

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

Facultad de Turismo
Maestría en Marketing de Servicios



TESIS

¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”?

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Margarita Franco García".

Alumna: Margarita Franco García

Director de Tesis: Mg. Claudia Toros Scorians

2018

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	5
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA INVESTIGACIÓN	7
3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
4	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	11
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5	CONTEXTO CONCEPTUAL.....	12
5.1	¿QUE ENTENDEMOS POR GENERACIONES?	12
5.2	RANGO GENERACIONAL.....	14
5.2.1	<i>Tradicionales (1925-1945).....</i>	<i>18</i>
5.2.2	<i>Baby Boomers (1946 – 1964).....</i>	<i>19</i>
5.2.3	<i>Generación “X” (1965 – 1980).....</i>	<i>22</i>
5.2.4	<i>Generación Millennial.....</i>	<i>24</i>
5.2.4.1	<i>Características y rasgos de la generación Millennials</i>	<i>25</i>
5.3	¿QUÉ ES EL TALENTO?	33
5.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	36
5.4.1	<i>Los problemas de gestión de personas</i>	<i>39</i>
5.5	GESTIÓN DE LA RETENCIÓN.....	41
5.5.1	<i>Aspectos que busca satisfacer la gestión del talento.....</i>	<i>42</i>
5.6	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44
5.6.1	<i>Objetivos de la administración recursos humanos.....</i>	<i>44</i>
5.6.2	<i>Prácticas de la gestión del talento.....</i>	<i>46</i>
5.6.2.1	<i>Reclutamiento de personal</i>	<i>47</i>
5.6.2.2	<i>Selección de personal</i>	<i>49</i>
5.6.2.3	<i>Capacitación y Desarrollo del personal</i>	<i>50</i>
5.6.2.4	<i>Evaluación del desempeño.....</i>	<i>52</i>
5.6.2.5	<i>Retención del personal</i>	<i>54</i>
5.7	MOTIVACIÓN	56
5.7.1	<i>La motivación y sus teorías</i>	<i>57</i>
5.7.2	<i>Teorías de Contenido.....</i>	<i>59</i>
5.7.2.1	<i>Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)</i>	<i>60</i>
5.7.2.2	<i>El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969).....</i>	<i>61</i>
5.7.2.3	<i>Teoría bifactorial (Herzberg, 1959).....</i>	<i>63</i>
5.7.2.4	<i>Teoría X e Y (McGregor, 1960)</i>	<i>64</i>
5.7.2.5	<i>Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961).....</i>	<i>66</i>
5.8	MARKETING INTERNO	67
5.9	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	68
5.10	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	69
5.11	TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	73
5.11.1	<i>Empresas Multinacionales</i>	<i>74</i>
5.12	LA INDUSTRIA PETROLERA	77
5.13	AUMENTO DE LOS MILLENNIALS EN LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO Y EL GAS.....	78
6	METODOLOGÍA	81
6.1	DISEÑO METODOLÓGICO	81
6.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	82
6.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	84

6.3.1	Entrevista	84
6.3.2	Encuesta.....	86
6.4	POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	86
7	RESULTADOS.....	88
7.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENTREVISTAS.....	107
8	CONCLUSIÓN.....	111
9	LISTA DE REFERENCIAS	115
9.1	BIBLIOGRAFÍA ONLINE	119
10	ANEXOS.....	122

Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	Tipo de generaciones.	16
<i>Figura 2</i>	Fuerza de trabajo global por generación en el 2020	25
<i>Figura 3</i>	Relación trabajo-vida personal.....	29
<i>Figura 4</i>	Características de talento.	34
<i>Figura 5</i>	Gestión del talento.	35
<i>Figura 6</i>	Evolución de la Gestión del Talento.....	38
<i>Figura 7</i>	La gestión de recursos humanos y relación con la estrategia comercial de la empresa.....	45
<i>Figura 8</i>	Fases de la gestión del talento.....	46
<i>Figura 9</i>	Etapas del proceso de selección.....	50
<i>Figura 10</i>	Sistemas de evaluación del desempeño	53
<i>Figura 11</i>	Ciclo de la evaluación del desempeño.....	54
<i>Figura 12</i>	Teorías de la motivación.....	59
<i>Figura 13</i>	Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	60
<i>Figura 14</i>	Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow modificada por Alderfer...	62
<i>Figura 15</i>	La satisfacción en el trabajo según, Frederick Herzberg.....	64
<i>Figura 16</i>	Los trabajadores según la Teoría X e Y.....	65
<i>Figura 17</i>	El perfil de las áreas de recursos humanos va cambiando de acuerdo a las necesidades de la empresa.....	69
<i>Figura 18</i>	Clasificación de los distintos tipos de organizaciones.....	74
<i>Figura 19</i>	Factores de desmotivación.....	103
<i>Figura 20</i>	Factores de motivación.	105
<i>Figura 21</i>	Factores que influyen para retener al personal.....	109

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de valores generacionales.....	17
Tabla 2 Definiciones de gestión del talento	36
Tabla 3 Resumen de decisiones metodológicas.....	81
Tabla 4 Operacionalización de las variables.....	82

Índice de gráficas

Gráfica 1 Género.....	88
Gráfica 2 Rango de edad.....	89
Gráfica 3 Estado civil actual.....	89
Gráfica 4 Estado civil según rango de edades (%).	90
Gráfica 5 Antigüedad laboral de acuerdo al rango de edades.....	91
Gráfica 6 Nube de palabras: Cualidades de los jóvenes Millennials en la empresa.....	92
Gráfica 7 Valores personales.....	93
Gráfica 8 Aspectos de mayor prioridad en la vida.....	94
Gráfica 9 Tiempo que permanecen conectados a internet.....	95
Gráfica 10 Preferencias de canales de comunicación.....	96
Gráfica 11 Grado de satisfacción en el cargo actual.....	96
Gráfica 12 Aspectos importantes para el desarrollo profesional.....	97
Gráfica 13 Valoración de aspectos en su trabajo.....	98
Gráfica 14 Factores motivacionales para lograr un buen clima laboral.....	99
Gráfica 15 Programas de bienestar en la empresa.....	100
Gráfica 16 Tiempo de permanencia en la empresa.....	101
Gráfica 17 En que gastan su dinero los jóvenes Millennials.....	102
Gráfica 18 Importancia del sueldo.....	103
Gráfica 19 Factores de desmotivación.....	104
Gráfica 20 Factores que influyen para retener al personal (nivel de fidelización).....	106
Gráfica 21 Factores que influyen para retener al personal. .. <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	

1 Introducción

En las últimas décadas nuestra sociedad ha experimentado grandes cambios. Las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados de capitales, la modernización y el desarrollo tecnológico, son ejemplos de algunos de estos cambios que las organizaciones han debido abordar en sus prácticas de gestión y en específico en la gestión de recursos humanos.

Del mismo modo, las personas y en particular los jóvenes también han cambiado. Durante su juventud, experimentan intensos cambios físicos, emocionales y cognitivos los cuales moldean su comportamiento. La generación Millennial se compone por jóvenes que nacieron entre la década de los ochenta y finales de los noventa, reciben el nombre de “Millennials” porque el cambio de milenio representó un hito en su crecimiento (Great Place to Work, 2013).

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación, ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. A pesar de sus diferencias individuales estos jóvenes comparten estilos de vida, valores y características que han formado a partir de las experiencias de su vida histórico-social. Estas características y experiencias probablemente explican en parte la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones.

Los intereses y valores de esta nueva generación de trabajadores es un tema que despierta interés en los responsables del área de recursos humanos de las empresas, por su impacto en las prácticas de esta área. Se evidencia que las estrategias de atracción, gestión

y retención, que fueron exitosas con generaciones anteriores ya no logran los mismos resultados. En consecuencia, esto obliga a re-pensar sus prácticas de gestión ante un grupo de profesionales que tienen distintas demandas e intereses en comparación con una fuerza laboral más madura.

Es por ello que hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar diferentes estrategias, los procesos asociados, las herramientas de gestión disponibles que permitan captar, retener y motivar “talento”, comprendiendo en dicha acepción a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven.

En este contexto, las compañías de servicio petrolero como Schlumberger, Halliburton y Weatherford son probablemente una de las tantas que actualmente presentan un importante índice de rotación de sus profesionales y en específico de los jóvenes Millennials (menores de 35 años) lo que enfatiza la importancia de investigar acerca de las características de estos jóvenes, su nivel de satisfacción y compromiso al interior de dichas empresas (Energia16, 2016). Según Goldsman (2012) en el caso de aquellos jóvenes profesionales, con bajos niveles de fidelidad y con crecientes oportunidades laborales, las prácticas que apunten a desarrollarlos para así retenerlos será una habilidad muy cotizada en las organizaciones de nuestra era. En un contexto como el descrito anteriormente, las organizaciones deben desplegar grandes esfuerzos por atraer a estos jóvenes profesionales que les permitan agregar valor a su negocio y también, idear estrategias para desarrollarlos para así evitar fenómenos como la desmotivación laboral y la rotación de personas, entre otros.

Según en un estudio realizado por (ManpowerGroup, 2016), para el año 2020 los Millennials constituirán mas del 35% de la fuerza de trabajo mundial, Otra proyección de la consultora (Deloitte, 2014), en 2025 los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. Es por ello una de las razones por las cuales existen tantos informes acerca de ellos. Para esto será relevante conocer y comprender cuáles son las principales características de estos jóvenes profesionales, para así identificar sus principales motivaciones e intereses que los impulsan a pertenecer y permanecer en determinadas organizaciones. De la misma manera se dará cuenta de las definiciones y alcances de conceptos como motivación laboral y compromiso organizacional.

Por último, este trabajo pretende aportar algunos lineamientos que aunque teóricos, han sido planteados por estudiosos sobre estos temas que podrán servir de guía a las organizaciones al momento de tomar alguna decisión ya que va a permitir a un grupo de empresas específicas tomar conocimiento de las problemáticas propias del sector petrolero a fin de replantearse políticas y estrategias concretas.

2 Planteamiento del problema investigación

Según Molinari (2011), la generación Millennial está compuesta por personas que tienen promedio entre 18 y 35 años que ya están en el mercado laboral. Actualmente, parecería que las compañías tienen problemas para retenerlos, lo cual representa un inconveniente en las mismas. Se puede observar que esta generación rompe con los esquemas tradicionalistas de trabajo, tienen atributos, necesidades y características

diferentes a otras generaciones, lo cual genera que las estrategias e incentivos que las áreas de recursos humanos venían implementando ya no resulten apropiadas, es por ello que es necesario que las áreas de recursos humanos estén preparadas para afrontar estos nuevos desafíos en la retención del talento humano.

La palabra talento se define como el conjunto de habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales que son predominantes o comunes en una generación específica. (Real Academia Española, 2001) Con ello, no decimos que las habilidades, aptitudes y capacidades intelectuales de estos jóvenes Millennials, referidos en este estudio, sean excluyentes a otras generaciones o únicas pero sí que el conjunto de las mismas forma un “perfil diferente de colaborador” con respecto a otras generaciones y por ende se deben buscar estrategias y políticas de retención más acorde a ellos.

3 Justificación de la investigación

La presente investigación radica en primera instancia en la importancia que tienen las empresas hoy en día, de entender y reconocer las expectativas de sus empleados para luego, en vista de la guerra por el talento actual, lograr conocer el comportamiento de aquellos y establecer estrategias para reclutar y retener al joven Millennial del mercado. Los medios han abordado el tema de esta generación profundamente en los últimos tiempos, ya que se han detectado que están imponiendo cambios en el ambiente laboral.

Los Millennials es una generación que cree fuertemente en el desarrollo personal y en el propósito para contribuir al mundo. A primera vista la industria petrolera parece al

Millennial promedio sumamente burocrática y aburrida en su cultura general (un Millennial de estereotipo suele soñar con trabajar en oficinas con pufs de colores brillantes y mesas de billar, a lo Google), pero el problema de atracción es mucho más profundo: es una industria que es percibida como de escasa posibilidad de desarrollo personal (el crecimiento financiero no es suficiente para un Millennial en general, siendo ésta la principal propuesta de valor de la industria para el empleado) y de limitado impacto positivo en el mundo, más bien todo lo contrario, es percibida como altamente contaminante. (Columnero, 2017).

Entonces el problema de atracción de talento de la industria petrolera va más allá de la dificultad intrínseca de conseguir talento técnico y gerencial especializado (como siempre lo ha sido), pues es también un problema de percepción en la compatibilidad de valores y creencias entre las nuevas generaciones y la industria en sí misma.

Otro punto que vale la pena abordar: hasta ahora se ha hablado de la dificultad para obtener talento en la industria para satisfacer toda la necesidad existente por su crecimiento acelerado. Pero lo cierto es que esto dejó de ser un problema significativo alrededor de Junio 2014, cuando los precios del barril se desplomaron significativamente, llevando a la industria a cambiar a una mentalidad de supervivencia con dos consecuencias en particular: el despido masivo de personal dada la reducción de operaciones y la cancelación de muchos proyectos de largo plazo, dando paso más bien a proyectos de corto plazo según necesidades puntuales. (Blog salmón, 2015).

Para este 2018 está pronosticada una recuperación muy gradual de la industria, sin embargo la pregunta que comienzan a hacerse es ¿cuándo la industria vuelva, volverán a ella sus talentos? Muchos de ellos son personas que han tenido que conseguir otros medios profesionales para sobrevivir y es difícil pensar que abandonarán una nueva carrera para

volver a una industria tan impredecible como la petrolera. Y he ahí un factor clave de employer branding: la confiabilidad que viene de la estabilidad.

He aquí donde cae una transformación fundamental que la industria necesita hacer: debe ser capaz de transmitir adecuadamente su “marca” al joven Millennial de hoy día. Que él perciba que la industria petrolera tiene una importancia real para el mundo (porque la tiene, más allá de producir gasolina) y que puede ser estable y además cambiar para volver su cultura más dinámica y acorde a los tiempos actuales, para permitir el desarrollo y experiencia que buscan los jóvenes sin comprometer sus estándares de operación interna.

Si la industria no es capaz de transformarse adecuadamente, es aquí donde realmente comenzará a morir: no por la falta de demanda global de petróleo ni por su agotamiento en las reservas, sino porque se quedará sin su verdadera sangre, que es el talento que la mueve.

4 Definición de los objetivos

4.1 Objetivo general

Indagar sobre las estrategias y políticas de recursos humanos en las empresas multinacionales del sector petrolero y la relación de las mismas respecto al perfil de los Millennials considerando empleados de diferentes países y continentes.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el perfil de los Millennials, con sus principales características (motivaciones, expectativas, intereses, cosmovisión, estilo de vida, diversidad de origen, etc.) insertos en el mundo petrolero.
- Conocer las políticas y prácticas de recursos humanos que poseen las empresas petroleras en relación al perfil del segmento de los Millennials.
- Determinar las brechas entre el perfil de los Millennials y las políticas de recursos humanos de las empresas.

5 Contexto conceptual

5.1 ¿Que entendemos por generaciones?

Según la real academia española, una generación es un conjunto de personas, que por haber nacido en fechas próximas y por haber recibido educación e inputs culturales y sociales semejantes, se comportan de manera a fin o comparable en algunos sentidos.

Neil Howe y William Strauss (2007), afirman que una y otra vez a través de los siglos surgen nuevas generaciones que tienden a adoptar parte de las tendencias correctas puestas en marcha por parte de sus padres y llenar el papel que dejaron vacantes sus abuelos.

Podemos decir que una generación cobra entidad cuando comparte valores (creencias rectoras), principios de acción, normas (códigos que regulan la aplicación de dichos principios), y comportamientos, o sea, manifestaciones que pretenden “que los otros” vean y conozcan cuales son los valores por los que la generación esta dispuesta a trascender. El entendimiento de estos factores, configurados por el contexto social, político, económico y educativo en el cual se desarrollan, le permite a la generación definir su “misión” o razón de ser para luego definir su plan de vida; lo que quiere y lo que no quiere, lo que prioriza y lo que posterga, su lógica para tomar decisiones, lo que la compromete o la desarraiga, en definitiva, en aquello en lo que cree y en lo que no cree. A su vez, los cortes generacionales son establecidos por determinados sucesos importantes (crisis, rupturas, revoluciones tecnológicas, cambio y otras expresiones políticas, sociales y económicas), que actúan como catalizadores determinantes acerca del modo de sentir, entender y vivir el mundo por parte de una determinada generación. Estos sucesos se denominan eventos significativos generacionales (Jorge Fernández Belda, 2012).

Molinari (2011), afirma que una generación implica las clasificaciones que se hacen de grupos de personas que viven en un mismo contexto y en un mismo tiempo (contemporáneos), lo cual se traduce en valores, actitudes y comportamientos. La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que a la misma le toca vivir, se compone por el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común y conforma la manera en que este grupo interpreta al mundo. Esta mentalidad determina el comportamiento de cada generación, configurando una personalidad generacional. Las mentalidades evolucionan, esto quiere decir que, si bien cada generación tiene una mentalidad propia, dentro de una misma generación va cambiando la forma de pensar a lo largo de su vida.

Las características de cada generación están conformadas por las experiencias compartidas de sus miembros durante sus años pre-adolescente y temprano. Cada generación se forma a través de un conjunto de diferentes acontecimientos durante sus años de formación, lo cual implica que cada una forme sus propias impresiones y opere bajo un conjunto diferente de reglas. Esto no quiere decir que todos los miembros de una misma generación sean iguales, ya que cada individuo tiene experiencias personales, marcadas por factores como el nivel socioeconómico, las costumbres, la religión, la filosofía y otra serie de factores de su propia familia (Tamara J. Erickson, 2011).

El mundo cambia muy rápido y la tecnología impacta mucho en estos cambios, en la información que se acerca a las personas y como las personas procesan esta información, lo que hace que cada vez los cortes generacionales sean mas cortos. Actualmente en el mercado de trabajo conviven tres generaciones (en la mayoría de los casos), cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes: los Baby Boomers,

la Generación X y la Generación Y. Hay algunas organizaciones que aun cuentan con la presencia de los tradicionalistas (Generación anterior a los Baby Boomers). Las diferentes mentalidades llevan a formas distintas de hacer, ver y pensar las cosas, lo cual puede generar conflicto en muchos casos. Un ejemplo marcado que distingue a las generaciones es el uso del tiempo, cada una tiene distintos significados de horarios (Molinari, 2011).

Una generación se caracteriza por compartir rasgos específicos, que se han creado a través del tiempo y el espacio en el que nacen y se desenvuelven los individuos a lo largo de sus vidas. Factores como ideas, modas, hábitos y costumbres son aspectos importantes que integran una generación. (Tarabbio, 2011).

Por lo anterior, si bien la aplicación de un modelo generacional universal no es exacta, el mismo es útil para entender los cambios ocurridos en los individuos a los de los años en distintos aspectos de sus vidas, tanto en cuestiones personales y sociales, como laborales. por lo tanto, es importante tener en cuenta que las generaciones son estrictamente homogéneas y que los cortes generacionales pueden variar según el hecho o acontecimiento que utilice cada autor para establecerlos.

5.2 Rango generacional

Para hablar de rangos generacionales primero debemos empezar conociendo de dónde nace y por qué el término generaciones. La teoría generacional nace en Estado Unidos y tiene como precursores a William Strauss y Neil How quienes plantearon en su libro *Generations* (1991, p.34) a las generaciones como “un grupo especial cuya extensión aproximada coincide con la de una fase fundamental de la vida, o de unos veintidós años

durante los últimos tres siglos”. Es decir, los autores plantean que cada ciclo se repite cada cuatro generacionales donde cada uno tiene una personalidad compartida. El término “rango generacional” hace referencia al concepto de “Generación”, el cual es definido como “un grupo de personas segmentadas por la edad que comparten una serie de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, 2009, p.137).

Tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años como el factor diferenciador de una generación, sin embargo la referencia a la fecha del nacimiento no es suficiente, según Howe y Strauss (citado en Rodríguez & Peláez 2010, pp.161-164) considera que se deben dar tres atributos para definir la naturaleza de una generación:

- **Primer atributo:** Es la pertenencia percibida a una generación, es decir que las personas tienen una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos.
- **Segundo atributo:** Son las conductas y creencias comunes que caracterizan a una generación, comportamientos similares con respecto a temas como la familia, la vida personal, la carrera profesional, la religión o la política muy similares, así como conductas en lo referente al matrimonio, al trabajo, la salud o la ley.
- **Tercer atributo:** Se relaciona con la historia, por los hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud.

Existen experiencias formativas que marcaron un hito entre cada Generación poblacional, no se puede detallar un único rango de edad para cada generación debido a que no es una única experiencia que los une sino que es un conjunto de las mismas, las cuales

tienen fechas cercanas en el tiempo pero diferentes, este rango de edades que comprenden a cada Generación es muy debatido en la actualidad. (US American Chamber of Commerce, 2012, p.2).

Considerando los atributos mencionados anteriormente y los periodos de nacimiento, podremos identificar de una manera más adecuada las generaciones que se mencionarán en este trabajo de investigación:

Figura 1. Tipo de generaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores señalados.

Actualmente, se le llama turbulencia generacional o solapamiento generacional (Molinari, 2013; Hatum, 2011) a la “convivencia dentro de las empresas de una diversidad de sujetos laborales que pertenecen a distintas generaciones y que por ende tienen creencias, valores y comportamientos diferentes sobre y en el trabajo.” Estas cuatro

generaciones, según Johnson & Johnson y la mayoría de los autores, se definen de la siguiente manera y se distinguen en base a estos rangos:¹

Tabla 1. Cuadro comparativo de valores generacionales.

GENERACIONES				
Valores	Tradicionalistas	Baby Bombers	Generación X	Generación Y
El trabajo	Aprecian la seguridad laboral	El trabajo es sacrificio	Buscan desplegar sus intereses en el trabajo	Disfrute en el trabajo
El desarrollo	Buscan construir un legado	Buscan construir una carrera brillante	Buscan construir una carrera portátil	Buscan construir carreras paralelas
El reconocimiento	La satisfacción de un trabajo bien hecho	Dinero, cargo, status y promoción	Libertad	Un trabajo que tenga sentido
Feedback	No news good news	Una vez al año.	Esperando reconocimiento “Perdón por interrumpir, pero ¿Cómo ves?”	Feedback todo el tiempo.
Calidad de vida	Se ocupa la empresa	Trato de equilibrar todo salvo lo propio	Dame balance ya, no a los 65	El trabajo no lo es todo, dame flexibilidad
El respeto y la autoridad	Autoridad equivale a la jerarquía	La autoridad no merece respeto por el solo hecho de estar un escalón arriba en la jerarquía.	Solo las personas profesionales y creíbles gozan de autoridad.	Jefe legítimo no basta con el profesionalismo, requiere credibilidad y calidad personal.
El compromiso	Lealtad incondicional – siempre disponible	Lealtad por las creencias en una misión compartida.	Se asocia a un contrato, que se rompe inmediatamente si alguna parte no cumple con la promesa por consecuencia los niveles de compromiso bajan	
Gestión por presencia o por resultado	Face Management: Se mide por las horas de permanencia en la oficina		El trabajo es algo independiente del lugar físico. Trabajan en base a resultados	
Trabajo en equipo	La relación más clara es “él decide, yo obedezco”	Instalan la participación y el consenso en las organizaciones.	Consideran que es una pérdida de tiempo realizar reuniones.	Consideran que es una colaboración horizontal sin límites de áreas o sectores
Tecnología	Cambios y aprendizajes	Convierte la tecnología en un símbolo de progreso	Adopta muy tempranamente la tecnología	Nativos tecnológicos

Nota: Basado en el libro “Turbulencia Generacional” de Paula Molinari (2011). Elaboración Propia.

¹ Cabe aclarar que los investigadores no se han logrado poner de acuerdo acerca de las fechas de corte entre generación y generación, por lo que hay quienes utilizan otros años para determinar los cortes de generaciones.

5.2.1 Tradicionales (1925-1945)

Como se comentó en el párrafo anterior, en esta generación se agrupan las generaciones de “bebés de la guerra”, “generación de la depresión” y “generación GI”. Esta generación es un poco menos conocida que las demás puesto que en la actualidad van quedando cada vez menos tradicionales debido al rango de edad que esta segmentación delimita, según Nilda Chirinos, autora de la publicación “Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral”, los denomina “los veteranos” y los ubica como los predecesores de los Baby Boomers, así ubicando este segmento como los nacidos antes de 1946.

Según el fondo de pensiones del personal de las naciones unidas (UNJSPF), en su publicación (2015), “Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z): Working Together”, detalla a los Tradicionales como aquellos nacidos entre 1925 y 1945; además de ello, los caracteriza como trabajadores en equipo, leales a la organización, dedicados y sacrificados; además de obedientes y respetuosos a la autoridad.

La generación tradicional se crió en entornos de escasez, y ha seguido manteniendo valores relacionados con la austeridad y la defensa de un conjunto de bienes comunes fundamentales para la sociedad, como la paz y la prosperidad nacionales. El valor de la lealtad es seguramente el que mejor caracteriza la personalidad de esta generación, y es aplicable a todos sus entornos de actividad: la familia, el trabajo, la afinidad política y religiosa, etc. La disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía han dominado asimismo las dinámicas sociales de este grupo.

Un aspecto relevante es que esta generación ocupó el protagonismo de la vida empresarial en momentos de un desarrollo económico fuerte. Culturas corporativas, políticas y procesos diseñados por los tradicionales han dominado las organizaciones durante años cruciales de su desarrollo, primando valores paternalistas y de corte jerárquico entre jefes y empleados.

5.2.2 Baby Boomers (1946 – 1964)

En esta investigación, la generación de los Baby Boomers es de mucha importancia ya que son quienes formarán a nuestro público objetivo, los Millennials, y por ende, muchas de las actitudes y características de los Millennials fueron inculcadas y estimuladas por sus padres, los Boomers.

Los Boomers, posteriores a los Tradicionales, es uno de los grupos generacionales más conocidos en todas las investigaciones sobre segmentación generacional, Nilda Chirinos, nos señala en su publicación de la revista venezolana “Observatorio Laboral” que los Baby Boomers son aquellas personas que nacieron entre 1941 – 1960, Chirinos señala también que los eventos que definieron este segmento fue el post II Guerra Mundial, la prosperidad económica, la aparición de la televisión y la creación de los derechos civiles (Chirinos, 2009, p.140).

Chirinos nos comenta que las características de los Boomers es ser personas optimistas, muy idealistas, aquellos que siempre quieren tenerlo todo, personas que están dispuestos a dar la milla extra y tienen un amor/odio con la autoridad (Chirinos, 2009, p.138).

Kotler señala que “el aumento de los nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial representó 78 millones de Baby Boomers, sólo en Estados Unidos, nacidos entre 1946 y 1964” (Kotler, 2008, pp. 69-70); asimismo señala que los Baby Boomers (BB), abarcan todos los estilos de vida, creando un conjunto diverso de segmentos meta para los negocios; además se estima que para el año 2025, habrá 64 millones de Baby Boomers de entre 61 y 79 años, evolucionando así desde la “Generación del terremoto de la juventud” hasta la “Generación del dolor de espaldas”. Además de ello, se detalla que los Baby Boomers gastan cerca de 30 mil millones al año en productos y servicios para combatir el envejecimiento; así mismo, muchos de ellos retrasan su jubilación y están redescubriendo la emoción de la vida y tienen los recursos para experimentarla (Chirinos, 2009,p.138).

Probablemente nosotros lidiamos con algún Boomer en nuestro día a día, nuestros padres, nuestro jefe, etc. Siempre nos hemos preguntado por qué esta generación tiene este nombre y la respuesta es que cuatro años después de la Segunda Guerra Mundial cuando los jóvenes soldados regresaron a sus casas tuvieron muchos niños. Es así que en 1957 nacieron más niños en Estado Unidos que ninguna otra fecha, uno cada diecisiete minutos por diecinueve años y gracias al milagro de la medicina después de la guerra gran parte de estos bebés sobrevivía (Zemke, Raines & Filipczak, 2013, p.61).

En 1950, la televisión norte americana mostraba el enfoque de la vida de sus ciudadanos: niños, familia y bebés. Los niños iban a la escuela mientras el papá iba a trabajar y la mamá se quedaba en casa ejerciendo el papel de ama de casa; es aquí donde surge la famosa escena de películas de esta época donde el padre llega a casa del trabajo, vistiendo un traje elegante de saco y corbata y la hermosa esposa, lo espera en la entrada de

la casa con un vestido y tacos altos (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 2, párrafo 2).

En esta época, las familias preferían vivir en los suburbios que en la ciudad. El tamaño de estas casas cubrían las necesidades de espacio de familias numerosas y claramente se enfocaban en la familia, niños y la comunidad, pues esta era una época idealista donde ellos (los Boomers) eran los protagonistas que luchaban para salvar el mundo y el centro de trabajo” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 7, párrafo 1).

En lo laboral, para los Baby Boomers, el trabajo es mucho más que trabajar, éste forma parte importante de sus vidas ya que disfrutaban trabajar duro y crecer dentro de una compañía. Esta generación está muy conectada con su trabajo y con el título que tienen dentro de este (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 7, párrafo 1 - 3).

En el aspecto social, las expectativas para esta generación fueron tan altas que incluso la revista Time le dedicó la portada a todos los hombres de esta generación, proclamándolos como la generación que limpiaría las ciudades y la desigualdad racial. Sin embargo, no era una época dorada, la violencia doméstica era prevalente como lo es ahora pero no era denunciada; la gente con problemas tenía poco lugares para ir; la infelicidad se guardaba como secreto; el racismo y sexismo era normal, la discapacidad era tratada maliciosamente y la homosexualidad era tomada como tema de burlas (Zemke et al, 2013, p.64).

Los Boomers siempre han buscado su propio espíritu, crecieron durante la época de expansión territorial, económica y riqueza material, entonces no es sorpresa que durante su

adolescencia sintieran obligados a perseguir el otro lado de la vida, la parte espiritual, lo oculto del mundo y el significado de la vida (Zemke et al, 2013, p.66).

5.2.3 Generación “X” (1965 – 1980)

Considerada por muchos autores como la generación de la transición entre los Boomers y los Millennials. Nilda Chirinos señala que esta generación nació entre los años 1961 y 1981 debido a que ella define como hitos diferenciadores de este segmento a los siguientes acontecimientos: el crecimiento de las tasas de divorcio, la caída de Wall Street en 1980, el escándalo Watergate (1972), la crisis de seguridad social y las altas tasas de despido corporativos (Chirinos, 2009, p.140). Sin embargo para esta investigación utilizaremos la definición de edad dada por Kotler (2008) y por Karsh y Templin (2013) donde se señala que los “Xs” nacieron entre los años 1965 y 1980.

Chirinos señala que esta generación se caracteriza en ser personas escépticas, ferozmente independientes, con personalidades pragmáticas y orientadas a los resultados; así mismo, se les considera leales con las empresas y personas que organizaron su vida alrededor del trabajo (Chirinos, 2009, p.140).

El fondo de pensiones de las naciones unidas segmenta a la Generación X como aquellos nacidos entre 1965 y 1980, cuyas características generacionales son impacientes, orientados a los resultados, con un pensamiento global, cuestionadores de la autoridad y con actitud positiva (United nations join staff pension fund, 2006, p.6).

Según Kotler, después del auge de nacimientos con los Baby Boomers, llegó la “escasez” de éstos, así generando una población de 49 millones de personas, quienes

nacieron entre 1965 y 1976, conocidos como Generación X porque el autor Douglas Coupland, como lo cita Kotler, los denominó de esta manera debido a que viven en la sombra de los Baby Boomers y carecen de características distintivas notorias; también conocidos como “Baby Blusters”, “Yiffies” (jóvenes, individualistas y de mente libre), o la “Generación atrapada a la mitad” (Kotler, 2008, p.70).

En el aspecto social, cuando la generación X aparece cambia las cosas drásticamente. En primer lugar, por 15 años las tasas de nacimiento disminuyen en gran medida año tras año. Sucedieron situaciones como la guerra de Vietnam, Hippies, Derechos Humanos, la pastilla anticonceptiva (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 10, párrafo 1 - 3).

En el aspecto familiar, el niño de la Generación X era aquel que se quedaba solo en casa ya que sus padres se encontraban trabajando. Desde el momento que ellos se tenían que valerse por sí mismos durante su crecimiento por tal motivo los miembros de esta generación son muy independientes. Asimismo, el tamaño de las familias era más pequeño y los niños no eran el centro del núcleo familiar (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 10, párrafo 3).

En el aspecto laboral, al haber sido formado el niño “Xs” como un niño independiente que puede valerse por sí mismo en muchos aspectos, hace que sea una generación reacia para trabajar en equipo de forma colaborativa como los Millennials y que está dispuesta a abandonar su centro de trabajo por otro solo por el 10 % de aumento. Es en esta generación donde empiezan a aparecer gran cantidad de emprendedores, ellos no tienen miedo en intentar crear algo por sí mismos y ver que nuevas oportunidades surgen en el camino (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 11, párrafo 2).

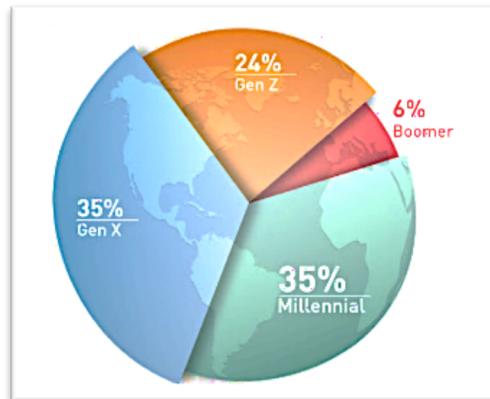
“Los valores atribuidos a esta generación el emprendimiento, la creatividad, la independencia y el pragmatismo. El estereotipo común de esta generación es que son holgazanes, aspirantes, fríos y cínicos. Finalmente, la frase que engloba a esta generación es: “Trabajar para vivir” (Karsh & Templin, 2013, capítulo 1, documento 11, párrafo 4).

5.2.4 Generación Millennial

En esta investigación definiremos como Millennial a la persona nacida entre el año 1980 y el año 2000, tomando como referencia la definición dada el libro “Mananger 3.0” de Karsh y Templin (2013). Asimismo, consideraremos que el Millennial será aquel joven que no solo se encuentre en el rango de edad anteriormente definido, sino también que cumple con ciertos patrones de comportamiento comunes.

Esta generación ha adoptado varios nombres Millennials, Generación Y, Generación del Milenio, Generation We, Global Generation, Generation Next, etc.; sin embargo, en esta investigación se les llamará Millennials o Generación Y. Los Millennials, hijos mayormente de los Baby Boomers, crecieron en situaciones relevantes como la caída del muro de Berlín, recesión mundial, el ataque terrorista del 9/11, el tsunami en Asia, la primavera árabe, Facebook y Smartphone. Todo esto define e influye en el comportamiento de los Millennials quienes son la generación más diversa y educada en toda la historia (US American Chamber of Commerce, 2012, pp.2-3). Según fuentes diversas estos hombres y mujeres son responsables de cerca de una tercera parte de las plazas de trabajo en los cinco continentes. Basado en un estudio global Manpower (2016), afirma que para el 2020 los Millennials constituirán el 35% de la fuerza laboral. (Ver en figura 2).

Figura 2 Fuerza de trabajo global por generación en el 2020



Fuente: Manpower group, Millennial Carreers 2020 vision

Según (Ogg y Bonvalet, 2006) se entiende por generación Y ‘un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores’. Aunque muy sencilla, la definición enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas –obviamente, de carácter macro social-, lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y por supuesto, un conjunto de valores comunes.

5.2.4.1 Características y rasgos de la generación Millennials

Los Millennials fueron definidos como optimistas, seguros, trabajadores en equipo, acatadores de las reglas y racial y étnicamente diversos (Strauss y Howe en Keeling 2003: 31). Las generaciones más jóvenes tienen entre sus características distintivas la utilización de la tecnología, en este punto hay que tener en cuenta que los avances tecnológicos, arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su utilización en EE.UU. y Europa. Si bien esta diferencia entre la masificación del uso de ciertos aparatos tecnológicos en los países desarrollados y en Latinoamérica se va

reduciendo a lo largo del tiempo, esta brecha no es menor si hacemos referencia al contexto de crecimiento de la generación Y, que se extiende entre las décadas de 1980 y 1990.

En su libro turbulencia generacional, Molinari (2011) enumera determinadas características que describen a los Millennials, las mismas son:

- ***Impacientes:*** Aman la velocidad y detestan las demoras en general, para ellos todo es urgente.
- ***Flexibles:*** Acostumbrados al cambio, les cuesta adaptarse a los contextos estables. Tiene facilidad para procesar lo nuevo con rapidez para adaptarse a todas las circunstancias.
- ***Innovadores:*** Piensan con la tecnología incorporada, valoran lo nuevo y miran hacia el futuro.
- ***Eficientes:*** Obtienen los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo.
- ***Valoran las relaciones personales:*** Valoran más las relaciones que a las organizaciones. Invierten en mantenerlas y desarrollarlas. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe.
- ***Escépticos:*** No creen en las promesas, buscan hechos. Sólo creen en lo que ven, la honestidad es un valor crítico.

- **Resiliente:** Saben cómo enfrentar el dolor y la crisis. Puede vivir en el caos y la amenaza. Los riesgos no los asustan. Si hay que darles una mala noticia, es mejor hacerlo rápido y con contundencia.
- **Espontáneos:** Piensan sin ningún tipo de filtro. Expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados. Su espontaneidad y frescura se manifiestan en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos.
- **Tolerantes:** Tienen mentalidades muy abiertas y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales.
- **Justos:** La justicia y el respeto para todos son valores fundamentales para ellos. No toleran las inequidades ni los favoritismos.

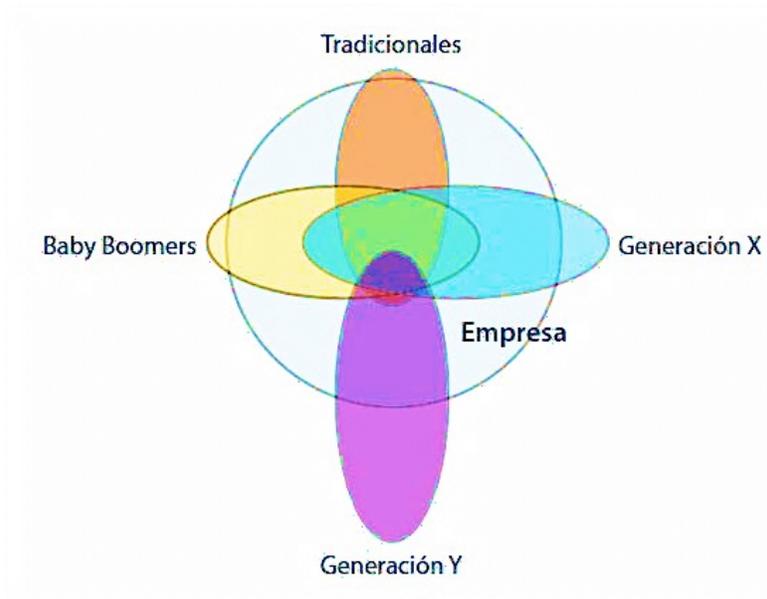
Por su parte, Neil Howe y William Strauss (2007) describieron a los Millennials principalmente como numerosos, inteligentes, ambiciosos, rebeldes, muy ocupados, étnicamente diversos y amantes de las grandes marcas y destacaron siete rasgos esenciales de estos jóvenes:

- **Especiales:** Las generaciones anteriores inculcaron en ellos el sentido de que son colectivamente vitales para la sociedad y ellos son conscientes de esto.
- **Protegidos:** Se le suma a la protección brindada por sus padres, un aumento en las normas de seguridad para niños que se vieron en su niñez.
- **Confiados:** Desde chicos desarrollaron una gran confianza en sí mismos y un elevado nivel de optimismo.

- ***Orientados a equipos:*** Desde pequeños han desarrollado instintos fuertes de equipo, consideran que en conjunto se obtiene un mejor resultado.
- ***Convencionales:*** Haciendo uso de los valores de sus padres en su comportamiento, los Millennials aportaron un toque moderno a la tradicional creencia de que las normas sociales y estándares pueden hacer la vida más fácil.
- ***Presionados:*** Empujados a estudiar duro, evitar riesgos personales y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan. Sienten que deben sobresalir.
- ***Centrados en logros:*** Con altos niveles escolares, están en camino a convertirse en los jóvenes más inteligentes y mejor educados de la historia.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, los Millennials están revolucionando las organizaciones, con sus particulares ideales, espíritus proactivos y necesidad de realización personal. El hecho de haber crecido junto a la tecnología, sumado a distintos acontecimientos que marcaron su niñez, hace de sus valores, costumbres y actitudes difieran con los de las generaciones anteriores y con esto, se generen conflictos a la hora de trabajar. Si bien las generaciones anteriores comenzarán a darle importancia al aspecto personal, estos jóvenes priorizan ante todo su vida personal, y recién después viene el trabajo. Otro aspecto que los distingue de los más antiguos en las organizaciones, es el modo en que se logra motivarlos para que continúen en ella, los modelos tradicionalmente utilizados para generar motivación en los empleados han quedado obsoletos para estos jóvenes ya que los aspectos que priorizan son diferentes, es importante destacar que no ponen en primer lugar el dinero.

Figura 3 Relación trabajo-vida personal.



Fuente: Turbulencia generacional

Hoy en día a diferencia de otras épocas, las personas ya no prefieren un mismo empleo para toda la vida, buscan nuevas oportunidades, incursionar en diferentes negocios, desarrollar nuevas destrezas y sitios de trabajo con buen clima laboral. Se comienza a trabajar para vivir, más que vivir para trabajar. Es mucho más usual que en otros tiempos escuchar acerca de jornadas flexibles, teletrabajo (home office) y beneficios adicionales relacionadas a la flexibilidad laboral y al balance vida trabajo.

Molinari (2011), menciona al respecto “Si le preguntamos a una persona de cualquier generación ¿Qué buscas en el trabajo? Es probable que las respuestas sean similares: desarrollo, oportunidades, respeto, buen clima, participación, etc. Pero si preguntamos qué entiende por desarrollo, por oportunidades, por respeto...etc. seguramente nos sorprenderemos por las diferencias en sus interpretaciones”.

(BCG, 2012); Global Management Consulting en su estudio “The Millennials Consumer” explica que esta generación es considerada como “Nativo Digital” porque sus miembros mayormente han crecido con la tecnología y con el medio social, usando todas estas herramientas de forma natural e integral como parte de su vida y de su trabajo y pasando menos tiempo leyendo libros físicos.

A continuación se detallaran algunas de las características predominantes detectadas por una infinidad de investigadores y autores que abordan temas referentes a esta generación. Cabe aclarar que no necesariamente toda persona perteneciente a esta generación Y cumpla de por sí con todas estas particularidades.

- **Énfasis sobre el balance vida-trabajo:** Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida (de Hauw & de Vos, 2010).
- **Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido:** Son más impacientes en el sentido que quieren tener éxito en lo inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, utilizando el menor esfuerzo posible. Muchos se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, pero no están dispuestos a esperar y “pagar el derecho de piso.” Tal es así, que se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue (de Hauw & de Vos, 2010). La creciente tendencia a cambiarse de una empresa a otra, es justamente una de las tres fuerzas fundamentales que alimentan a la Guerra por el Talento (Michaels et al., 2001:7).

- **Trabajos interesantes y desafiantes:** Buscan trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado (de Vos & de Hauw, 2010). Son ávidos de nuevos desafíos y de estar constantemente aprendiendo cosas nuevas. Si bien cuentan con altas expectativas salariales, con gran énfasis en los beneficios y las oportunidades, le adjudican mayor importancia a la satisfacción profesional que les otorga el trabajo (Burke & Ng 2006; de Vos & de Hauw, 2010). Muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados.

- **Empleabilidad:** Al parecer, muchos buscan oportunidades de ampliar sus horizontes a través de los cambios de carreras a través de boundaryless careers (Carreras sin fronteras), manteniendo un alto grado de Careerism – esperan cambiar de empleadores seguido a lo largo de sus carreras. Ellos toman un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad para mantener su atractivo en el mercado laboral (de Hauw & de Vos, 2010). Buscan trabajos que les permitan descubrir nuevas habilidades y capacidades, para así asegurarse de seguir siendo empleables en el mercado laboral.

- **Ambiente y cultura de trabajo:** Buscan ambientes divertidos en donde puedan formar amistades con sus compañeros de trabajo si quieren y donde se lleven bien con sus superiores. En sus jefes muchos buscan que estén disponibles para darles feedback. “Para esta generación, la autoridad se construye con el ejemplo y no por la demostración de poder,” (Candumbide, 2012) buscan en sus jefes rasgos o valores destacables que ellos pueden admirar. Es así que, se ven muy motivados por un entorno de trabajo cooperativo (de Hauw & de Vos, 2010).

- **Relación con la tecnología:** A esta generación le tocó vivir el auge del internet y de las punto coms. Hershatter & Epstein (2010). Para ellos la tecnología es su “sexto sentido”; una forma de conocer e interactuar con el mundo (Hershatter & Epstein, 2010:213). en el ambiente de trabajo, resaltan la importancia de los contactos y la participación social. Su aptitud con la tecnología, se demuestra en el sentido que se los ve “conectados” las 24 horas al día. Viven, aprenden y trabajan en red. A través del contacto con la tecnología, han desarrollado la habilidad de multitasking, capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo (Hatun, 2012). Esto a su vez, les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.

Los Millennials están revolucionando las organizaciones, con sus particulares ideales, espíritu proactivo y necesidad de realización personal. El hecho de haber crecido junto con la tecnología, sumado a distintos acontecimientos que marcaron su niñez, hace que sus valores, costumbres y actitudes difieran con las otras generaciones y con esto, se generen conflictos a la hora de trabajar. Si bien las generaciones anteriores comenzaron a darle importancia al aspecto personal, estos jóvenes priorizan ante todo su vida personal y recién después viene el trabajo.

Otro aspecto que los distingue de los mas antiguos en las organizaciones, es el modo en que se logra motivarlos para que continúen en ella, los modelos tradicionalmente utilizados para generar motivación en los empleados han quedado obsoletos para estos jóvenes ya que los aspectos que priorizan son diferentes, es importante destacar que no ponen en primer lugar lo monetario.

5.3 ¿Qué es el Talento?

La palabra talento proviene del latín *talentum* que significa “moneda de cuenta” o “unidad de peso” y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE):

Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

Según Bonet (2006), “La suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición”

Por otro lado Jiménez, Hiller-Fry y Díaz (2008), como la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de ellos.

Sin embargo, estas definiciones genéricas pueden presentar diversos matices, ya que el talento se puede estudiar desde diferentes ramas de las ciencias, tales como la Biología, la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, la Filosofía y las Ciencias de la Empresa (Lorenzo, 2005).

Figura 4. Características de talento.



Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores señalados.

Según Jericó (2005), el talento debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras.

Dicha autora define que para tener talento, son necesarios tres ingredientes: capacidades, compromiso y acción. Es fundamental que estos tres estén desarrollados ya que sin uno de estos sería difícil poder lograrlo.

Figura 5 Gestión del talento.



Fuente: "La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso" Jericó (2008).

Las **capacidades** se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente denominados competencias (duras o blandas), que se desarrollan dentro de la empresa. El **compromiso**, se entiende como el grado máximo de involucramiento de la persona hacia la empresa, y que involucra que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La **acción** tiene en cuenta el campo de hacer, posee como dimensión la velocidad así como la innovación, la capacidad de sortear dificultades que impone la cultura de ciertas organizaciones y la capacidad de adaptación en un entorno social y tecnológico de grandes cambios, dinámico, disruptivo, en el cual estamos inmersos, frente al cual los talentos deben estar alertas y reaccionar (Terlato, 2014).

De no poder sumar las tres capacidades no se desarrollará el talento. No sabrá qué hacer, no comprenderá, no importarán las cosas que ocurren a su lado, reaccionará tarde, interpretará el mundo desde su propia realidad con una visión de los problemas autorreferencial y sesgada, no pasará a la acción, se paraliza ante el desafío.

5.4 Gestión del talento humano

En este punto se detallan definiciones acuñadas por diversos autores, en las que es fácil apreciar la evolución a la que ha estado sometida el término. (Ver tabla 2).

Así se ha definido la gestión de talento:

Tabla 2 Definiciones de gestión del talento

Año	Autores	Definición
1990	Jackson y Schuller	<i>Esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado y en el momento adecuado.</i>
1994	Rothwell	<i>Esfuerzo sistemático y deliberado por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal.</i>
1999, 2001, 2002	Smart Michels et al., Axelrod et al.	<i>Proceso para atraer a los individuos talentosos y retenerlos en la organización, ofreciéndoles incentivos superiores a los que ofrece el mercado</i>
2004	Lawler, Levenson y Bourdeau	<i>La capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento</i>
2008	García, Sánchez y Zapata	<i>Políticas, planes, programas con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren</i>
2008	Vásquez A.	<i>Es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.</i>
2009	Chiavenato I.	<i>Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.</i>
2011	Lledo	<i>Enfoque práctico de las actividades siendo el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos</i>
2012	Mora	<i>Herramienta estratégica que impulsa a la excelencia las competencias de acuerdo a necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores señalados.

La historia de la gestión del talento es un proceso que tiene sus inicios en los años 90 y actualmente se viene adoptando con mayor fuerza al conocer que el impulso de las

empresas hacia el éxito de su negocio es debido a que este éxito depende del talento y las habilidades de sus empleados.

Vemos en muchas empresas una guerra por atraer y retener a sus colaboradores en todos los niveles de la organización considerándolo como una estrategia de negocio y de responsabilidad de los gerentes.

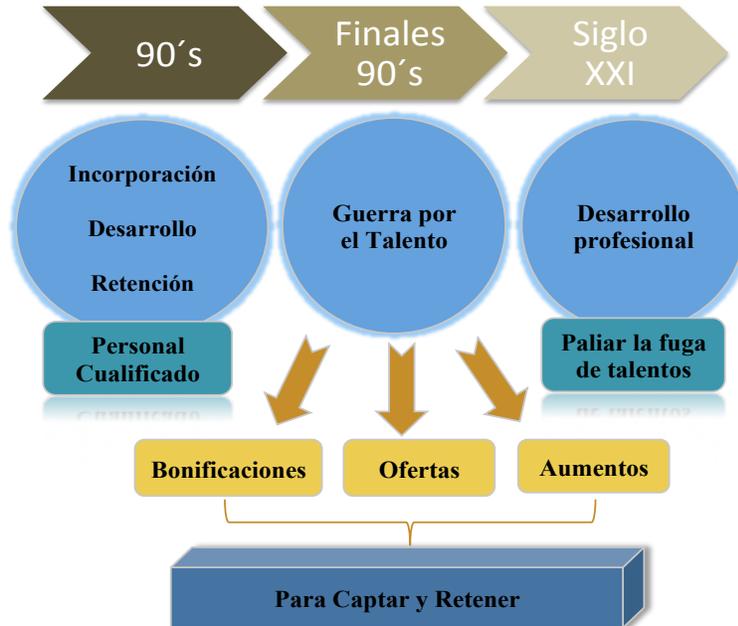
La gestión del talento o capital humano es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa; además de que se busca retener y desarrollar el recurso humano existente con la finalidad de generar valor para la empresa.

El hecho de conseguir o retener talentos para la empresa es una estrategia, sobre todo, las empresas mas competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante de la empresa y aumenta su valor.

Una empresa con talentos es una empresa competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones. Las empresas tienen que crear planes tanto para conseguir como para atraer los talentos evitando que no se de una fuga de talentos a empresas de la competencia. Muchas empresas ponen a disposición de la empresa cuestiones y procesos con el objetivo de conseguir que los talentos se encuentren a gusto con la empresa.

A comienzo del siglo XXI, según Lawler, Levenson y Bourdeau y Pascal (2004), toma importancia el desarrollo profesional, siendo el modo de formar nuevos talento para paliar la fuga de un empleado talentoso, y cobra fuerza la retención del personal valioso.

Figura 6 Evolución de la Gestión del Talento.



Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de los autores señalados.

El talento tiene que ver con el liderazgo aunque no necesariamente una persona talentosa tiene porque ser una persona con capacidades para ser líder. Existe cierta polémica sobre si el talento se hace o se nace, como otras capacidades, la verdad es que existe una mezcla de ambas concepciones. Ahora las empresas empiezan a reconocer el valor de los talentos y tienen que tomar medidas para que se contraten, se desarrollen y se queden en la empresa cumpliendo el rol de funciones eficientemente, ya que el rendimiento general de la empresa tiende a ser superior cuando se realiza por personas mas capacitadas.

Talento humanos mide el conocimiento acumulado, el esfuerzo, la capacidad intelectual, aptitudes para el trabajo en la empresa u organización como activo intangible pero altamente valorable a la hora de tomar decisiones de inversión en la empresa, las

teorías sobre el capital humano o capital intelectual están muy relacionadas con la gestión del talento humano, estas dependerán del tipo de enfoque que se utilice, Chiavenato (2009) p. 39-39, menciona que “existen diversos enfoques que sus procesos se ajustan a los esquemas de su época: reclutamiento, selección, incorporación, desarrollo y retención del recurso humano en una institución laboral”.

Capelli (2008), coloca el puesto de trabajo en el eje central de la Gestión del Talento y al trabajador determinante para futuras estrategias.

5.4.1 Los problemas de gestión de personas

No siempre se ha estado de acuerdo con los modelos de gestión de personas, un ejemplo de esto, es que durante el año 1996, un artículo de la revista Fortune planteó la eliminación del departamento de Recursos Humanos (principalmente a las tareas referidas con los sistemas de Gestión de Personas) debido a la incapacidad de poder presentar de manera clara su contribución al valor de las organizaciones (Thomas, 1996).

Esta postura ha sido rebatida por varios autores, dentro de los que destacan Dolan y Raich (2010), quienes explican que la manera de medir el impacto de la gestión de recursos humanos se realiza evaluando cinco campos específicos:

- ❖ Conformidad (relación entre empleador y empleado)
- ❖ Control de Costes (costos por rotación de personal, absentismo, lesiones y enfermedades profesionales)
- ❖ Auditorías Culturales (Evaluaciones de la distancia entre los valores de los empleados y los valores corporativos)

- ❖ Expectativas del Cliente (incluyendo directores, empleados, sindicatos, jubilados, etc.)
- ❖ Contribución (generalmente se describen actividades como las capacitaciones o las nuevas contrataciones en lugar de los resultados, pero los autores plantean la existencia de estudios empíricos donde se ha establecido vínculos entre prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento de la organización).

Los autores Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano (2013), plantean que “el fracaso de muchas organizaciones se explica con base en la incoherencia de sus políticas respecto de las necesidades reales de las funciones que desarrollan los trabajadores. Uno de los problemas es que es la cúpula directiva la responsable de la gestión del talento humano y generalmente realiza un trabajo fundamentalmente administrativo, solo con el fin de cumplir con los requerimientos de su implementación”.

Lo anterior lo muestra Dibble, quien afirma que “Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación del trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento.”...”En el siglo XXI se ha producido un cambio en el paradigma de la relación entre empleado y empleador. El viejo contrato era la obligación mutua con desigual equilibrio de poder: correspondía hacer un buen trabajo de parte del empleado y un yo te cuidare de parte del empleador”, “El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice: haré mi mejor esfuerzo siempre que obtenga lo que necesito. En respuesta, el empleador dice:

tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras estemos juntos” (Gonzales Miranda, 2009, pág. 47).

Una visión que trata de explicar esto es la que presenta Birkinshaw y Goddard (2009), donde se expone que existen tres tipos de fuerzas que están obligando a las empresas a plantearse un nuevo modelo de gestión de personas como no lo habían hecho hasta ahora. La primera son las nuevas expectativas de los empleados, sobre todo de los empleados de la llamada “**generación Y**” (nacidos desde el año 1980), que están demandando unos espacios de trabajo más humanos, flexibles y divertidos. La segunda fuerza es el **cambio tecnológico**, en concreto la aparición de las tecnologías de la web 2.0, que permiten la colaboración entre los empleados y la transferencia de la información de formas que hace diez años habría sido impensables. La tercera fuerza es la aparición de *nuevos competidores* que no parten necesariamente de los mismos principios de gestión tradicionales que las empresas más antiguas dan por hecho. La innovación de los modelos de gestión no es un concepto nuevo, pero su valor potencial nunca había sido mayor.

5.5 Gestión de la retención

Al día de hoy no existen técnicas específicas para la retención del personal, ya que cada organización busca un método propio que se acomode a las necesidades de esta. En general, las empresas buscan, como mecanismo de retención, aumentar el compromiso organizacional entregando beneficios (los cuales se pueden traducir en un monto en dinero, entregado directa o indirectamente), mejorando el ambiente de trabajo y/o mejorando la visión que tienen los trabajadores y la comunidad sobre la organización.

Para Bargsted (2011), los procesos que permiten enfrentar la fuga de talentos son dos: El primero alude a la reorientación de la relación laboral; esta es una discusión que se debe dar y ya se está dando en muchas organizaciones, donde el rol de Gestión de Recursos Humanos debe ser sumamente proactivo. Esto implica aceptar este cambio de lo transaccional a lo relacional. Para esto, hay que conocer, analizar y descubrir los desafíos que trae tanto para las personas como para las organizaciones. Así, podemos entender que no es que el trabajador no esté motivado, sino que son otros los resortes en el contexto actual. Ofrecer estabilidad o renta no será suficiente. Esto es algo sumamente crítico pues implica un cambio desde el paternalismo hacia una relación más horizontal, no desde la expectativa de lealtad, sino desde la expectativa de involucramiento. Y aquí llegamos al segundo punto, el central ¿Cómo motivamos a las personas? Si pareciera que por muy poca renta más, deciden irse a otra empresa. Primero diremos que la motivación es un proceso interno, y que, por tanto, no podemos motivar desde afuera, sino generar un ambiente motivante. A esto se le llama hoy un clima de engagement (involucramiento).

5.5.1 Aspectos que busca satisfacer la gestión del talento

La gestión del talento busca mejorar la motivación de los trabajadores mediante aspectos psicológicos que los llevan a encontrar su lugar de trabajo un ambiente justo y motivante para realizar su trabajo.

- 1) **Motivación y satisfacción laboral:** La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. La motivación y la satisfacción son aspectos complementarios dentro de la estructura de una organización. Desde las teorías de la

satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema.

- 2) **El compromiso organizacional:** se puede entender como un estado psicológico que caracteriza la relación entre persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla y una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone la empresa, en la medida en que se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos (Meyer & Allen, 1991)
- 3) **Contrato psicológico:** conjunto de expectativas mutuas sobre el intercambio social. Es decir, se refiere a lo que cada uno espera: un buen trato, honestidad, estabilidad, etc.
- 4) **Clima laboral:** se puede expresar como los sentimientos de las personas que conforman la organización y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes y/o con los elementos externos.
- 5) **Cultura organizacional:** es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior, y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas” (Chiavenato, 2009, pág. 177).
- 6) **Estructura organizacional:** es la manera en que se distribuyen tareas y cargos entre los miembros de una organización.

5.6 Administración de recursos humanos

Dessler G. (2012). La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Chiavenato, I. (2002). La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como cultura que exigimos en cada organización.

Alles, M. (2006). La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/ contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados.

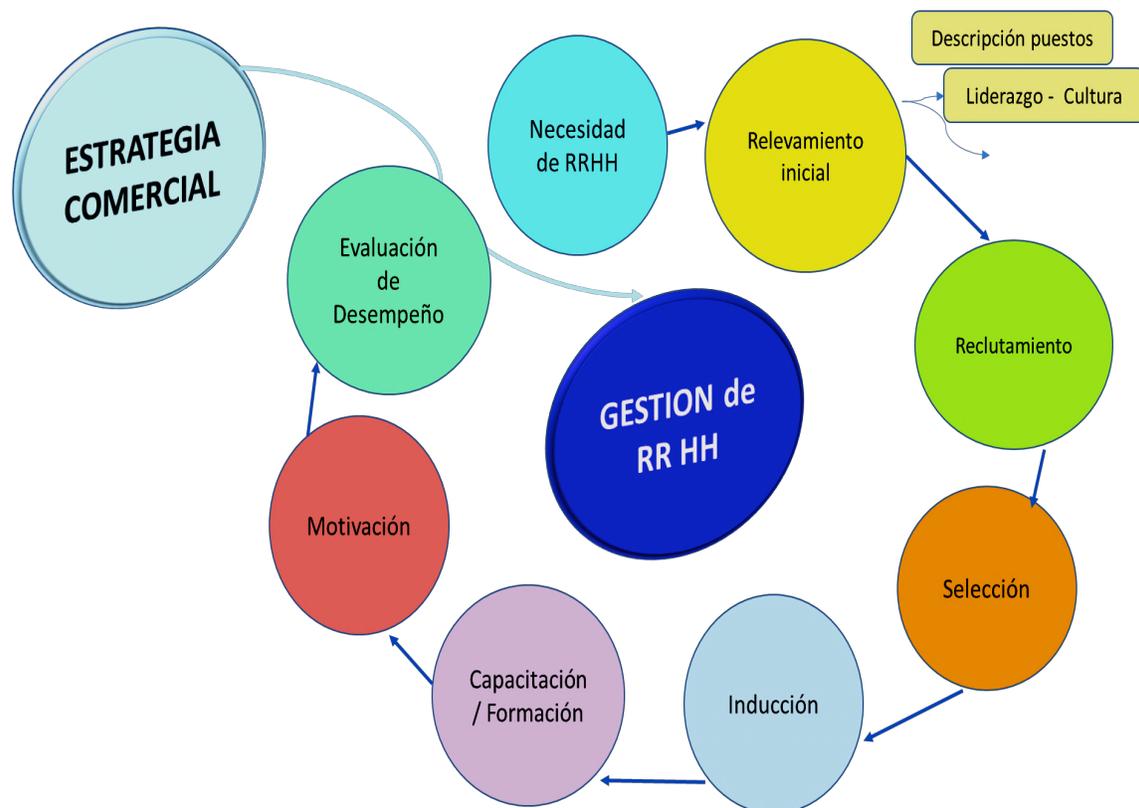
5.6.1 Objetivos de la administración recursos humanos

Según Chiavenato (2000), dice que consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Figura 7 La gestión de recursos humanos y relación con la estrategia comercial de la empresa



Fuente: Modulo Marketing interno gestión de RRHH, Claudia Toros (2018).

5.6.2 Prácticas de la gestión del talento

Las prácticas de la gestión del talento, son distintas estrategias que pueden ser desarrolladas de manera individual o en conjunto, las cuales buscan captar y/o retener a los empleados considerados talentos o que son de valor para la organización.

Estas prácticas requieren de la existencia de herramientas que las apoyen y alimenten con información para su correcta ejecución.

Se debe aclarar que, a pesar que la gestión del talento no está sólo enfocada en la retención de personal, se revisaran las otras fases, ya que resulta clave para la empresa la retención de personal. Ver en figura 8.

Figura 8 Fases de la gestión del talento



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del autor.

5.6.2.1 Reclutamiento de personal

López-Fé y Figueroa (2008), exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes.

Machado R. (2009), conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. El reclutamiento puede ser externo (buscando postulantes en el mercado) o interno (buscando postulantes dentro de la propia organización).

Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Wether, 2013).

Por otro lado, De Censo & Robbins (2001) mencionan que: es el reclutamiento, la actividad que hace posible que una compañía adquiera las personas necesarias para asegurar la continuidad en la operación de la compañía. El reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o

anticipadas de la organización. Desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos por ocupar con los que están en busca de empleo.

Chiavenato, I. (2000). Se encontró que el mercado de recursos es un lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir.

Los medios de reclutamiento son:

- a) **Reclutamiento interno** Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.
- b) **Reclutamiento externo** Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.
- c) **Reclutamiento mixto** Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

La implantación de internet ha influido en la mentalidad y las costumbres de las nuevas generaciones, ha pasado a un segundo plano el “boca a boca” o las “referencias por un conocido”, para imponerse las nuevas formas de buscar oportunidades mediante las redes sociales. Esta herramienta es muy útil para empresas y profesionales para buscar, identificar y atraer individuos (Evans et al., 2002).

Otra de las claves al momento de querer atraer talentos nuevos a una organización, es la construcción de una marca fuerte donde se muestre a la comunidad el interés por este

tipo de trabajadores, pudiendo además de atraer a nuevos colaboradores con alto potencial y como herramienta indirecta para mantener atraídos a trabajadores ya pertenecientes a la organización mediante la idea de que la empresa es un buen lugar donde continuar su carrera profesional.

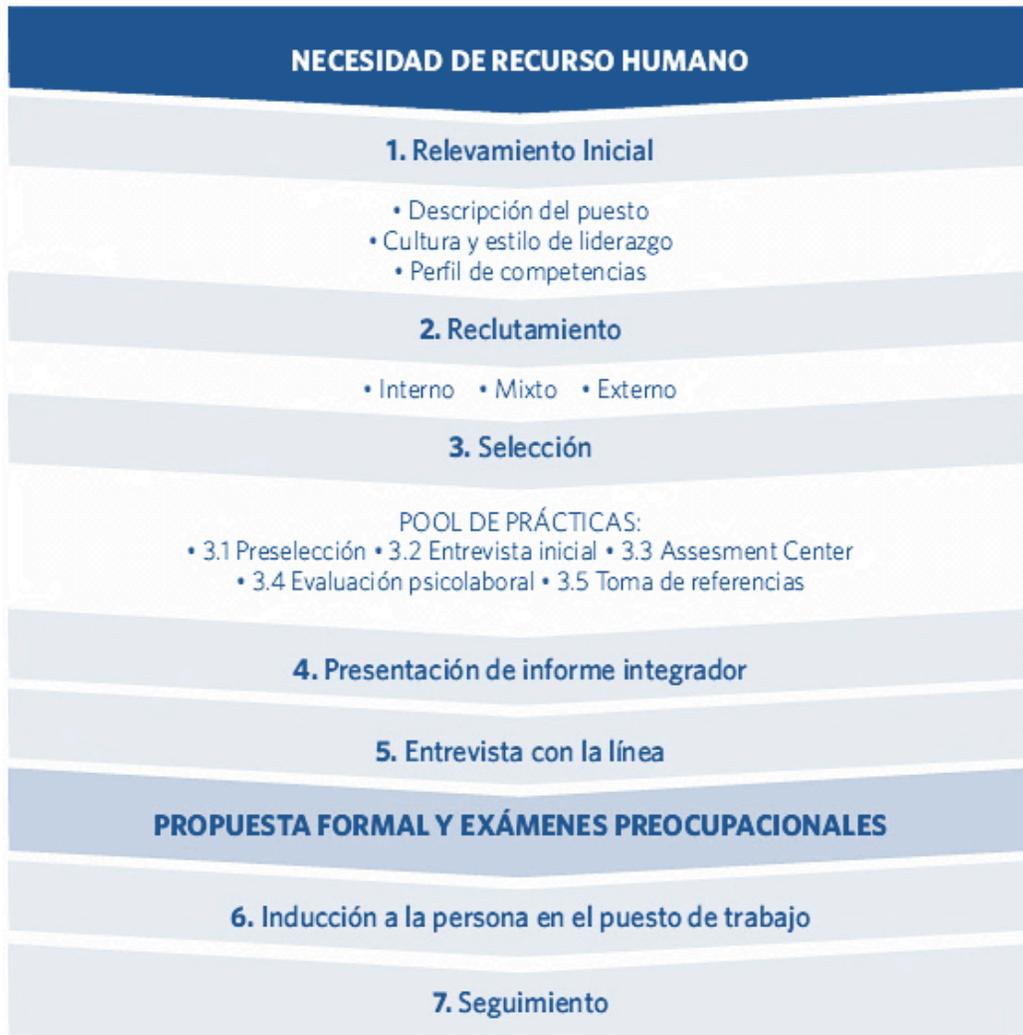
5.6.2.2 Selección de personal

La selección del talento humano es considerada como el talón de Aquiles de las organizaciones, el punto neurálgico. Las organizaciones siempre están seleccionando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir personas que se desvinculan o para ampliar el cuadro del personal en época de crecimiento y expansión. En relación al proceso de selección.

Montes de Alonso (2006) dice que el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. Cuando el proceso de selección sigue unas pautas óptimas y adecuadas, la empresa logra que las personas que trabajan en ella se ajusten al puesto, a la cultura de la empresa, sean de este modo competentes, trabajen de forma eficaz y se encuentren motivadas en el desempeño de sus tareas.

La selección de personal actúa como filtro en el cual las organizaciones eligen a los candidatos capaces de adaptar fácilmente sus características personales a las características de la organización (Chiavenato, 2010).

Figura 9 Etapas del proceso de selección



Fuente: Master en negocios, Capital humano, las empresas y su gente, Pag. 41

5.6.2.3 Capacitación y Desarrollo del personal

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano es un elemento vital para el éxito de un negocio y es la principal diferencia competitiva entre las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones más exitosas invierten grandes sumas en la capacitación de sus empleados, ya que está visto que un buen plan de formación de empleados genera beneficios directos tanto para la organización como para los clientes, ya que es un medio para adecuar a cada persona con su trabajo

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

La capacitación en un proceso educativo a corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, el cual busca desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. A largo plazo es un proceso sistemático que pretende modificar el comportamiento de los empleados ayudándolos a utilizar sus principales habilidades y capacidades (Chiavenato, 2009).

La capacitación y desarrollo de los trabajadores está alineada con los planes de sucesiones, ya que el esfuerzo de capacitación de los miembros de la organización debe estar orientada a la reducción de brechas en la formación de empleados dentro de sus planes de carrera, buscando, además del mejor desempeño de sus trabajadores, generar un sentido del deber hacia la organización, y como alto motivador mediante nuevas experiencias y conocimientos.

5.6.2.4 Evaluación del desempeño

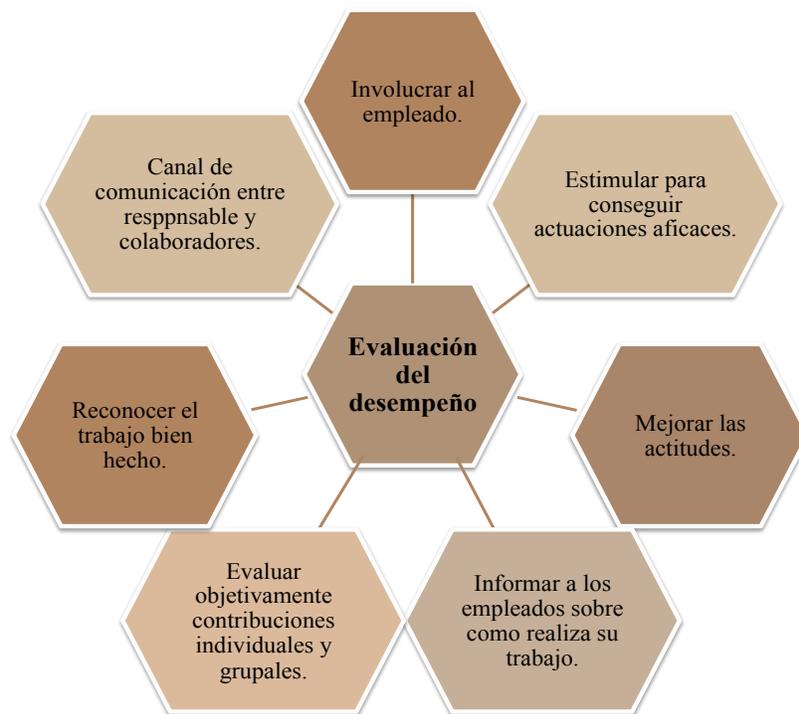
La evaluación del desempeño es el proceso de revisar el desempeño de cada trabajador entendiendo como medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano, mediante la calificación de proveedores y/o clientes internos de sus competencias y desempeños individuales, tomando como condiciones deseadas las descripciones de cargo (Chiavenato, 2009).

La idea de un buen programa de evaluación del desempeño es la de mantener un control periódico sobre como los trabajadores logran el cumplimiento de las metas impuestas por la empresa, ya sean estas de producción como en tópicos blandos como presentación personal, trato con jefes, pares y subalternos, puntualidad, etc., temas que tienen relación con el clima laboral.

Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados (Gutiérrez, 2011).

Estos sistemas de evaluación del desempeño tienen como objetivo principal mejorar los resultados de la empresa, pero para obtener resultados positivos es necesario llevar a cabo una serie de practicas. (ver figura 10).

Figura 10 Sistemas de evaluación del desempeño



Fuente: Adaptación de “Gestión por competencias” Piedrahita (2008).

Dolan y Cabrera (2007), hacen referencia a los tres criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. Los cuales, afirman, proporcionan una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Según Cravino, L. (2009). Los Sistemas de Evaluación del Desempeño sirven para: proveer un juicio sistemático para definir incrementos salariales, promociones y en algunos casos desvinculaciones; decir a los colaboradores cómo están trabajando; sugerir a los colaboradores necesidades de cambio en sus conductas, actitudes, habilidades o conocimientos laborales.

La evaluación del desempeño es un momento, la gestión del desempeño es un proceso que desarrolla un ciclo completo y continuo. Un ciclo que comienza con la planificación, el seguimiento durante todo el año, la evaluación y nuevamente vuelve a la planificación como se observa en la figura 11.

Figura 11 Ciclo de la evaluación del desempeño.



Fuente: Master en negocios, Capital humano, las empresas y su gente, Pag. 97

5.6.2.5 Retención del personal

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa,

desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

Retener el talento es la faceta que más preocupa a los empresarios en la actualidad, ante la escasez de talento, se ven obligados a hacer frente a las circunstancias y estar preparados para poder continuar siendo competitivos (Rodríguez, 2016).

Una vez conseguido el talento deseado se deben preocupar por alinear las necesidades de los candidatos con los objetivos de la empresa (Di Girolamo, 2015). Ahora se busca algo más que altas retribuciones económicas y se necesita motivar e incentivar a los empleados, ya que aquellos que estén más comprometidos serán los que tendrán una mejor imagen, las posibilidades de que abandonen serán menores y tendrán un mejor rendimiento (Lockwood, 2007).

Para muchas empresas retener el talento no es tarea sencilla, cada vez mas no todo depende de la retribución económica, sino también de las condiciones laborales internas, las cuales, a veces, resulta complicado adecuar a gusto de todos (Prieto, 2013).

Según estudios recientes realizados por McKinsey², el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

² "Making Talent a Strategic Priority" The McKinsey Quarterly (Enero 2008), McKinsey & Company.

Algunos de los procesos actuales de retención de empleados buscan modelos ordenados y obediencia a ciegas, mediante reglamentos impuestos buscando la estandarización de la disciplina y el desempeño. Por otro lado, están las organizaciones donde sus modelos de retención son más complejos y elaborados buscando la autodeterminación y la realización personal, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas (Chiavenato, 2009). La gestión del talento, busca una fusión de las dos visiones, ya que junto con implementar modelos estructurados, flexibiliza otros aspectos buscando, entre otras cosas, la motivación de los empleados mediante, la realización personal y satisfacción laboral (Jericó, 2008).

1. *Marketing interno*
2. *Planeación de carrera*
3. *Reclutamiento o contratación de personal*
4. *Planes de sucesión*
5. *Programas de jóvenes profesionales*
6. *Formación y desarrollo*
7. *Formación de canteras o “pool” de talentos*
8. *Remuneración flexible y programa de incentivos*
9. *Beneficios flexibles*

5.7 Motivación

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación

laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización

La motivación es un proceso interno que impulsa al individuo y este impulso se relaciona con algún evento externo. (Palmero y Martínez Sánchez, 2008, p3). Esto lleva a concluir, que la motivación es la interacción entre el individuo y la situación, por cada situación el individuo va a sentirse motivado de manera distinta (Valdés Herrera, 2012).

Según Terlató, 2014, la motivación es la fuerza que inicia, sostiene y dirige una conducta. Esta es clave, ya que de ella dependerá de que los empleados den todo de sí. Motivar es una estrategia que todas las empresas que entienden que fomentar la lealtad y el entusiasmo, que se traducen en retención de sus talentos, deben tener en sus agendas estratégicas.

5.7.1 La motivación y sus teorías

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes

rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

➤ **Modelo mecanicista**

Este modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor.

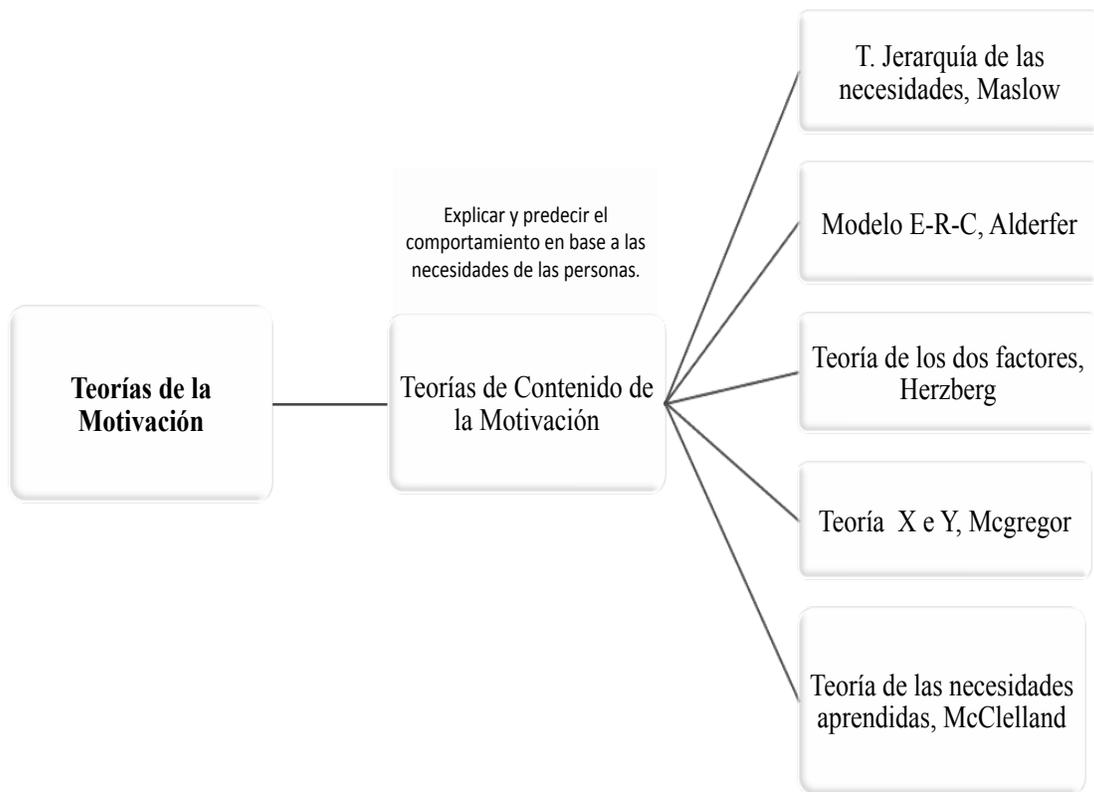
➤ **Modelo conductista**

Modelo que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías.

- **Teorías de Contenido** Agrupa aquellas teorías que se consideran todo lo importante que puede motivar a los colaboradores.
- **Teorías de Proceso** Esta teoría considera la forma del proceso en que la persona puede llegar a motivarse.

Las teorías de contenido fueron las primeras hipótesis desarrolladas desde el punto de vista temporal. Éstas estudian y consideran aspectos o elementos que motivan a las personas, mientras que las teorías de proceso estudian el proceso de pensamiento por el que éstas se motivan.

Figura 12 Teorías de la motivación



Fuente: Elaboración propia

5.7.2 Teorías de Contenido

Dentro de las teorías de contenido se destacan las siguientes, por el aporte que realiza a este trabajo:

5.7.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada “A theory of human motivation”. Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación. (Reid, 2008).

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

Figura 13 Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del autor señalado.

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, 16 autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que

buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas. (Daft, 2004). Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que la teoría de la motivación humana de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia.

Como explica Alderfer en su modelo planteado, a continuación, se ha demostrado que el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer las necesidades.

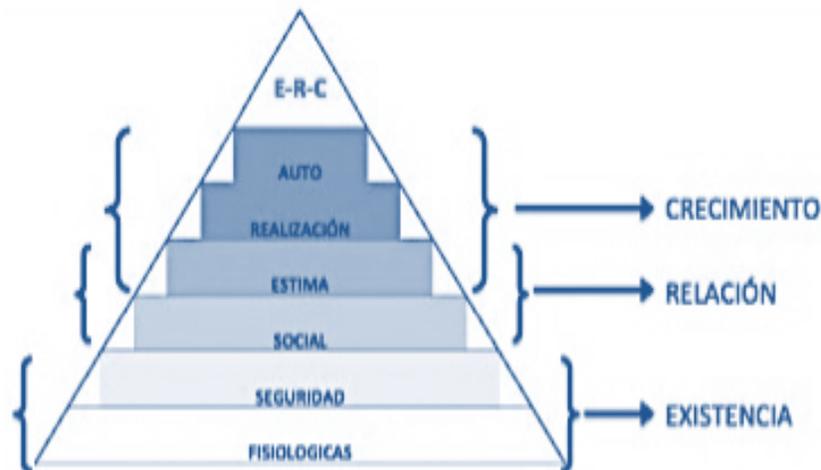
5.7.2.2 El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina la Teoría ERC (Existencia-Relación-Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos.

Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:

- 1) **Necesidades de Existencia:** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 2) **Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
- 3) **Necesidades de Crecimiento:** Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

Figura 14 Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow modificada por Alderfer



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del autor señalado.

Alderfer además explica como en el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfecho de manera completa las de nivel inferior para que ésta ejerza como un estímulo motivador.

Por último, este autor afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha anteriormente.

5.7.2.3 Teoría bifactorial (Herzberg, 1959)

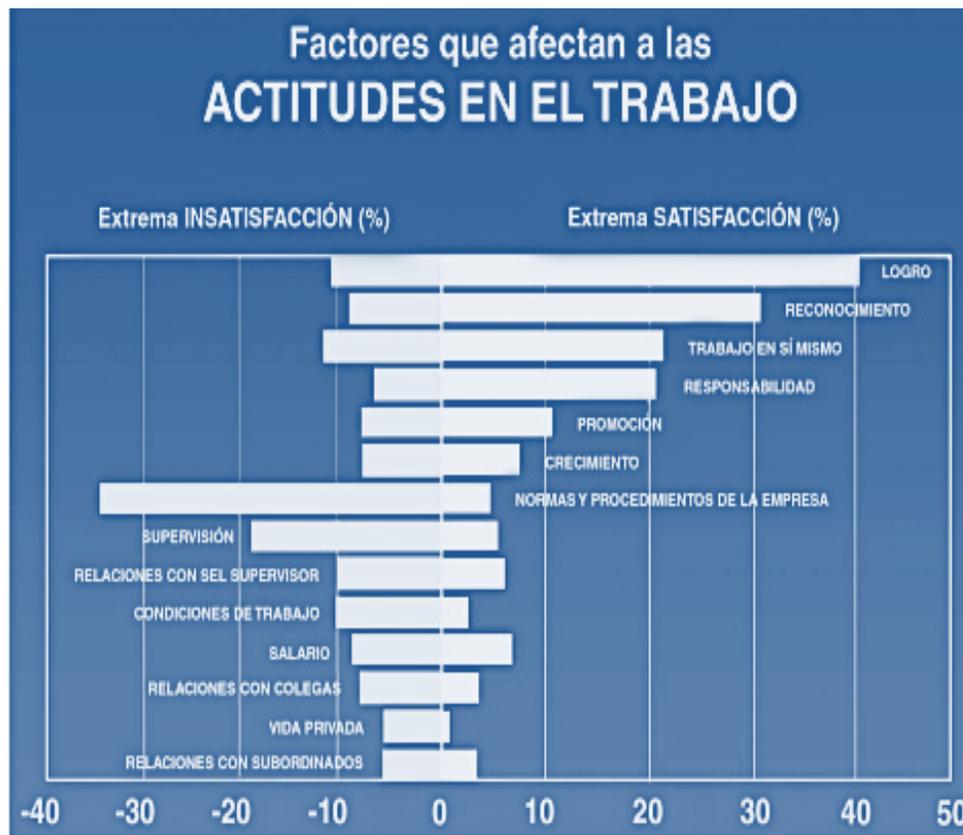
Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: *los factores higiénicos y los motivacionales*.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

Figura 15 La satisfacción en el trabajo según, Frederick Herzberg.



Fuente: Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 17, año 2013, pp. 63-80.

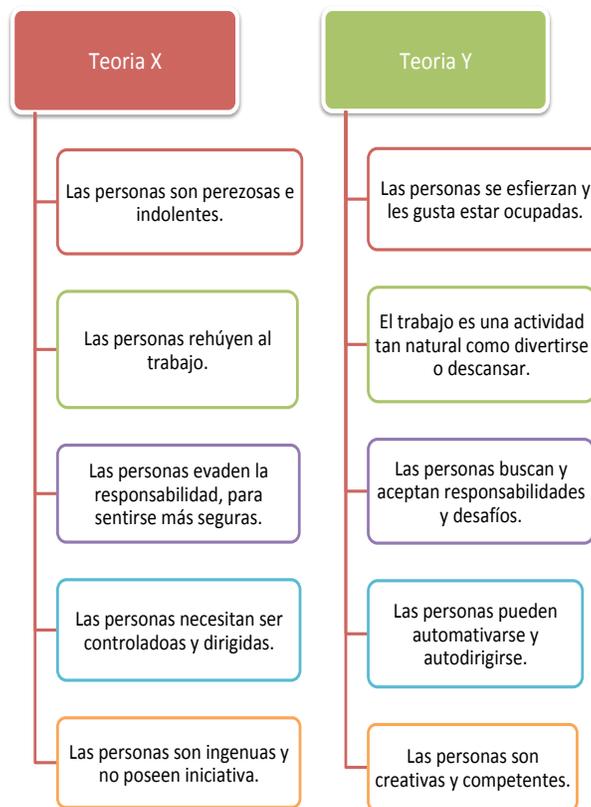
5.7.2.4 Teoría X e Y (McGregor, 1960)

Douglas McGregor desarrolló su obra “The Human Side Of Enterprise” en 1960. En dicha obra expone su teoría motivacional. Resultan muy enriquecedoras, para la motivación

laboral, las ideas que aporta McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Para obtener estas dos posiciones, McGregor analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó *Teoría “X”* y *Teoría “Y”*.

Figura 16 Los trabajadores según la Teoría X e Y.



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición del autor señalado.

5.7.2.5 Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961)

McClelland enuncia en 1961 su teoría de las necesidades aprendidas empleando metodologías proyectivas. Esta nueva teoría versa acerca de tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

1. **Las necesidades de logro** son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.
2. **Las necesidad de poder** se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).
3. **Las necesidades de afiliación** buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback (retroalimentación) positivo.

(Kreitner & Kinicki, 1997) afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales.

Esta teoría elaborado por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados.

5.8 Marketing interno

Marketing Interno o también llamado Endomarketing, nace luego de ser implementado en las industrias de servicios, como medio de concientización de los empleados en generar satisfacción a sus clientes. Se ha considerado como una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio (Ruizalba, Navarro, y Jiménez, 2013). Esta herramienta plantea que las organizaciones son un mercado interno, en donde sus colaboradores son clientes internos y consumidores principales. “Siendo una de sus funciones atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, a través de productos del trabajo que satisfagan necesidades” (Berry y Parasuraman 1991, citados por Mendoza, Hernández, y Taberero, 2011, p.111).

Berry 1976 citado por Ruiz de Alba (2013) definió el marketing interno como: El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. A su vez señala que toda organización antes de aplicar del marketing interno, debe satisfacer las necesidades de los empleados antes que las necesidades de sus clientes y que las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno.(p.69).

La estrategia del Endomarketing, promueve el enfoque en las personas, en su calidad de vida, en fortalecer su compromiso con la organización, generando la oportunidad de participar en la toma de decisiones, incentivando la participación y el trabajo en equipo. A su vez permite que las empresas a parte de brindarle una remuneración y posición jerárquica adecuada al personal, lo capaciten y motiven de forma eficiente y eficaz que

aseguren un buen desempeño y satisfacción que a su vez se ve reflejado en la orientación de servicio al cliente externo.

Las empresas actuales que toman en cuenta a su personal y su relación con ellos, pueden alcanzar los niveles de calidad esperados. Tal como dice Prats (2013): “El verdadero sentido de trabajo se debe buscar en el interior de la organización y la manera en que se trata, informa y estimula a su gente” (p.245).

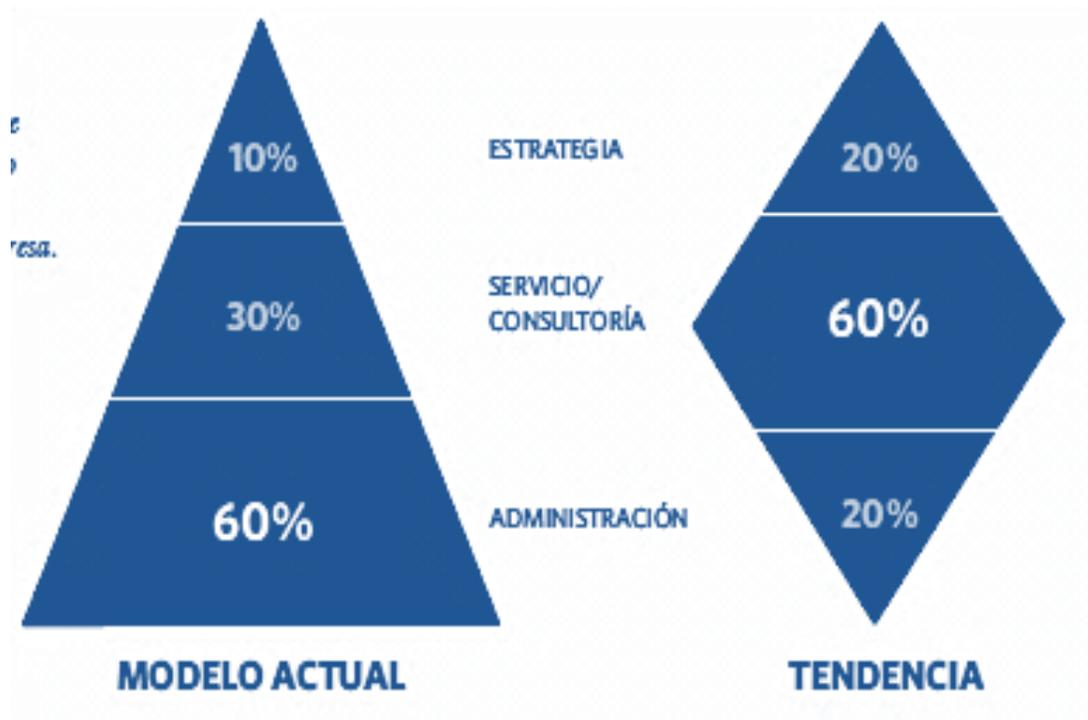
El desarrollo de habilidades es importante para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el Endomarketing y la fidelización de su personal. Regalado, Allpaca, Baca, y Gerónimo (2011), manifiestan que: A través de los mismos instrumentos y técnicas del marketing tradicional, el marketing interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero.

5.9 Estrategia de recursos humanos

Según (Acha, 2009), una estrategia de recursos humanos busca la alineación entre las funciones de gestión de capital humano con los objetivos, estrategias y planes del negocio.

Para llegar a esta dirección estratégica, el área debe atravesar un proceso de transformación hacia nuevos modelos de gestión que resignen cada vez más lo operativo y transaccional para dedicarse a lo táctico y estratégico. Para representarlo, podría decirse que estamos experimentando una transición de un modelo piramidal de gestión de recursos humanos a uno romboidal. Poco a poco se van incorporando actividades de servicios internos y consultoría y un mayor foco estratégico, para alinear las actividades críticas de recursos humanos a las demandas del negocio.

Figura 17 El perfil de las áreas de recursos humanos va cambiando de acuerdo a las necesidades de la empresa.



Fuente: Master en negocios, Capital humano, las empresas y su gente, Pag. 29

El área de recursos humanos no podrá realizar una contribución a la estrategia si sus directivos desconocen la misión, visión y objetivos globales de la organización. Por lo tanto, lo primero que deben hacer es inmiscuirse en los asuntos del negocio, desde la planificación hasta la evaluación de los indicadores de gestión.

5.10 Políticas de recursos humanos

Una empresa define parámetros para la conducta dentro de la organización a partir de tal política. De esta forma, es más fácil cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo. (Acha, 2009), estas políticas de recursos humanos sirven para

seleccionar, evaluar y reforzar los comportamientos necesarios para el cumplimiento de la estrategia del negocio

(Chiavenato, 2007) según en su libro la administración de recursos humanos, las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recurso humano más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en que condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que

prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las áreas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de clima, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las áreas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

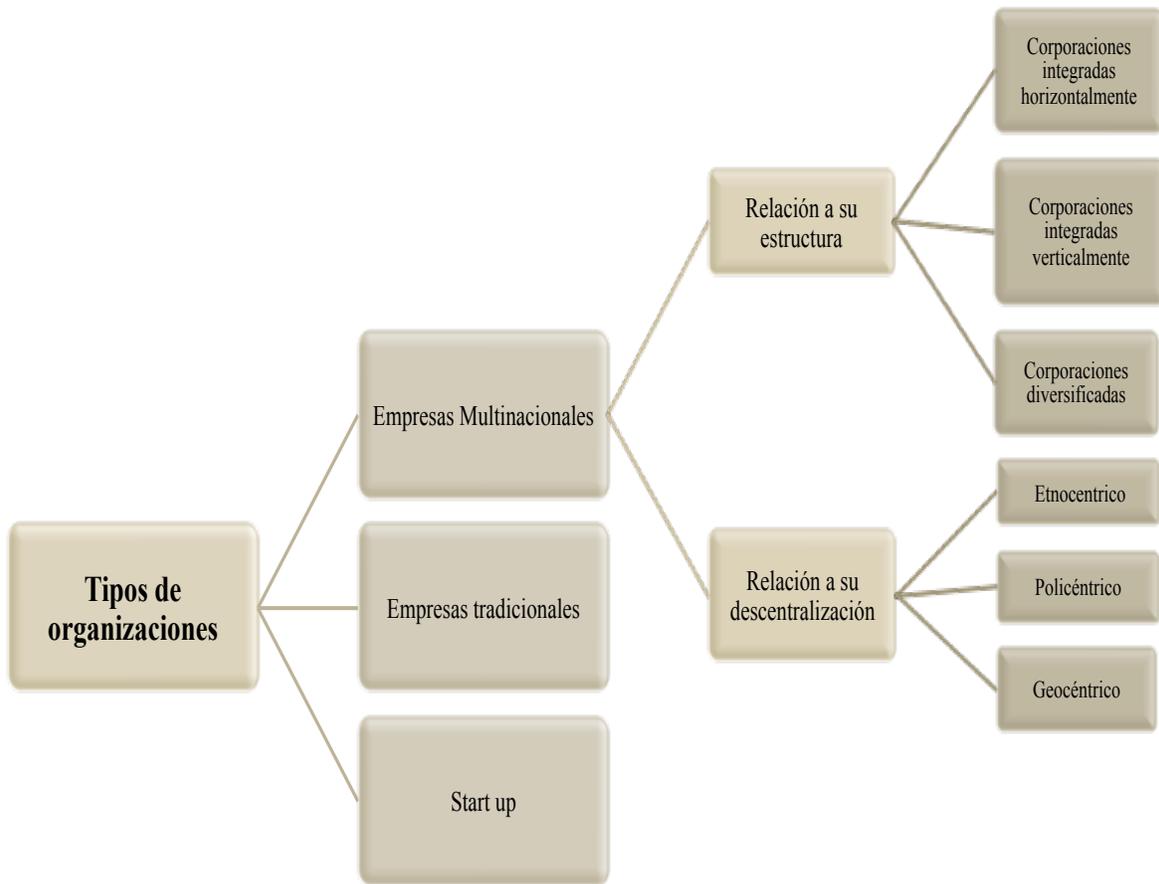
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

5.11 Tipos de organizaciones

En la actualidad, nos encontramos ante una realidad económico empresarial compleja que incide directamente en la gestión de las organizaciones, introduciendo nuevas variables y conceptos en el ámbito empresarial.

En los últimos años han ido surgiendo en nuestra sociedad un considerable número de organizaciones distintas, cada una de ellas con sus características, funcionamiento y cultura empresarial. Con el tiempo se ha podido confirmar que las organizaciones no forman únicamente entes objetivos donde se genera valor económico, sino que son un instrumento incuestionable para desarrollar las relaciones sociales y ayudar al individuo a crecer como trabajador.

Figura 18 Clasificación de los distintos tipos de organizaciones.



Fuente: Elaboración propia según autores.

5.11.1 Empresas Multinacionales

La empresa multinacional también conocida como empresa transnacional o empresa internacional, es aquella sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en varios países. Consecuentemente, basan su sistema de producción o prestación de servicios en unidades no sólo establecidas en su país de origen sino también en otros, tratando de expandir sus operaciones alrededor del mundo.

Estas organizaciones toman decisiones en base a una perspectiva global en sus negocios, donde el mundo objetivo que consideran es el mundo entero. Esto es posible gracias a la concentración de la información y a la posibilidad de tomar decisiones de forma rápida y eficaz, pudiendo comunicar éstas de forma inmediata a las agencias, sucursales y filiales de todo el globo. Por todo ello, podemos afirmar que estas compañías son las máximas representantes de la globalización.

(Zarka, 1995), las define como “las empresas constituidas por un centro de decisión localizado en un país y por centros de actividad, dotados de nombre y personalidad jurídica propias, situados en varios otros países, deben ser consideradas como constituyendo en derecho empresas multinacionales”.

(Allard, 2004), define empresa multinacional como “racimos de empresas que operan a escala internacional, vinculadas entre sí mediante una compleja red de relaciones institucionales, de propiedad, de producción, comerciales, administrativo- financieras y tecnológicas, con una sede matriz y una «gran estrategia» comunes”.

Numerosos estudios distinguen dos clasificaciones en relación a las empresas multinacionales.

A. En relación a su estructura:

⇒ **Corporaciones integradas horizontalmente:** Fabrican un mismo producto en distintas localizaciones, beneficiándose de las economías de escala y de unos menores costes de transporte. Ejemplo: McDonalds, Coca-cola, Starbucks, etc.

⇒ **Corporaciones integradas verticalmente:** Según Guillermo De la Dehesa (2002), la empresa decide acerca de las fases de la cadena de valor de las que quiere formar parte en atención a la potencialidad de sus factores productivos. Así, las actividades productivas que precisasen recursos naturales se localizarán en aquellos países donde abunden los mismos. Ejemplo: General Motors, Adidas.

⇒ **Corporaciones diversificadas:** Ofrecen distintos bienes y servicios en distintas bases de producción internacionales. Ejemplo: Samsung.

B. Según la clasificación de Howard Perlmutter (1969) podemos atender a su descentralización:

⇒ **Etnocéntrico:** la toma de decisiones significativas se realiza en la matriz, por lo que cuentan con una estructura exterior simple. Por ello, están fuertemente centralizadas en el país de origen. Ejemplo: Cervecería Mahou.

⇒ **Policéntrico:** transfieren una mayor libertad a las filiales extranjeras, por lo que apuestan por la descentralización.

⇒ **Geocéntrico:** máximamente descentralizadas, cada filial extranjera lleva a cabo su propia toma de decisiones. Ejemplo: Zara.

En relación a su funcionamiento, estas compañías con su fuerza económica, política y mundial consiguen acceder al mercado global, posicionándose en los países destino que resultan beneficiarse de las mismas, ya que serán importadores de alta tecnología y grandeza científica.

Tratarán de constituirse como unidad indisoluble a largo plazo, normalmente localizadas en países industrializados. Como se ha mencionado anteriormente, la ubicación del núcleo de sus actividades tendrá lugar en distintos países, por lo que deberán elaborar y aplicar una estrategia unificada tanto para la matriz como para la sucursales o filiales, en aras a la consecución de la máxima rentabilidad.

Además, los procesos de fusiones y alianzas permiten que estas compañías incrementen su poder e influencia a escala mundial.

5.12 La industria petrolera

La industria petrolera ha jugado un papel indispensable durante el siglo XX. Uno de los mayores atractivos que ofrece la industria de hidrocarburos son los salarios. La posibilidad de conseguir mayores beneficios económicos dentro de las compañías petroleras es notable, y no solamente por la vía del crecimiento laboral sino gracias a las prestaciones y remuneraciones sumamente atractivas para los jóvenes profesionales de todas partes del mundo, esto representa una gran ventaja si comparamos al sector energético con otros mercados, como por ejemplo el farmacéutico, el automotriz o el comercial. Los jóvenes que logren ingresar al sector energético tendrán un incentivo económico muy competitivo. Otro de los grandes beneficios que ofrece la industria petrolera son los planes de carrera y el crecimiento laboral que se puede conseguir en las empresas, tanto privadas como públicas, así como también la oportunidad de estudiar algún tipo de posgrado.³

³ <http://www.revistauniversolaboral.com/revistero/index.php/en-esta-edicion-52/item/127-el-papel-de-la-industria-petrolera-pilar-de-la-economia-mexicana>

5.13 Aumento de los Millennials en la industria del petróleo y el gas

Los Millennials están buscando trabajo en la industria del gas natural y el petróleo a un ritmo creciente y representarán cerca del 41% de la fuerza de trabajo (un 20% de aumento) para 2025, según un nuevo estudio IHS Markit (negocio de servicios de datos e información) encargado por el Instituto Americano del Petróleo (API, 2018).

"Aprovechar la energía, la destreza tecnológica y el espíritu innovador de la próxima generación será fundamental para lograr avances en los objetivos sociales y medioambientales y entregar energía de manera confiable y asequible en las próximas décadas", dijo Jack Gerard, presidente y CEO de API. "La industria del gas natural y el petróleo proyecta más de 1.9 millones de nuevas oportunidades de empleo para el año 2035, que brindan oportunidades significativas para que la industria reclute y retenga talentos en la generación del milenio y en ascenso".

En 2015, la generación del milenio representó más de un tercio de la fuerza de trabajo de la industria del gas natural y el petróleo, un porcentaje casi idéntico a la economía general de los EE. UU. En un 35%. El estudio concluyó que los Millennials eligen trabajar para la industria del gas natural y el petróleo a tasas crecientes, a la par de otras industrias. Otro factor es que la paga anual promedio de la industria del gas natural y el petróleo es casi US \$ 50 000 más alta que el promedio de 2016 de EE. UU. De acuerdo con los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales y los que reciben educación en ciencia, tecnología, ingeniería y matemática ganan los salarios más altos. El estudio también concluye que los Millennials como grupo son más diversos y están mejor educados que las generaciones anteriores, lo que brinda una oportunidad para que la industria del gas natural y el petróleo

aproveche una gama más amplia de habilidades, intelecto, creatividad y perspectivas.
(World Pipelines, 2018).

Schlumberger

Empresa fundada en Francia (1926), líder mundial de tecnologías de caracterización, perforación, producción y procesamiento de yacimientos para la industria del petróleo y gas. Se compromete en más de 80 países, ayudar a su cliente a encontrar y producir petróleo y gas. Aprovecha la diversidad en el pensamiento, los antecedentes y el conocimiento que aportan más de 140 nacionalidades que trabajan en 85 países lo que aumenta el potencial de perspectivas únicas, la innovación y las nuevas ideas. Su ingreso aproximado anual es de 32,72 billones de dólares en todo el mundo (2018). Schlumberger no tiene una 'nacionalidad' que describa su cultura, pero opera de una manera verdaderamente global en todo el mundo. Como empresa, fomentan las prácticas de empleo equitativo en todo el mundo y ofrecen igualdad de oportunidades para todos sus empleados.

HALLIBURTON

Es una corporación estadounidense fundada en Dallas, Texas (1919), Es proveedor de productos y servicios más grandes del mundo para la industria energética. Con más de 50,000 empleados, que representan 140 nacionalidades en aproximadamente 70 países. Ayuda a sus clientes a maximizar el valor durante todo el ciclo de vida del yacimiento, desde la localización de hidrocarburos y la gestión de datos geológicos, hasta la evaluación la vida del activo. Su ingreso aproximado anual es de 23,76 billones de dólares en todo el mundo (2018).



Es una empresa que ofrece tecnologías y servicios innovadores diseñados para satisfacer las necesidades energéticas actuales y futuras del mundo de una manera segura, ética y sostenible. Fundada en Weatherford, Texas en 1941. Con sede en Suiza, Weatherford opera en más de 100 países en todo el mundo y emplea a más de 35,000 personas (2016). Su ingreso aproximado anual es de 5,96 billones de dólares en todo el mundo (2018).

6 Metodología

En esta sección se exponen las diferentes etapas que se siguieron con el objetivo de recabar la información necesaria para evaluar los objetivos planteados.

6.1 Diseño Metodológico

El tipo de estudio realizado en la investigación es exploratorio. Es un enfoque cualitativo y descriptivo. En líneas generales y sintéticamente se puede caracterizar al método cualitativo (etnografía, estudios de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro de un contexto global en el que se producen con el fin de explicar el fenómeno.

Tabla 3 Resumen de decisiones metodológicas

Enfoque	Cualitativa-Cuantitativa-Descriptiva
Tipo de diseño	Diseño de investigación exploratorio y descriptivo
Unidades de Análisis	* Jovenes Millennials de diferentes países y continentes. * Empresas del sector petrolero
Unidades de Relevamiento	* Jefes de recursos humanos * Gerente * Empleados
Técnicas de recolección de datos	* Encuesta semi estructurada con preguntas abiertas y cerradas politómicas de opción múltiple y la utilización de escalas Likert. * Entrevista al gerente de RH * Revisión bibliográfica

Fuente: Elaboración Propia 2018

6.2 Identificación de las variables

Dentro de este estudio cualitativo se realizarán entrevistas para apoyar los conceptos desarrollados a lo largo de la investigación. Mientras que desde el punto de vista del paradigma cuantitativo, se abordará el trabajo utilizando métodos cuantitativos como son las estructuradas.

Tabla 4 Operacionalización de las variables

Concepto	Dimensiones	Variables	Categoría	Nivel de medición	Intrumento	
	Describir sociodemografica a la población encuestada	Categoría profesional	Joven profesional; Mando medio; Gerencia ejecutiva; Vicepresidentes; Administración / Soporte	Nominal	Encuesta Semi-estructurada Online	
		Empresa a la que perteneces	Schlumberger; Halliburton; Weatherford	Nominal		
		Edad		Razon		
		Género	Masculino - Femenino	Nominal		
		Estado Civil	Soltero/a; Casado/a; Divorciado/a; Separado/a; Otro			
	Nivel de educación	Especialidad/Tecnicatura; Universitario; Maestría; Doctorado; Otro	Ordinal			
			Características del perfil Millennial	Eséptico; Dinámico; Activo; Práctico; Ansioso; Seguro de sí mismo; Solitario; Emocional; Tímido; Racional; Extrovertido; Rutinario; Comprometido; Participativo; Amable; Creativo; Capacidad múltiple tareas; Responsable; Individualista; Disperso; Autosuficiente; Impaciente; Proactivo; Solitario; Dinámico; Otro	Nominal	
			Valores	Responsabilidad; Ética; Honestidad y transparencia; Reconocimiento; Libertad; Respeto; Confianza; Otro		
			Aspiraciones	Buen salario, pasión por lo que hago; Formar una familia; Integrar y liderar equipos de trabajos; Realizar una buena contribución; Crecimiento profesional; Ser mejor humano; Realizar actividades placenteras; Tener un muy buen nivel económico; Crear mi propia compañía; Flexibilidad; Viajar; Otro		

Relación con la tecnología	Email; Mensaje de texto (SMS); Teléfono; Redes sociales laborales (LinkedIn, Workplace); Redes sociales personales (Facebook, Instagram); Mensajes instantáneos (Whatsapp, Messenger, Snapchat); Aplicaciones para mensajes (Messenger, Snapchat); Plataformas colaborativas en línea (TEAMS, Yammer, TeamSpace); Otro	
	De 0 a 2 hrs; De 3 a 6 hrs; De 7 a 9 hrs; De 10 a más hrs	Intervalo
Actitud con el aprendizaje	Capacitación continua; Prácticas laborales en el exterior; Tener un coach o mentor; Participar en proyectos innovadores; Plan de carrera; Participación en diversos proyectos; Especializarse en un área de interés; Promoción a un puesto de mayor responsabilidad; Trabajar en equipos multidisciplinarios; Trabajar en equipo especializados en un área de su interés; Otro	Nominal
	Nada satisfecho; Poco satisfecho; Satisfecho; Medianamente satisfecho; Muy satisfecho	Ordinal / Likert

El talento humano Millennial

Perfil del joven Millennial

Aspectos que valoran en el trabajo	Oportunidades para viajar a nivel internacional; Diversidad e inclusión; Buen clima laboral; Equilibrio entre vida personal-profesional; Buena relación con su jefe directo; Salario superior al mercado; Programas e incentivos para el bienestar; Flexibilidad (Horarios); Plan de carrera y desarrollo profesional; Beneficios económicos adicionales (bonos, ayuda de renta, vehículo, etc); Teletrabajo (trabajar desde casa); Ambiente físico agradable con espacios de recreación y esparcimiento; Autonomía en el desarrollo de sus tareas; Oportunidades de rotación dentro de la empresa (trabajar en diferentes áreas); Reconocimiento de tus logros; Trabajo en equipo; Otro	Nominal
	Integración generacional; Libertad de comunicación y transparencia; Jornada laboral reducida; Un ambiente amistoso y colaborativo; Buena relación con el jefe; Flexibilidad horaria; Instalaciones cómodas y agradables (lugares de juego y esparcimiento); Beneficios adicionales; Información, normas y procedimientos claros; Otro	
	Si; No	Razon
	Servicio de bienestar en la oficina (Masajes, consulta medica...); Asesoría en bienestar; Aperitivos/snacks saludables; Reembolso por gastos de bienestar personal (gimnasio); Espacio de oficina dedicado a actividades de bienestar (espacios de descanso, salas de lactancia, etc.); Programas de seguimiento de salud (eliminar el hábito de fumar, gestión del peso, etc.); Asesoramiento en salud mental; Teletrabajo; Guardería; Espacios de trabajos abiertos/puestos sin asignación; Otro	

Encuesta Semi-estructurada Online

		Razones y tiempo de pertenencia en una empresa	Seguridad e higiene en los puestos de trabajo; Reconocimiento; Balance adecuado entre vida-trabajo; Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables; Posibilidad de desarrollo personal y profesional; Transparencia y comunicación interna en todos los niveles; Prestigio en el mercado; Cuidado del medio ambiente y su personal; Estabilidad laboral; Diversidad en la fuerza laboral (genero, cultura, etc.); Cultura flexible;Innovaciones tecnológicas; Política salarial coherente y transparente; Capacitación y mejora continua; Buen clima laboral; Espacios de recreación; Otro	
			3 a 6 meses; 7 meses a 2 años; 3 a 5 años; 6 a 8 años; 8 en adelante.	Intervalo
		Actitud con respecto al dinero	Ahorrar; Viajar; Entretenimiento; Comida; Inmuebles; Artículos electrónicos-Tecnología; Invertir a corto plazo; Invertir a largo; Planes de retiro/seguros de vida; Formación personal; Otro	Nominal
			Muy poco; Poco; Mas o menos; Mucho; Muchísimo	Ordinal / Likert
Gestión de recursos humanos	Retención de personal	Políticas de retención del personal	Si; No	Razon
			Pregutna abierta	Nominal

Fuente: Elaboración Propia 2018

6.3 Técnicas de recolección

6.3.1 Entrevista

La presente investigación cuenta con un modelo de entrevista semi estructurada ya que existe un guion de preguntas ya establecidas que ayudaron a responder alguno de nuestros objetivos; pero asimismo es de carácter abierto ya que muchas preguntas son abiertas dando la oportunidad de recibir más matices de la respuesta (Hernández et al.,2010, p.148). En el caso de las entrevistas se realizaron 4 y estas fueron dirigidas a un gerente de área y 2 encargados de las áreas de recursos humanos y un gerente de RRHH de las diferentes empresas seleccionadas.

Los objetivos de las entrevistas a profundidad fueron los siguientes:

- a) Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.
- b) Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.
- c) Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.
- d) Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.
- f) Identificar prácticas de retención utilizadas por la organización.
- g) Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.

Para cumplir con nuestros objetivos antes mencionados, la entrevista se dividió en 2 bloques:

- El perfil 'Millennials'. Se basó en preguntas para describir si el área de recursos humanos tienen al menos conocimientos básicos sobre dicha generación: quienes son, rango de edades en que se encuentran, características en general, etc.
- Millennials en el ámbito laboral: las preguntas se basaron en indagar sobre la retención y motivación de los millennials, cuales son sus expectativas y sus características en el mundo laboral actual.

6.3.2 Encuesta

- Para la obtención de los datos se llevó a cabo la aplicación de la encuesta elaborada para este fin, la cual está compuesta por 26 preguntas. Estructurada con preguntas abiertas y cerradas polítonicas, de opción múltiple y la utilización de escalas de Likert en escala de 1 a 5 puntos. Con una extensión corta necesaria para no cansar al encuestado. Al momento de la aplicación, se les indicó que la información proporcionada era únicamente para fines académicos y del proyecto de investigación que se estaba realizando. La recolección de fuente primaria se realizó mediante base de datos del programa **Google Forms** la misma se aplicó online- y dirigida a individuos que formen parte del segmento Millennials de diferentes países y continentes, que trabajan en las empresas multinacionales seleccionadas en esta investigación.

6.4 Población y selección de la muestra

La muestra es aleatoria simple, empleados hombre y mujeres de entre 18 y 35 años que trabaja en diferentes países y continentes del cual se logró obtener una muestra representativa de 49 respuestas. El tipo de muestra no probabilística por conveniencia

El tipo de muestreo no probabilístico, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.189). Las pruebas no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.

Por conveniencia porque es una técnica donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

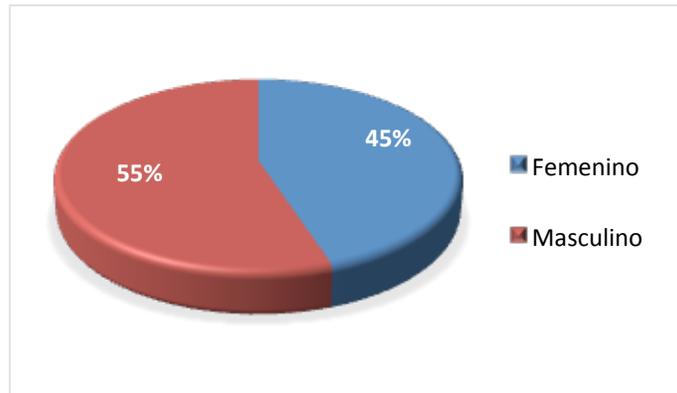
Participaron en la encuesta “**Talento humano Millennials 2018**” empleados de diversas empresas del sector petrolero ubicadas en diferentes países y continentes, sin tener en cuenta alguna otra característica particular, es decir, únicamente que fueran personas que formen parte de las empresas en estudio.

7 Resultados

Se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, aplicadas a un grupo de jóvenes Millennials de diferentes países y continentes. Para comprender a la población se recopilaron datos sociodemográficos entre los cuales se preguntó, el género, rango de edad, estado civil, nivel académico y antigüedad laboral.

Entre la población se puede observar en la gráfica 1, que el 55% de las personas esta representado por hombres y el 45% mujeres; no es una diferencia grande, a pesar de ella, las cifras obtenidas reportan que el género masculino prevalece ligeramente.

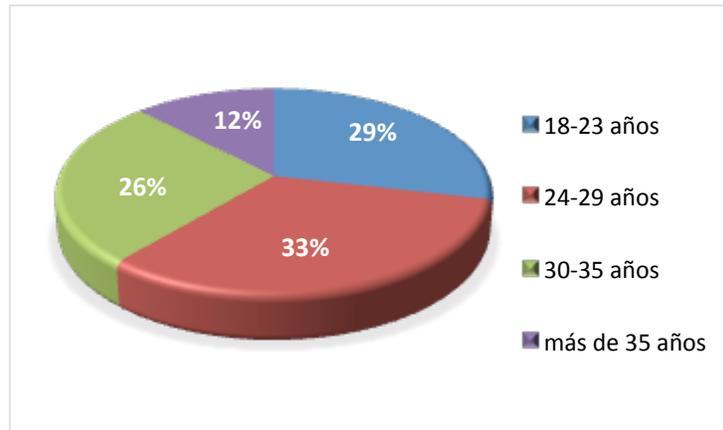
Gráfica 1 Género.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

El rango de edad de la población encuestada fue en mayor medida entre 24 y 29 años de edad (33%), mientras que el 29% indicaron tener entre 18 y 23 años de edad, un 26% se ubican entre los 20 y 35 años y tan solo el 12% representando un mínimo porcentaje de los encuestados, manifestaron tener más de 35 años.

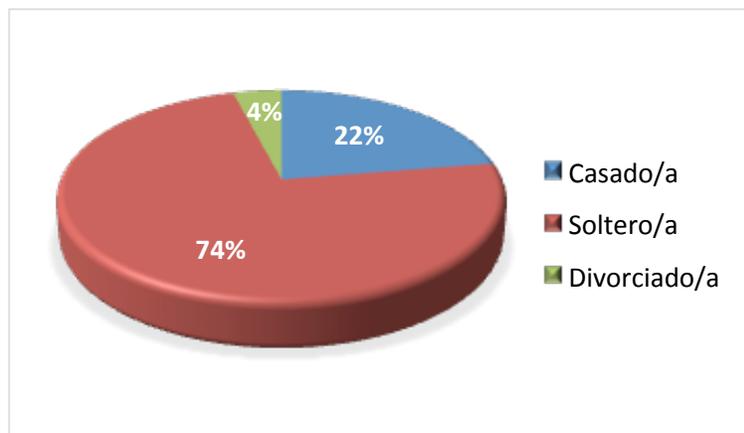
Gráfica 2 Rango de edad.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

De acuerdo a la información obtenida en la gráfica 3, en la población predominan las personas solteras (74%), debido a que el 22% indicaron estar casado/a y 4% divorciado/a. Esto probablemente represente un aspecto influyente en la rotación de personal, dado a que las necesidades y responsabilidades que tiene una persona con pareja son distintas a las de una persona que tiene pareja.

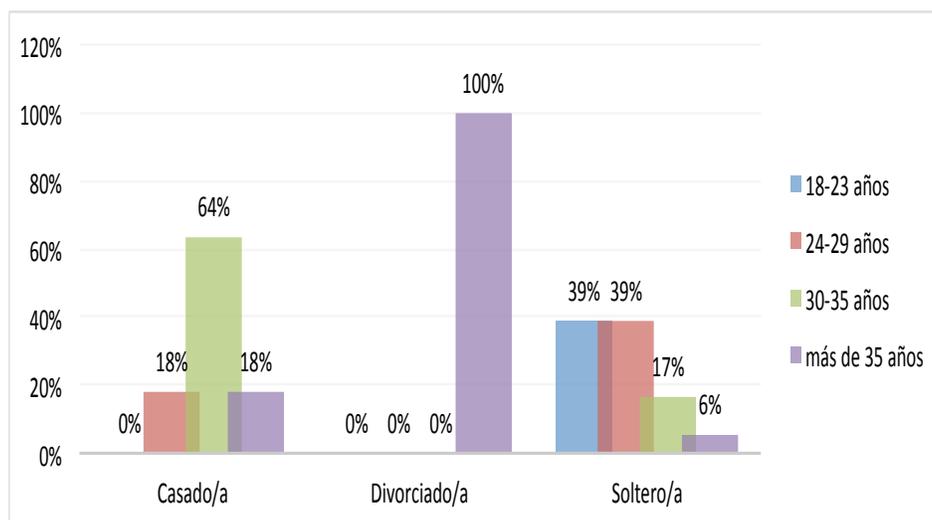
Gráfica 3 Estado civil actual.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

En términos porcentuales, la gráfica 4, muestra que la variable solteros/as hay dos rangos que predominan en el grupo con el 39% cada uno y está comprendido entre 18 y 23 – 24 y 29 años de edad, mientras que en el grupo de casados/as con un 64% esta representado entre 30 y 35 años, y por ultimo la variable divorciados/as con el 100% está constituido por mas de 35 años.

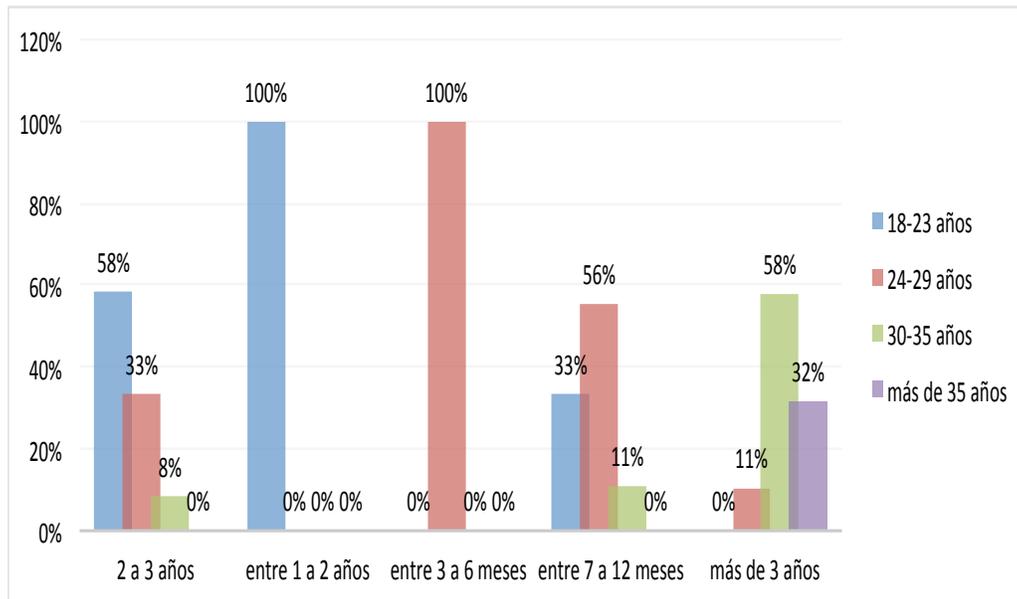
Gráfica 4 Estado civil según rango de edades (%).



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

Analizando los siguientes datos podemos resumir que el rango de edad más joven (18 a 23 años) conforma el 100% de los nuevos empleados en una empresa. Acorde avanza la edad de los encuestados, la permanencia en la empresa es mayor, siendo que los de 35 años y más, conforman el segmento de mayor de 3 años de antigüedad.

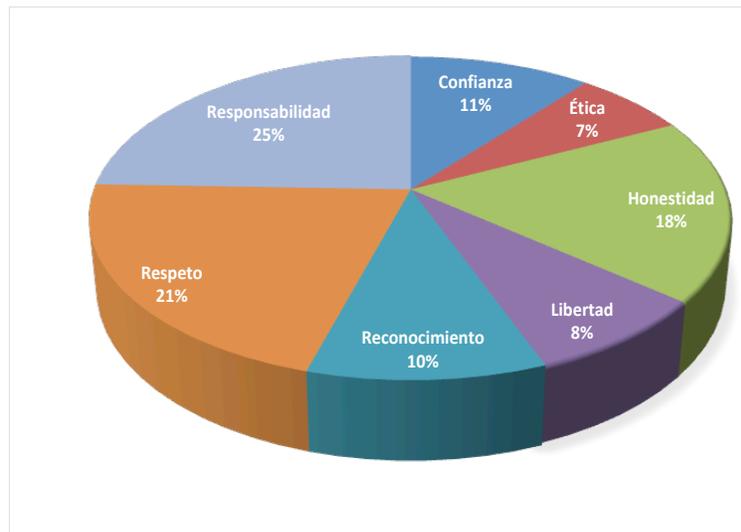
Gráfica 5 Antigüedad laboral de acuerdo al rango de edades.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

En la siguiente nube de palabras se muestra la auto percepción que mayormente tienen los miembros de este grupo de sí mismo. Se pudo reconocer entonces, que las cinco cualidades mencionadas con la que mejor se definen, son: activo, amable, comprometido, capacidad múltiple tareas y práctico.

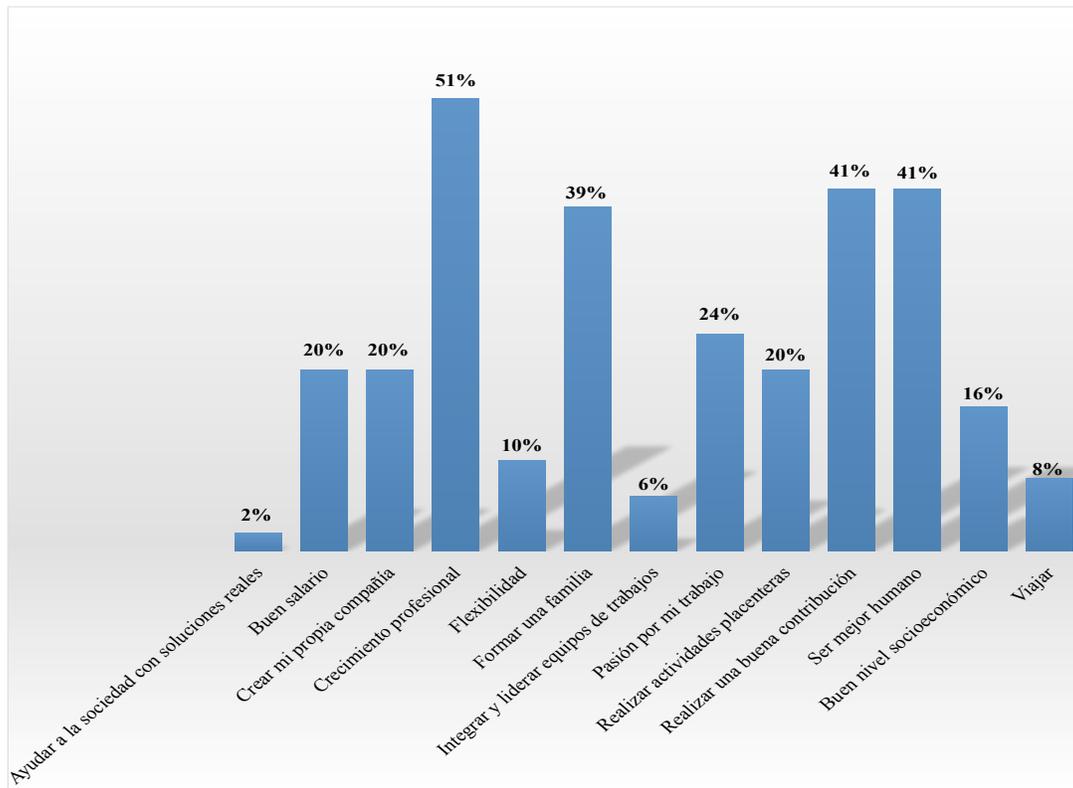
Gráfica 7 Valores personales.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

Por otra parte, en cuanto a las aspiraciones en la vida de los encuestados, la mitad de las personas quiere tener crecimiento profesional, seguido con un 41% considera ser mejor humano, así como realizar una buena contribución (41%) estas son 2 características de auto-realización y tener un propósito en la vida, mientras que un 39% quiere formar una familia. Tras ellas se encuentra pasión por el trabajo con un 24.5%, y el resto presentan índices de elección inferiores a los ya mencionados.

Gráfica 8 Aspectos de mayor prioridad en la vida.

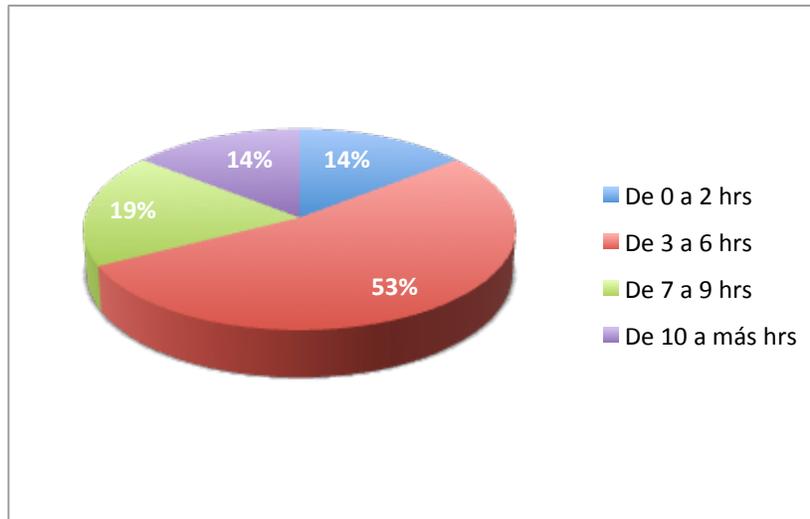


Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

En este apartado se les solicitó que indicaran de acuerdo a un rango preestablecido la cantidad de horas que destinan exclusivamente a conectarse a Internet diariamente. Como se muestra en el gráfico 9. Un 53% indicó que diariamente permanece conectado entre 3 y 6 horas, el 18% entre 7 y 9 horas, un 14% entre 0 a 2 horas y un 14% de 10 a más horas se mantiene conectado.

Aquí se puede advertir el predominante peso y valor que tiene en la vida diaria de estos jóvenes la conexión a la web.

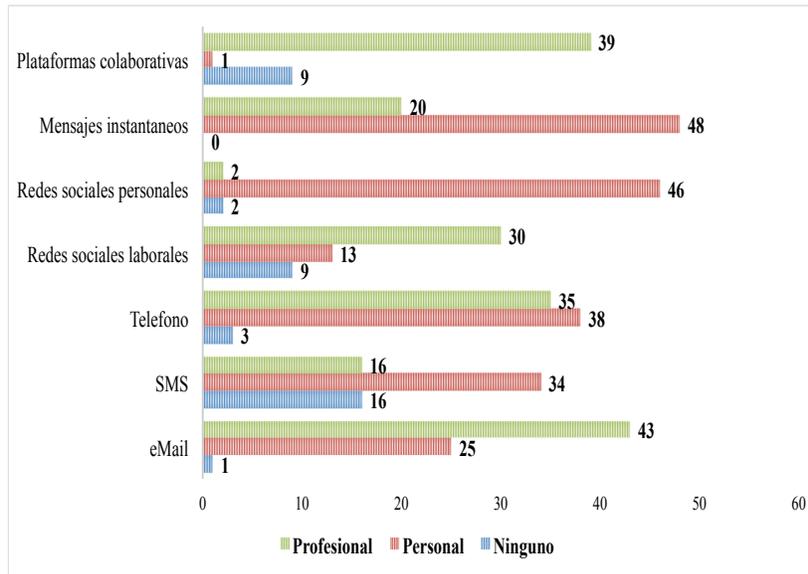
Gráfica 9 Tiempo que permanecen conectados a internet.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

Continuando el análisis, en la gráfica 10. Se observa cuales son los medios de comunicación preferidos en el ámbito laboral y profesional del encuestado, se encontró que en el ámbito laboral el uso de medios digitales tradicionales aun mantienen el uso del email, las plataformas colaborativas y el teléfono móvil no haciendo de menos los mensajes instantáneos como el Whatsapp; en lo que comprende al ámbito personal afirmaron que el uso del de los mensajes instantáneos es parte de sus vidas, seguido de las redes sociales (Facebook, Instagram).

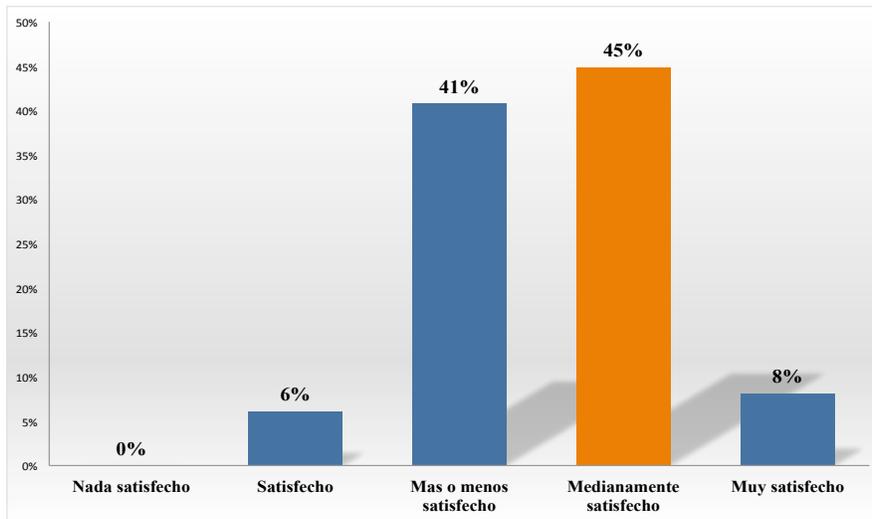
Gráfica 10 Preferencias de canales de comunicación.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018

En relación al grado de satisfacción en su actual trabajo, el 45% respondió que se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho, seguido del 41% se encuentra más menos satisfecho, solo un 8% de los encuestados se siente muy satisfecho, y 6% satisfecho.

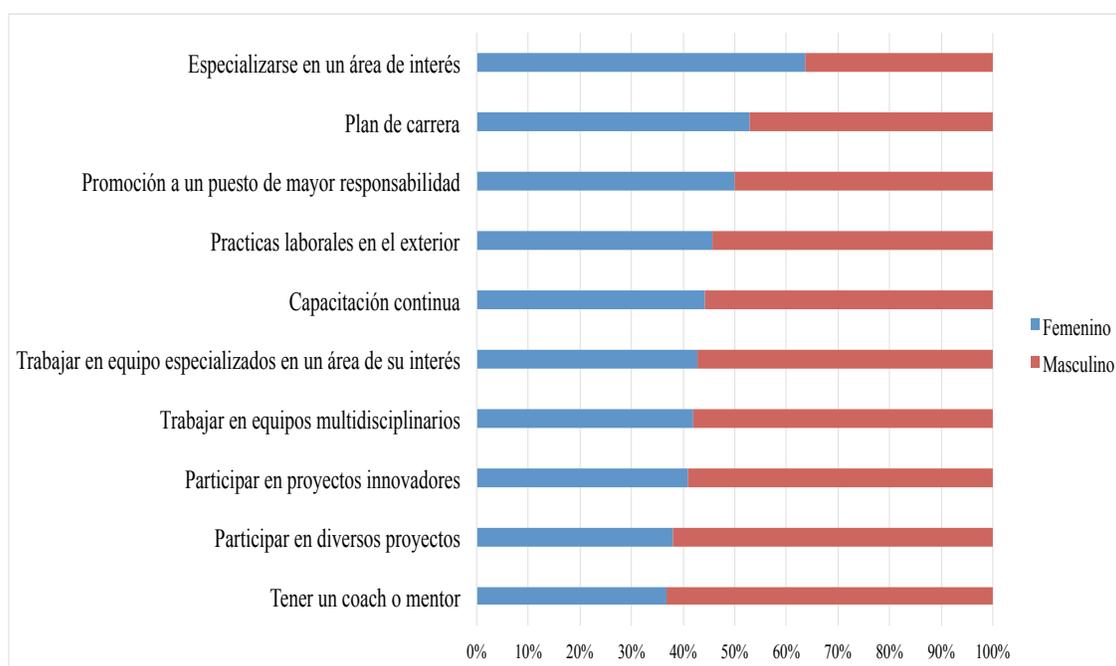
Gráfica 11 Grado de satisfacción en el cargo actual.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

En la gráfica siguiente se marcaron las preferencias de los encuestados que tienen mayor relevancia para su desarrollo profesional según su género: se observa que más de la mitad del género femenino quiere especializarse en un área de interés, tener un plan de carrera y recibir la promoción a un puesto de mayor responsabilidad; en cambio los hombres contestaron que les importa mucho tener un coach o mentor, seguido de participar en diversos proyectos al igual que sean innovadores.

Gráfica 12 Aspectos importantes para el desarrollo profesional.

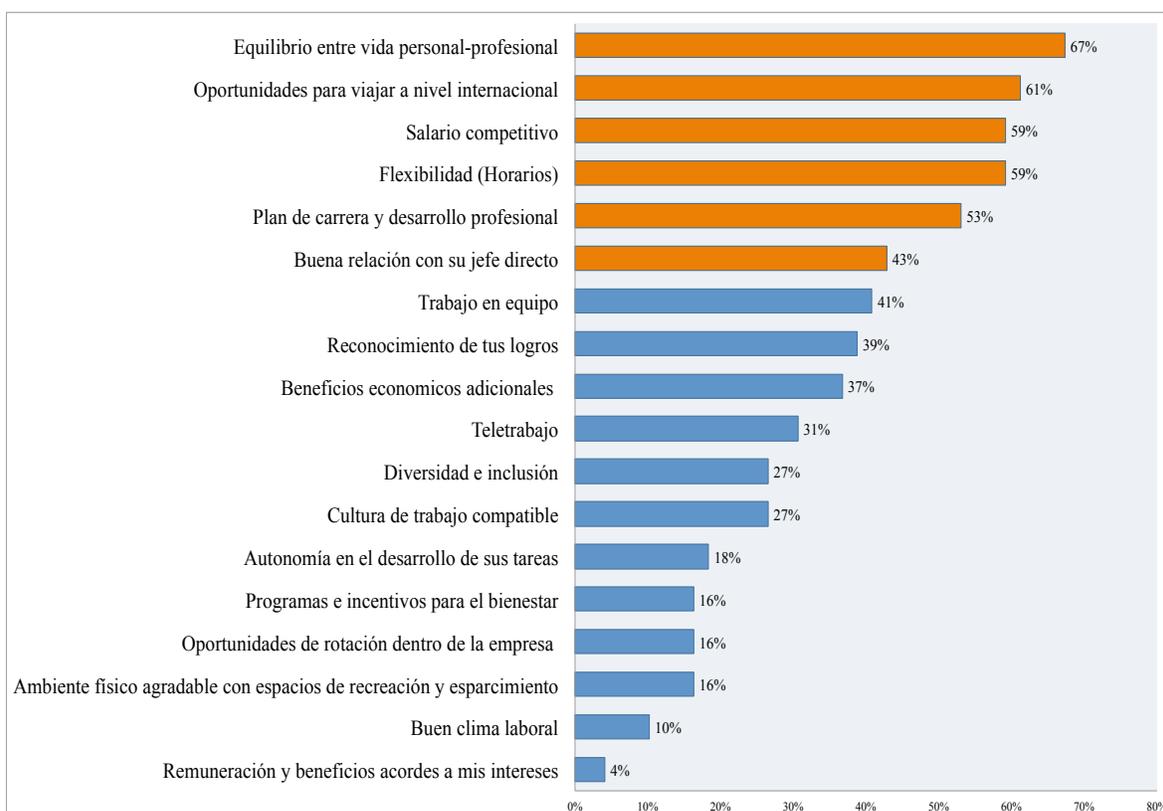


Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

En la encuesta se les pidió que identificaran los aspectos que más valoran en un trabajo (como trabajo ideal), en el número uno de las preferencias tienen como objetivo mantener un equilibrio entre vida laboral y personal (67%), en segundo lugar la preferencia es tener oportunidades para viajar a nivel internacional (61%), en tercer lugar tener un

salario competitivo (59%), seguido de la flexibilidad de horario (59%), otros de los aspectos no menos importante es tener plan de carrera y desarrollo profesional (53%), y por último buena relación con su jefe directo (43%).

Gráfica 13 Valoración de aspectos en su trabajo.



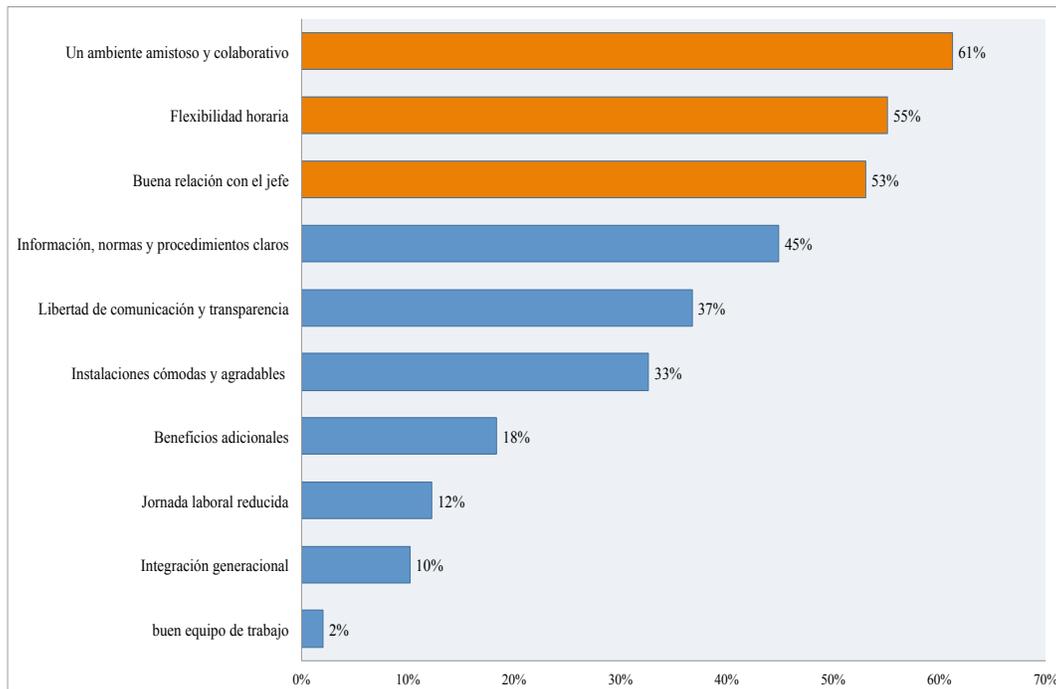
Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millenials 2018.

Se les solicito que indicaran los tres factores más importantes para lograr un buen clima laboral como se observa en el gráfico 14, los resultados fueron:

El 61% de los encuestados considera que es muy importante que exista un ambiente amistoso y colaborativo; seguido del 55% que considera que es muy importante contar con

flexibilidad horaria; mientras que el 53% remarcó que es necesario el mantener una buena relación con su jefe.

Gráfica 14 Factores motivacionales para lograr un buen clima laboral.

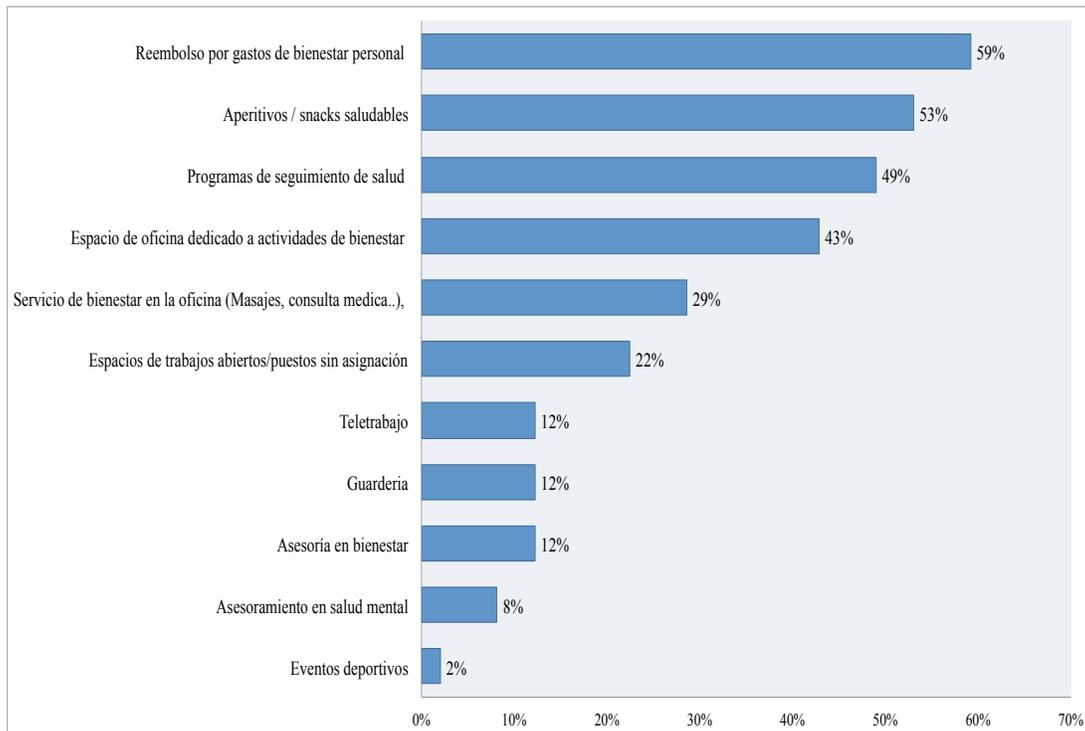


Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Al analizar la valoración que le dan los jóvenes Millennials a los programas de bienestar que la empresa ofrece, se obtuvo que el aspecto al cual le dan mas importancia con un 59% es al reembolso por gastos de bienestar personal como el gimnasio, cena con el grupo de trabajo, etc., seguido por el 53% los aperitivos / snacks saludables que se colocan durante o después de las reuniones de trabajo, mientras que 49% le interesa mucho que estén los programas de seguimiento de salud como es el de control de peso, eliminar el habito de fumar, etc., por último con el 43% es tener un espacio de oficina dedicado a

actividades de bienestar como las mesas de billar, tenis de mesa para reducir el estrés o tensiones laborales. (ver gráfica 15).

Gráfica 15 Programas de bienestar en la empresa.

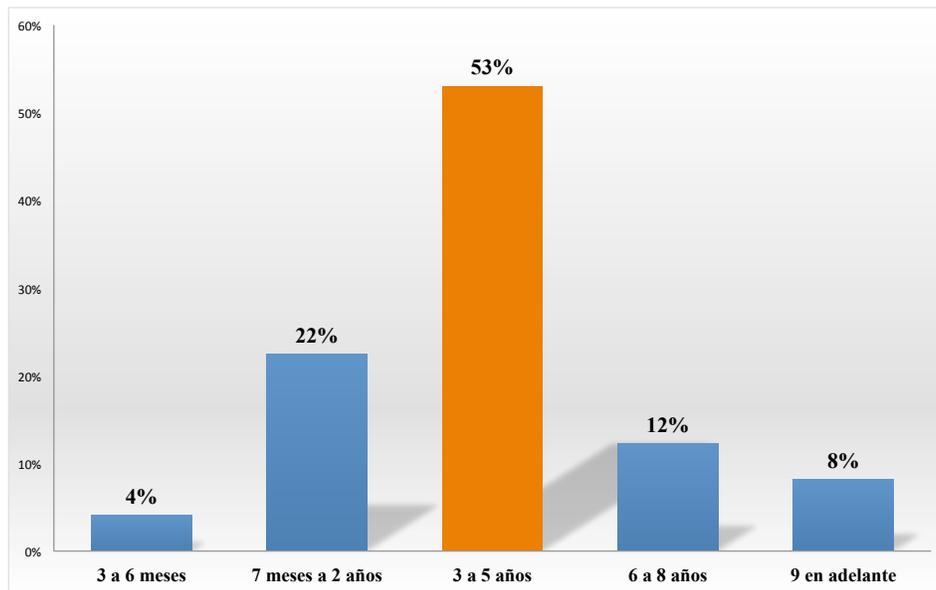


Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Se les presento a modo de pregunta la siguiente aseveración “Si tuviera elección, ¿Cuánto tiempo permanecería en la empresa actual antes de unirse a otra organización o dedicarse a una actividad distinta?”

De acuerdo al tiempo que consideran factible en pertenecer a una misma empresa, el 53% se quedaría entre 3 a 5 años, mientras que el 22% entre 7 meses a 2 años.

Gráfica 16 Tiempo de permanencia en la empresa.

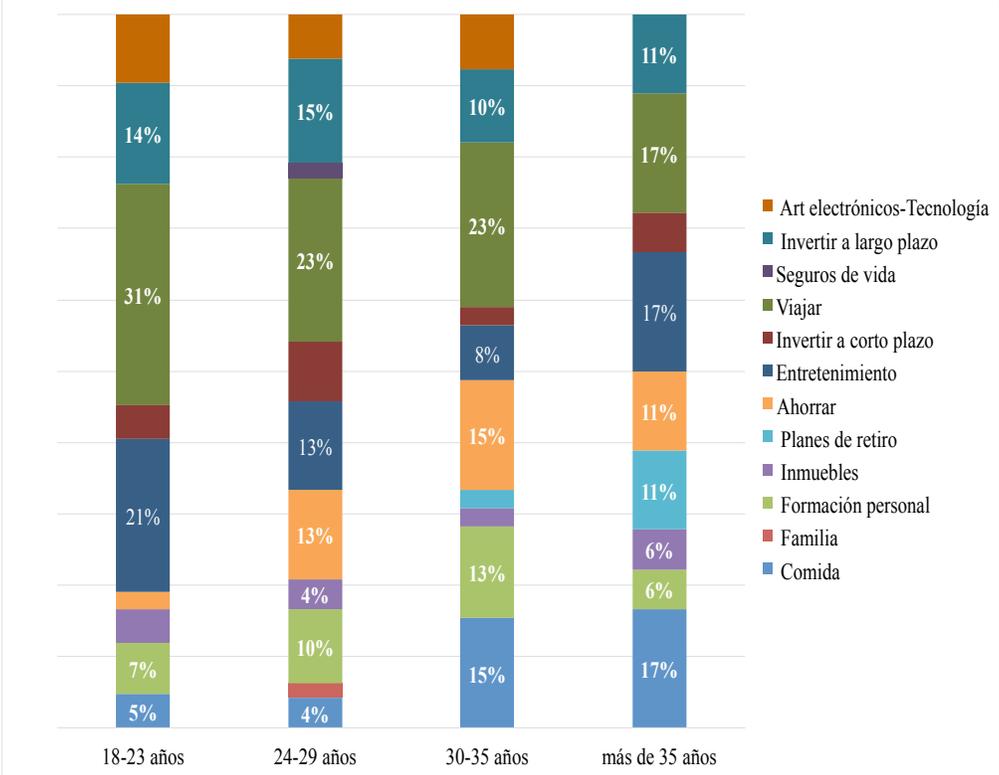


Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Asimismo, se buscó indagar acerca de cómo el encuestado prioriza su dinero se encontró que en el primer grupo etario entre 18 y 23 años con un 31% dedican su dinero en viajar, seguido con un 21% en entretenimiento, mientras que un 14% invierten a largo plazo. En el segundo grupo etario entre 24 y 29 años con el 23% dedican su dinero en viajar, seguido de un 15% en invertir a largo plazo, mientras que un 13% ahorrar y el otro 13% en entretenimiento. En el tercer grupo entre 30 y 35 años con un 23% dedican su dinero en viajar, seguido de un 15% en invertir a largo plazo y el otro 15% en comida, mientras que un 13% lo destina para su formación personal. Por último tenemos al grupo de 35 años y más, donde hay tres factores con el mismo porcentaje de 17% cada uno los destinan en comida, entretenimiento y viajar, mientras que otros con el 11% cada uno lo

dedican en invertir a largo plazo, ahorrar y planes de retiro, los resultados completos se muestran en el gráfico 17.

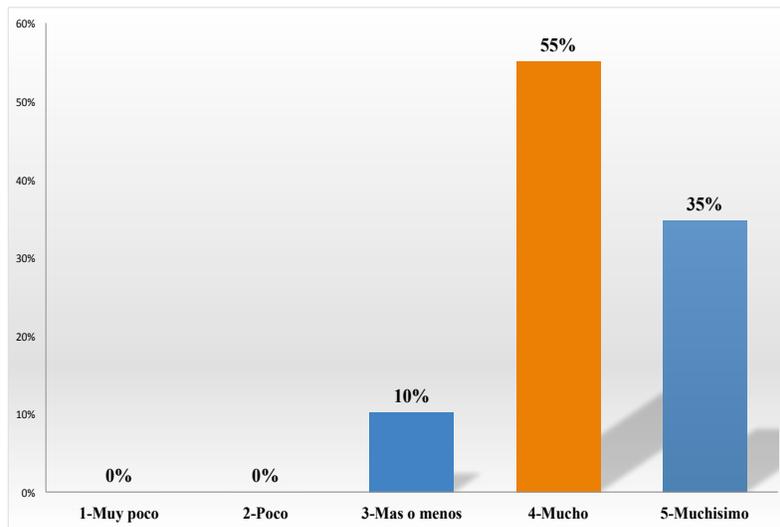
Gráfica 17 En que gastan su dinero los jóvenes Millennials.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Como muestra el gráfico 18, se buscó indagar acerca de la importancia que el joven Millennials le da al sueldo al aceptar una oferta laboral, la evaluación se llevo en escala de Likert, la cual muestra que el 55% de los encuestados le da mucha importancia al sueldo al aceptar una oferta laboral.

Gráfica 18 Importancia del sueldo.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

En la siguiente figura 19, se muestra el top-tres de factores de desmotivación laboral según el encuestado Millennial.

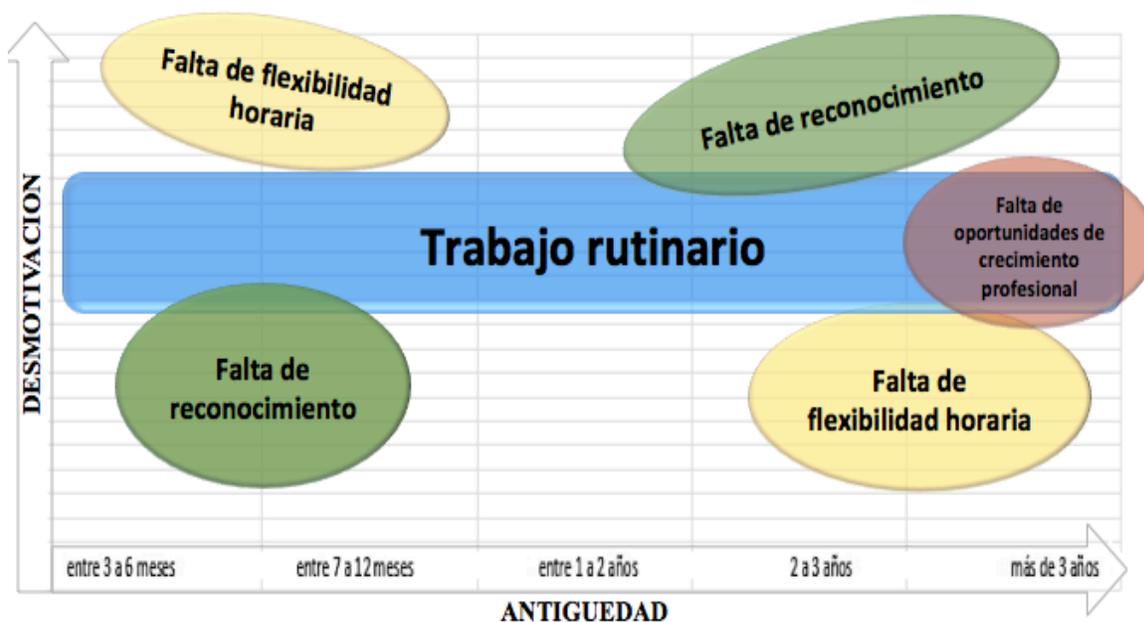
Figura 19 Factores de desmotivación.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Analizando la figura anterior con un nivel adicional de detalle, se resume en la siguiente gráfica de burbuja que segmento según antigüedad contribuye más o menos a la construcción de este podio.

Gráfica 19 Factores de desmotivación.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

En esta gráfica se puede observar que el mayor desmotivador en los nuevos empleados (y consecuentemente, el segmento más joven en edad) es la falta de flexibilidad horaria. Para este grupo, en menor medida la falta de reconocimiento le sigue en último lugar. Esta tendencia es opuesta a medida que se avanza en antigüedad (también a medida que la edad de los encuestados aumenta). Para ellos, el principal desmotivador es la falta de reconocimiento y falta de oportunidades de desarrollo: ambos factores relacionados a la autoestima y crecimiento laboral.

El sector común para todos los grupos es el trabajo rutinario, este desmotivador se repite con el mismo grado de importancia (normalmente segunda posición) para todos los encuestados.

En la siguiente figura 20 se muestra el top-tres de los factores motivacionales en el entorno laboral que le generan al encuestado Millennial ganas de permanecer en el trabajo.

Figura 20 Factores de motivación.



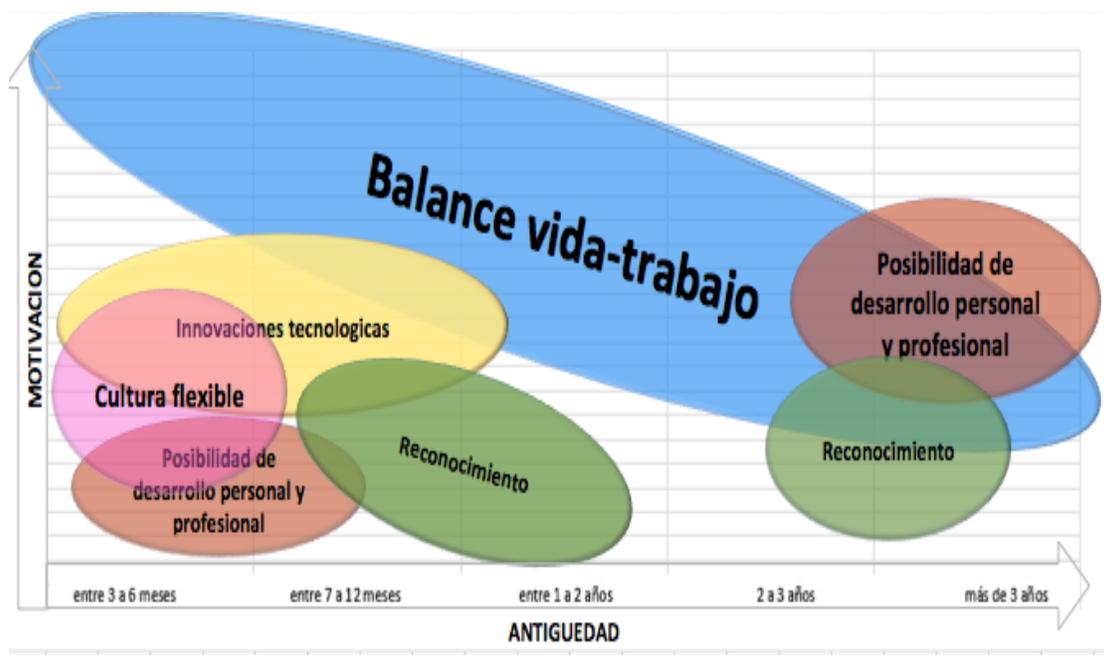
Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

Análogamente al caso anterior, se busca encontrar a los contribuyentes de la construcción del podio motivacional.

Según la gráfica de burbujas, se encuentra que el segmento mas joven es el mayor aportador de un adecuado balance vida-trabajo como factor principal en el trabajo “ideal”. En un alejado segundo lugar, este segmento demanda innovaciones tecnológicas y cultura flexible.

Analizando el otro extremo, se observa que el mayor motivador de este grupo (mayor antigüedad y edad) es la posibilidad de desarrollo profesional y personal, casi solapado con otros dos factores: balance vida-trabajo y reconocimiento.

Gráfica 20 Factores que influyen para retener al personal (nivel de fidelización).



Fuente: Elaboración propia. Encuesta del talento humano Millennials 2018.

7.1 Análisis descriptivo de la entrevistas

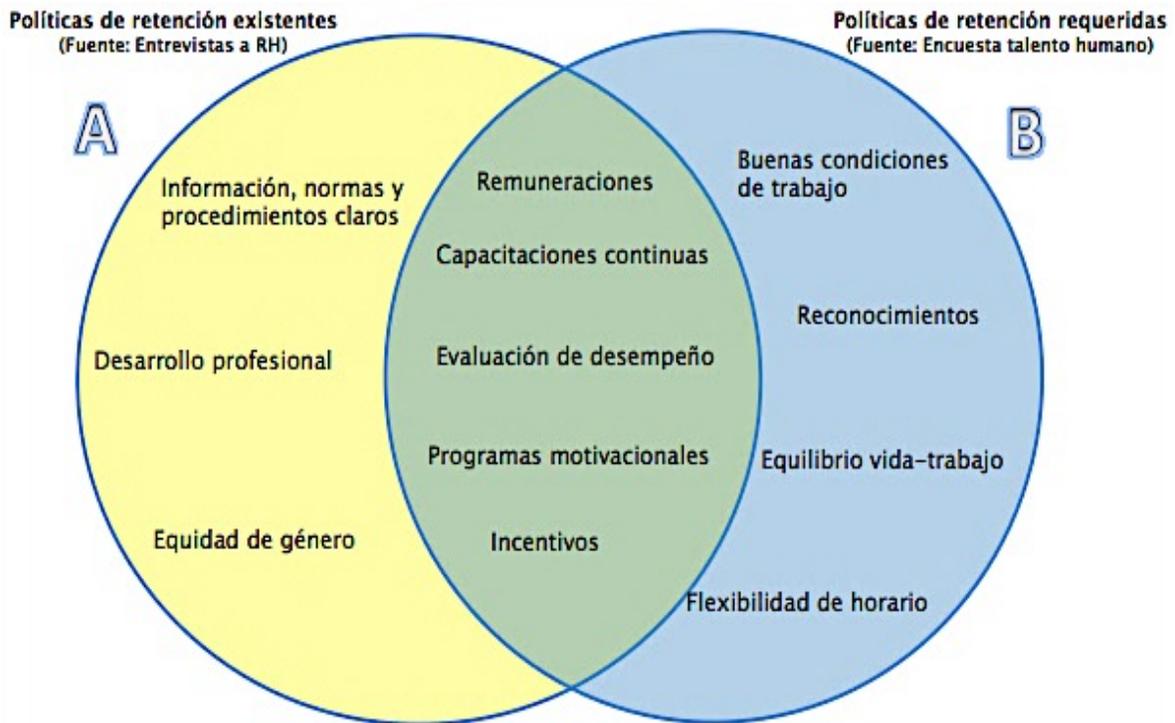
Como se mencionó anteriormente, las entrevistas se dividieron en (2) bloques: el perfil Millennial, Millennials en el ámbito laboral. A partir de ello, y para la facilidad del análisis, se establecieron (6) puntos que más se enfatizaron en las entrevistas.

Cabe resaltar que uno de los objetivos de esta parte de la investigación es conocer el punto de vista de los líderes en gestión de RR.HH. del sector sobre la generación Millennial y su desarrollo en el campo laboral del sector petrolero.

<p>Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.</p>	<p>Los entrevistados pudieron describir que los Millennials son aquellos que van por lo que quieren, tienen sus metas bien claras, son recién graduados de la universidad y ya tienen muchas ganas de empezar en el mercado laboral pero sin perder el tiempo, tienen muchas ganas de contribuir e iniciativa. Sin embargo, es una generación difícil de manejar, se sienten con derechos, son impacientes, es una generación malcriada que quiere cambiar el mundo (Entrevistado 2). Son pragmáticos nacieron en el mundo de la tecnología y las redes sociales nativos digitales. Son altos consumidores e influenciadores, gente entusiasta, correcta socialmente y con muchos principios globales.</p>
<p>Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.</p>	<p>Como principales expectativas mantenerse motivados, trabajar, compartir sus ideas y tareas. Quieren sentirse incluidos por eso esperan los ambientes sean más colaborativos. Siempre quieren escalar de puesto muy rápido, no quieren un horario que los esclavice en la oficina un equilibrio entre vida-trabajo, buscan desarrollarse profesionalmente y retribuciones justas, retos, metas,. Es una generación que quiere todo y rápido!! (Entrevistado 2). Compromiso e interés en la causa. La cultura de la empresa tiene que ser inclusiva y acorde a como piensan y lo que quieren.</p>
<p>Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.</p>	<p>Ponerles metas u objetivos claros, darles una formación y oportunidades de desarrollo profesional, ellos siempre esperan una retroalimentación (feedback) en forma constante y que se entienda que su trabajo contribuye a la organización, quieren un equilibrio vida laboral-personal ya que el sector petrolero se considera uno de los sectores más demandantes. Recordemos que sus expectativas son muy altas, quieren sentirse involucrados. Por otra parte ellos tienen toda la actitud de mejorar e innovar, así como de crear cosas nuevas y desarrollar todo lo que se necesite para ser el mejor en lo que hacen con tecnología en mano.</p>

<p>Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.</p>	<p>El tiempo de permanencia en más o menos entre 2 a 4 años y luego rotación ya sea de país, de locación o de área esto es para mantenerlos frescos y con nuevos retos. En ocasiones se dan fallas de desmotivación a cualquier nivel, podría ser desinterés de expectativas personales.</p>
<p>Identificar políticas de retención utilizadas por la organización.</p>	<p>En cuanto a las estrategias que aplican, RRHH tiene múltiples paquetes de beneficios, como cubrir tareas extra curriculares, el gimnasio o actividades como cena informal, día de deporte (familiar o no familiar), el área de para atención de bebés (lactancia), en lo que respecta al transferencias o movilidad a otro país (escolaridad de los hijos, ayuda de viaje, plan de salud), espacios recreativos, hay una cultura de confianza, la diversidad, planes de incentivos como bonos, seguro médico, vacaciones, ayuda escolar, ayuda de renta, casa de solteros o staff house, etc.. entre otros. Hay una plataforma para el seguimiento de la carrera del empleado, cada 4to. o cada año se realiza la entrevista de evaluación de desempeño del empleado, puede analizar la carga de trabajo de las personas de acuerdo a sus objetivos, planes de desarrollo dentro y fuera de la empresa, capacitación continua a todo el personal. Las políticas deben seguir evolucionando como hasta ahora, pero no algo específico para ellos. (Entrevistado 3). Los incentivos para esta generación es el dinero... ellos hacen las cosas solo si reciben un pago a cambio de lo que van a realizar (Entrevistado 4).</p>
<p>Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.</p>	<p>Para la captación de personal se utilizan portales de empleo y contactos con las universidades (se promociona colocando stand permanentes o provisionales). Además de las charlas, también se promueven cenas o after office en lugares más informales para el acercamiento a ellos y pasar el mensaje. No hemos implementado nuevas formas para atraerlos porque normalmente ellos ya tienen una idea de la empresa y ellos están muy interesados en entrar con nosotros. (Entrevistado 4).</p>

Figura 21 Factores que influyen para retener al personal.



Fuente: Elaboración propia.

Para analizar las últimas dos preguntas de la encuesta (políticas que los empleados conocen y son favorables a su retención y fidelización) se eligió un diagrama de Venn. En el grupo “A” se listó las políticas actualmente existentes en las compañías y que los empleados de RRHH mencionaron durante las entrevistas. En el grupo “B” se enumeraron las políticas que los empleados aseguran deberían existir (o existen) para incrementar su fidelidad y así su retención para trabajar en la misma compañía durante más tiempo.

El conjunto intersección AB (sombreado en verde en la figura 21) corresponde a las políticas que hoy en día las compañías ofrecen y son efectivas, es decir, satisface la necesidad de los empleados. En un trabajo “ideal”, dicho conjunto intersección AB debería

ocupar el 100% de las políticas listadas. Todos los esfuerzos de las compañías deberán enfocarse a agrandar dicha área.

El grupo A menos B (sombreado en amarillo) resume las políticas que no son efectivas o que son desconocidas por los empleados como en el desarrollo profesional, información, normas y procedimientos claros, esto último pone en evidencia la necesidad de mejorar la comunicación de dichas políticas para darlas a conocer.

El grupo B menos A (sombreado en azul) enumera las políticas requeridas por los empleados que hoy día no son ofrecidas por las compañías como el adecuado reconocimiento, la flexibilidad de horario evidenciando la brecha entre ambos. Un reconocimiento y entendimiento de estas necesidades, es el camino para cerrar dicha brecha.

8 Conclusión

Finalmente este estudio se focalizó en indagar sobre las estrategias y políticas de recursos humanos y la relación de las mismas respecto al perfil de los Millennials considerando empleados de diferentes países y continentes, abarcando diferentes culturas.

Los resultados de la investigación aportan al conocimiento respecto de un grupo generacional: los jóvenes Millennials del sector petrolero. Es así como se han levantado sus características y sus principales motivadores para permanecer en la empresa.

Entre las características más representativas en los Millennials que laboran en el sector de petrolero (según su percepción) se encuentran: activo, amable, comprometido, multitasking, y prácticos; en sus valores personales predomina el respeto, la responsabilidad y la honestidad. Estas características y valores se corresponden con sus principales aspiraciones de vida como crecimiento profesional, seguido de realizar una buena contribución y ser mejor humano en igual medida.

Como resultado del análisis, se encontró que esta población Millennials se encuentra distribuido en un rango intermedio de satisfacción con su trabajo actual, es decir, la población encuestada se divide en similar proporción entre estar medianamente/ mas o menos satisfecho. Esto da idea de que la demanda de este grupo generacional no ha sido 100% atendida. A continuación, se explican los motivadores de estos empleados.

Los jóvenes Millennials resaltan en varias oportunidades la valoración (o el deseo) de tener un adecuado balance entre vida-trabajo, horario flexible y ser reconocido por sus contribuciones; añadido a esto, los jóvenes señalan que un ambiente amistoso y colaborativo es fundamental para lograr un buen clima laboral. La introducción de

innovaciones tecnológicas, así como una cultura flexible son requisitos fundamentales para asegurar que un joven Millenials se sienta atraído por la compañía que representa. Estos hallazgos indican que los jóvenes Millenials que trabajan en el sector petrolero, representan uno de los niveles más elevados de la pirámide de Maslow: el de necesidad de reconocimiento, rozando, solo en algunas características, (espontaneidad, falta de prejuicios, creatividad) la cumbre de autorrealización.

Como contra-cara, al hablar de los factores que desmotivan, se encontró como responsables, a la falta de flexibilidad horaria, trabajo rutinario y falta de reconocimiento. Esto puede resumirse como la falta de un propósito, (Pink, 2010).

La segunda parte de este estudio abarcó la caracterización de las compañías seleccionadas mediante entrevistas aplicadas a los encargados del área de recursos humanos. El común denominador de estas empresas es el reconocimiento de la existencia de este grupo generacional no solo en los nuevos reclutamientos (jóvenes profesionales) sino también su presencia en mandos medios y/o a veces, primer nivel de gerencia.

Las políticas existentes en el sector petrolero apuntan a la equidad de género (durante años cuestionada dicho sector), divulgación de normas y procedimientos, promover el desarrollo profesional, remuneraciones, capacitaciones continuas, evaluaciones anuales de desempeño, paquetes de incentivos y programas motivacionales.

Con el fin de encontrar las brechas entre el perfil del Millenials y las políticas existentes de RRHH se cruzaron los datos sobre “qué” políticas el Millenials considera son las adecuadas para retenerlos versus “cuales” políticas existen hoy en día, según se mencionó en el párrafo anterior.

Las políticas **efectivas** son el otorgamiento de remuneraciones, capacitaciones continuas (mediante planes de carrera estructuradas), evaluación de desempeño (con la participación del jefe directo y personal de RRHH), programas motivacionales (incluyendo planes de bienestar), así como los incentivos (muchas veces monetarios).

Las políticas existentes, pero que no son conocidas por el personal, evidencia necesidad de comunicarlas apropiadamente para difundir su existencia y generar un impacto positivo en los empleados.

Una estrategia inteligente de cerrar esta brecha es utilizando las plataformas de comunicación que los Millennials prefieren. Entre los favoritos se encuentran las plataformas colaborativas y redes sociales laborales. Cabe destacar que en los últimos años, con la introducción de la tecnología comunicacional, las empresas han adoptado varias plataformas que promueven el trabajo en equipo, la colaboración entre diferentes disciplinas, el acceso a la información y comunicación con el uso del teléfono móvil, alejándose cada vez más del (hoy en día) obsoleto email.

Por último, la brecha que hoy día las empresas enfrentan es con mayor desafío para cerrar, es la creación y/o implementación de nuevas políticas requeridas por los Millennials que hoy día NO están disponibles. Estas son: buenas condiciones de trabajo, equilibrio vida-trabajo (tradicionalmente con mucha oportunidad de mejora en el sector petrolero), flexibilidad horaria (nuevamente opuesto al demandante 24/7 petrolero), adecuado plan de reconocimientos.

No sorprende que estas políticas requeridas por los Millennials que no son satisfechas coincide de manera exacta con los tres factores del podio de desmotivacional. Según Victor

Vroom la fuerza motivacional de las personas se dan entre el valor designado de la acción (deseo) y las expectativas que se cumplan, si los Millennials perciben que sus deseos motivacionales como el aprendizaje (desarrollo profesional y personal) es muy probable que se cumpla, entonces trabajará muy motivado y generará altos beneficios en la organización.

Todos los esfuerzos en atender estas necesidades (asignando presupuesto, desafiando las antiguas formas de trabajar, buscando asesoramiento de terceros expertos en salud organizacional) son la estrategias necesarias para lograr una completa fidelización del joven Millennials en las compañías petroleras.

En una era de cambios constantes, las organización y los departamentos de talento humano estan llamandos a reescribir las reglas de la organización, fomentando el cambio y la adaptacion hacia nuevas tecnologías, realizando mejor contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

9 Lista de referencias

- Acha, G. (2009). Master en negocios capital humano, las empresas y su gente. Primera Edición. Buenos Aires.
- Allard, R. (2004). Globalización, rol del Estado y relaciones Internacionales en el realismo de Robert Gilpin. Revista Estudios Internacionales, N°146, Santiago, Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina: Granica. Recuperado de: http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_b.pdf
- Bargsted Aravena, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia de la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte. Antofagasta. Recuperado de: https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/conferencia_entrategias_para_la_atraccion_y_retencion_de_talentos- mbargsted_2011.pdf
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? En Harvard Seusto Business Review (págs. 41-52). Recuperado de: <http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2017/08/Cual-es-el-modelo-de-gestion-de-su-empresa.pdf>
- Browell, S.(2002). Retenga con éxito a sus empleados en una semana. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2000). Administracion de recursos humanos. Quinta edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y valores: su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cravino, L. (2009). Master en negocios capital humano, las empresas y su gente. Primera Edición. Buenos Aires.
- Daft, L. (2004) Administration. 8° edition. Pearson Education.
- Dessler G. (2012). Administración de recursos humanos . Enfoque latinoamericano. Quinta edición. México Pearson.
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: Cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf
- Gonzales Miranda, D. R. (octubre, noviembre, diciembre de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, 45(156), 45-72.
- Hatum, Andrés. (2011). El futuro del talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Jericó, P. (2001). Gestión del Talento. Madrid: Prentice Hall.

- Jerico, P. (2005). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall. Recuperado de: https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf
- Karsh, B. & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management* [Version Kindle]. IOD: 4246212/5699818. Obtenido de Amazon.com.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Entorno de Marketing* (8va ed.). En Kotler, P. & Armstrong, G., *Fundamentos de marketing*. (pp. 63-93.) Ciudad de México: Pearson.
- Mendoza, J., Hernández, M., y Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación. *Revista de Ciencias Sociales* (RCS. 17(1), 111 - 113. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf
- Michaels, E., Handfield-Jones, H y Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3). Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1604388191/solutions-for-retaining-generation-y-employees-in>
- Kreitner y Kinicki, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid.
- López F. y Figueroa, C. M. (2008). *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA ediciones S.A.
- Machado, R. (2009). *Master en negocios capital humano, las empresas y su gente*. Primera Edición. Buenos Aires.

- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (enero-abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones.
- Molinari, P. (2011). Turbulencia Generacional. (1a ed.). Recuperado de: www.sancor.com/files/diversidad-generacional?es
- Naranjo, P. (2009): Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Educación 2009.
- Neil Howe y William Strauss. "Generations: The history of America's future", 1584 to 2069, (1991), traducido al español como Generaciones: La historia del futuro de América.
- Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006) The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective. Paper presented at the ESRG-AHRC seminar. Recuperado de: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf
- Peiró, J. (1990): Psicología de la organización. Vol 1, 5ª edición. España.
- Prats, A. (2013). La Importancia de la Comunicación en el Marketing Interno. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 45, 245. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf>
- Reid-Cunningham, A. (2008). Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). Endomarketing: Estrategias de Relación con el Cliente Interno. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México : Pearson Educacion.

Ruiz de Alba, J. L. (2013). El Compromiso Organizacional un valor personal y empresarial en el Marketing Interno. Estudios Empresariales, 1(74).Recuperado de:

<http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>

Terlato, A. 2014. Motivación y productividad en empresas argentinas. Buenos Aires.

Thomas, S. (15 de enero de 1996). Taking on the last bureaucracy people need people--But do they need personnel? It's time for human resources departaments to put up or shut up. Recuperado de:

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm

Ulrich, D., Recursos humanos champions. Granica, Buenos Aires, 1997.

Zarka, J. C. (1995). Les institutions internationales. Paris: Ellipses

Zemke, R. Raines, C. & Filipczak, B. (2013). The Millennials: Be careful what you ask for generations at work. managing the clash of boomers, Gen “Xers”, and Gen Yers in the workplace, 2, pp. 120-158. United States of America: AMACOM.

9.1 Bibliografía online

Columnero. (2017). “El Talento Humano: la Verdadera Sangre de la Industria Petrolera”. Recuperado de: http://www.elcolumnero.com/criterio-lectores/el-talento-humano-la-verdadera-sangre-de-la-industria-petrolera-por-jesus_np

- Barton, C. (2012). El consumidor Milenario. BCG.perspectives. recuperado de:
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_insight_marketing_millennial_consumer/?chapter=2
- Blog salmón. (2015). Caída en el precio del petróleo, ¿bendición o nuevo drama para la economía mundial? Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/economia/caida-en-el-precio-del-petroleo-bendicion-o-nuevo-drama-para-la-economia-mundial>
- Deloitte, (2014). The Deloitte Millennial Survey:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Energia16, (2016). Una nueva era para el empleo en el sector petrolero y del gas.
Recuperado de: <https://www.energia16.com/nueva-era-para-el-empleo/>
- Manpower group (2016). Millennial Careers: 2020 Vision. Recuperado de:
https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
- Milenio. (2016). Recuperado de: <http://www.milenio.com/negocios/las-petroleras-buscan-atraer-a-los-millennials>
- Video: <https://www.youtube.com/watch?v=gYsTz5S1PdY&feature=youtu.be>
- Pew Research Center. (2010). Millennials a portrait of generation next. Research Review.
Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- Redes sociales Recuperado de: <https://blogthinkbig.com/tendencias-en-el-uso-de-redes-sociales-en-millennials>
- The American Petroleum Institute (API) (2018). Los Millennials en las industrias del petróleo, del gas natural y petroquímica. Recuperado de:

<http://www.api.org/~ /media/Files/Policy/Jobs/Estudio-de-mileniales-one-pager-2018.pdf>

United Nations Joint Staff Pension Fund UNJSPF, (2015). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together Recuperado de: http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection_talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf

U.S. American Chamber of Commerce Foundation. (2012). The Millennials Generation Research Review. Recuperado de: <https://www.uschamberfoundation.org/reports/millennial-generation-research-review>

World Pipelines. (2018). Increase of Millennials in the oil and gas industry Recuperado de: <https://www.worldpipelines.com/business-news/19012018/increase-of-millennials-in-the-oil-and-gas-industry/>

10 ANEXOS

ANEXO I. Encuesta del talento humano Millennials 2018 – Jóvenes Millennials de diferentes países y continentes.

Talento humano Millennials 2018

La presente encuesta es una herramienta de investigación de tesis ¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano "Millennials?" cuyo objetivo principal es indagar sobre las estrategias y políticas de recursos humanos en las empresas multinacionales del sector petrolero y la relación de las mismas respecto al perfil de los Millennials considerando empleados de diferentes países y continentes. Complementar la encuesta, solo le llevará 7 minutos aproximadamente. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, y no se asociarán en ningún caso a su organización.

*Obligatorio

1. ¿A cual organización pertenece? *

Marca solo un óvalo.

- Schlumberger
- Halliburton
- Weatherford

2. Categoría profesional *

Marca solo un óvalo.

- Joven profesional
- Mando medio
- Gerencia
- Vicepresidente
- Administración / Soporte

3. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- 18-23 años
- 24-29 años
- 30-35 años
- más de 35 años

4. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

5. ¿Cuál es tu estado civil actual? *

Marca solo un óvalo.

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Separado/a
- Otro: _____

6. ¿Cual es su nivel académico? *

Marca solo un óvalo.

- Especialidad / tecnicatura
- Universitario
- Maestría
- Doctorado
- Otro: _____

7. ¿Cual es su antigüedad en la compañía? *

Marca solo un óvalo.

- entre 3 a 6 meses
- entre 7 a 12 meses
- entre 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- más de 3 años

8. De las siguiente lista elige las 5 características que mejor te describen. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Escéptico
- Activo
- Ansioso
- Solitario
- Tímido
- Extrovertido
- Comprometido
- Amable
- Capacidad múltiple tareas
- Individualista
- Autosuficiente
- Impaciente
- Dinámico
- Practico
- Seguro de sí mismo
- Emocional
- Racional
- Rutinario
- Participativo
- Creativo
- Responsable
- Disperso
- Otro: _____

9. De las siguientes opciones elige los 3 valores que son su prioridad a nivel personal *

Selecciona todos los que correspondan.

- Responsabilidad
- Ética
- Honestidad
- Reconocimiento
- Libertad
- Respeto
- Confianza
- Otro: _____

10. De la siguiente lista elige 3 opciones. ¿Cuál es su mayor aspiración en la vida? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Buen salario
- Pasión por mi trabajo
- Formar una familia
- Integrar y liderar equipos de trabajos
- Realizar una buena contribución
- Crecimiento profesional
- Ser mejor humano
- Realizar actividades placenteras
- Tener un muy buen nivel socioeconómico
- Crear mi propia compañía
- Flexibilidad
- Comprar un auto
- Viajar
- Otro: _____

11. Diariamente ¿Con que frecuencia permanece conectado a internet? De manera exclusiva *

Marca solo un óvalo.

- De 0 a 2 hrs
- De 3 a 6 hrs
- De 7 a 9 hrs
- De 10 a más hrs

12. ¿Cuales de los siguiente canales de comunicación virtuales usa regularmente para las comunicaciones personales y profesionales? *

Selecciona todos los que correspondan.

	Personal	Profesional	No aplica
Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensaje de texto (SMS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales laborales (LinkedIn, Workplace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociales personales (Facebook, Instagram)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajes instantaneos (Whatsapp, Messenger, Snapchat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicaciones para mensajes (Messenger, Snapchat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataformas colaborativas en línea (TEAMS, Yammer, TeamSpace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el cargo que actualmente desempeña? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

14. Elige las 5 opciones que considera de mayor relevancia para su desarrollo profesional *

Selecciona todos los que correspondan.

- Capacitación y desarrollo continuo
- Practicas laborales en el exterior
- Tener un coach o mentor
- Participar en proyectos innovadores
- Plan de carrera
- Participar en diversos proyectos
- Especializarse en un área de interés
- Promoción a un puesto de mayor responsabilidad
- Trabajar en equipos multidisciplinarios
- Trabajar en equipo especializados en un área de su interés
- Otro: _____

15. Pensando en el "trabajo ideal" : Indique 6 aspectos que valora más en su trabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

- Oportunidades para viajar a nivel internacional
- Diversidad e inclusión
- Cultura de trabajo compatible
- Equilibrio entre vida personal-profesional
- Buena relación con su jefe directo
- Salario competitivo
- Programas e incentivos para el bienestar
- Flexibilidad (Horarios)
- Plan de carrera y desarrollo profesional
- Beneficios economicos adicionales (bonos, ayuda de renta, vehiculo, etc)
- Teletrabajo
- Ambiente fisico agradable con espacios de recreación y esparcimiento
- Autonomía en el desarrollo de sus tareas
- Oportunidades de rotación dentro de la empresa (trabajar en diferentes áreas)
- Reconocimiento de tus logros
- Trabajo en equipo
- Otro: _____

16. Indique los 3 factores mas importantes para lograr un buen clima laboral *

Selecciona todos los que correspondan.

- Integración generacional
- Libertad de comunicación y transparencia
- Jornada laboral reducida
- Un ambiente amistoso y colaborativo
- Buena relación con el jefe
- Flexibilidad horaria
- Instalaciones cómodas y agradables (lugares de juego y esparcimiento)
- Beneficios adicionales
- Información, normas y procedimientos claros
- Otro: _____

17. Considera importante que en su empresa se realicen programas de bienestar *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. Si eligió el sí en la pregunta anterior, por favor seleccione que tipo de programas de bienestar tiene actualmente la empresa *

Selecciona todos los que correspondan.

- Servicio de bienestar en la oficina (Masajes, consulta medica..)
 Asesoría en bienestar
 Aperitivos / snacks saludables
 Reembolso por gastos de bienestar personal (gimnasio)
 Espacio de oficina dedicado a actividades de bienestar (espacios de descanso, salas de lactancia, salas de musica, etc.)
 Programas de seguimiento de salud (eliminar el habito de fumar, gestión del peso, etc.)
 Asesoramiento en salud mental
 Teletrabajo
 Guardería
 Espacios de trabajos abiertos/puestos sin asignación
 Otro: _____

19. Indique 3 factores que le generan falta de motivación y compromiso, ganas de cambiar de trabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de comprensión y roce con compañeros de generaciones anteriores
 Trabajo rutinario
 Falta de flexibilidad de horario
 Falta de reconocimiento
 Falta de empatía y comprensión de parte de su jefe
 Información ambigua, falta de transparencia
 Sueldo por debajo de la media de mercado
 Falta de oportunidades de crecimiento profesional
 Falta de capacidad para desempeñar tu trabajo
 Condiciones laborales no adecuadas
 Hacer algo diferente/Interés en otros negocios
 Otro: _____

20. ¿Qué valora de la gestión de RRHH? Seleccione 5 opciones que lo hace sentir comprometido y motivado a continuar en la empresa por un periodo superior a cinco años *

Selecciona todos los que correspondan.

- Seguridad e higiene, cultura de medio ambiente
 Reconocimiento
 Balance adecuado entre vida-trabajo
 Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables
 Posibilidad de desarrollo personal y profesional
 Transparencia y comunicación interna en todos los niveles
 Prestigio en el mercado
 Estabilidad laboral
 Diversidad en la fuerza laboral (genero, cultura, etc.)
 Cultura flexible
 Innovaciones tecnológicas
 Política salarial coherente y transparente
 Capacitación y mejora continua
 Buen clima laboral
 Espacios de recreación
 Otro: _____

21. Si tuviera elección, ¿Cuánto tiempo permanecería en la empresa actual antes de unirse a otra organización o dedicarse a una actividad distinta? *

Marca solo un óvalo.

- 3 a 6 meses
- 7 meses a 2 años
- 3 a 5 años
- 6 a 8 años
- 9 en adelante

22. Indique 3 opciones en la que prioriza su dinero *

Selecciona todos los que correspondan.

- Ahorrar
- Viajar
- Entretenimiento
- Comida
- Inmuebles
- Artículos electrónicos-Tecnología
- Invertir a corto plazo
- Invertir a largo
- Planes de retiro
- Formación personal
- Seguro de vida
- Otro: _____

23. ¿Qué importancia le da al sueldo, al aceptar una oferta laboral? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	Muchísimo				

24. ¿Considera que su empresa desarrolla políticas para retenerlo? ¿Cuales? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No
- No sé
- Si
- Otro: _____

25. ¿Cuáles serían las políticas que a su entender favorecerían la retención personal? *

ANEXO II. Transcripciones de las entrevistas del talento humano Millennials

ENTREVISTA N°1

Empresa: Schlumberger

Entrevistado: Saskia Leoncio Pereyra – Gerente de compras

Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.

- 1) Quisiera saber qué es lo que se le viene a la mente cuando mencionamos la palabra “Millennial” o “generación Y”.

Son los jóvenes que hoy en día estamos empleando. Creo que esta generación abarca de 1985 a 1990

- 2) Desde su punto de vista ¿cuáles son las características que considera que los Millennials tienen?

Si, definitivamente van por lo que quieren, tienen sus metas bien claras, son recién graduados de la universidad y ya tienen muchas ganas de empezar en el mercado laboral pero sin perder el tiempo, ya quieren a empezar a ser parte de la empresa, contribuir, como a diferencia de otras generaciones el periodo más difícil donde tienes que empezar hacer carrera y como que quieren pasarlo lo más rápido posible o directamente no lo consideran, es decir, si no les parece, hay que tenerlos entretenidos desde el primer día. Ellos definitivamente tienen muchas ganas de contribuir y tienen muchísima iniciativa, pero a su vez, necesitan tener inmediata satisfacción de lo que hacen, por eso mismo tratamos de mantenerlos de una manera activa comprometidos con la compañía, porque en cuanto pierden el interés ellos no tienen problema de elegir otra cosa.

Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.

- 3) ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿usan alguna técnica específica para motivarlos?

La verdad que sí, es algo muy difícil y es bien diferente a los empleados más tradicionales que tenemos, definitivamente les gusta mucho trabajar en equipo, como ser parte de equipos, el trabajo individual no es, son raros los casos que tenemos ahora jóvenes profesionales que quieren trabajar individualmente, los hay pero es muy muy raro. Entonces tenemos que pensar en ambientes más colaborativos incluyéndolos casi en todo. Estos jóvenes tienen un espíritu emprendedor y aventurero a ellos les gustaría montar una empresa o iniciar su propio proyecto.

¿Como se hacen la diferencia con las otras generaciones?

Bueno, diria que apartir de los ultimos años, simplemente este año si trabajamos mucho en las plataformas virtuales de grupos de trabajo, donde ellos pueden participar activamente desde una plataforma digital, por ejemplo, implementamos lo que es Microsoft Teams (Armas los grupos que tu quieras y es como un foro de discusion), en cualquier momento del día, desde tu movil, armas discusiones ahí y es un ambiente bien informal y eso va eliminando lo que son las reuniones formales, cara a cara o la cadena de emails, etc.. Tambien tenemos otra tipo facebook corporativo y practicamente es lo mismo, inicias una discusion y se arman las cadenas de comentarios, puedes subir archivos, fotos y tambien que puedes acceder desde tu teléfono movil. Eso lo empezamos hacer desde este año (2018) y si ha tenido aceptacion, lo que hace esto es romper el hielo de que cualquier empleado puede decir lo que quiera dentro del marco profesional por supuesto, sin tener que pedir una reunion o sin decirlo cara a cara. Creo que eso lo tienen motivados, es decir, basados en la participacion que tienen yo creeria que si es un acierto haber hecho eso.

- 4) ¿Que conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿Puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿Alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

(Silencio por unos segundos!!) Yo creo que si mantienen el entusiasmos inicial y ellos ven que tienen una contribucion real yo creo que es suficiente motivador para ellos. Por supuesto cada quien tiene diferente motivadores pero en general hacerlos parte de la discusion para muchos es lo que buscan. Son chicos comprometidos siempre y cuando tengan interes en la causa. Bueno hay temas que nos les interesa, entonces es bien dificil tenerlos comprometidos.

Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.

- 5) En su opinión ¿qué expectativas tiene respecto a esta generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc..

Si definitivamente ideas nuevas y cuestionan la forma de comunicarse, la forma de trabajar, son creativos. Bueno yo creo que todas las generaciones tienen personas creativas, pero esta generacion son nativos tecnologicos, (risas) yo creo que nacieron con un chip de cuestionamiento mas importante que otras generaciones, entonces a partir de esos cuestionamientos es que proponen diferentes soluciones.

Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.

- 6) Cual es el promedio de permanencia de los empleados en la organización? Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a los años anteriores?

Se ha mantenido, en los inicios de años se trata de no mas de años una persona haciendo lo mismo en el mismo lugar, ese es el promedio, pero 2 años el empleado necesita un cambio

drástico ya sea de país, de ubicación o de área. pero en ocasiones como organización fallamos en darnos cuenta a tiempo cuando algún empleado de cualquier nivel no está motivado.

¿Cuál cree usted que es el problema de desmotivación?

Yo creo que es falta de interés, si quiera te dijera un salario alto, por más bien pagos que sea una asignación, si no los llenas sus expectativas personales, que lo que uno tiene que detectar al inicio, pierden el interés. La compañía yo creo que tiene un salario superior a cualquier otro de la media, si definitivamente junto con todo el paquete de beneficios.

Identificar prácticas de retención utilizadas por la organización.

7) ¿Cuáles son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?

Bueno, tenemos en RRHH, una plataforma para dar seguimiento a los talentos, que eso depende de las entrevistas anuales de desempeño que todas las compañías tienen, basado a eso, los empleados con mayor potencial o mayor talento se los flaguea (marca) y luego por supuesto se les considera, mantenerlos motivados de manera que esos talentos no se alejen de la compañía, ¿cómo conocer las necesidades de los empleados? Bueno, eso existen otras reuniones formales como reuniones de seguimiento de carrera, performance cada 4to. o cada año, la evaluación la realizan los gerentes (gente cercana al empleado) y recursos humanos, conociendo la necesidad se pone en un sistema (base de datos mundial), luego cuando surge una necesidad se compara, si esto coincide con el objetivo del empleado por supuesto se le asigna.

8) ¿Qué tipo de incentivos o programas de beneficio aplica actualmente su organización para esta generación?

Tenemos un montón de paquetes de beneficios, o sea más allá del salario mensual es parte del paquete de compensación pero afecta a todos los empleados por iguales no es algo específico, por ejemplo, cubrir tareas extra curriculares, el gimnasio o actividades como cena informal, día de deporte (familiar o no familiar) donde la gente si ha tenido buena recepción de eso, también para un sector de los empleados en las oficinas está disponible el área de atención de bebés (lactancia) eso es bien importante en hoy día, quizás antes no pensábamos que podíamos llegar a tener eso en el trabajo pero hoy en día es las nuevas generaciones es algo que debe estar. Hay beneficios que dependen de tu rol, el paquete internacional que es un poquito diferente al paquete de nacional con respecto al soporte de la familia, se cubre la escolaridad de los hijos, ayuda de viaje porque uno tiene que estar lejos de la casa, un plan de salud mucho mucho más inclusivo más amplio que el empleado local, se le da un soporte financiero enorme al empleado internacional porque uno entiende las limitaciones que puede tener.

Y con respecto al equilibrio vida laboral-personal, como bien sabes en el sector petrolero, es uno de los sectores más demandantes (diría yo), por la naturaleza de la operación requerimos que los empleados estén muy pendientes de las operaciones y bueno!! Así es la perforación y la producción.

¿Incluyen al personal de soporte/administrativo? El personal de operaciones es la mayoría, entonces la mayoría de las políticas deben estar orientadas a la satisfacción de la mayoría de la gente que es la gente de operaciones.. entonces tenemos herramientas que monitorean la carga de trabajo de las personas, buscar la demanda del headcount (numeros de personas) que se necesita de acuerdo a los proyectos que se ganan o que se pierden, la optimización de los recursos, por ejemplo, si en un área o una ciudad tenemos exceso de personal porque se perdió un contrato y se ganó un contrato en otra ciudad se comparte o transfiere al personal para evitar adquirir nuevo personal que no tiene experiencia, entonces toda esa parte de optimización y asociado al multi-skilling (múltiples habilidades) hoy haces una cosa y mañana tienes que estar preparado para hacer otra cosa, en otro país, en otra ciudad, en otra área, es lo que se está empujando muchísimo, optimizar recursos humanos y entrenar en diferentes áreas al personal.

- 9) Con la aparición de los jóvenes Millennials, ¿ Las políticas de retención han variado o permanecido igual?

Yo creo que han mejorado o por lo menos siempre existieron, pero hoy en día se toma seriamente y se hace de manera sistemática, desconozco si hace 15 años todo este backstage se hacía, claro yo estaba del otro lado y recién veo como se organiza RH pero yo lo que te puedo decir que hoy en día se le da muchísima importancia, mucha seriedad.

*Si en su caso las políticas siguen siendo las mismas, ¿Creed usted que se deberían implementar nuevas políticas para este perfil laboral?

No, yo creo que estamos haciendo las cosas muy bien!! Pero si demanda mucha creatividad de parte de la organización. No puedes ignorar el nuevo RH que está..

- 10) ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?, hablando especialmente de su área de trabajo.

(suspiros y risas).. Son bien demandantes!!! de hecho son bien informales con el horario, yo encuentro que puede ser media noche, sábado o domingo, te escriben por medio del whatsapp con alguna pregunta de trabajo, uno se empieza a evaluar, no es cierto?, ¿Uno hubiera hecho eso antes o no? Efectivamente no tienen noción de lo que es el ambiente laboral con el ambiente personal están muy juntos, no tienen problema en eso o si tienen algún evento personal no tienen problema de pedirte el día libre, cosas así, como que el trabajo es parte de su vida y está al mismo nivel de su vida personal, lo cual, quizás si tengan razón.

- 11) Y bueno ¿cuál cree que es el principal factor de motivación de esos jóvenes que laboran en su rubro?

Si, con motivación, como te dije antes, yo creo que hacerlos sentir parte de la compañía, que sea una cultura inclusiva.

- 12) En lo que es gestión de recursos humanos, según su opinión ¿cómo cree que ha evolucionado la gestión de recursos humanos con el ingreso de esta nueva generación?

Con todos estos programas que te comente, cuando yo entre hace como 15 años, nada de esto existía, si bien la industria petrolera siempre fue un poco líder en el bienestar de los empleados, porque es una industria bien demandante, muy difícil, a su vez la industria trató de dar los mayores beneficios posibles, pero yo recuerdo que nada de estos programas existían, si no un buen salario y debería ser suficiente incentivo.

Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.

- 13) ¿Por lo general les resulta difícil el reclutamiento de estos jóvenes? ¿dónde suelen buscarlos? ¿qué método utilizan?

Tenemos una lista de universidades que uno prefiere, y roles que uno prefiere, de acuerdo a las necesidades del negocio vamos abriendo espacios, donde se ganan contratos, donde hay potencial de que se adquieran nuevos contratos, vamos a las universidades, promocionamos a la compañía, que por supuesto en el sector petrolero somos la compañía líder, promocionamos el estilo de vida, la carrera estructura de los primeros 3 a 4 años que se tienen que eso es algo que los atrae mucho, porque no es que saben que se van a unir a la compañía sin saber que hacer, saben que los primeros 4 años los tienen perfectamente estructurados y tienen que alcanzar objetivos, es decir, que saben desde el primer día van a tener que estar ocupados y luego de esos 3 o 4 años, ya tienen el entrenamiento suficiente para hacer su propia carrera.

Tenemos centros de entrenamientos en todo el mundo (ciudades más importantes), y es parte de los 1ros 3 años entrenamiento formal. Son escuelas que los chicos tienen que se apartan del trabajo, van a la escuela, entrenamiento intensivo (1, 2 o 3 meses), tienen que aprobar en las escuelas, si no aprueban, queda a criterio del gerente, si se aparta al chico de la compañía o sigue con una nueva oportunidad.

- 14) ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

Si hacemos no solo charlas, si no también promovemos cenas o after office en lugares un poquito más informales para poder acercarnos a ellos y pasarles el mensaje.

- 15) Para terminar ¿Cómo se imagina a la compañía dentro de 10 años cuando los Millennials ya ocupen la mayoría de cargos de jefatura y gerencia?

Bueno, eso créeme que lo hablamos en todas las reuniones (risas!!!!) porque es una realidad, yo creo que el RH que va a estar trabajando va ser el adecuado, con el nivel de compromiso y creatividad suficiente como para manejar cualquier empresa.

ENTREVISTA N°2

Empresa: Schlumberger

Entrevistado: Pilar Magaña – Gerente de R.R.H.H.

Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.

- 1) Quisiera saber qué es lo que se le viene a la mente cuando mencionamos la palabra “Millennial” o “generación Y”.

Pienso que es una generación difícil de manejar, se sienten con derechos, son impacientes, pienso que es una generación malcriada que quiere cambiar el mundo, son pragmáticos nacieron en el mundo de la tecnología y las redes sociales nativos digitales. Ellos desean autonomía y necesitan inmediatez en todo. Son altos consumidores e influenciadores.

- 2) Desde su punto de vista ¿cuáles son las características que considera que los Millennials tienen?

Esta generación para mí son indiferentes o antipáticos a los acontecimientos de su entorno, porque se la pasan conectados a las redes sociales. Sin embargo estos jóvenes tienen una nueva visión de liderazgo y esto pone en desafío a la organización. El aumento de la productividad y la creatividad depende de su entorno agradable y flexible. Necesitan tiempo para dedicar a todo lo que le gusta, como estudiar, divertirse, etc.

¿Cómo se hacen la diferencia con las otras generaciones?

La diferencia de los millennials con las otras generaciones es el tipo de motivación, lo que los mueve. A alguien de la generación de los Baby Boomers lo movía el no perder su empleo, tener trabajo estable y darle educación a sus hijos. Para alguien de la generación X, la motivación era reconocimiento, estatus, la oficina más grande, el carro del año o la tarjeta de crédito platinum. Pero, para una millennial, que quiere crecer rápido, la motivación es trascender y hacer algo que le ayude a desarrollarse. No quiere un trabajo toda su vida, puede estar en una misma empresa, pero en cargos diferentes. Es alguien que no está quieto.

Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.

- 3) ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿usa alguna técnica específica para motivarlos?

(risas).. Si, en ocasiones es complicado liderar con esta generación porque quieren todo y rápido!! Pero en la empresa somos tan dinámicos que siempre le encontramos una salida a algún problema. En la empresa tenemos una variedad de beneficios muy interesantes, yo sé que tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente a eso hay

que ponerles retos o metas. Unas de las multiples cosas que ellos exigen es la flexibilidad en el horario, balance vida-trabajo y desarrollo laboral por mencionar algunas, la empresa debe prestar atencion a sus exigencias porque si no ellos declinan y se van! Compromiso e interés en la causa. La cultura de la empresa tiene q ser inclusiva y acorde a como piensan.

- 4) ¿Que conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Lo que he observado es que les gusta trabajar en equipo, les gusta compartir ideas y tareas. mmm alguna actitud que no demuestre compromiso? es la falta de permanencia en la empresa y el poco compromiso que tienen, pero hay que visualizar las metas a modo que desarrollen el espíritu de responsabilidad.

Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.

- 5) En su opinión ¿qué expectativas tiene respecto a esta generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc..

Ellos desean una formacion y oportunidades de desarrollo, siempre esperan una retroalimentacion en forma constante y que se entienda que su trabajo contribuye a la organización.

Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.

- 6) Cual es el promedio de permanencia de los empleados en la organización? Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a los años anteriores?

Ha mejorado la rotacion del personal o ascensos dentro de la empresa, hemos mejorado los programas de recursos humanos en donde el empleado de acuerdo a sus objetivos tienen un tiempo en su puesto de 2 años, pero sabemos que existen las insatisfacciones y es en lo que siempre tenemos que estar trabajando, para tenerlos contentos con su motivacion y el desarrollo dentro de la empresa, tambien sabemos que ellos siempre estan en busqueda de nuevas experiencias y desarrollo es por ello que debemos trabajar mucho en eso.

Identificar prácticas de retención utilizadas por la organización.

- 7) ¿Cuales son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?

Salarios de acuerdo al mercado, planes de desarrollo, transferencias o movilidad a otro pais, capacitacion continua a todo el personal, espacios recreativos, tenemos una cultura de confianza, la diversidad, por mencionar algunas.

- 8) ¿Qué tipo de incentivos o programas de beneficios actualmente tiene en su organización para la generación específicamente Millennial o toda la organización?

Si claro, tenemos beneficios que brindan condiciones de descanso, recreación e higiene mental al ellos y en muchos casos a su grupo familiar. Tenemos planes de incentivos como bonos, seguro medico, vacaciones, ayuda escolar, ayuda de renta, etc..

- 9) 10.- ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?, hablando especialmente de su área de trabajo.

mm.. en mi experiencia nunca he tenido un problema o dificultad con ellos, al contrario.. eso si tienen un habito con el uso de la tecnologia (redes sociales) pero mientras cumplan con la tarea no tengo ningun problema con eso..

- 10) Y bueno ¿cuál cree que es el principal factor de motivación de esos jóvenes que laboran en su rubro?

Siempre hay que tomarlos en cuenta, definitivamente, hay que evitar que se aburran haciendo lo mismo, porque ahí es donde viene luego la rotacion.

- 11) En lo que es gestión de recursos humanos, según su opinión ¿cómo cree que ha evolucionado la gestión de recursos humanos con el ingreso de esta nueva generación?

Hoy por hoy las empresas empiezan aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, tenemos que construir una organización no solo mas productiva y eficiente, sino inteligentes, de aprendizaje y de renovación que hace posible el desarrollo integral.

Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.

- 12) ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿dónde suelen buscarlos? ¿qué método utilizan?

Sabemos que ellos navegan en las redes sociales y por medio de las universidades extendemos la invitacion a los futuros talentos, visitas en los campus universitarios, colocamo stand permanentes o provisionales.

- 13) ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

No sinceramente, mantenemos las mismas solo hemos modificado de acuerdo a las necesidades.

- 14) Para terminar ¿Cómo se imagina a la compañía dentro de 10 años cuando los Millennials ya ocupen la mayoría de cargos de jefatura y gerencia?

Posiblemente en ese tiempo tenga a un Millennial de jefe y para ese entonces tendré mucho mas información sobre esta generación jejeje.

ENTREVISTA N°3

Empresa: Schlumberger

Entrevistado: Jaime Orlando – Encargado RRHH (Reclutamiento)

Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.

- 1) Quisiera saber qué es lo que se le viene a la mente cuando mencionamos la palabra “Millennial” o “generación Y”.

Son personas entusiastas, correcta socialmente y con muchos principios globales.

- 2) Desde su punto de vista ¿cuáles son las características que considera que los Millennials tienen?

Entusiastas, cuidadores del ambiente y animales, buscadores de equilibrio con el entorno

Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.

- 3) ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿usa alguna técnica específica para motivarlos?

Sinceridad y honestidad son básicos, si ellos tienen claro el concepto detrás de cada decisión serán capaces de defenderla y mucho más si ellos mismos después de estudiar varias opciones formaron parte de la toma de esa decisión de la que se esté hablando. Ellos tienen en mente escalar de puesto muy rápido, no quieren un horario que los esclavice en la oficina.

- 4) ¿Que conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Son tres preguntas en una sola. A) buen ánimo B) desinterés en el resultado del ejercicio que se esté haciendo C) No, nunca

Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.

- 5) En su opinión ¿qué expectativas tiene respecto a esta generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc..

Muy altas, personalmente me gusta más el empuje que esta generación tiene para apoyar los proyectos en los cuales los hagamos sentir involucrados.

Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.

- 6) Cual es el promedio de permanencia de los empleados en la organización? Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a los años anteriores?

De 2 – 4 años es bueno tenerlos en ese puesto y luego rotación, esto es para mantenerlos frescos y con nuevos retos

Identificar prácticas de retención utilizadas por la organización.

- 7) ¿Cuales son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?

Ninguna, diferente a la que gozan todos los empleados

- 8) ¿Qué tipo incentivos o programas de beneficio aplica actualmente su organización para esta generación?

Los mismos que para todos los empleado, como ya comenté a los millenials les gusta el trato justo y el criterio de beneficios por desempeño. El más eficiente, que tenga los mejores beneficios.

*Si en su caso las políticas siguen siendo las mismas, ¿Creed usted que se deberían implementar nuevas políticas para este perfil laboral?

Deben seguir evolucionando como hasta ahora, pero no algo específico para ellos.

- 9) Cuáles son los principales problemas o dificultades que encuentra al tener un joven Millennial en su equipo de trabajo?, hablando especialmente de su área de trabajo.

Se molestan con facilidad con personas de otras generaciones que no ven las cosas como ellos. Uno debe ser mediador entre distintas generaciones

- 10) Y bueno ¿cuál cree que es el principal factor de motivación de esos jóvenes que laboran en su rubro?

Como mencioné ya, hacerlos sentir que su aportación es importante, esto no solamente explicando lo que ellos deben hacer, sino escalarlo en cómo funciona para la compañía en niveles mucho más arriba la contribución que ellos hacen desde abajo (considerándolos como los junior en el trabajo)

- 11) En lo que es gestión de recursos humanos, según su opinión ¿cómo cree que ha evolucionado la gestión de recursos humanos con el ingreso de esta nueva generación?

Siendo menos herméticos, más sociables, uso de redes sociales, haciendo plataformas más fáciles como Skype, video llamadas, o askHR (pregunte a RRHH) donde ellos puedan hacer preguntas o entregar papeles, documentos desde su computador sin necesidad de ir hasta las oficinas de recursos humanos.

Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.

- 12) ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿dónde suelen buscarlos? ¿qué método utilizan?

No, para la captación de personal se utilizan portales de empleo y contactos con las universidades. Cuando ellos son captados deben pasar por un proceso de reclutamiento en donde se les realizan las pruebas psicotécnicas, entrevistas de RRHH, exámenes médicos, etc..

- 13) ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

Respuesta: No, normalmente ellos ya tienen una idea de Schlumberger y ellos están muy interesados en entrar con nosotros

- 14) Para terminar ¿Cómo se imagina a la compañía dentro de 10 años cuando los Millennials ya ocupen la mayoría de cargos de jefatura y gerencia?

Diferente, muchas plataformas y comunicaciones digitales. Haciendo más trabajo desde casa y menos presencial o de horas reducidas.

ENTREVISTA N°4

Empresa: Halliburton

Entrevistado: Raquel Izquierdo – Encargado RRHH

Indagar las características y comportamientos que definen a los jóvenes que integran la generación Millennials.

- 1) Quisiera saber qué es lo que se le viene a la mente cuando mencionamos la palabra “Millennials” o “generación Y”.

Bueno pues los Millennials son jóvenes que actualmente se consideran la última maravilla del mundo, con su tecnología y “conocimientos” y es una realidad pues todos están listos para actuar de manera fácil y sencilla ante cualquier inconveniente de tecnología.

- 2) Desde su punto de vista ¿cuáles son las características que considera que los Millennials tienen?

Considero que tienen muchas cosas que les caracterizan, por ejemplo, la facilidad y habilidad tan simple de poder entender todo sobre tecnología y redes sociales, tiene la facilidad de hacer varias cosas a la vez en la internet, considero también que no son nada conformistas pues siempre buscan el porque de las cosas.

Conocer las principales expectativas de los jóvenes Millennials sobre la organización en donde laboran.

- 3) ¿Le resulta complicado liderar a estos jóvenes? ¿usa alguna técnica específica para motivarlos?

No, no me resulta complicado liderar a estos chicos, y hablo desde mi experiencia, pues siempre traen ideas frescas e innovadoras que ayudan a mejorar y a hacer de manera más fácil algún proceso. Y para motivarlos es sumamente sencillo... mantenerlos en línea (dentro de la internet) es lo de hoy, darles un plan ellos quieren planes de carrera, retribuciones justas, aunque pienso que ellos les parece o parecería perfecto un trabajo flexible.

- 4) ¿Que conductas observa en estos jóvenes que los demuestren comprometidos con la organización o con sus tareas? ¿puede nombrarnos algunas actitudes que demuestran falta de compromiso en esos jóvenes? ¿alguna vez le realizaron algún planteo que haya considerado inadecuado?

Hay muchas cosas que los jóvenes demuestran en su trabajo al comprometerse en lo que hacen, pero otros más muestran actitudes que no se comparan con otras personas de diferentes edades, por ejemplo: el Millennials siempre quiere hacer su voluntad en el

trabajo llegando a la hora que mejor le parece a el y no el estipulado por la empresa, y la falta de respeto que existe entre ellos hacia sus compañeros mayores.

Conocer las principales expectativas de las organizaciones hacia los Millennials.

- 5) En su opinión ¿qué expectativas tiene respecto a esta generación? Aportes en creatividad, innovación, nuevas estrategias, etc..

Le tengo mucho respeto a esta generación pues viene con toda la actitud de mejorar e innovar, así como de crear cosas nuevas y desarrollar todo lo que se necesite para ser el mejor en lo que hacen con tecnología en mano.

Definir el tiempo promedio de permanencia de los Millennials en sus puestos.

- 6) Cual es el promedio de permanencia de los empleados en la organización? Ha disminuido, aumentado o permanece igual con respecto a los años anteriores?

El promedio de permanencia ha disminuido pues la mayoría no se conforma con su puesto de trabajo y siempre busca mejorar o escalar de manera más rápida que la manera tradicional.

¿Cual cree usted que es el problema?

Una razón por la disminución es la baja productividad que estamos pasando como industria esto con lleva a que no podemos mantener la misma plantilla de personal. Otra razón es que nunca pueden estar quietos en un solo lugar (risas) es por ello por lo que buscan ir escalando lo más pronto posible hasta sentirse satisfechos.

Identificar prácticas de retención utilizadas por la organización.

- 7) ¿Cuales son las políticas de retención que ha venido manejando la organización?

La única manera de retener a una Millennials es darle la oportunidad de ir escalando poco a poco, pero sin engaños ya que también son muy vulnerables ante cualquier mentira.

- 8) ¿Qué tipo incentivos o programas de beneficio aplica actualmente su organización para esta generación?

Como beneficio esta la casa de solteros o staff house, un lugar donde están todos los empleados solteros, el pago oportuno de la nómina, y que siempre con la indicación de que pueden llegar a ser jefe tanto como ellos lo quieran ser. Los incentivos para esta generación es el dinero... ellos hacen las cosas solo si reciben un pago a cambio de lo que van a realizar.

- 9) Con la aparición de los jóvenes Millennials, ¿Las políticas de retención han variado o permanecido igual?

Hasta el día de hoy las políticas siguen siendo las mismas.

*Si en su caso las políticas siguen siendo las mismas, ¿Cree usted que se deberían implementar nuevas políticas para este perfil laboral?

Si considero que si debería de haber un perfil laboral para estos chicos.

- 10) Cuáles son los principales problemas o dificultades que encuentra al tener un joven Millennials en su equipo de trabajo?, hablando especialmente de su área de trabajo.

Que la mayoría es recién egresada de la universidad y no tiene la experiencia laboral requerida para enfrentarse a los problemas de trabajo y no miden el grado de importancia del cual hablamos.

- 11) Y bueno ¿cuál cree que es el principal factor de motivación de esos jóvenes que laboran en su rubro?

La mayoría de los chicos con los que he platicado me cuentan el factor principal por el cual laboran en nuestra compañía es la buena paga (dinero) y la oportunidad de conocer otros países al tener acceso a la rotación de personal en todo el mundo.

- 12) En lo que es gestión de recursos humanos, según su opinión ¿cómo cree que ha evolucionado la gestión de recursos humanos con el ingreso de esta nueva generación?

Considero que con esta nueva generación ha hecho evolucionar la gestión de recursos humanos, pues antes era un poco más tardada la atención y ahora es definitivamente más rápida por la tecnología que se maneja. Además de que todos necesitan las cosas para ayer...

Señalar los cambios en los modelos y/o programas de gestión con el ingreso de la generación Millennials.

- 13) ¿Por lo general les resulta dificultoso el reclutamiento de estos jóvenes? ¿dónde suelen buscarlos? ¿qué método utilizan?

Es muy sencillo atraer a estos chicos a laborar a compañías como la nuestra, pues siempre nos hemos ido a las universidades y nos basamos en lo mejores promedios para reclutarlos.

- 14) ¿Han tenido que implementar nuevas formas para atraerlos a la empresa?

Aún no hemos llegado a eso, pero no dudo que pronto sea más difícil conseguir a alumnos

- 15) Para terminar ¿Cómo se imagina a la compañía dentro de 10 años cuando los Millennials ya ocupen la mayoría de cargos de jefatura y gerencia?

Con tanta información y con tanta tecnología, considero que en 10 años tendremos líderes de excelencia, así como de conocimientos múltiples llevando a la empresa al éxito!