad en el horario (PWC, 2017).

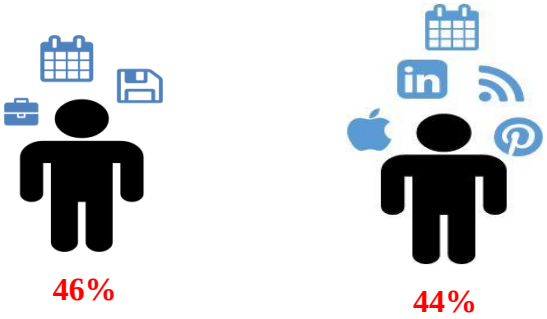


Figura 21: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que las jornadas de trabajo son muy exigentes.

Un 31% de la Generación Millennials está de acuerdo con la siguiente afirmación *"mi jefe no respeta mi horario de salida"* del mismo modo de un 40% de la Generación X está de acuerdo con dicha afirmación. Es decir, que los trabajadores manifiestan que la compañía no tiene un horario flexible y no respetan el horario de salida. Aunque les paguen las horas extras los Millennials necesitan el equilibrio vida-trabajo.

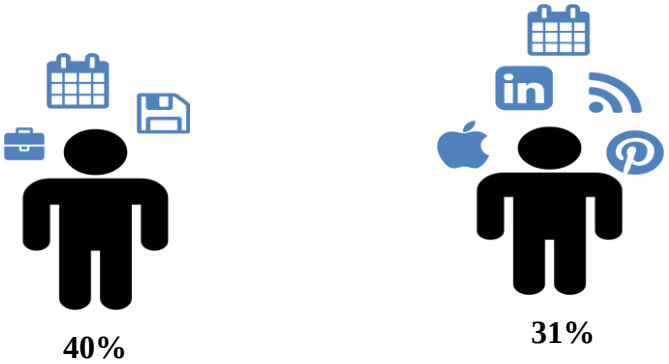


Figura 22: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con que el jefe no respeta su horario de salida.

Dado el avance tecnológico se hizo la siguiente afirmación *"No me gusta trabajar desde casa"* un 36% de la Generación Millennials contestó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con eso. Mientras que un 45% de la Generación X está en desacuerdo.

La generación X manifiesta que le gustaría trabajar desde casa más que la generación Millennials. Pero en general se puede decir que el trabajar desde casa puede ser una respuesta factible con el tema país, ya que cada vez se hace más difícil el transporte y de cómo los trabajadores se trasladan a su sitio de trabajo (BBVA, s. f).

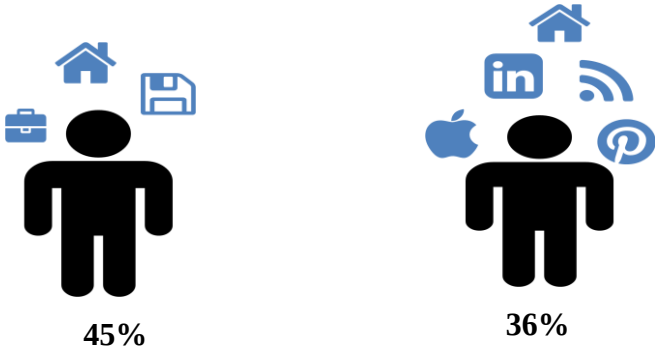


Figura 23: Porcentaje de los trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que no les gusta trabajar desde casa.

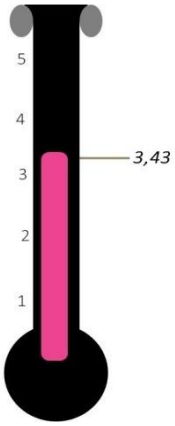
Tabla 8
Dimensión Flexibilidad.

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
8	3,66	1,32	36,07%
9	3,49	0,9	25,79%
28	3,13	1,4	44,73%
14	3,47	1,19	34,29%
4	3,4375	1,2025	35,22%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9

Media de la dimensión flexibilidad.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el mismo hilo, según la media de la dimensión flexibilidad ubicada en 3,43 parece que los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con las políticas de flexibilidad de la compañía. Asimismo, los datos parecen demostrar homogeneidad, ya que el valor del coeficiente de variación se encuentra en 35%.

De la misma forma, la discusión de esta dimensión es que la flexibilidad para los Millennials es muy valorada, ya que para ellos es importante tener un equilibrio vida-trabajo, ya sea para dedicarle tiempo a su familia o para seguir formándose para su futuro. Por lo que, la organización debería resaltar aún más la flexibilidad, unido a esto, es una compañía tecnológica que cuenta con actualización constante y en la que los Millennials estarían dispuestos a trabajar pero si no se tiene esta estrategia, se perderán a los mismos.

5.2.4. Dimensión localización

Dada la ubicación de la empresa y el tema transporte se realizó esta afirmación *"se me dificulta llegar a la compañía"* a lo que un 36% de la Generación Millennials opinó que está de acuerdo, asimismo un 36% de la Generación X también está de acuerdo. Los trabajadores de ambas generaciones manifiestan que se les dificulta la llegada a la compañía.

No contar con una localidad céntrica, les puede dificultar la retención a los empleadores tanto de los Millennials como de la generación X.

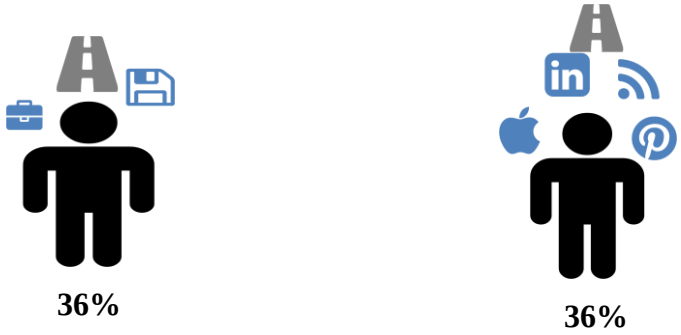


Figura 24: Porcentaje de personas que están de acuerdo con que se le dificulta llegar a la oficina.

Del mismo modo, se hizo la siguiente afirmación *"me siento seguro en mi lugar de trabajo"* a lo que un 44% de la Generación Millennials está en desacuerdo, así como un 36% de la Generación X está en desacuerdo.

Este factor es valorado por los Millennials a la hora de elegir un lugar de trabajo.

En las situaciones de transporte y seguridad son similares, para cualquier habitante de la ciudad de Caracas, por lo que no representa diferencias por la generación que sea el trabajador.

Figura 25: Porcentaje de personas que están en desacuerdo con que se sienten seguros en su lugar de trabajo.

Tabla 9

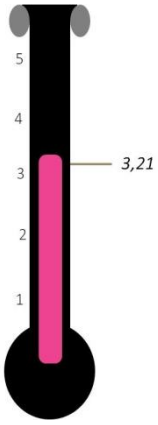
Dimensión Localización

Ítems	Media	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
19	3,04	1,19	39,14%
23	3,38	1,27	37,57%
2	3,21	1,23	38,36%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

Media de la dimensión Localización



Fuente: Elaboración propia

Según la media, la mayoría de las respuestas se encuentran entre “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y entre “de acuerdo”. Los datos en promedio son moderadamente representativos por un coeficiente de variación de 38%.

Cerrando esta dimensión, se pudo observar que valoran la seguridad en el trabajo y este puede ser un determinante a la hora de elegir si permanecer o no en la compañía (ManpowerGroup, s.f) los Millennials aprecian la flexibilidad y con esto la seguridad en el mismo.

2.5. Dimensión Clima

De acuerdo a la siguiente afirmación "*me gusta mi entorno laboral*" un 50% de la Generación Millennials está en desacuerdo, lo que es alarmante ya que básicamente la retención se centra en el clima de la organización. Del mismo modo, la Generación X está en desacuerdo con un 55% de la población.

Esto puede suponer un índice de rotación alto ya que los trabajadores de ambas generaciones no se sienten satisfechos con el clima laboral de la organización. Entonces, Jaramillo, Salguero y Serna (2016) plantean que "Se puede promover la parte humana dentro de una organización, creando actividades que mejoren el clima laboral, lo cual busca que sus empleados sientan el apoyo y el respaldo de sus compañeros fomentando el trabajo en equipo." (p.14). Los trabajadores a medida que sientan un clima laboral favorable, es probable que no se desincorporen de la organización, debido a que están satisfechos tanto con su equipo de trabajo como el ambiente general de la organización.

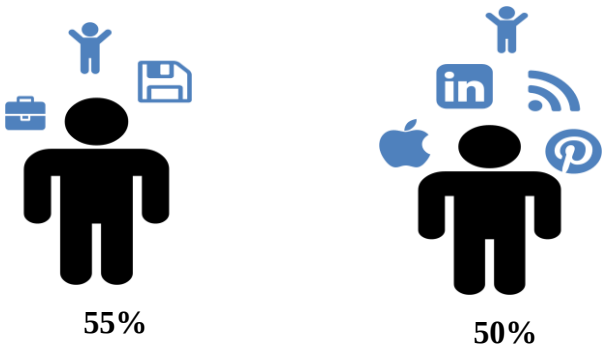


Figura 26: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo con que les gusta el entorno laboral.

Tabla 10

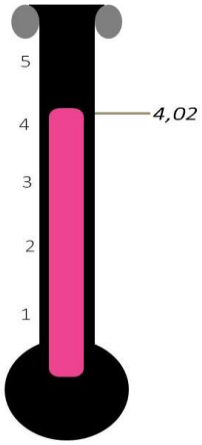
Dimensión Clima

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
5	3,13	1,24	39,62%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Media de la dimensión Clima



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, los datos son homogéneos con un coeficiente de variación 25% indicando que los datos son representativos con respecto a la media. Asimismo, la media está en 4,02 lo que indica que los trabajadores están mayormente en desacuerdo con las políticas de clima laboral implementadas en la organización. Esta última, debe evaluar y crear una estrategia que se base en el clima, ya que los trabajadores son el capital más valioso de una organización y se corre el riesgo de perder no solo a la generación Millennials sino a la generación Y también.

5.2.6. Dimensión responsabilidad social/ambiental de la empresa

Las empresas se esfuerzan cada día en ser más innovadoras, por esto se realizó la siguiente afirmación *"me gusta la responsabilidad social que me ofrece la compañía"* y un 39% de la Generación Millennials no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cambio un

36% de la generación X está de acuerdo. Esto supone que, aunque la Generación Millennials sea "la más innovadora y tecnológica" al parecer en esta empresa le es irrelevante la responsabilidad social, en cambio la generación que le precede parece estar interesada en la misma (Espinoza, Peralta y Pérez, 2016).

Figura 27: Porcentaje de personas que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que les gusta la responsabilidad social de la empresa.

Siguiendo el mismo hilo *"la compañía en donde trabajo sigue las políticas ambientales"* de un 25% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo, mientras que un 46% de la Generación X está en desacuerdo con dicha afirmación. Es decir, los trabajadores Millennials manifiestan que hay políticas ambientales ya que eso significa innovación.

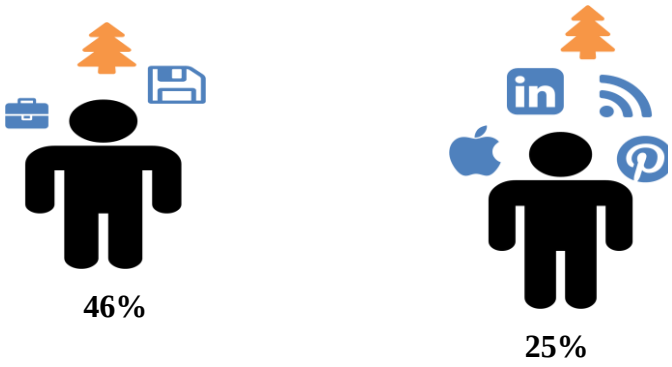


Figura 28: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y en desacuerdo con que la compañía sigue las políticas ambientales.

Tabla 11

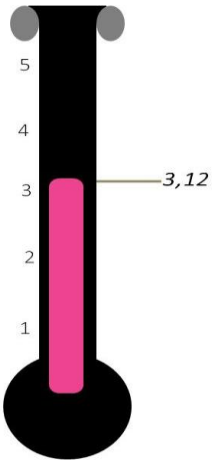
Dimensión Reputación social/ambiental de la empresa

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
10	2,79	1,27	45,52%
20	2,94	1,45	49,32%
21	3,64	1,34	36,81%
3	3,12	1,35	43,88%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12

Media de la dimensión Reputación social/ambiental de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, como se puede observar en la tabla que todos los ítems son representativos con un 43%. Y las respuestas estuvieron mayormente entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “de acuerdo” ya que la media dio 3,12.

Asimismo, los resultados de esta dimensión refutarían la teoría de que los Millennials valoran la reputación/social ambiental de la compañía tal y como dice Carvallo (2014) “Están interesados en los problemas que afectan a nuestro planeta y se muestran siempre interesados ante ideas o soluciones para lograr minimizar los efectos adversos” (p.23). Esta generación que hace vida en la compañía estudiada no está interesada en este

supuesto, pero la compañía puede implementar políticas más visibles para que los trabajadores estén al tanto de las mismas.

5.3 Variable: Percepción de los Millennials

5.3.1 Dimensión trato diferente

El mercado de trabajo actualmente está en su mayoría lleno de la Generación X y la Generación Millennials es por ello que se hizo la siguiente afirmación *"mi edad influye en mi rendimiento*". A lo que un 39% de la Generación Millennials están totalmente de acuerdo, mientras que un 49% de la Generación X está de acuerdo.

Esta afirmación está formulada libremente, debido a que se puede interpretar de dos maneras. La primera, que los trabajadores manifiestan que la edad hace que tengan más experiencia y así realizar procedimientos en menor tiempo. La segunda, que los trabajadores manifiesten que mientras más edad les cuesta realizar algunas cosas que tengan que ver con la tecnología. Dicha afirmación, fue redactada de esta forma intencionalmente para ver la respuesta de los Millennials que están totalmente de acuerdo con la misma. Igualmente, esto no es una regla debido a que hay personas de la Generación X o BabyBoomers que pueden tener un sistema automatizado para realizar cualquier proceso y lo hacen de una manera más eficaz así los mismos sean utilizando tecnología 2.0 (Chirinos, 2009).

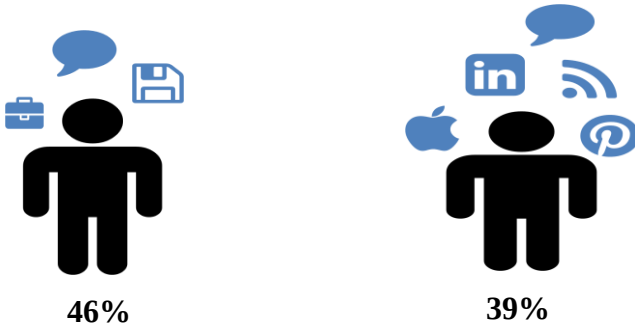


Figura 29: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la edad influye en su rendimiento.

De acuerdo a la afirmación siguiente *"me molesta que me den un trato diferente por mi antigüedad"* un 42%de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo. Mientras que, de un 36% de la Generación X está de acuerdo.

Esto quiere decir que la generación Millennials le resulta indiferente si la tratan diferente o indiferente por el tiempo que lleve laborando en la compañía.

Figura 280: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que les molesta que le den un trato diferente por su antigüedad.

Actualmente en el mercado lo que te diferencia es la ventaja competitiva es por ello que se hizo esta afirmación *"me tratan diferente por mis habilidades tecnológicas"* a lo que un 36% de la Generación Millennials contestó totalmente de acuerdo, mientras que un 36% de la Generación X opinó que está de acuerdo. Aquí pueden pasar dos fenómenos, el primero con los Millennials, es que por tener tanta facilidad con la tecnología les den un trato diferente y en la generación X por no tener esa capacidad tecnológica los traten diferente. También puede pasar viceversa. (Carvallo, 2014).

Figura 291: Porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con que los tratan diferente por sus habilidades tecnológicas.

Tabla 12

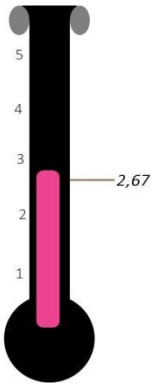
Trato diferente

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
13	2,43	1,34	55,14%
16	3,7	1,21	32,70%
29	2,17	1,07	49,31%
3	2,77	1,21	45,72%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13

Media de la dimensión trato diferente.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las respuestas están ubicadas en “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” por lo que la media fue de 2,67. Esta dimensión por ser ítems negativos la escala de respuesta se invierte. Los datos son homogéneos con un coeficiente de variación de 45,72%. A su vez, el ítem 13 presenta una alta variabilidad.

Para cerrar esta dimensión, cabe destacar que los Millennials si toman en cuenta que los traten diferente por sus habilidades tecnológicas y es de esperarse ya que ellos nacieron manejando un aparato tecnológico, están al tanto de todo lo que pasa en las redes sociales y consecuentemente en el mundo. Se puede decir que la compañía si toma en cuenta a los trabajadores con estas capacidades, pero no lo hace por generación sino en forma general ya que también toma en cuenta a la generación X.

A continuación, se hará el análisis del instrumento **A**, el cual estuvo dirigido para presidentes, gerentes y coordinadores. Dicho instrumento, fue diseñado para dar la visión de la compañía acerca de las afirmaciones ahí expuestas.

5.4. Variables: estrategias gerenciales de retención generales y estrategias gerenciales de retención generales para la generación Millennials.

5.4.1 Dimensión compensación

De acuerdo a la afirmación *"la compañía se esfuerza para que los salarios sean suficiente con la finalidad de cubrir las necesidades de los trabajadores"* un 60% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo. Mientras que, un 33% de la Generación X está de acuerdo con dicha afirmación.

Los directivos, gerentes y directores de la compañía están conscientes que el salario no cubre las necesidades de los trabajadores. Pero dada las posibilidades reales de la compañía la generación Millennials se encuentra menos satisfecha de los esfuerzos que realiza la empresa en cuanto a los salarios. En cambio, la Generación X muestra un nivel de receptividad mejor, a los esfuerzos de la compañía. Los Millennials valoran más lo monetario y la generación X si toma en cuenta los esfuerzos de la empresa (Walters, s.f, p.6).

Figura 302: Porcentaje de personas que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo con que la compañía se esfuerza para que los salarios sean suficientes para cubrir las necesidades de los trabajadores.

En la afirmación *"la compañía me ofrece bonos mensuales por desempeño en el cargo"* un60% de la población Millennials está totalmente en desacuerdo mientras que de

la Generación X un 67% está en desacuerdo con esta afirmación. Lo que supone que los trabajadores de ambas generaciones manifiestan no recibir dicho beneficio. Esto puede traer como consecuencia que los trabajadores no se sienten motivados ya que no tienen un incentivo (Chiavenato,2009).

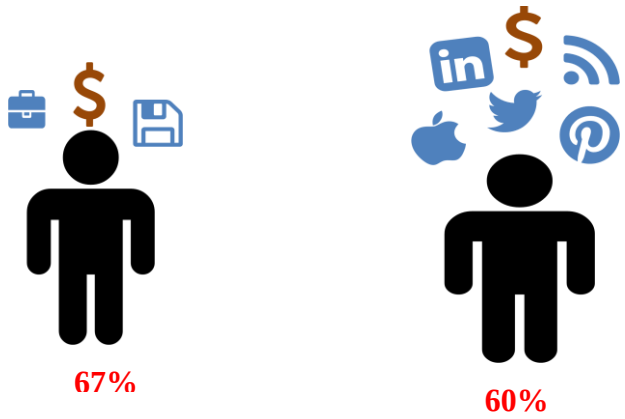


Figura 313: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que la compañía les ofrece bonos mensuales por su rendimiento.

El mérito es parte de la compensación no financiera y se midió con la siguiente afirmación *"el trabajo del personal de la compañía es considerado poco relevante"* a lo que un 60% de la generación Millennials está en desacuerdo, es decir, que el trabajo del personal de la compañía es relevante. Asimismo, de un 67% de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

La generación Millennials percibe que la compañía considera su trabajo como relevante, mientras que para la generación X es indiferente dicha afirmación. Pareciera que existe un mayor feedback con una generación en comparación a la otra (Cartín, Orjuela y Ramírez, 2014).

Figura 324: Porcentaje de personas que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo con que el trabajo de la compañía es considerado poco relevante.

Los beneficios son a veces determinantes para que la persona decida si se va o se queda por ejemplo *"mi póliza HCM cubre las necesidades médicas"* un 80% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, así como un 100% de la Generación X está totalmente en desacuerdo.

Dada la coyuntura del país, los HCM en Venezuela parecen "no servir", al no tener coberturas suficientes dada la hiperinflación, situación que no es imputable a la compañía.

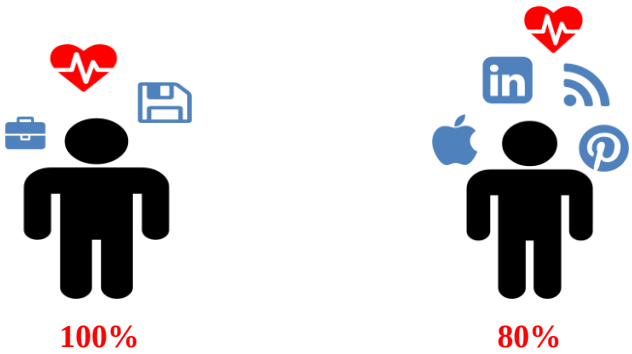


Figura 335: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la póliza HCM cubre las necesidades médicas.

Del mismo modo, *"la compañía me ofrece la posibilidad de pago para la educación de mis hijos"* un 40% Generación Millennials está totalmente de acuerdo mientras que de un 66% de la Generación X está totalmente en desacuerdo.

Los trabajadores Millennials manifiestan pago de la educación para los hijos que ofrece la compañía, pero los trabajadores X no manifiestan que perciben este beneficio. El mismo, tiene cabida en la LOTTT (2012) en donde se le proporciona al trabajador una parte para el pago de la educación de los niños hasta los 6 años.

Figura 346: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le ofrece la posibilidad de pagar la educación de sus hijos.

De acuerdo a la siguiente afirmación "*los gerentes reconocen el éxito del personal a su cargo" un* 40% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo mientras que de un 100% de la Generación X está de acuerdo. Esto nos indica que la Generación Millennials no es reconocida, quizá por el factor de ser muy jóvenes.

Se observa una gran diferencia entre ambas generaciones. La Generación X percibe en su totalidad que se reconoce el éxito personal a su cargo, no obstante, la generación Millennials piensa lo contrario. Esto muestra dos mundos, uno de los cuales la compañía lo realiza bien, mientras que para los Millennials se requería realizar un nuevo abordaje.

Figura 357: Porcentaje de personas que están de acuerdo y totalmente en desacuerdo con que los gerentes reconocen el éxito del personal a su cargo

"La compañía da autonomía a sus trabajadores" un 60% de la generación Millennials está de acuerdo, mientras que un 33% de la Generación X está en desacuerdo con dicha afirmación. Esto supone que los Millennials perciben que la compañía le da

libertad para ejercer su trabajo. Mientras que la generación X tiene una peor percepción de esta situación. Al ser los Millennials creativos y les encanta la flexibilidad, valoran la libertad por lo cual pueden que la exijan o perciban mejor cuando este ocurre en la compañía (Manpowergroup,2018).

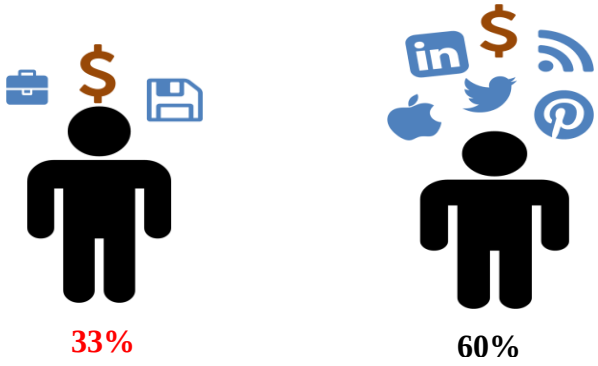


Figura 368: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le da autonomía a los trabajadores.

Siguiendo el hilo, *"la compañía da libertad de acción a sus trabajadores"* un 80% de la Generación Millennials está de acuerdo, en cambio un 33% de la Generación X está en desacuerdo. Aquí se repite la misma situación del ítem anterior. Donde los Millennials aprecian o exigen mayores niveles de autonomía y libertad.

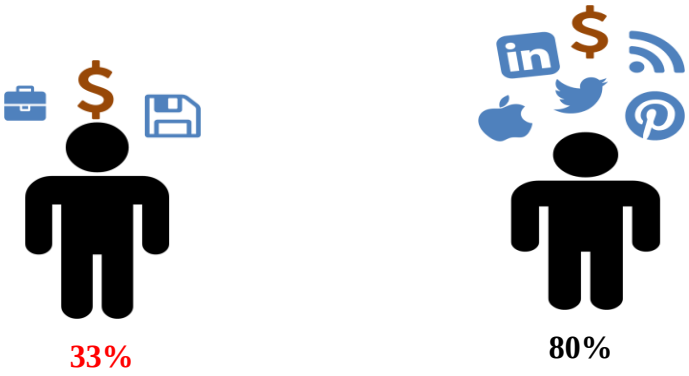


Figura 379: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía le da libertad a sus trabajadores.

La Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras(LOTTT, 2012) indica que las horas extras deben ser pagadas y el patrono debe llevar un registro de las

mismas. *"La compañía paga horas extras"* un 60% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, de la Generación X un 67% está totalmente en desacuerdo. Es decir, los trabajadores perciben que la compañía incumple con lo establecido en la Ley.

Figura 40: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con que la compañía paga las horas extras.

Tabla 13

Dimensión compensación

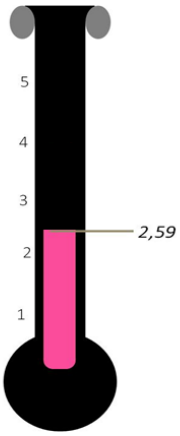
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
1	2,88	1,35	46,88%
2	2	1,3	65,00%
4	3,5	0,92	26,29%
12	1,13	0,35	30,97%
17	2,63	1,76	66,92%
22	3,13	1,45	46,33%
24	3,13	1,12	35,78%
25	3,25	1,16	35,69%
27	1,38	0,52	37,68%
11	2,88	1,35	46,88%
10	2,59	1,12	43,84%

Fuente: Elaboración propia.

Según se observa los datos son medianamente homogéneos con un coeficiente de variación de 43%. Hay alta variabilidad en las respuestas del ítem 2 y 17 lo que supone una diversidad en las respuestas.

Gráfico 14

Media de la dimensión Compensación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de las respuestas oscilan entre “en desacuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Lo que supone que las dos generaciones perciben que la compañía.

Del mismo modo, cabe hacer la acotación que en esta dimensión del instrumento “B” los resultados fueron “en desacuerdo” es decir, tanto el personal que hace vida en la compañía, como los directivos que la manejan, están conscientes que las políticas de compensación deben ser mejoradas para que se pueda transformar en una estrategia de retención del talento Millennials.

5.4.2 Dimensión desarrollo de carrera

Para los directores, jefes y gerentes es importante que su talento se desarrolle, es por ello que se realizó la afirmación siguiente *“todos los responsables en la compañía promueven prácticas de desarrollo del personal a su cargo”* de la Generación Millennials un 40% está de acuerdo, mientras que la Generación X 67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación anterior.

Los directivos, presidentes y gerentes Millennials de la compañía manifiestan que, si se promueven prácticas de desarrollo, por parte de la misma. Cabe destacar, que ellos saben la importancia del desarrollo para su generación y es por esto que hacen cumplir dicho supuesto en la compañía (Universia, 2019).

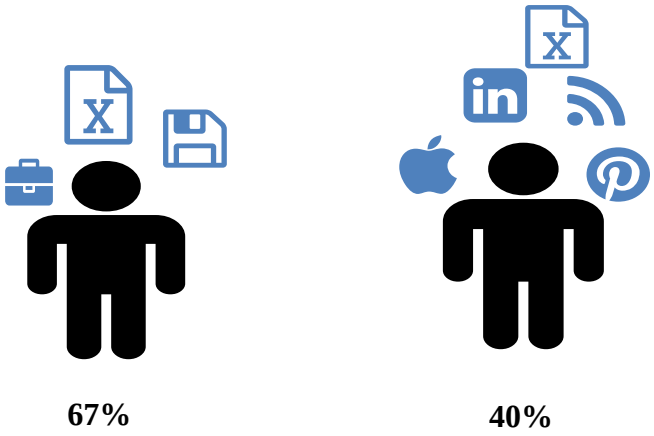


Figura 381: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que están de acuerdo con que los responsables en la compañía promueven las prácticas de desarrollo del personal a su cargo.

La tecnología es clave a la hora de realizar procesos y actividades es por ello que los equipos deben estar en su mejor estado posible. *"Los equipos tecnológicos que hay en la empresa no están actualizados"* a lo que un 40% de la generación Millennials está en desacuerdo, así como de un 67% de la Generación X está en desacuerdo también.

Esto quiere decir, que los directivos Millennials perciben que cuentan con equipos tecnológicos avanzados y que consecuentemente esto puede facilitar el uso para ambas generaciones.

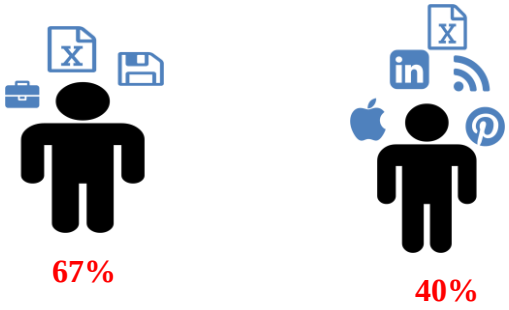


Figura 392: Porcentaje de personas que están en desacuerdo con que los equipos tecnológicos que hay en la empresa no están actualizados.

El desarrollo profesional y de carrera es importante, así como lo es el personal es por ello que se hizo la afirmación siguiente *"La compañía brinda oportunidades de*

crecimiento personal" un 40% de la generación Millennials está de acuerdo, mientras que un 33% de la Generación X está totalmente en desacuerdo con la afirmación anterior. Los Millennials valoran esto ya que se preocupan por su desarrollo profesional, según (ManpowerGroup, sf, pág. 8) "si se tiene la oportunidad de crecer en la compañía, mejor aún porque se hace carrera en la misma" la cita anterior expresa el por qué es importante tener esa oportunidad de crecimiento.

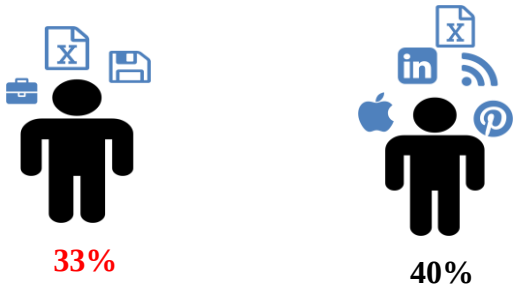


Figura 403: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y de acuerdo con que la compañía brinda oportunidades de crecimiento personal.

Crecer en la organización es importante para algunos trabajadores es por ello que se realizó esta afirmación *"la compañía no me proporciona oportunidades de ascenso"* un 40% de la Generación Millennials estuvo en desacuerdo, mientras que un66% de la Generación X estuvo de acuerdo. Es decir, los Millennials opinan que tienen oportunidades de escalar en la empresa y esta podría ser una estrategia de retención a futuro en contraste con la generación X que no lo percibe para sí (Fernández,2002).

Figura 414: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y en desacuerdo con que la compañía no ofrece oportunidades de ascenso.

De acuerdo, a la siguiente afirmación *"la compañía me proporciona becas para estudiar en el país"* un 40% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, al igual que un 60% de la Generación X está totalmente en desacuerdo. Los directivos

Millennials y por ende la compañía perciben que no cuentan con este beneficio que es valorado por la generación Millennials como ese incentivo que les hace seguir en la misma.

Figura 425: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la compañía le proporciona becas para estudiar en el país.

Del mismo modo, "*existen planes de formación externos pagados por la compañía"* un 60% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, así como un 33% de la Generación X está totalmente en desacuerdo con dicha afirmación (Walters, sf). Los trabajadores de ambas generaciones perciben que no existen planes de formación externos pagados por la compañía.

Se puede decir que la compañía no cuenta con dicho beneficio, lo que es totalmente perjudicial para ella, porque no todas las capacitaciones se pueden hacer in company, hay unas que requieren que el trabajador se traslade al lugar. Entonces, a la hora de retener a la Generación Millennials este es un ítem que se debe tener en cuenta.

Figura 436: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con que existen planes de formación externos pagados por la compañía.

La tecnología es un factor importante a la hora de realizar cualquier proceso. *"la compañía facilita tecnología eficiente al personal"* un 40% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo, así como, un 33% de la Generación X está de acuerdo condicha

afirmación. Entonces, los trabajadores de ambas generaciones manifiestan que la compañía facilita la tecnología eficiente para que realicen sus labores.

Figura 447: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con que la compañía facilita tecnología eficiente al personal.

Asimismo, *"la compañía facilita la rotación interna de su personal"* un 40% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que de un 66% de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Es decir, los directivos Millennials perciben que la empresa no facilita la rotación de su personal. En cambio, los trabajadores de esta generación quieren cambiar de empleo constantemente. Entonces, la compañía debería realizar encuestas de satisfacción para que los trabajadores (más que todo Millennials) expongan por qué se quieren cambiar de empleo constantemente y así disminuir ese fenómeno implementando políticas.

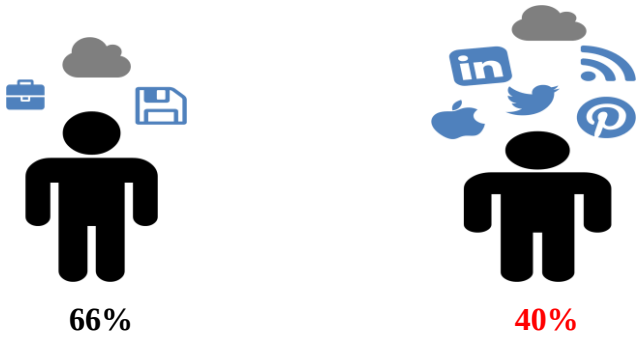


Figura 48: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía facilita la rotación del personal.

Tabla 14

Dimensión desarrollo de carrera

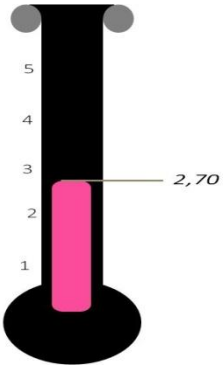
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
3	2,75	1,03	37,45%
6	3,13	1,12	35,78%
7	3	1,51	50,33%
11	2,88	1,35	46,88%
15	1,88	1,12	59,57%
26	2	1,19	59,50%
18	3,25	1,66	51,08%
7	2,70	1,28	48,66%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la dimensión son moderadamente homogéneos y representativos con un coeficiente de variación de 48,66%. Hay una variabilidad moderada en las respuestas de los ítems 26 y 15.

Gráfico 15

Media de la dimensión desarrollo de carrera.



Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se puede observar que las respuestas oscilan entre “de acuerdo” y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” la categoría de respuesta no se invirtió está vez debido a la suma de ítem positivos.

5.4.3. Dimensión flexibilidad laboral

El balance vida trabajo es importante para los trabajadores de ambas generaciones es por ello que se hizo la siguiente afirmación *"la compañía gerencia el tiempo de sus trabajadores considerando las necesidades familiares"* un 40% de la Generación Millennials está en desacuerdo con la afirmación, por otro lado, un 67% de la población de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Esto significa que, para los directivos Millennials y la compañía perciben que no es flexible en cuanto a balance vida-trabajo. Lo cual puede traer como consecuencia que los trabajadores de la generación Millennials se desincorporen de la misma ya que ellos valoran el equilibrio vida-trabajo y les gusta tener tiempo para realizar sus actividades (Acosta, 2014).

Figura 459: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía gerencia el tiempo de sus trabajadores considerando las necesidades familiares.

Asimismo, *"las jornadas de trabajo son muy exigentes"* un 40% de la Generación Millennials está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 67% de la Generación X está en desacuerdo con la afirmación anterior. Entonces, los directivos Millennials perciben las jornadas muy exigentes mientras que la Generación X no.

Esto se puede deber a las características generacionales, ya que la última generación mencionada se esfuerza por el cumplimiento de objetivos y eso puede hacer que no note la duración de la jornada de trabajo. Mientras que los Millennials aprecian más su balance vida-trabajo (ManpowerGroup, s.f).

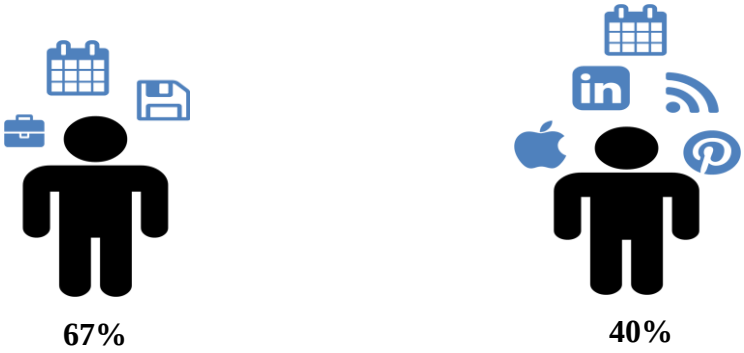


Figura 50: Porcentaje de personas que de acuerdo y en desacuerdo con que las jornadas de trabajo son muy exigentes.

Las tendencias han cambiado, es por ello que se realizó esta afirmación *"la compañía en algunos casos me permite trabajar desde casa"* un 40% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que un 66% de la generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo son indiferente.

Este es un factor importante a la hora de considerar permanecer en una compañía, y más los Millennials que valoran la flexibilidad en el trabajo. Asimismo, debido a todo el contexto país a los trabajadores se les puede dificultar llegar al trabajo y sería ideal que pudieran trabajar desde casa. Con este supuesto la compañía tendría una ventaja competitiva mayor sobre las otras que no lo ofrecen y servirían de referencia por los Millennials por un sitio ideal para trabajar (PWC, 2017, p.1).

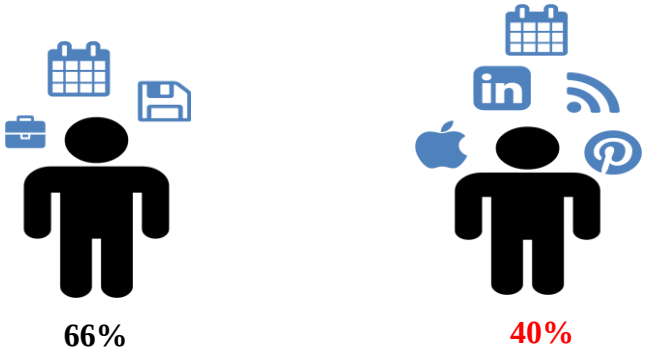


Figura 461: Porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía en algunos casos les permite trabajar desde casa

De acuerdo a la afirmación *"Los jefes respetan los horarios de salida"* un 20% de la Generación Millennials está en desacuerdo, mientras que un 33% de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir, para los trabajadores de la generación X, le resulta irrelevante el horario laboral mientras que los trabajadores Millennials percibe que los jefes no respetan el horario de salida.

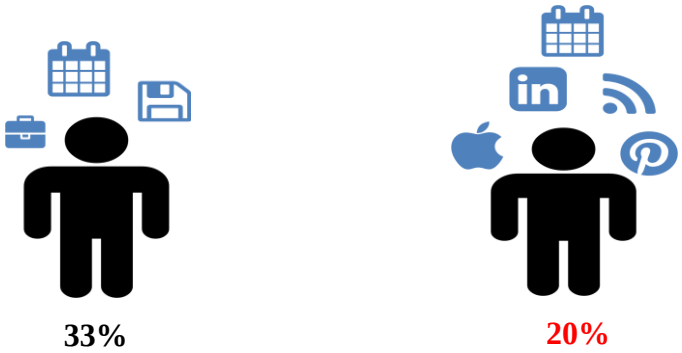


Figura 472: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que los jefes respetan el horario de salida.

Tabla 15
Dimensión Flexibilidad.

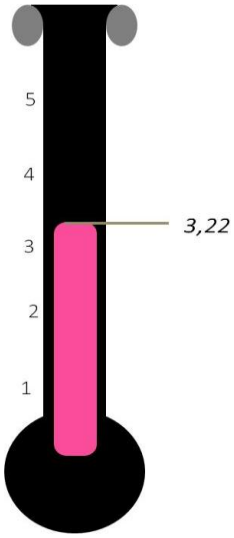
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
8	3,38	0,91	26,92%
9	3,63	1,18	32,51%
14	3	1,6	53,33%
25	2,88	1,24	43,06%
4	3,22	1,23	38,95%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa un coeficiente variación de 38,95% lo que significa que los datos son representativos a la muestra y homogéneos. Asimismo, hay una alta variabilidad en las respuestas del ítem 14.

Gráfico 16

Media de la dimensión Flexibilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, como se puede observar las respuestas oscilan entre "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "desacuerdo" esta dimensión se evalúa diferente ya que tiene ítems negativos por lo que la compañía está en desacuerdo con las políticas de flexibilidad. Del mismo modo, se tiene que la compañía está consciente que no cuenta con políticas de flexibilidad y por ende no puede ser una estrategia de retención del talento Millennials.

5.4.4 Dimensión localización

La localización de una compañía es importante a la hora de definir si se continúa ahí o no. Es por ello que se realizó la siguiente afirmación *"los empleados llegan fácilmente a la compañía"* un 40% de la generación Millennials no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras que un 66% de la Generación X está de acuerdo. Se puede decir que esta última generación percibe que puedan llegar fácilmente al sitio de trabajo.

A los trabajadores Millennials, le es irrelevante si los trabajadores llegan fácilmente a la organización, esto dice mucho de la compañía debido a que supone que no le es de importancia los trabajadores sino que saquen el trabajo y ya. Sabiendo que, estos son el capital más valioso con el que cuenta una organización. Quizá si se implementan políticas de transporte a la compañía a los trabajadores no les costara tanto como respondieron en el

instrumento “B” llegar a la misma. Esto aumentaría la motivación y con esto la productividad.

Figura 483: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y que está de acuerdo con que los empleados llegan fácilmente a la compañía.

De acuerdo, a la siguiente afirmación *“la compañía busca generar lugares de trabajo seguros”* un 60% de la Generación Millennials está de acuerdo, mientras que un 66% de la Generación X, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Entonces, los trabajadores Millennials perciben que la compañía les brinda un lugar seguro de trabajo. Mientras que los trabajadores opinan lo contrario en el instrumento “B” esto quiere decir que no están alienados los objetivos de la organización y por ello es que diferentes cargos perciben diferentes cosas.

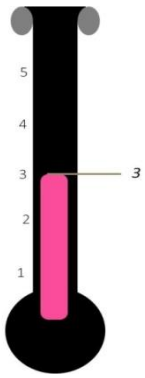
Figura 494: Porcentaje de personas que están de acuerdo y no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía busca generar lugares de trabajo seguros.

Tabla 16
Dimensión Localización.

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
19	3,25	1,28	39,38%
23	2,75	1,28	46,55%
2	3	1,28	42,97%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17
Media de dimensión Localización.



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, como se puede observar en el gráfico las respuestas están concentradas en la categoría "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" esto quiere decir que para los trabajadores del instrumento A (directores, gerentes y presidentes) le es irrelevante la localización. Si bien es cierto que dicho instrumento es la visión de la compañía, entonces se puede decir que para la misma le es indiferente si les queda lejos a los trabajadores o si es segura. Los datos son moderadamente homogéneos y representativos con un coeficiente variación de 42,97%.

5.4.5 Dimensión clima

El clima es un factor importante dentro de toda compañía y más en una que desea retener el talento. De acuerdo a la siguiente afirmación *"la compañía facilita un entorno laboral agradable"* un 40% de la Generación Millennials está de acuerdo. Mientras que,

en la Generación X un 67% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados suponen, que el talento Millennials de la compañía está consciente que facilitan un entorno agradable, se puede decir que esta generación valora trabajar en un lugar agradable y este puede ser un determinante a la hora de retenerlos. Lo que es incongruente es que los trabajadores opinaron que el ambiente no es agradable. Entonces la compañía debería hacer un estudio de clima para saber a qué se refieren los involucrados con este concepto (Gonzáles,2009).

Figura 505: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía facilita un entorno laboral agradable.

Tabla 17
Dimensión Clima

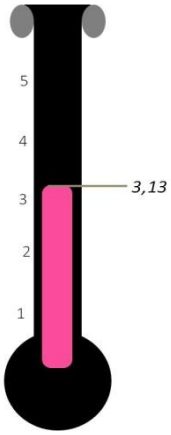
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
5	3,13	1,24	39,62%

Fuente: Elaboración propia.

La media indica que las respuestas oscilaron entre “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y entre “de acuerdo” con un 3,13. El coeficiente de variación dio un 39.62% lo que significa que los datos son representativos con respecto a la muestra.

Gráfico 18

Media de la dimensión clima.



Fuente: Elaboración propia

5.4.6 Dimensión responsabilidad social/ambiental de la empresa

Del ítem "me gusta la responsabilidad social que tiene la compañía" un 80% de la Generación Millennials está de acuerdo, mientras de la Generación X un 67% está en desacuerdo. Los Millennials ven el mundo de forma diferente y una de sus características es la innovación, si una empresa está comprometida con el ambiente es innovadora y será más atractiva que las otras. Y los directores Millennials están al tanto de ello (Carvallo, 2014).

Los trabajadores Millennials manifiestan una actitud negativa en cuanto a la responsabilidad social que tiene la compañía.

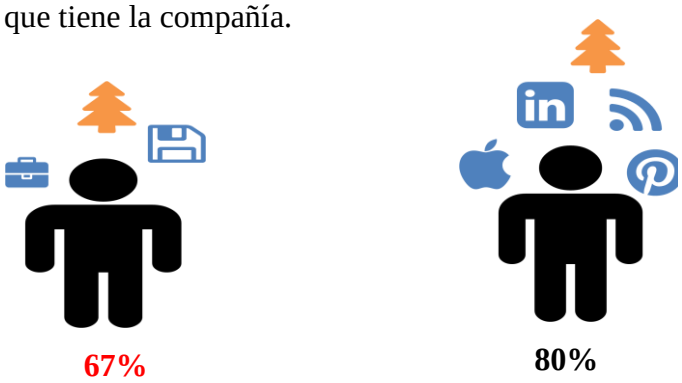


Figura 516: Porcentajes de personas que está de acuerdo y en desacuerdo con que les gusta la responsabilidad social que tiene la compañía.

De acuerdo a la afirmación *"La compañía es reconocida"* un 60% de la Generación Millennials está de acuerdo, mientras que un 66% de la Generación X no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Los Millennials buscan trabajar en compañías reconocidas porque le interesa su carrera profesional y crecer. Esto puede darle la oportunidad de saltar a una compañía más prestigiosa o simplemente a hacer vida en la que están.

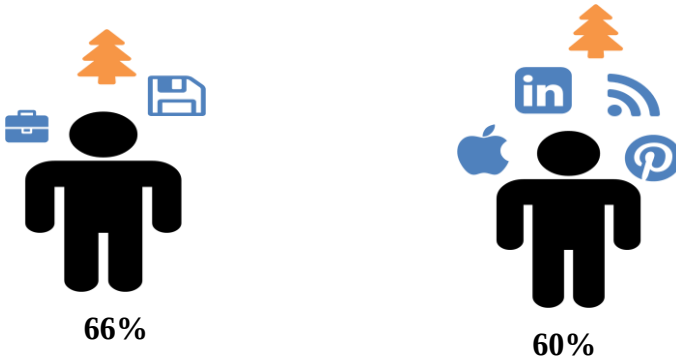


Figura 527: Porcentaje de personas que están de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía es reconocida.

Una compañía innovadora es aquella que tiene políticas ambientales, es por ello que se realizó la siguiente afirmación *"la compañía sigue las políticas ambientales"* un 66% de la Generación Millennials no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 66% de la Generación X está en desacuerdo con dicha afirmación. Es decir, a los trabajadores Millennials manifiestan que es irrelevante el tema ambiental y los trabajadores X si lo considera. Se podría decir que la compañía no posee dichas políticas.

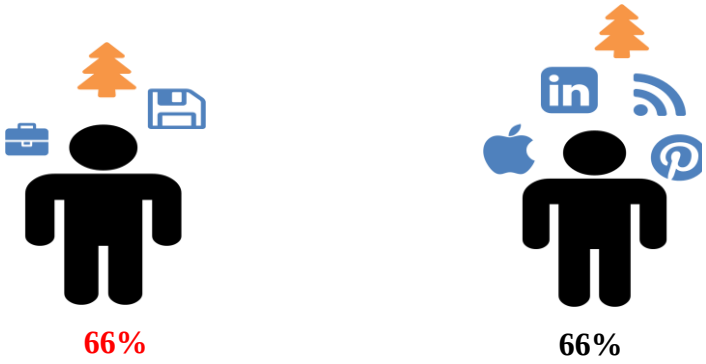


Figura 538: Porcentaje de trabajadores que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la compañía sigue las políticas ambientales.

Tabla 18

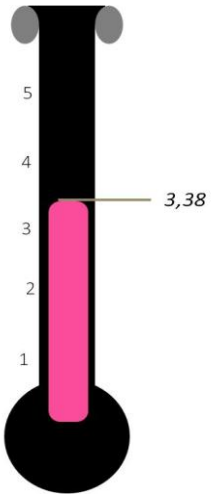
Dimensión Responsabilidad social/ambiental de la empresa

Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
10	3,13	1,24	39,62%
20	3,75	1,03	27,47%
21	3,25	1,03	31,69%
3	3,38	1,1	32,93%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19

Media de la dimensión Responsabilidad social/ambiental de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el mismo hilo, la media de la presente dimensión dio 3,38 lo que significa que las respuestas oscilan entre "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "de acuerdo". Los datos son moderadamente homogéneos y representativos con un 32, 93%. Cajiga (s.f) Expone que, "la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente y de las generaciones futuras*"* (s.p). Entonces, esta compañía debe afianzar sus políticas ambientales ya que los trabajadores no están al tanto de que exista alguna. En el caso de que exista, se debería realizar una campaña comunicacional sobre dichas políticas para que todo el personal esté

al tanto de las mismas.

5.5 Variable: Percepción de los Millennials

5.5.1Dimensión trato diferente

"La compañía considera las edades de los trabajadores para mejorar su desempeño" un 80% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que un 33% de la Generación X está en desacuerdo.

Esto significa que los trabajadores Millennials, y por consecuente la compañía no consideran las edades de los trabajadores para mejorar el desempeño, es decir, les resulta indiferente la edad.

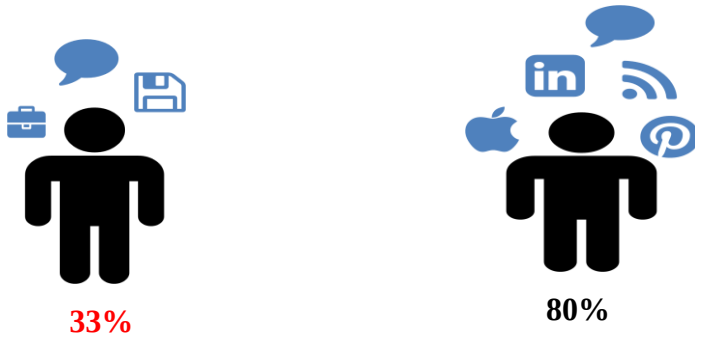


Figura 549: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que la compañía considera las edades de los trabajadores para mejorar su desempeño.

Asimismo, *"la compañía trata diferente al personal por antigüedad"* un 60% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que un 33% de la Generación X están totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

Se puede decir que el directivo de ambas generaciones de la compañía no discrimina a los trabajadores por antigüedad, esto puede resultar positivo para la generación Millennials dado que, si no notan ninguna preferencia con las personas de generaciones anteriores o hasta con ellos mismos puede que no se sientan diferentes o excluidos (Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco y Parreira, 2018).

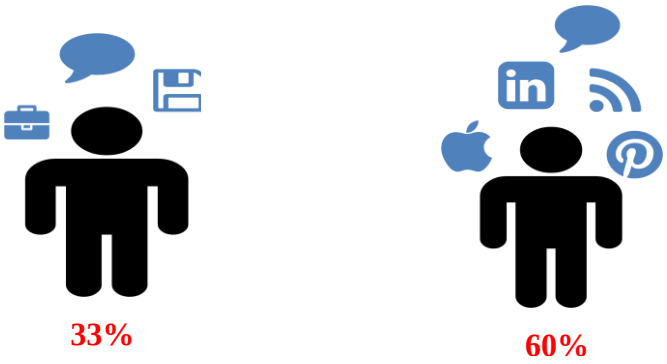


Figura 550: Porcentaje de personas que están totalmente en desacuerdo con que la compañía trata diferente al personal por su antigüedad.

"Se privilegia a las personas con habilidades tecnológicas" un 60% de la Generación Millennials está totalmente en desacuerdo, mientras que un 66% de la Generación X está de acuerdo.

Dicho resultado, es un poco predecible ya que algunos trabajadores Millennials manifiestan que si tienen ventaja sobre las generaciones anteriores en cuanto a la tecnología. Esto puede entrar en los reconocimientos y dicho supuesto es valorado por los Millennials como un punto importante para permanecer en la compañía (ObservatorioGT, s.f).

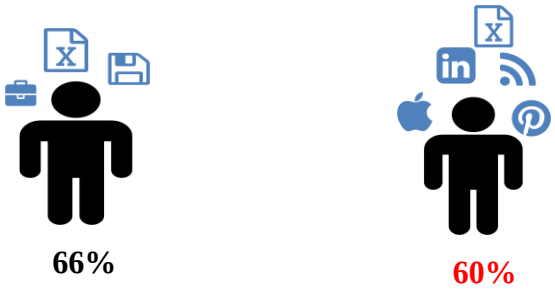


Figura 561: Porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo y de acuerdo con que se privilegia a las personas con habilidades tecnológicas.

Tabla 19
Dimensión trato diferente

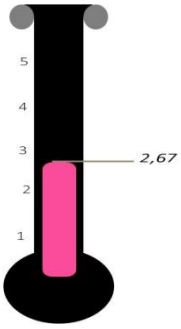
Ítems	Media	Desviación estándar	Coeficiente de Variación
13	1,5	0,75	50,00%
16	4	1,41	35,25%
29	2,5	1,41	56,40%
3	2,67	1,19	47,22%

Fuente: Elaboración propia

Los datos son moderadamente homogéneos y representativos ya que cuenta con un coeficiente de variación de 47,22%. Del mismo modo, el ítem 29 presenta una variabilidad en las respuestas.

Gráfico 20

Media de la dimensión trato diferente.



Fuente: Elaboración propia

Por último, como se observa en el gráfico las respuestas oscilan entre “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Lo que se traduce en que la compañía, no tiene distinción de trato hacia ninguna de las generaciones estudiadas, por lo que las estrategias en cuanto los ítems analizados deben evaluarse y acentuar un poco más la diferencia si se quiere retener al talento Millennials.

Discusión de los resultados

Con relación a la identificación de las estrategias generales empleadas para retener al personal. Se obtiene la siguiente tabla resumen. Donde se representan las generaciones Millennials con generación X. Está conformado por tres columnas donde se ubican las dimensiones e ítems positivos o negativos. En letra normal cuando los ítems son las preguntas de los trabajadores y en itálica cuando es por parte de la compañía.

Tabla 20

Discusión 1

Dimensión	Concuerdan Positivamente	Concuerdan Negativamente
Compensación	HCM cubre las necesidades básicas Horas extras *El salario es suficiente para cubrí mis necesidades básicas*	*Bonos mensuales por desempeño en el cargo* *HCM cubre necesidades medicas* *Reconocimiento de los éxitos del personal a su cargo*
Desarrollo de carrera	Becas para estudios en el país Planes de formación externos Cambios de trabajo constantes *Tecnología eficiente al personal*	Manejo de la tecnología eficiente *Equipos tecnológicos no actualizados* *Becas para estudios en el país* *Planes de formación externos*
Flexibilidad	Respeto por el horario de salida	Tiempo para compartir con la familia Jornadas de trabajo exigentes
Localización	*Dificulta para llegar a la compañía*	*Seguridad en el lugar de trabajo*
Clima		Entorno laboral
Trato diferente	Edad	*La compañía trata diferente por antigüedad*

Fuente: Elaboración propia

Lo que lleva a los siguientes Hallazgos:

- Demisión de compensación: Se puede observar que los gerentes tienen más relevancia negativa, mientras que el personal trabajador hace énfasis en las horas extras y el HCM.
- Dimensión desarrollo de carrera: Existe más inconformidad de los gerentes con respecto a los trabajadores, ya que se aprecia mejor los planes de formación
- Dimensión flexibilidad: llama la atención la importancia que se le da al horario de salida

- Dimensión de localización: Ven dificultades para moverse y ven inseguro el lugar de trabajo
- Dimisión clima: ambas generaciones lo ven negativo
- Dimisión trato diferente: los trabajadores perciben que hay diferencia por la edad mientras que la compañía no ve esas situaciones

Esto nos permite concluir, que puede existir diferencia entre trabajadores y gerentes independientemente de la generación.

Se realizó el mismo procedimiento con esta nueva tabla.

Tabla 21

Discusión 2

Dimensión	Lo que los Millennials aprecian de manera positiva	Lo que los Millennials aprecian de manera negativa
Compensación	La compañía ofrece bonos mensuales Oportunidades de ascenso Autonomía a sus trabajadores Libertad de acción a sus trabajadores *El trabajo es considerado poco relevante* *La compañía ofrece la posibilidad de pago para la educación mis hijos* *Pago de horas extras*	Mi trabajo es poco relevante para mi jefe Educación para mis hijos Reconocimiento de trabajo *Autonomía para tomar decisiones* *La compañía se esfuerza por que el salario sea suficiente*
Desarrollo de carrera	Mi jefe promueve prácticas de desarrollo Mi jefe me promueve prácticas de desarrollo *Promueven prácticas de desarrollo* *Oportunidades de crecimiento personal*	Equipos no actualizados Oportunidades de crecimiento *No proporciona oportunidades de ascenso* *Rotación interna de su personal*
Flexibilidad	No me gusta el trabajo desde casa *Jornadas de trabajos exigentes*	*Tiempo* *La compañía me permite trabajar*

	Mi jefe no respeta mi horario de salida	*desde casa* *Los jefes Respetan el horario de salida*
Localización	*Lugares de trabajo seguros*	*Los trabajadores llegan fácilmente a la compañía*
Clima	*La compañía ofrece un entorno laboral agradable*	
Resp. social/ambiental de la empresa	Responsabilidad social que ofrecen *Responsabilidad social que tiene la compañía* *La compañía es reconocida* *Políticas ambientales*	
Trato diferente		Trato diferente por antigüedad *Privilegio con mejores habilidades tecnológicas*

Fuente: Elaboración propia

Lo que lleva a los siguientes Hallazgos:

- Dimensión compensación: La educación de los hijos tiene diferencia entre los Millennials y la generación X, pero con un resultado paradójico en que los gerentes Millennials aprecian positivamente la educación de sus hijos si se comparan con la generación x, resultado lo contrario en el grupo de los trabajadores, a su vez los trabajadores Millennials ven que no existe un reconocimiento del trabajo, pero perciben positivamente los bonos, autonomía y ascensos.
- Dimensión Desarrollo de carrera: ambos plantean prácticas de desarrollo y oportunidades de crecimiento personal, aunque ambos trabadores perciben que no existe un alto crecimiento dentro de la compañía.
- Dimensión Flexibilidad: Se manifiesta que no hay flexibilidad, incluso se evidencia que no hay respeto por el horario de salida
- Dimisión localización: Los trabajadores Millennials aprecian mejor el lugar del trabajo y aprecian negativamente el momento de la llegada a la compañía, más que la generación X

- Dimisión clima: Los trabajadores Millennials aprecian más los entornos laborales agradables

- Dimensión trato diferente: Tanto los Millennials trabajadores como gerentes, aprecian la responsabilidad social/ambiental más que los trabajadores de la generación X, al igual que el reconocimiento de la compañía.

Entonces, gracias a estas tablas surge una pregunta que engloba a la generación Millennials ¿Es cuestión de sensibilidad que lo hayan visto distinto o porque son Millennials influyeron para que esto ocurriese?

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1CONCLUSIONES

Para finalizar el estudio realizado, se procede a dar conclusiones a los objetivos específicos planteados y dando respuesta a la pregunta inicial. En un contexto país tan complejo como el nuestro, es necesario idear, innovar y actualizar las estrategias para retener al talento humano en la compañía, debido a que la diáspora de profesionales cada vez es mayor. Tal como lo explica (Cañizalez, 2018, p. 191) "La Dirección de Egresados de la UCAB contabiliza profesionales graduados en esta universidad -que no es la más grande del país- en 47 naciones, afincados principalmente en América y Europa, pero también hay ucabistas en Asia, Oceanía y Medio Oriente" esto supone una creación, actualización e implantación de las estrategias de retención.

El reto de las empresas en Venezuela es ser suficientemente atractiva ante las posibilidades que existan en el exterior, es por ello que este trabajo de grado busca estudiar en la compañía CNAC las estrategias de retención en general y para los Millennials en particular, se pudo concluir:

Los trabajadores de CNAC parecen no estar descontentos con los ítems evaluados en la dimensión compensación, lo que significa que dicha compañía no cuenta esto como una estrategia para retener al talento Millennials. Esta es una estrategia que, a pesar de ser tradicional parece seguir siendo efectiva para retener al mismo en la compañía y es un supuesto muy valorado por los Millennials, el segundo más valorado después del desarrollo de carrera (ManpowerGroup, s.f).

Los trabajadores buscan crecer profesionalmente es por ello que esta fue una estrategia a considerar a la hora de retener al talento Millennials, más que todo porque en las características ellos buscan trascender y desarrollarse. Los trabajadores de la compañía valoran positivamente que la misma le ayude a desarrollarse profesionalmente. Por lo que si posee esta estrategia.

En cuanto a la flexibilidad los trabajadores del CNAC se inclinan porque no hay políticas de flexibilidad, si bien opinaron que el horario no es exigente, no se sienten

conformes con la flexibilidad obtenida. Asimismo, la globalización y la innovación juegan un papel importante a la hora de retener al personal, ya que se pueden idear estrategias de trabajo en casa y así el trabajador no gasta en pasaje que dada la situación país se le puede complicar conseguirlo. A su vez, es menos gasto para la empresa y los equipos y materiales de oficina se mantienen más.

Desde otro punto, el lugar de trabajo para muchas personas es su segundo hogar ya que prácticamente pasan más tiempo en la oficina que en el mismo. Es por ello que los trabajadores del CNAC tienen una percepción negativa sobre la localización de la compañía. Esto también, es un factor clave a la hora de desincorporarse de la compañía. También se podría considerar colocar transporte a los empleados o abrir una sede más céntrica ya que los trabajadores manifestaron que les resulta difícil llegar a su lugar de trabajo.

Por otro lado, los trabajadores parecen mostrar cierto rechazo al clima laboral de la compañía. Entonces, se puede decir que el CNAC debería modificar sus políticas de clima laboral y ver qué pasa con los trabajadores ya que este tema es importante al momento de retener, es a veces incluso más importante que la compensación. Porque un trabajador puede tener el mejor salario, pero si no se lleva bien con sus compañeros y el ambiente laboral es pesado hay una probabilidad de que decida desincorporarse de la compañía. “En cuanto al ambiente en el cual se sienten cómodos, los Millennials buscan trabajar en un contexto relajado, colaborativo y divertido.” (Horikian, 2017, p.15) Además de lo que expone Horikian, uno de los supuestos de la generación Millennials es el trabajo en equipo y si ellos no pueden hacer esa relación o le es difícil por el clima laboral en el que se encuentran, será un determinante para que busquen otro empleo.

Asimismo, en cuanto a responsabilidad social/empresarial de la compañía a los trabajadores les parece irrelevante cualquier política que contenga eso. Esto significa que, la compañía CNAC no considera la responsabilidad social/empresarial como una estrategia para retener al talento. Dicha compañía debería idear políticas ambientales y sociales, ya que los Millennials valoran este tema y se sienten identificados con el mismo.

Por otro lado, la compañía si tiene un trato diferente percibido por la generación Millennials, lo que ellos valoran ya que le gusta que reconozcan tanto su trabajo como sus habilidades.

Entonces, se puede concluir que el CNAC posee estrategias de retención, pero las únicas que los Millennials valoran son el trato diferente y el desarrollo de carrera, y es de esperarse debido a que buscan ser más empleables.

Asimismo, la compañía no valora la flexibilidad como una estrategia de retención, lo que resulta perjudicial para la misma debido a que el talento Millennials que consecuentemente será la mayoría de la población mundial en el 2020 no querrá trabajar en esa organización ya que va en contra de su supuesto de balance vida trabajo (ManpowerGroup, s.f).

Se entiende que a la compañía no le es relevante la localización de la misma, si se compara con lo que opinaron los trabajadores del CNAC, se puede observar que los trabajadores valoraron negativa esta dimensión. Y a su vez, se puede suponer que la empresa no se preocupa por el traslado de los trabajadores al sitio. Es decir, no ven la localización como una estrategia de retención.

Del mismo modo, en cuanto a clima laboral la compañía percibe que facilita un buen ambiente laboral. Mientras que la visión de los trabajadores fue opuesta. Lo que resulta alarmante ya que se puede decir que no se les toma en cuenta.

La compañía no valora la responsabilidad social/empresarial como una estrategia de retención del talento.

Por otro lado, la compañía no sabe que los trabajadores valoran el trato diferente recibido. Se puede suponer que no consideran el trato diferente como un determinante de retención de la generación Millennials y la generación X.

En términos generales, se puede concluir que el CNAC sabe que tiene estrategias de retención. Y las más valoradas para los Millennials según ellos son: clima laboral, desarrollo de carrera y trato diferente. Son sumamente importantes a la hora de retener al talento estas 3 estrategias, pero no se deben olvidar las remuneraciones económicas, dada la coyuntura del país.

6.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se procede a dar unas recomendaciones, a la compañía y a futuros investigadores del tema.

A la compañía, revisar su proceso de retención, reunir a los trabajadores y hacer una encuesta flash sobre qué beneficios valoran más para así tener una idea de cuáles serían las estrategias que funcionarían mejor. A su vez, deben hacer estudios salariales para ver cómo están referentes al mercado y si los cargos están siendo valorados correctamente. Deben implementar políticas ambientales y sociales más visibles

- Importante mejorar las compensaciones monetarias y no monetarias enfatizando la relevancia del trabajo. Además de crear políticas de compensación ya sea asesorándose con un auditor o con el jefe de compensación de la empresa
- Además de promover el desarrollo y crecimiento personal, incorporar desarrollos de carrera en términos de asensos en jerarquía de la compañía
- Mejorar la flexibilidad del trabajo y respetar el horario establecido por la compañía
- Considerar algún mecanismo de apoyo para mejorar el aseo de los trabajadores, ya que las instalaciones se encuentran en mal estado y no hay agua
- Mantener el entorno laboral agradable que presenta la compañía
- Mejorar la percepción de los distintos actores sobre la importancia de la responsabilidad social/ambiental de la compañía, para conseguir una percepción positiva por parte de los trabajadores que hacen vida en la compañía

Esta investigación, da pie a que no solo se investigue las diferencias entre la generación Millennials y la generación X, sino que también, se investigue a profundidad la diferencia de los Millennials en función del nivel de cargo que cumplan dentro de las empresas. Pues en este trabajo se detectaron posiciones contrarias sobre las mismas variables de generaciones Millennials si se comparaba entre los trabajadores y los gerentes

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, Bermúdez, Caravedo, Morales y Serván. (2010). *¨Retencion del talento:Conociendo a mi gente¨*.(tesis de posgrado).Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas,Lima,Peru.Recuperado el 10 de febrero de 2018 de https://es.scribd.com/document/267144232/Tesis-de-retencion-de-talento-pdf

Acosta. (2014,11de Julio). Los 5 elementos del salario emocional.Espok.comunicación de sustentabilidad y RSE.Recuperado el 05 de mayo de 2018, de https://www.expoknews.com/los-5-elementos-del-salario-emocional/

Alcazar y Cascante. (2016). *El observatorio generación & talento y su socio académico la universidad pontificia*..Pos$talento España,Madrid*:* .Recuperado el 20 de marzo de 2018 de HYPERLINK "https://www.equiposytalento.com/noticias/2016/10/31/el-observatorio-generacion--talento-y-la-universidad-pontificia-comillas-icai-icade-analizan-la-diversidad-generacional-laboral"

Balestrini. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación (segunda ed.).Venezuela: BL consultores asociados, servicio editorial.

BBV. (2015). Generación Millennials. Centro de innovación BBVA. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials-bbva.pdf

Buitrago. (2016). *Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación Millennials de la ciudad de Cali, (Trabajo de grado).*Pontificia Universidad Javeriana Cali, Cali, Colombia. Recuperado 30 de mayo de 2019,de http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion_laboral_voluntaria.pdf;jsessionid=98FFA0DCC6045E09A913C53A7C8A6BDA?sequence=1

Cajiga. (sf). *El concepto de responsabilidad social empresarial*.Centro Mexicano para la filantropía:Mexico.Recuperado el 15 de 03 de 2019, de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Camiñay Goncalve. (2009). *Estudio del sistema de compensación total en empresas de telefonía movil.*Biblioteca UCAB.Venezuela Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7039.pdf

Campos, Jaramillo y Pineda. (2014).*Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental* (Trabajo de grado).Universidad José Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia. Recuperado el 2 de junio de 2019,de

https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cañizález. (2018).*La transformación migratoria de Venezuela en el siglo XXI* Journal of Latin American Communication Research 6 (1-2).Recuperado el 2019, de https://www.alaic.org/journal/index.php/jlacr/article/download/300/153

Carvallo (2014)Estudio de los Millenials chilenos en el mercado laboral,(tesis de grado).Universidad de chile,Santiago,Chile.Recuperado el 1 de junio del 2019,de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1

Casas, Campos y Repullo.(2003). La encuesta como técnica de investigación,elaboración de cuestionarios y tratamiento estadistico de los datos(II).Localizador wed,52 (654) Recuperado el 26 de Abril de 2019, de https://core.ac.uk/download/pdf/82474689.pdf

Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*.MacGraw Hill,3ra Edición Mexico Recuperado el 10 de abril del 2018 de https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chirinos. (2009). *Características generacionales y los valores.*Observatorio Laboral ,Venezuel*a*. Recuperado el 22 de enero de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf

Espinoza, Peralta y Pérez . (2016).La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro.*Scielo*vol.8 no.3 .Recuperado el 24 de Enero del 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023

Fernández. (2012). *Conceptos de Estrategia empresarial.*Escuela de la organizacion industrial(eoi).Recuperado el 23 de enero de 2018, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf

Fernández y Sanchez (s.f). *"Gestión del talento humano como herramienta competitivas de las empresas.*Universidad Dr.Jose Matias Delgado. Recuperado el 23 de Enero de 2018,dehttps://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%205.pdf

Figueroa. (12 de Mayo de 2014). *Estrategias de atraccción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*.Económicas CUC.C5 (1): 61-77 erromatosoSA,Colombia. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf_43

García (2017). *Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo xxi*. Recuperado el 28 de mayo del 2019, de https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf

García(2004). *Estudios descriptivos.* Nure investigación Recuperado el 29 de febrero de 2018,dehttp://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf

Gonzales (2009,Diciembre). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.* Redalyc, vol. 45, núm. 1 pp. 45-72 Recuperado el 15 de Julio de 2018,de http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf

Graveto, Parreira, Neves, Rodrigues, Marôco, (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2018;26:e3021, Recuperado el 1 de junio de 2019,de http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2407

Heiner y Perez. (2014). *Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials.* Scielo:Editorial.Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a1.pdf

Horikian. (2017). *Evaluaciones de desempeño y Millennials: el valor del feedback en las generaciones más jóvenes (tesis de grado).*Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina. Recuperado 29 de mayo de 2019 de,https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11157/MBA_2017_Horikian.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jimenez. (2010). *Tipos de investigacion.*Tecnologico de estudios superiores de Jocatitla.Mexico.Recuperado el 24 de febrero de 2019, de https://es.slideshare.net/YughyJimenez/tipos-de-investigacion-74788648

Labarca. (2007). *Consideraciones teóricas de la competividad empresarial.Redalyc Omnia.* pp. 158 – 184.Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf

Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). Caracas. Recuperado el 20 de junio de 2018.

Lorenzo. (2005). Talent predictors.*Intangible capital,* Vol 1, No 1 , pp. 158 - 184 Recuperado el 20 de enero de 2018, de http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/34

López. (2004). Población de muestra y muestreo. Scielo v.09 n.08 .Recuperado el 22 de enero del 2019,de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Manpower. (2018,8 de Abril). *Tips para reneter el personal de tu empresa.* Recuperado el 20 de junio de 2018, de: https://manpowergroupcolombia.co/blog/tips-para-retener-el-personal-de-tu-empresa-perms-manpower

ManpowerGroup. (2015). *Reflexionando sobre la retencion del talento humano.* Recuperado el 2018 de Noviembre de 10, de:https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20151215/asocfile/20151215122336/mgs_reflexionando_sobre_laretencion_del_talento_humano.pdf

ManpowerGroup. (sf). *Manpower Group.* Carreras profesionales de los Millennials:horizonte. Recuperado el 30 de mayo de 2018, 2020.de:http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup__Carreras_profesionales_de_los_Millennials,_Horizonte_2020_635997053700335000.pdf

Manzo y Nadia. (2004). *Remuneración salarial recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida*(tesis de grado).Universidad Catolica Andres Bello,Caracas,Venezuela. Recuperado el 27 de Junio de 2018,dehttp://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf

Mendoza y Rodriguez. (2017).*Prácticas de conciliación vida-trabajo para la retención del talento en mapfre caracas en el año 2017(Trabajo de grado).*Universidad Catolica Andres Bello,Caracas.Recuperado el 01 de Agosto de 2018, de https://mail.google.com/mail/u/0/#search/guia/FMfcgxwBWSvSSdwmLxSFHpqjrSWhRXfk?projector=1&messagePartId=0.1

Mina. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas it de Argentina(tesis de maestria).*Instituto Tecnologico de Buenos Aires,Buenos Aires,Argentina.Recuperado el 08 de 01 de 2018, de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1

Mincultura. (2015). *Centro Nacional Autónomo de Cinematografía*. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de: http://www.cnac.gob.ve/

ObservatorioGT. (s.f).Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Recuperado el 30 de mayo de 2019,dehttps://www.generacciona.org/generaciones.pdf

Otzen y Manterola. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*., 35(1):227-232, 2017.Recuperado el 11 de febrero del 2019, dehttps://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Pincheira y Arenas. (2016). Caracterización de los profesionales de la 'generación Millennials. *Interciencia.* Vol. 41, núm. 12, pp. 812-818.Recuperado 30 de mayo del 2019 de, http://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf

Pinto. (2016). *Población y Salud en Mesoamérica.* Universidad de Costa Rica, Volumen 13, número Recuperado el 08 de enero de 2018, dehttp://www.redalyc.org/pdf/446/44643207010.pdf

Poelmans. (2006). *El salario emocional.* Fundacion RH.Recuperado el febrero de 2018, de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Prieto. (2013). *Gestión de Talento Humano como estrategia de retención del persona.* (trabajo de grado).Universidad de Medellin.Medellin,Colombia.Recuperado el 11 de Mayo de 2018, dehttps://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

PWC. (2017). *Flexibilidad en el trabajo*.PricewaterhouseCoopers.Recuperado el 01 de septiembre de 2018, de https://www.pwc.com.uy/es/ServicesLandingPage/AdvisoryLanding/NewsletterAdvisory/Flexibilidadeneltrabajo-oct17.pdf

Rocco. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.* Recuperado el 31 de mayo de 2018, de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

Ronda. (2002). *Plataforma virtual de conocimiento. Gestiopolis.* Recuperado el 20 de Enero de 2018, de https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/

Sampieri,Fernández, y Baptista. (2007). *Metodología de la investigación*. MacGraw Hill.Mexico.Recuperado el 10 de abril de 2018, de https://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2010/03/metodologia-de-la-investigacion.pdf

Selman y Fornet.(1 de julio de 2014).*Venezuela*:*Análisis económicode un país en crisis .Conte Institute.* Washington, Estados Unidos.Recuperado el 5 de diciembre de 2017,de https://www.elcato.org/pdf_files/ens-2014-07-01.pdf

Suárez. (2016). *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*(trabajo de grado), Universidad militar Nueva Granada,Bogota,Colombia.Recuperado el 22 de junio de 2018, de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15165/1/SuarezAcevedoDamarisMagnolia2017.pdf

Universia. (2019).¿Qué es el Desarrollo Profesional?.Universia, España. Recuperado el 16de enero de 2018, de http://www.universia.es/desarrollo-profesional/desarrollo-profesional/at/1150635

Vargas. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades.* vol. 4, núm. 8, 1994, pp. 47-53.Recuperado el 25 de marzo de 2019, de http://www.redalyc.org/pdf/747/

Vásquez y Medina. (2016).Migración en los estudiantes del décimo semestre de relaciones industriales en una universidad pública ubicada en valencia estado (trabajo de grado),Universidad de Carabobo.Valencia,.Recuperado el 23 de abril de 2019,dehttp://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3990/medinav%C3%A1squez.pdf?sequence=1

Walters. (s.f). *Atraer y Retener a los profesionales Millennial.* Recuperado el 18 de febrero de 2018, de: https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento A (Presidencia/ Gerentes/Directores)						
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO						
El presente instrumento tiene como finalidad estudiar las estrategias de retención que aplican a la generación Millennials. La información plasmada aquí será confidencial y será usada exclusivamente para fines académicos.						
Instrucciones: Leer cuidadosamente las preguntas y marcar con una x en la respuesta seleccionada con su primera impresión. Se le agradece no dejar ninguna casilla en blanco ya que ello afecta el compuesto de los datos aportados por Ud.						
Edad: _____ Sexo: F__/ M___ Dirección/Gerencia:_____ Fecha: ____/_____/____ Antigüedad: _____		**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
	Considero que:					
1	La compañía se esfuerza para que los salarios sean suficiente con la finalidad de cubrir las necesidades de los trabajadores					
2	La compañía me ofrece bonos mensuales por desempeño en el cargo					
3	Todos los responsables en la compañía promueven prácticas de desarrollo del personal a su cargo					
4	El trabajo del personal de la compañía es considerado poco relevante					
5	La compañía facilita un entorno laboral agradable					
6	Los equipos tecnológicos que hay en la empresa no están actualizados					
7	La compañía brinda oportunidades de crecimiento al personal					
8	La compañía gerencia el tiempo de sus trabajadores considerando las necesidades familiares					
9	Las jornadas de trabajo son muy exigentes					
10	Me gusta la responsabilidad social que tiene la compañía					
11	La compañía no me proporciona oportunidades de ascenso					
12	Mi póliza HCM cubre las necesidades médicas					
13	La compañía considera las edades de los trabajadores para mejorar su desempeño					
14	La compañía en algunos casos me permite trabajar desde casa					
15	La compañía me proporciona becas para estudiar en el país					
16	La compañía trata diferente al personal por su antigüedad					

17	La compañía me ofrece la posibilidad de pago para la educación de mis hijos					
18	La compañía facilita tecnología eficiente al personal					
19	Los empleados llegan fácilmente a la compañía					
20	La compañía es reconocida					
21	La compañía sigue las políticas ambientales					
22	Los gerentes reconocen los éxitos del personal a su cargo					
23	La compañía busca generar lugares de trabajo seguros					
24	La compañía da autonomía a sus trabajadores					
25	La compañía da libertad de acción a sus trabajadores					
26	Existen planes de formación externos pagados por la compañía					
27	La compañía paga horas extras					
28	Los jefes respetan los horarios de salida					
29	Se privilegia a las personas con mejores habilidades tecnológicas					
30	La compañía facilita la rotación interna de su personal					

Gracias por su tiempo y colaboración

ANEXO B

Instrumento B (Coordinador/Especialistas/Analistas)						
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO						
El presente instrumento tiene como finalidad estudiar las estrategias de retención que aplican a la generación Millennials. La información plasmada aquí será confidencial y será usada exclusivamente para fines académicos.						
Instrucciones: Leer cuidadosamente las preguntas y marcar con una x en la respuesta seleccionada con su primera impresión. Se le agradece no dejar ninguna casilla en blanco ya que ello afecta el compuesto de los datos aportados por Ud.						
Edad: _____ Sexo: F__/ M___ Dirección/Gerencia:_____ Fecha: ____/_____/____ Antigüedad: _____		**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
	Considero que:					
1	El salario otorgado por la compañía es suficiente para cubrir mis necesidades básicas					
2	La compañía ofrece bonos mensuales por mi desempeño en el cargo					
3	Mi jefe promueve prácticas de desarrollo					
4	Mi trabajo es poco relevante para mi jefe					
5	Me gusta mi entorno laboral					
6	Los equipos tecnológico que hay en la compañía no están actualizados					
7	Estoy contento con la oportunidad de crecimiento que me brinda la compañía					
8	El horario de la compañía me permite tener tiempo para compartir con mi familia					
9	Las jornadas de trabajo son muy exigentes					
10	Me gusta la responsabilidad social que me ofrece la compañía					
11	La compañía no me proporciona oportunidades de ascenso					
12	Mi póliza HCM cubre las necesidades medicas					
13	Mi edad influye en mi rendimiento					
14	No me gusta trabajar desde casa					
15	La compañía me proporciona becas para estudiar en el país					
16	Me molesta que me den un trato diferente por mi antigüedad					

17	La compañía me ofrece posibilidad de pago para la educación de mis hijos					
18	Sé manejar la tecnología eficientemente					
19	Se me dificulta llegar a la compañía					
20	La compañía donde trabajo es reconocida					
21	La compañía donde trabajo sigue las políticas ambientales					
22	Siempre que hago bien mi trabajo y me lo reconocen					
23	Me siento seguro en mi lugar de trabajo					
24	Tengo la autonomía para tomar decisiones					
25	Puedo trabajar libremente					
26	He participado en planes de formación externos pagados por la compañía					
27	Me pagan las horas extras					
28	Mi jefe no respeta mi horario de salida					
29	Me tratan diferente por mis habilidades tecnológicas					
30	Me gusta cambiar de trabajo constantemente					

Gracias por su tiempo y colaboración