

**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA LA GENERACIÓN Y: EL
CASO DEL ÁREA DE MARKETING DE UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL DE CONSUMO MASIVO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Adriana Jackeline Brousset López**

Asesor: Rosa María Fuchs

0000-0002-7650-7508

Lima, mayo 2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	3
1.1 Información general de la empresa	3
1.2 Estrategias de desarrollo y crecimiento	4
1.3 Área de Marketing de la empresa	6
1.4 Estructura del área de Marketing de la empresa.....	7
1.5 Relación entre el área de Marketing y el área de Recursos Humanos	8
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Planteamiento del problema	11
2.3 Metodología, muestreo, recolección y análisis de datos	11
2.4 Importancia de la investigación cualitativa	12
CAPÍTULO III: MARCO TEORÍCO.....	14
3.1 Generaciones en el trabajo	14
3.2 Retención de talento	15
3.3 La generación “Y” en el trabajo: características y estrategias de retención.....	21
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DETECTADO.....	29
4.1 Factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral	29
4.2 Razones de renuncia de los colaboradores que se retiraron.....	36
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE RETENCIÓN DE TALENTO.....	38
5.1 Objetivo general	38
5.2 Descripción de la propuesta.....	38
5.3 Propuestas para el Desarrollo profesional.....	39
5.4 Propuestas para la Dinámica en la estructura organizacional.....	42
5.5 Propuestas para los Incentivos no monetarios	43
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	44

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	50

RESUMEN

Hoy en día, la generación “Y” también llamada *millennials* se ha convertido en la generación más grande de la fuerza laboral, por lo que se ha vuelto más relevante para las empresas. Ante ello, es importante que las empresas tengan estrategias efectivas de retención, sobre todo en un ambiente más competitivo y globalizado. En ese contexto, Líder, empresa transnacional de consumo masivo peruana, con más de 60 años de trayectoria, ha tenido una “fuga de talento *millennial*” en una de las áreas principales del negocio, el área de Marketing, en los últimos dos años.

El presente trabajo tiene como fin detectar las principales causas de la rotación de talento *millennial* en el área de Marketing de la empresa, y plantear una propuesta de retención de talento. Se utilizó un método de modalidad cualitativa a través de entrevistas a colaboradores actuales del área, así como también a colaboradores que se retiraron en los últimos dos años, que buscaron responder preguntas alrededor de las percepciones sobre la empresa, y ciertos temas centrales como la estructura, el desarrollo, los incentivos monetarios y no monetarios, entre otros, para dar a conocer el nivel de motivación y satisfacción frente a ellos. En la investigación se determinó que la percepción de la empresa, el ambiente laboral, y el desarrollo son factores muy valorados, y, en su mayoría, se sienten satisfechos con ellos, mientras que los incentivos, monetarios y no monetarios, y la estructura son los factores con los que no están satisfechos, y tienen oportunidades de mejora.

ABSTRACT

Today, the “Y” generation, also called millennials, has become the largest generation in the workforce, making it more relevant to companies. Given this, it is important that companies have effective retention strategies, especially in a more competitive and globalized environment. In this context, *Líder*, a Peruvian mass consumption transnational company, with more than 60 years of experience, has had a "millennial talent drain" in one of the core business areas, the Marketing area, in the last two years.

The purpose of this work is to detect the main causes of the rotation of millennial talent in the Marketing area of the company, and to propose a talent retention proposal. A qualitative method was used through interviews with current collaborators of the area, as well as collaborators who left the company in the past two years, which sought to answer questions about perceptions about the company, and certain central issues such as structure, development, monetary and non-monetary incentives, among others, to know the level of motivation and satisfaction towards them. The research determined that the perception of the company, the work environment and development are highly valued factors, and, for the most part, they are satisfied with them, while the incentives, monetary and non-monetary, and the structure are the factors with which they are not satisfied, and have opportunities for improvement.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la muestra seleccionada	12
Tabla 2. Glosario de términos empleados para diferenciar grupos de trabajadores	30
Tabla 3. Razones de renuncia de acuerdo a rangos de edad	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Concepciones de la satisfacción laboral: tradicional versus concepción de Herzberg	19
Gráfico 2. Evolución de las generaciones en el Perú.....	22
Gráfico 3. Evolución de la fuerza laboral de Estados Unidos desde 1994 hasta 2017	23
Gráfico 4. Marco conceptual del desarrollo de competencias.....	26

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevistas	51
---	-----------

INTRODUCCIÓN

Líder¹ es una de las empresas transnacionales de consumo masivo más grandes a nivel nacional. Cuenta con más de 60 años en el mercado y opera en más de 10 países de la región. En los últimos años, Líder logra crecer ante un contexto adverso económicamente, logrando crecer el doble que el mercado en 2017 (Memoria de la empresa, 2017).

Uno de los tres pilares estratégicos de crecimiento de la empresa es la gente. Dentro de la empresa se vive la cultura de “Un Solo Líder” que impulsa a los colaboradores a sentirse parte de una misma compañía, sintiéndose “uno solo”. Adicionalmente, en línea con el esfuerzo realizado por la empresa para generar una fuerte marca empleadora, logra varios reconocimientos en 2017 como “Mejor Empresa para trabajar en el sector de consumo masivo”, de acuerdo con Arellano Marketing, entre otros reconocimientos. Si bien la empresa ha logrado reconocimientos y hoy es considerada una de las empresas más exitosas del país, en gran parte por sus colaboradores, entre 2017 y 2019 se retiran doce colaboradores del área de Marketing, todos dentro del rango Contribuidor Individual y Mando Medio, y de la generación “Y” o también llamados “*millennials*”. Esto representa alrededor del 27% del área total, lo cual se encuentra por encima de las tasas de rotación del sector, que oscila alrededor del 13%, según un estudio de LinkedIn (Booz, 2018).

Hoy en día, los *millennials* ya son la fuerza laboral más grande en el mundo, y se estima que para el 2025, serán el 75% de la fuerza laboral (Michael Page, 2020). Por ello, las estrategias de retención de esta generación se han vuelto más relevantes para las empresas, quienes luchan día a día con esta generación, al ser considerada los “*job hoppers*” (Gallup, 2018).

En línea con lo expuesto, el presente trabajo se enfocará en diagnosticar y realizar una propuesta de solución a la alta rotación de talento evidenciada a nivel de Contribuidor Individual y Mando Medio en el área de Marketing de Líder, una de las áreas más importantes de la empresa, ya que es la que maneja la rentabilidad y la gestión de las marcas del negocio. Debido a la importancia del área en cuestión, se considera que la propuesta impactará directamente en los resultados de negocio.

Para poder realizar un diagnóstico adecuado, se investigará a detalle todas las causas relacionadas con el problema detectado, encontrando los principales *insights* de los trabajadores actuales del área, para revisar sus motivaciones e insatisfacciones actuales, y de los trabajadores que se

¹ Para efectos de este trabajo, se tomará como referencia una empresa de consumo masivo, pero se reservará el nombre real por cuestiones de confidencialidad, por lo que se utilizará como referencia el nombre de empresa “Líder” en su lugar.

retiraron, para identificar las causas de su renuncia y sus insatisfacciones, mediante una metodología cualitativa. También será necesario revisar fuentes secundarias de expertos en los temas de retención de talento *millennial* y de las características de los *millennials* en el trabajo, para poder plantear una propuesta integral al problema.

Finalmente, se planteará una propuesta que sea aplicable a la empresa, y se dimensionará la misma detectando los principales indicadores que se verán impactados por la propuesta planteada, de manera que sea atractiva para llevarse a la realidad.

En definitiva, este trabajo busca ser un motivador para que las grandes empresas empiecen a enfocarse más en mejorar sus estrategias de retención, sobre todo de la fuerza laboral *millennial*, que exige propuestas cada vez más específicas a sus características y necesidades. Los *millennials* son la nueva fuerza laboral. “En la era del cambio, las empresas enfrentan desafíos para modificar los roles existentes para satisfacer la nueva demanda” (Gong, 2018, pág. 84), pero, aquellas que no renueven y no personalicen variables organizacionales importantes para los *millennials* como capacitaciones, formación, incentivos y otras variables, necesitarán una llamada de atención (Coates, 2017).

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1 Información general de la empresa

Líder es la empresa de consumo masivo – en los sectores de alimentos y cuidado del hogar – más grande del Perú, y una de las más importantes en Latinoamérica. Tiene una trayectoria de más de 60 años en el mercado, y actualmente opera en alrededor de 10 países de la región, con más de 8000 colaboradores y 40 plantas industriales, contando con más de 150 marcas propias en 56 categorías distintas. Está conformado por 4 tipos de negocios:

1. Consumo masivo – 49% de las ventas: opera en las plataformas de Alimentos, Cuidado del hogar y Cuidado personal con más de 20 categorías, siendo líder en cada una de las categorías en las que opera,
2. Consumo industrial – 19% de las ventas: ofrece ingredientes e insumos para los sectores de Panificación, Gastronomía y Grandes Industrias,
3. Acuicultura – 25% de las ventas: ofrece alimentos balanceados para peces, y
4. Molienda – 7% de las ventas: ofrece tratamiento de soya y aceite de girasol.

La empresa Líder fue fundada en Perú alrededor de 1955, y a partir de su fundación y a lo largo de su historia tiene una larga trayectoria de fusiones y adquisiciones. A finales de los años 90 toma el nombre actual de Líder, consolidando todos los negocios adquiridos (categorías de cuidado del hogar y categorías de alimentos como aceites, harinas, fideos, cereales, entre otros). En el periodo 2005-2008, inicia un proceso de expansión en Latinoamérica, logrando ingresar a Ecuador, Argentina y Colombia, con fusiones en esos países también. En el periodo 2010-2018 ingresa a Chile, Brasil y Bolivia, logrando una regionalización exitosa por toda Latinoamérica.

A continuación, se detallará los aspectos importantes de la Misión, Visión, Valores y Pilares Estratégicos de la empresa, ya que nos servirán como punto de partida para el posterior desarrollo del tema en cuestión.

La Misión de la empresa Líder habla de transformar mercados con sus marcas líderes, a través de generar experiencias extraordinarias en sus consumidores. Además, habla de la innovación constante como generador de valor y bienestar de la sociedad.

La Visión de la empresa habla de mantener el liderazgo en todos los mercados en los que compete.

Los Valores de la empresa Líder tienen los siguientes lineamientos principales:

- 1) Estar conectados: sentir los objetivos de la empresa como propios y cumplirlos con excelencia. Trabajar conectados para generar valor y bienestar.
- 2) Ser ágiles y flexibles: ser un equipo ágil y flexible, saber tomar riesgos, aprender de los errores y celebrar los éxitos con humildad.
- 3) Liderar con pasión: ser líderes apasionados en todo lo que hacen. Ser emprendedores, con espíritu ganador y coraje.
- 4) Confiar: ser íntegros y honestos. Respetar a su gente, clientes, consumidores, medio ambiente y comunidad. Acoger diferentes puntos de vista.
- 5) Respetar: vivir en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. Confiar genuinamente en los colaboradores y su talento.

Los Pilares estratégicos de la empresa son los siguientes:

- 1) Eficiencia: Construir una cultura de eficiencia con una disciplina de simplicidad y agilidad, y con el compromiso de actuar como dueños, siendo eficientes en todo lo que hacen.
- 2) Crecimiento: Buscar ser líderes en los negocios en los que están presentes. El compromiso es seguir creciendo de manera sostenida y eficiente.
- 3) Gente: Confiar y desarrollar el talento de la gente para fortalecer la cultura, lo que los impulsará hacia los objetivos de crecimiento. Buscar compartir conocimiento y experiencias, y llevar la “Cultura Líder” a todos lados.

La estrategia a largo plazo de la empresa permite tener importantes niveles de crecimiento, tanto inorgánico (fusiones y adquisiciones) como orgánico, mediante una constante innovación, con más de 300 lanzamientos desde 2011, pasando de tener una cartera de productos de 12 en 2011, a 78 productos en 2018. Esta estrategia se basa en una correcta segmentación de mercado que permite ser más asertivos y eficientes, apalancándose en un importante conocimiento del consumidor. La estrategia de segmentación divide a los productos en 3 grupos principales: Premium, *Mainstream*, y Económico.

1.2 Estrategias de desarrollo y crecimiento

Desde 2016 se implementó un modelo de estrategia múltiple con iniciativas clave para fomentar el crecimiento y crear valor, bajo los tres pilares estratégicos: Eficiencia, Crecimiento y Gente. Los objetivos planteados con respecto al pilar “Gente” fueron (Presentación Corporativa Q1 2019):

1. Garantizar la disponibilidad de talento crítico a corto, mediano y largo plazo.
2. Garantizar el desarrollo de capacidades funcionales y liderazgo en la organización.

3. Fortalecer la salud organizacional y garantizar la cultura “Un solo Líder” en toda la empresa.

Se desarrolló la siguiente iniciativa para el cumplimiento de los dos primeros objetivos:

Propuesta corporativa de desarrollo y aprendizaje: busca ampliar las competencias y dar oportunidades de desarrollo, basado en tres ejes (Memoria de la empresa, 2018):

- 1) Capacitación corporativa transversal: llega a todos los niveles de la empresa.
 - Capacidades estratégicas: MBA, Cursos de Alta Inversión, Cursos estratégicos.
 - *Toolkit* de cursos libres: ingreso a una serie de cursos de diversos temas para poder complementar los conocimientos aprendidos en la empresa. Estos son gratuitos y no obligatorios para el colaborador, por eso son llamados “libres”.
 - *Toolkit* de Recursos Humanos: capacitación en los procesos de Recursos Humanos, dentro de esta capacitación también se incluyen capacitaciones de cumplimiento y regulatorias.
- 2) Escuela de Liderazgo Líder (ELL): propuesta para los líderes a partir del nivel Gerente, centrada en siete capacidades para dirigir. Incluyen espacios con especialistas externos nacionales e internacionales. Las capacidades que se desarrollan son las siguientes:
 1. Mentalidad global: tener una visión más amplia, globalizada e integral de negocio.
 2. Perspectiva a largo plazo: desarrollo del pensamiento a largo plazo para tener un norte claro y trasladar una estrategia y objetivos claros al equipo.
 3. Innovación: desarrollo de la innovación como pilar central de crecimiento de la empresa.
 4. Foco en el cliente: consolidar al cliente siempre al centro de cada innovación y estrategia planteada.
 5. Liderar con propósito: tener un por qué y hacia dónde ir claro y en línea con los valores empresariales y personales para mayor involucramiento.
 6. Liderar el cambio: como parte de uno de los valores principales de ser “ágil y flexible”, el cambio es parte de la filosofía de la empresa.
 7. Desarrollo de personas: desarrollo de las habilidades y capacidades necesarias para desarrollar profesionalmente a los colaboradores del equipo.
- 3) Capacitación técnica funcional: actualización periódica para los colaboradores.
 - Actualizaciones nacionales e internacionales
 - Escuelas: ECML (Escuela de Consumo Masivo Líder), B2B, Recursos Humanos, Cadena de suministro, Finanzas.

Con respecto al objetivo tres, que se refiere a fortalecer la salud organizacional, se realizó una medición de esta mediante el indicador OHI: *Organizational Health Index*. Este es un método cuantitativo que se utiliza para medir la salud organizacional llevado a cabo por la consultora McKinsey & Company. Brinda tres principales beneficios (McKinsey & Co., 2019):

- Permite tener un comparativo de la salud de la empresa con otras empresas del sector y fuera de él, y de manera internacional. Cuenta con más de mil millones de puntos de datos en geografías e industrias, lo que permite ofrecer un estándar global para medir y administrar la salud de la organización.
- Permite alinear la organización con los mismos objetivos y prioridades.
- Permite impulsar el desempeño organizacional, al poder medir y analizar el impacto de las prácticas y la cultura de la empresa en el rendimiento, y permite establecer acciones para mejorarlo.

Iniciativa “Un Solo Líder”

“Un Solo Líder” es una iniciativa a través de la cual se impulsa y se vive la cultura en cada rincón de la empresa y en cada lugar en el que está ubicada, y se busca talento que acompañe a liderar la transformación de la empresa, con una nueva mentalidad digital, capacidad de innovación, y visión integral del negocio.

Competencias organizacionales

Se definieron las siguientes competencias organizacionales que la empresa identificó como esenciales para el éxito y crecimiento profesional en la empresa, en donde se ven reflejados los valores establecidos, las cuales son: Compromiso con la organización, Orientación hacia el cliente, Creatividad, Habilidad para relacionarse con sus compañeros, Integridad y confianza. Adicionalmente, también existen competencias por niveles organizacionales, que, como lo menciona el nombre, son más específicas para cada nivel organizacional.

1.3 Área de Marketing de la empresa

El área de Marketing de la división de Consumo masivo Perú de la empresa es un área que está compuesta por aproximadamente 45 personas que se encargan principalmente de ver toda la gestión de marcas de consumo masivo de la empresa. Primero se separa en dos grandes grupos o plataformas que dividen alimentos de cuidado del hogar. Por lo tanto, existen dos grandes plataformas: Plataforma de Alimentos, y Plataforma de Cuidado del Hogar. Dentro de estas dos plataformas existe la siguiente estructura actualmente:

- Plataforma de Alimentos: comprende las siguientes agrupaciones:

- Impulso: comprende las categorías de galletas, chocolates, caramelos y panetones.
- Farináceos y cereales: comprende las categorías de pastas, harinas, premezclas y cereales.
- Salsas e instantáneos: comprende las categorías de salsas (frías y calientes/para cocinar), instantáneos y ayudas culinarias.
- Oleaginosos y conservas: comprende las categorías de aceites, conservas, margarinas y congelados.
- Plataforma de Cuidado del Hogar: comprende las siguientes categorías:
 - Detergentes
 - Suavizantes
 - Quitamanchas
 - Jabones

1.4 Estructura del área de Marketing de la empresa

La estructura organizacional que tiene la empresa Líder es la siguiente:

Nivel Contribuidor Individual

Este es el primer nivel organizacional de la empresa. En este nivel, específicamente en el área de Marketing, los colaboradores no tienen a personas a su cargo.

- Contribuidor Individual Junior: contribuidor que recién es contratado por la empresa ya que anteriormente era un practicante. Son personas recién egresadas de la universidad. En el área de Marketing estos colaboradores son llamados “Ejecutivos de marca junior”.
- Contribuidor Individual Pleno: contribuidores que ya tienen entre 1 año y medio y 3 años de experiencia. En el área de Marketing estos colaboradores son llamados “Ejecutivos de marca pleno”.
- Contribuidor Individual Senior: contribuidores que ya tienen más de 3 años de experiencia. En el área de Marketing estos colaboradores son llamados “Jefes de marca”.

Nivel Mando Medio

A partir de este nivel, estos colaboradores tienen personas a su cargo. Además, se implementa la medición de “Clima gerencial”, que es una medición que realiza la empresa anualmente en donde se evalúa al gerente en cuestión en términos de liderazgo. Los colaboradores son los que realizan la evaluación a su gerente. Esta medición es anónima, y solo se realiza cuando el gerente tiene dos o más personas a su cargo.

- Mando Medio Pleno: contribuidores que tienen mayor *seniority* que los Contribuidores Individuales Senior, por ello ya manejan gente a su cargo. Estos gerentes manejan una categoría o en algunos casos dos. En el área de Marketing estos colaboradores son llamados “Gerentes de marca”. Estas personas manejan usualmente entre una y dos personas a su cargo. Cuando el gerente solo tiene a una persona a su cargo, no cuenta con la medición de “Clima gerencial” antes mencionada.
- Mando Medio Senior: también llamados “Gerentes de marca senior”, son gerentes que ya cuentan con más de dos años de experiencia en su puesto, y tienen un equipo a cargo, usualmente de más de dos personas. Los Gerentes de marca senior cuentan con medición de “Clima gerencial” una vez al año.

Nivel Gerente

En este nivel se encuentran los Gerentes de Marketing, que son aquellos que tienen a su cargo toda una plataforma que está compuesta por varias categorías afines. Usualmente, tienen un equipo a cargo de más de cuatro personas. A partir de este nivel, los contribuidores acceden a la Escuela de Liderazgo Líder (ELL) previamente descrita, en donde se les capacita con todas las habilidades necesarias para liderar a sus equipos.

Nivel Director

Este nivel es el más alto dentro de los niveles organizacionales que se encuentran por debajo de la vicepresidencia y alta Gerencia, y en ella se encuentran todos los Directores de negocio, que están a cargo de todo el equipo de Marketing y Trade Marketing de cada plataforma. Existen dos directores de negocio actualmente, uno de la plataforma de Alimentos, y otro de la plataforma de Cuidado del Hogar.

El equipo de Marketing tiene estructuras que varían de acuerdo con las categorías, las cuales varían en número de personas de acuerdo con la complejidad de la categoría e importancia para el negocio. Por ejemplo, una categoría podría requerir un Gerente de marca, un Jefe de marca y un Ejecutivo de marca, mientras que otra categoría podría requerir solo un Jefe de marca y un Ejecutivo de marca.

1.5 Relación entre el área de Marketing y el área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de la empresa tiene una subárea dentro que se llama “*Business Partner*”, que tiene como función principal relacionar el área de Recursos Humanos con el resto de las áreas principales del negocio. Según Charlie Hall, socio de la firma de selección Amrop

Top Management, el *Business Partner* debe ser un aliado estratégico, ya que se encarga de la generación de valor a la empresa mediante la gestión de talento, alineando la estrategia de la empresa junto con el área de Recursos Humanos (Portafolio, 2016). En la empresa Líder, existe un *Business Partner* (BP) por cada área principal de la empresa, por ejemplo, existe un BP para el área Comercial y Ventas, y existe otro BP para el área de Marketing.

En el caso del área de Marketing, se tiene un solo BP para las 45 personas aproximadamente, por lo que es muy poco común ver a esta persona con tanta frecuencia. Además, Recursos Humanos se ubica físicamente en el piso 10, mientras que el área de Marketing en el piso 6, por lo que se encuentran distanciados físicamente. Sobre la base de las entrevistas realizadas se encuentra que, por lo general, se debería poder recurrir al BP para cualquier tema relacionado al aspecto laboral, ya sea para *feedback*, para cualquier duda o ayuda, entre otros. Sin embargo, existe un sentimiento generalizado de cierta “ausencia” del BP en el día a día cotidiano del área. Entonces, se percibe también cierta lejanía, no llegando a verlo como el “aliado estratégico” debería ser.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

Como ya se mencionó previamente, Líder es la empresa de consumo masivo – en los sectores de alimentos y cuidado del hogar – más grande del Perú, con una trayectoria de más de 60 años en el mercado, y actualmente operando en 10 países de la región. En los últimos años, la empresa logra crecer ante un contexto adverso económicamente. Mientras que el PBI en el 2017 creció 3.1% (BCRP, 2017), y el consumo fluctuaba debido a varios factores adversos como el Fenómeno del Niño, Arellano Marketing comenta que pocas empresas lograron tener un buen desempeño en sus resultados económicos en el 2017 (Arellano, 2018), y una de ellas fue la empresa Líder. En el 2017, el negocio de Consumo Masivo creció 6.2% (Memoria de la empresa, 2017).

Uno de los tres pilares estratégicos de crecimiento de la empresa es la gente. Dentro de la empresa se vive la cultura de “Un Solo Líder” que habla de vivir conectados unos con otros, sintiéndose “uno solo” en una misma compañía, que empuja unida hacia un solo objetivo.

Según la Vicepresidenta de Recursos Humanos, “la iniciativa “Un Solo Líder” implica lograr que el conocimiento de la organización y sus mejores prácticas se compartan por todas nuestras operaciones y que seamos más eficientes en nuestros procesos. Construir ‘Un Solo Líder’ está en el ADN de nuestra gente. Esta iniciativa es nuestra guía para todas las decisiones que tomemos de cara al futuro” (Memoria de la empresa, 2017). Por otro lado, el CEO de la empresa comenta que Líder es “una compañía que cree en el talento de su gente para lograr cosas extraordinarias, que sigue consolidando una cultura unificada en todas sus operaciones en la región, que empodera a sus colaboradores bajo una misma idea: construir todos juntos Un Solo Líder” (Memoria de la empresa, 2017).

En línea con el esfuerzo realizado por la empresa para generar una fuerte marca empleadora, la empresa logra los siguientes reconocimientos en el 2017: “Mejor Empresa para trabajar en el sector de Consumo masivo”, de acuerdo con Arellano Marketing. Además, fue incluida dentro del TOP 10 de las “Compañías más atractivas para trabajar el 2017” (Memoria de la empresa, 2017).

Si bien la empresa ha logrado reconocimientos y hoy es considerada una de las empresas más exitosas del país, en gran parte por sus colaboradores, entre el 2017 y 2019 se retiran doce colaboradores del área de Marketing del negocio de Consumo masivo de Líder. Estos colaboradores tenían entre 25 y 35 años, considerados dentro de la generación “Y” o comúnmente

llamados *millennials*. Se considera que este porcentaje de colaboradores que se retiraron, que representa alrededor de 27% del total del área, es un porcentaje elevado en comparación con la tasa de rotación del sector, que, según un estudio de LinkedIn, se encuentra alrededor del 13%, siendo esta una de las tasas más altas, junto con Tecnología (13.2%), versus otros sectores como Entretenimiento y Medios (11.4%) y Servicios profesionales (11.4%) (Booz, 2018). Adicionalmente, esta fuga de talento es considerada un problema para la empresa por los siguientes motivos:

- A corto plazo, la empresa se ve perjudicada al invertir recursos y tiempo en colaboradores que luego se van. Contratar a nuevos colaboradores siempre es más costoso que retener a los actuales, debido a las curvas de aprendizaje.
- A largo plazo, las personas que se van pueden ser generadores de oportunidades, a nivel de innovación y a nivel de gestión, lo que hace que la empresa pierda “*high potentials*”.

2.2 Planteamiento del problema

En línea con el contexto mencionado, el objetivo de este trabajo es comprender las principales causas por las que se da una alta rotación de talento a nivel de Contribuidor Individual y Mando Medio en el área de Marketing de Líder durante el periodo 2017-2019, así como conocer las principales motivaciones y satisfacciones de los colaboradores actuales del área, enfocándonos en la generación “Y”, para así plantear una propuesta de solución enfocada en la retención de talento actual, teniendo en cuenta que los colaboradores son uno de los pilares estratégicos de crecimiento de la empresa.

2.3 Metodología, muestreo, recolección y análisis de datos

Como instrumento de recolección de datos se utilizará la entrevista a profundidad. Es importante mencionar que previamente se realizará una revisión teórica de conceptos relacionados con el tema a tratar, que alimentarán los temas de las preguntas de las entrevistas.

Se realizarán 20 entrevistas en total, a dos grupos: 10 personas que se encuentren laborando actualmente en la empresa, y 10 personas que hayan dejado la empresa en el periodo establecido. Cabe mencionar que las 20 personas de la muestra han sido definidas como muestra homogénea porque poseen un mismo perfil o rasgos similares (Hernández Sampietri, Fernandez, & Baptista, 2014) ya que son colaboradores que son o han sido parte del área de Marketing de la empresa y son *millennials*.

A continuación, se detallan las características de la muestra seleccionada (**ver Tabla 1**):

Tabla 1. Características de la muestra seleccionada

Muestra	Nivel organizacional	Edad	Género	Trabaja actualmente en la empresa
Entrevistado 1	Mando Medio	29	Femenino	Sí
Entrevistado 2	Contribuidor Individual	25	Masculino	Sí
Entrevistado 3	Contribuidor Individual	26	Femenino	Sí
Entrevistado 4	Contribuidor Individual Senior	27	Masculino	Sí
Entrevistado 5	Contribuidor Individual Senior	26	Femenino	Sí
Entrevistado 6	Contribuidor Individual Senior	28	Femenino	Sí
Entrevistado 7	Contribuidor Individual Senior	32	Masculino	Sí
Entrevistado 8	Mando Medio	30	Femenino	Sí
Entrevistado 9	Contribuidor Individual Senior	27	Femenino	Sí
Entrevistado 10	Contribuidor Individual	25	Masculino	Sí
Entrevistado 11	Contribuidor Individual	25	Femenino	No
Entrevistado 12	Contribuidor Individual	26	Masculino	No
Entrevistado 13	Contribuidor Individual Senior	27	Masculino	No
Entrevistado 14	Mando Medio	32	Femenino	No
Entrevistado 15	Mando Medio	33	Masculino	No
Entrevistado 16	Contribuidor Individual Senior	30	Masculino	No
Entrevistado 17	Contribuidor Individual Senior	27	Femenino	No
Entrevistado 18	Contribuidor Individual Senior	28	Femenino	No
Entrevistado 19	Contribuidor Individual Senior	27	Femenino	No
Entrevistado 20	Contribuidor Individual Senior	28	Masculino	No

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como lo muestra la Tabla 1, la muestra está compuesta por colaboradores, tanto actuales como que se retiraron, que se encuentran o encontraban en el rango de nivel organizacional Contribuidor Individual – Mando Medio, acotando así la muestra al grupo de colaboradores en donde se evidenció mayor fuga de talento en los últimos dos años. Adicionalmente, el rango de edades va desde los 25 años hasta los 33 años, considerados todos dentro de la generación “Y” o *millennials*.

Con respecto al proceso del análisis cualitativo, se seguirá el siguiente proceso: recolección de datos, revisión de todos los datos, organización de los datos e información por criterios más importantes, identificación de las unidades de análisis, designación de categorías y códigos en primer y segundo nivel, descripción de relaciones e interconexiones entre categorías y temas, y generación de hipótesis, explicaciones y conclusiones (Hernández Sampietri, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 423).

2.4 Importancia de la investigación cualitativa

“La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sampietri, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 358). “La investigación cualitativa es pragmática,

interpretativa y está asentada en la experiencia de las personas” (Vasilachis de Gialdino, 2006, pág. 26). Se recurre a la investigación cualitativa por varios motivos: cuando se sabe poco de un tema, cuando el contexto de investigación es poco comprendido, cuando el fenómeno no es cuantificable, cuando la naturaleza del problema no está clara, entre otros (Vasilachis de Gialdino, 2006). La investigación cualitativa es flexible, lo cual permite una actitud abierta y creativa del investigador, el cual puede modificar sus preguntas de investigación y sus formas de recolección y análisis. Permite además captar la perspectiva del propio sujeto de investigación, ya que se interactúa con los sujetos en su propio ambiente (Schenke, 2018).

Existen distintas técnicas de investigación cualitativa, las cuales son: observación, grupos de enfoque o dinámicas de grupo, entrevistas (estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas), biografías, entre otros (Hernández Sampietri, Fernandez, & Baptista, 2014). Para este trabajo, se utilizará la técnica de entrevistas semi estructuradas, donde se tendrá una guía de preguntas base que partirán de la revisión teórica y del conocimiento de la empresa, pero también se podrán añadir otras preguntas conforme vaya transcurriendo la sesión, de manera que se pueda tener mayor conocimiento y detalle del tema a investigar. Se eligió la técnica de la entrevista porque pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores, sentimientos, hechos, percepciones, entre otros, que podrían enriquecer el contenido del estudio.

CAPÍTULO III: MARCO TEORÍCO

3.1 Generaciones en el trabajo

Las generaciones pueden ser definidas como un grupo específico que comparte características como años de nacimiento, ubicación de la edad en el tiempo y acontecimientos significativos en etapas críticas de desarrollo, donde están incluidas experiencias históricas y sociales de vida, las cuales hacen que una generación se distinga de otra (Wey & Sutton, 2002).

Para propósitos de este trabajo se tomará como clasificación principal la clasificación de las generaciones estipulada por Ron Zemke, Claire Raines y Bob Filipczak en el libro *“Generations at work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace”* del año 2013. Según los autores, existen cuatro generaciones actuales en el lugar de trabajo. Los “tradicionalistas”, los “*baby boomers*”, la “generación X”, y la “generación Y” o ahora conocida como los “*millennials*”.

Los “tradicionalistas”

Los “tradicionalistas” son aquellos que han nacido antes de 1943, y que han vivido las guerras mundiales. Hoy en día este grupo es muy reducido en el ambiente de trabajo. Dentro de sus valores más característicos se encuentran: orgullo patrio, lealtad y respeto por la autoridad. Estas personas son valiosas para las empresas por su gran experiencia, sabiduría y buenos contactos (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013).

Los “*baby boomers*”

Los “*baby boomers*” son aquellos nacidos entre 1943 y 1960. Son los que han nacido entre y después de la Segunda Guerra Mundial. Han nacido en una época de progreso y bastante optimismo. Este grupo de personas inventó la jornada laboral de 60 horas a la semana. Se caracterizan por ser apasionados y preocupados en el trabajo, y por crear un ambiente laboral justo para todos (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013). También se caracterizan por ser independientes y antiautoritarios (Yang & Guy, 2006). Por otro lado, tienen una presión por cuidar a sus padres que ya se encuentran en la tercera edad, así como a sus hijos que ya no son niños (Wey & Sutton, 2002). Esta generación es la generación de los derechos civiles, el empoderamiento y de la valoración de la diversidad (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013).

La generación “X”

Los miembros de la generación “X” son aquellos nacidos entre 1960 y 1980. Este grupo de personas se caracteriza por ser listos e ingeniosos al tener que trabajar hoy en día en un mundo

más tecnológico. Son un grupo de personas que está acostumbrado a realizar las cosas por ellos mismos, sin tener mayor supervisión en el trabajo, trabajan por proyectos, y son muy prácticos. Están acostumbrados a trabajar solos, y siempre tienen el trabajo a tiempo (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013). También se sienten bastante cómodos con la diversidad, el cambio, las tareas múltiples y la competencia (Wey & Sutton, 2002). Esta generación tiene claro que el trabajo es el trabajo, y trabajan para vivir, no viven para trabajar, ya que ellos también valoran bastante el tiempo en familia, por sus hijos (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013).

La generación “Y” o *millennials*

Los miembros de la generación “Y” son aquellos que han nacido entre 1980 y 2000. En el trabajo, esta generación se caracteriza por ser de las generaciones más inteligentes, saludables, confiadas y más buscadas. Los también llamados *millennials* son generalmente optimistas, multi tareas, y les importa mucho lo que sus padres piensen de ellos. Esta generación también se cuestiona y tiene dudas con respecto a las categorizaciones actuales sexuales y raciales (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013), es por eso que son considerados como una generación que es bastante activa socialmente (Wey & Sutton, 2002) y son los más expertos en tecnología de todas las generaciones previas. Viven conectados a través de las redes sociales y el internet (Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B, 2013).

3.2 Retención de talento

El capital humano se constituye del conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes de todos los colaboradores (Zapata, Gutiérrez, & Rubio, 2012). Como mencionan ciertos autores, el capital humano se ha vuelto un recurso muy valioso para la organización. “Hoy en día, el capital humano ha sido establecido el activo más importante de cualquier organización” (Pandita & Ray, 2018, pág. 186). Como se evidencia, la gestión del talento se está haciendo cada vez más relevante ante un contexto donde existe una “guerra por talento”, al buscar a los mejores profesionales. Adicionalmente, la gestión del talento debe servir como una herramienta para la retención de talento, otro desafío importante para las empresas de hoy día, que se enfrentan a las siguientes características de mercado laboral:

- Mayor competencia por la “guerra del talento”, ya que hoy no solo son las grandes empresas las que buscan a los mejores profesionales para desarrollarse, sino también las pequeñas y medianas empresas, que ofrecen otro tipo de beneficios que pueden ser de gran interés, como por ejemplo: flexibilidad, mayor impacto en la organización, mayores recompensas no monetarias, más exposición, empoderamiento, entre otros (Pandita & Ray, 2018).

- La movilidad laboral se está incrementando. Hace 10 años, los ejecutivos cambiaban de empleo solo una o máximo dos veces en toda su vida laboral. Hoy en día, según 50 ejecutivos encuestados (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 2007) el ejecutivo promedio trabaja en cinco compañías aproximadamente. En otros 10 años, podrían llegar a ser siete.

Un adecuado manejo del capital humano se vuelve esencial para alcanzar los objetivos de la empresa. “Un estimado de 43% de los líderes senior de las empresas sostiene que el inadecuado manejo del capital humano ha inhibido el crecimiento de sus empresas y dañado su habilidad de lograr sus metas financieras” (Pandita & Ray, 2018, pág. 186).

Mellahi y Collings (2010) sostienen que la gestión de talento es una práctica en la gestión de recursos humanos cuyo objetivo es equilibrar las fuerzas multidireccionales de los mercados laborales, las necesidades de los empleados y las preocupaciones económicas (Mellahi & Collings, 2010). Las etapas de la gestión de talento son cinco: planificación de talento, adquisición de talento, desarrollo de talento, despliegue del talento, retención del talento y evaluación del talento. Adicionalmente, existe un aspecto unificador que es transversal: la cultura organizacional. El objetivo de la gestión de talento es fomentar y mantener un grupo de talentos con una fuerza laboral adecuadamente capacitada y comprometida (Pandita & Ray, 2018).

La gestión de talento debe ser una prioridad para toda compañía. “Cuanto más sólido sea el enfoque de una empresa en construir el liderazgo interno, mayores serán los retornos financieros en medidas financieras críticas como los retornos de los accionistas, el crecimiento en las ventas netas, el crecimiento en la participación de mercado y el retorno en ventas” (Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Odunayo, & Falola, 2016, pág. 4).

Para lograr una buena gestión de talento, Pandita and Ray (2018) plantean las siguientes prácticas:

- Gestión del desempeño a través de un proceso de *feedback*, así como la realización de reconocimientos cuando se justifica hacerlos. Cuando los empleados que se sienten reconocidos de una manera justa, así sea financieramente o no, se sienten más satisfechos con su trabajo y traen mejores resultados.
- Los programas de aprendizaje y desarrollo de talento mantienen a los empleados actualizados, y también les permite obtener nuevas habilidades o mejorarlas. Esto permite que se sientan más satisfechos en sus trabajos, y que también lo puedan disfrutar más.
- El planeamiento y gestión de líneas de carrera permite que los empleados se sientan más valorados, y también les permite tener mayor visibilidad de su futuro laboral.

La gestión de talento implica tanto la atracción de talento como la retención de talento. Primero, es importante tener estrategias de atracción de talento efectivas para atraer al mejor talento a la

empresa. Mellahi y Collings (2010) mencionan tres que consideran importantes: la marca de la empresa, que sirve para que la empresa se vuelva atractiva en el mercado laboral, convertirse en un empleador de elección, es decir, que los profesionales se sientan atraídos por trabajar en la empresa, y crear un reconocido “gran lugar para trabajar”.

Por otro lado, la retención de talento, definida por Johnson (2000) como “la capacidad de retener a los colaboradores que deseas mantener, por más tiempo que tus competidores” (De Vos & Meganck, 2009, pág. 45), es considerada la capacidad más importante, principalmente por su gran impacto negativo si es que no se gestiona bien, ya que los costos de oportunidad del talento valioso que deja la empresa, así como los costos de reclutamiento asociados, son bastante importantes en términos monetarios (Mellahi & Collings, 2010), teniendo en cuenta también que la productividad a corto plazo del nuevo empleado podría ser menor hasta que alcance las competencias deseadas.

Asimismo, el talento que se retira de la empresa no solo deja costos operacionales, sino también transaccionales, al requerir mayores relaciones entre el gerente y el trabajador, y entre los colaboradores experimentados con el nuevo colaborador, pues se tiene que invertir tiempo en capacitarlos (Batt & Colvin, 2011). Cabe mencionar, además, que cuando se va talento valioso de la empresa, el costo asociado a ello es aún más significativo, teniendo en cuenta que se está yendo un “*high potential*” que podría ser un potencial líder en la organización (Voigt & Hirst, 2015).

Cuando se implementan tácticas de retención de talento, se debe tomar en cuenta las variables demográficas y otras variables que puedan afectar la decisión del trabajador quedarse o irse de una empresa. Por ejemplo, una variable puede ser la etapa de carrera en la que está el trabajador. Para los trabajadores que recién inician una carrera, es importante el progreso, el trabajo desafiante, y poder desarrollar su carrera. Para trabajadores de carrera mediana, es importante la flexibilidad laboral, la habilidad para personalizar sus roles y sentirse satisfechos con su trabajo. Para los trabajadores de bastante experiencia, es importante la seguridad laboral y sentir una lealtad recíproca (Pandita & Bedarkar, 2015). La retención de la fuerza laboral más joven es más desafiante, ya que ellos tienden a cambiar más de trabajo, por lo que es importante que las empresas se puedan adaptar a los canales online, principal medio de comunicación de la fuerza de trabajo joven – *millennial* y generación “Z”. Adicionalmente, hay una diferencia entre retener a colaboradores de alto desempeño y retener a colaboradores de bajo desempeño, ya que, en general, los colaboradores de alto desempeño son más difíciles de retener porque se centran más en el crecimiento de su propia carrera profesional, que en la lealtad hacia la organización (De Vos & Meganck, 2009). Esto coincide con el término de “*protean career*” (Hall & Moss, 1998), que es una carrera impulsada más por el individuo que por la empresa. Algunos de los factores que

más impactan en la retención de estos colaboradores de alto desempeño son la cultura organizacional y valores, autorrealización, liderazgo, comunicación, balance vida-trabajo y recompensas y reconocimientos (Letchmiah & Thomas, 2017).

Otro de los factores que afecta la retención de talento e impulsa la rotación es que no haya habido un correcto ajuste o paridad entre la descripción del puesto de trabajo y las expectativas actuales del rol de trabajo, generando desgaste en el trabajador. Esto muchas veces es consecuencia de qué tan asertivo fue el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, en términos de elegir a la persona correcta para el trabajo. Entonces, se debe realizar un proceso efectivo de reclutamiento y selección para que pueda haber un *match* entre el puesto y las competencias necesarias para ese puesto. Adicional a ello, una serie de acciones complementarán la retención de ese talento: coaching y dirección, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, reconocimiento regular y de manera proporcionada, recompensas por el buen desempeño, *feedback* oportuno y finalmente sesiones de *assessment* para poder detectar oportunidades de mejora y/o de crecimiento dentro de la empresa.

Finalmente, también es importante tener en cuenta la motivación y el compromiso de los colaboradores para permanecer o abandonar la empresa. La motivación es el elemento principal para el desempeño y productividad del trabajador (Ertas, 2015). Para Ryan y Deci (2000), las motivaciones pueden ser intrínsecas, deseos internos para realizar una tarea en particular, o extrínsecas, influencias externas y no necesariamente relacionadas con la tarea a realizar (Ryan & Deci, 2000). Por otro lado, Maertz y Griffeth (2004) plantean que existen las “fuerzas motivadoras”, que impulsan las decisiones de quedarse o irse, y que pueden clasificarse en varios tipos, como fuerzas afectivas, normativas, calculadoras y contractuales. Las últimas fuerzas, las contractuales, son las percepciones del colaborador sobre lo que le deben a la empresa, y lo que la empresa les debe a ellos, lo que también es llamado “contrato psicológico” (De Vos & Meganck, 2009).

Por último, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) también nos habla de la motivación o satisfacción en el trabajo, que no necesariamente se contraponen con la insatisfacción laboral, como tradicionalmente se podría pensar, sino que son conceptos separados (Herzberg, 1959) (**Ver Gráfico 1**).

Gráfico 1. Concepciones de la satisfacción laboral: tradicional versus concepción de Herzberg



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta teoría se basa en la suposición de que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación laboral, los cuales son dos, los factores de motivación o satisfacción, y los factores de higiene o insatisfacción.

Factores de motivación o satisfacción: surgen de condiciones intrínsecas o dependientes del trabajo en sí. Los factores de satisfacción incluyen:

- **Logro:** sentido de logro que depende del trabajo.
- **Reconocimiento:** los colaboradores deben ser elogiados y reconocidos por sus jefes.
- **Satisfacción en el trabajo:** el trabajo en sí debe ser significativo, interesante y desafiante para que el colaborador esté motivado.
- **Responsabilidad:** los colaboradores deben responsabilizarse de su propio trabajo.
- **Crecimiento:** debe haber oportunidades de crecimiento en la empresa para motivar a los colaboradores

Por lo tanto, los colaboradores estarán más satisfechos o motivados con un entorno de trabajo que les permita sentirse realizados, reconocidos y crecer dentro de la empresa. Todo esto se asocia a una experiencia de trabajo positiva, por lo que son considerados factores positivos de satisfacción (Herzberg, 1959).

Factores de higiene o insatisfacción: son factores extrínsecos (o independientes del trabajo en sí). Podría decirse que son los factores básicos, mínimos e indispensables para que el colaborador se sienta cómodo, seguro y feliz (Herzberg, 1959). Los factores de higiene incluyen:

- **Condiciones de trabajo:** deben ser seguras, limpias, higiénicas.
- **Políticas de la empresa y políticas administrativas:** justas y claras, no tan rígidas, horas de trabajo flexibles, código de vestimenta, vacaciones, etc.
- **Salario:** estructura salarial apropiada y razonable. Competitiva versus la misma industria.
- **Beneficios adicionales:** planes de atención médica, beneficios para miembros de su familia, programas de ayuda para colaboradores, etc.
- **Relaciones interpersonales:** relación con los compañeros, jefe, subordinado debe ser apropiada y aceptable.
- **Seguridad:** sentirse en un ambiente de trabajo seguro

Según Herzberg (1959), los factores de higiene no motivan a los colaboradores, pero si es que no están o son inadecuados, pueden generar insatisfacción (Herzberg, 1959). Entonces, siguiendo el concepto de que la satisfacción e insatisfacción laboral no son opuestos, si una empresa toma medidas para eliminar o disminuir factores que causen insatisfacción (factores de higiene), sus colaboradores pueden estar menos insatisfechos, pero no necesariamente satisfechos. Por lo que, según la teoría de Herzberg, para que una empresa logre motivar realmente a sus colaboradores, primero debe eliminar la insatisfacción laboral, o cumplir con todos los factores de higiene, y luego promover una mayor satisfacción con los factores de motivación (Herzberg, 1959).

Debido a todo lo mencionado anteriormente, es importante que las empresas puedan identificar a los motivadores para la retención al momento de elaborar prácticas de retención de talento. Por otro lado, el compromiso hacia la organización también juega un papel importante, ya que ciertos estudios comprueban que a medida que aumenta el compromiso con la organización, hay menores intenciones de irse de la empresa (Yalabik, Swart, Kinnie, & Van Rossenberg, 2017).

Todo lo mencionado anteriormente es vital para la retención del talento. Sin embargo, primero es importante que la empresa reconozca que tiene un cierto tipo de problema de retención de talento, cuando lo hay. La mayoría de las empresas reconoce que podrían mejorar en sus procesos de reclutamiento y desarrollo, pero pocas reconocen que tienen un problema de retención de talento (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 2007). Lo que sucede es que generalmente centran su atención solo a los ejecutivos “top”, es decir, los ejecutivos de los mandos más altos, en donde el desgaste o desmotivación es muy bajo (menos del 4% al año). Pero no se fijan en los ejecutivos de rango bajo y medio, que son la gran fuerza laboral de la empresa, y más importante, que representan el futuro de la empresa. Estos ejecutivos son los que son más móviles y demandantes, y probablemente no estén del todo conectados y satisfechos con la empresa. Por lo tanto, se vuelve muy importante crear y entregar una buena “propuesta de valor al empleado” para ser exitoso reteniendo talento. Pero no todas las empresas son efectivas

realizando esto. Adicionalmente, existe un modo adicional de retención. “Se debe dar un “sentido de pertenencia”, mandar un mensaje de que son valorados, muchos de los ejecutivos de alto rendimiento no saben que son muy estimados y valorados para la empresa” (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 2007, pág. 7).

Los cinco factores más importantes que influyen la efectividad de la retención de talento son los siguientes (Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Odunayo, & Falola, 2016):

- 1) **Pago:** los trabajadores deben recibir una paga en términos monetarios a cambio del trabajo que realizan. Además, las empresas ofrecen pagos “adicionales”, los cuales pueden ser: seguros médicos, subsidio de comidas, servicios de transporte, entre otros. Sin embargo, muchas empresas tienden a recortar estos “beneficios adicionales” para generar ahorros. Esto genera desmotivación en los trabajadores, aumentando las intenciones de dejar el trabajo, ausentismo o menor compromiso.
- 2) **Promoción:** cuando se evidencian niveles altos de desempeño, estos deberían apoyarse en una base de reconocimiento y promoción. Un estudio llevado a cabo por Coskun y Dulkadiroglu (2009) indica que los incentivos no financieros son muchas veces considerados más importantes que los financieros. Es importante que las oportunidades de promoción sean justas y equitativas para todos.
- 3) **Condiciones físicas de trabajo:** la satisfacción de los trabajadores se ve influenciada por el ambiente físico de trabajo, siendo las relaciones interpersonales y los grupos de trabajo informales algunos de los principales motivadores. La estructura organizacional afecta el comportamiento de los empleados, así como su actitud hacia el trabajo y los resultados que los empleados pueden producir (Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Odunayo, & Falola, 2016).
- 4) **Relaciones con superiores:** las buenas relaciones entre empleados y empleadores, así como las relaciones con los colegas, son un factor importante en la retención del talento.
- 5) **Reconocimientos:** los trabajadores que son incluidos en la toma de decisiones y tienen *feedback* regular sienten que son más reconocidos, y, por ende, esto impacta positivamente en la retención de talento.

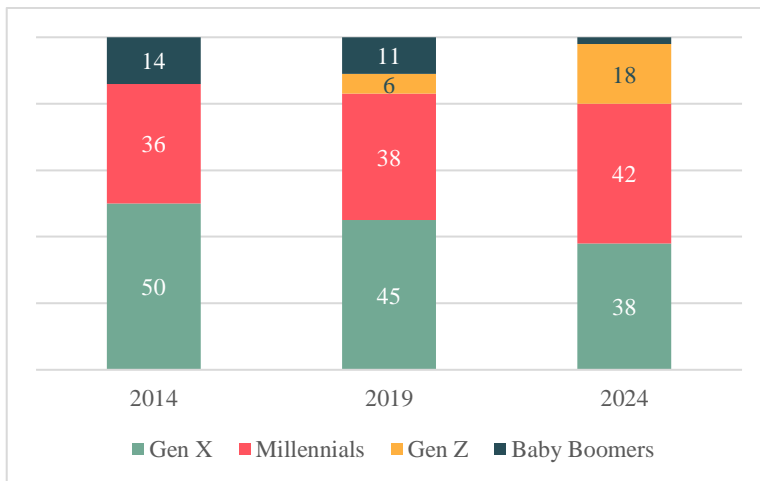
3.3 La generación “Y” en el trabajo: características y estrategias de retención

La generación “Y” previamente explicada es también llamada *millennials*. Se llaman *millennials* porque son las personas que se hicieron adultas con el cambio del milenio. El término “*millennial*” fue utilizado por primera vez por Howe y Strauss (2000), los cuales definen a los *millennials* como optimistas, alegres, jugadores de equipo, seguidores de reglas, aceptan la autoridad, y bastante inteligentes (Howe, N y Strauss, W, 2000).

Los miembros de la generación “Y”, también llamados *millennials*, representan alrededor de un tercio de toda la población mundial (Deloitte, 2018). En el Perú, representan alrededor de 7.9 millones de personas – 21% de la población (Ipsos Perú, 2018). Se proyecta que en 5 años serán la generación más grande del país, representando más del 40% de la población (**Ver Gráfico 2**). Según un estudio de Pew Research (2017), en el 2017 en Estados Unidos, los *millennials* ya representaban más de un tercio (35%) de su fuerza laboral, convirtiéndose en la generación más grande de la fuerza laboral actualmente (Pew Research Center, 2017). En el 2016 lograron pasar a la generación “X”, la cual hasta ese entonces era la mayoría de las personas de la fuerza laboral americana (**Ver Gráfico 3**).

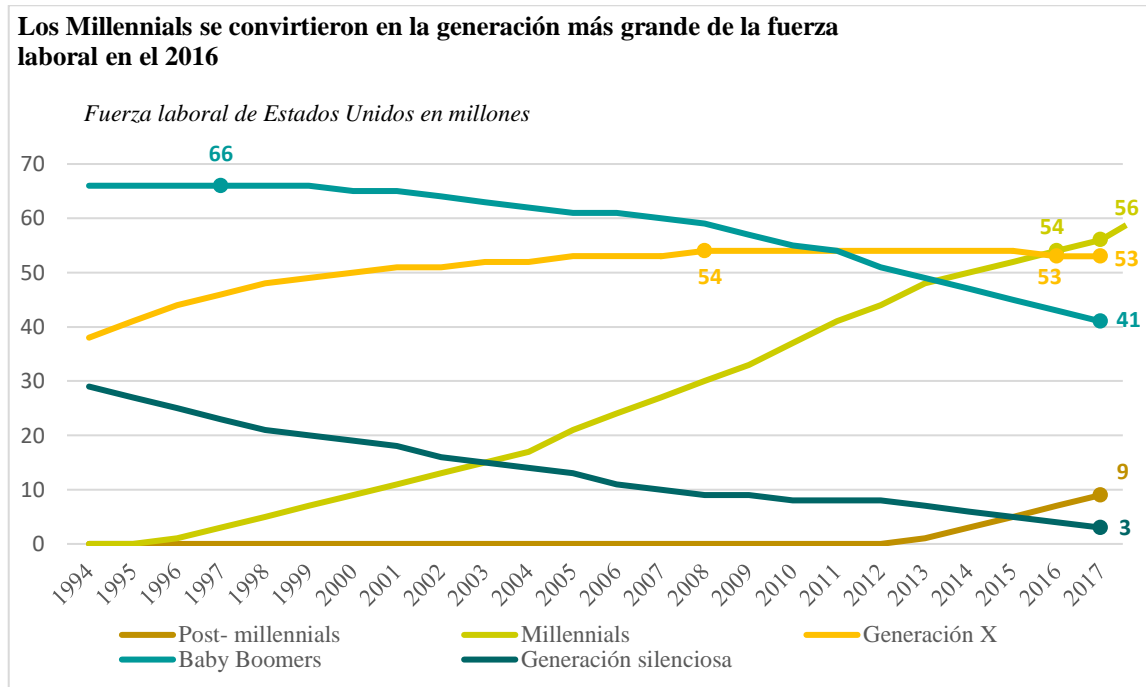
Gráfico 2. Evolución de las generaciones en el Perú

MASA SALARIAL EN ZONAS URBANAS (%)



Fuente: Ipsos Apoyo 2019

Gráfico 3. Evolución de la fuerza laboral de Estados Unidos desde 1994 hasta 2017



Nota: la fuerza laboral incluye aquellos de 16 años y mayores que están trabajando o buscando trabajo. Promedios anuales mostrados.

Fuente: análisis del Pew Research Center de la encuesta mensual de población actual de 1994-2017. Traducción propia, 2020.

Hoy en día, los *millennials* son considerados un desafío para las empresas, ya que son más conocidos como la generación “*job hoppers*”, sin restricciones ni apegos a ninguna empresa, según un reporte de Gallup (Gallup, 2018). Se considera que es la generación que más se mueve de una compañía a otra, en comparación con otras generaciones. El reporte de Gallup (2018) indica que el 21% de los *millennials* ha afirmado haber cambiado de empleo en el último año. Adicionalmente, el 60% menciona estar abierto a diferentes oportunidades de trabajo. El reporte estima que la rotación de los *millennials* puede llegar a costar alrededor de \$30.5 miles de millones anualmente. Además, menciona que una de las razones principales por las que los *millennials* cambian constantemente de trabajo es porque tienen un bajo compromiso con sus trabajos, demostrando que solo el 29% de los *millennials* está comprometido con su trabajo (Gallup, 2018). Los *millennials* cambian de trabajo cada 12 a 18 meses en promedio después de ser contratados (U.S Bureau of labor statistics, 2018), un 43% estima irse de la empresa de la que está dentro de 2 años, y solo 28% espera quedarse dentro de los siguientes 5 años (Deloitte, 2018). Esto resulta bastante costoso para las empresas. Se ha demostrado que el costo de reclutar y capacitar a los trabajadores puede llegar a ser casi el 50% del salario anual del empleado (Nolan, 2015).

Los miembros de la generación “Y”, o *millennials*, tienen ciertas características en el aspecto laboral que los han diferenciado de otras generaciones. Por ejemplo, suelen tener y esperar relaciones más cercanas y abiertas con sus supervisores. Esto también lleva a que el supervisor o jefe juegue un papel muy importante para la retención del colaborador *millennial* (Myers & Sadaghiani, 2010). Además, les gusta que les compartan información y los mantengan al tanto de los aspectos estratégicos de la empresa. De esta manera, se sienten más identificados y conectados con el trabajo (Myers & Sadaghiani, 2010), por eso buscan un trabajo que tenga un propósito (Varas, 2020). También prefieren tener responsabilidades claras y definidas, así como procedimientos formales (Hershatter & Epstein, 2010). Prefieren trabajar en equipo, en parte porque así el trabajo les resulta más llevadero y divertido, pero también porque así evitan posibles riesgos (Myers & Sadaghiani, 2010).

Esta generación ha sido afectada por la globalización, las nuevas comunicaciones y tecnologías de la información, economías y formas de socialización, por lo que tienen distintas perspectivas sobre el mercado de trabajo, las relaciones laborales, la diversidad cultural, entre otros. Esto ha influenciado en que no consideren al trabajo como lo más importante en sus vidas, como lo pueden considerar otras generaciones pasadas (Myers & Sadaghiani, 2010). Además, están particularmente interesados en un balance vida-trabajo. De acuerdo con un estudio de Manpower, 84% de los *millennials* planea tomarse ciertas pausas a lo largo de su vida laboral, para dedicar ese tiempo a espacios e intereses personales (Manpower, 2016). Además, el colaborador *millennial* está mucho más interesado en recibir un *feedback* de su desempeño laboral que los trabajadores de otras generaciones (Róslík, 2018). Pero, además, lo demandan con mayor frecuencia. “Ellos quieren saber si es que han hecho un buen trabajo, y quieren saberlo ya” (Róslík, 2018, pág. 267).

Como se puede apreciar, dentro de los factores más importantes que esta generación considera para poder quedarse en una empresa por un periodo prolongado de tiempo están los siguientes: encontrar un significado a su trabajo, oportunidades de aprender y de crecer, centrarse en educarse constantemente, jefes más cercanos, tomar riesgos, flexibilidad laboral, buscar mentores (Hoffman, 2018), así como un buen balance vida-trabajo, sentirse importantes y valorados, responsabilidad, dirección clara y libertad para hacer su trabajo a su manera, así como *feedback* constante (Kultalahti & Viitala, 2015). Según Kultalahti y Viitala (2015), el salario pasa a no ser una prioridad para esta generación, aunque sí importante, pero queda por debajo de otros factores. Incluso, muchas veces prefieren otras bonificaciones instantáneas y otras ventajas más que el salario (Kultalahti & Viitala, 2015).

Por otro lado, según un artículo del *Journal of Property Management* (2018), existen 5 razones por las que los *millennials* renuncian a sus trabajos (Hoffman, 2018):

1. Mejores oportunidades: el 89% de los *millennials* dice que se quedaría en la misma empresa por 10 años o más si es que tuvieran 2 criterios: 1) oportunidades de moverse ascendentemente, y 2) incremento regular en el sueldo (Hoffman, 2018).
2. Re-locación: el 25% de los *millennials* planea realizar un cambio geográfico en los siguientes 5 años (Hoffman, 2018).
3. Retorno a los estudios
4. Desarrollo de nuevas habilidades
5. Cambio de carrera

Por otro lado, otros factores como el estrés y el agotamiento, relacionados con la carga laboral también son considerados influenciadores para renunciar al trabajo (Deery, 2015).

Finalmente, existen diversas posturas sobre la importancia del salario para los *millennials*. Sin embargo, revisando la literatura, puntualmente los reportes más actuales, se ha encontrado que el salario sí es una prioridad para el *millennial*. Un reporte del 2016 de Manpower sobre cómo serán los *millennials* en el 2020 indica que dentro de las cinco prioridades de un *millennial* cuando busca un trabajo están: 1. Dinero (92%), 2. Seguridad (87%), Tiempo libre (86%), Buena gente (80%) y Trabajo flexible (79%) (Manpower, 2016). Este resultado es consistente con un reporte del 2018 de Deloitte sobre los *millennials* donde también se indica que las recompensas financieras son el factor más importante para un *millennial* al momento de elegir una empresa para trabajar (Deloitte, 2018).

Por lo tanto, el salario sí puede ser considerado un factor relevante para el *millennial*, pero podríamos considerarlo como un “básico o indispensable” para elegir un lugar de trabajo, lo cual, bajo la teoría de dos factores de Herzberg, entraría dentro de los factores higiénicos, pero no dentro de los motivacionales.

Como se ha mencionado previamente, es importante que las empresas de hoy en día concentren más sus esfuerzos en desarrollar y retener a la generación “Y”, ya que en unos años serán la mayor fuerza laboral del mundo, por lo que representan el futuro de las empresas. Sin embargo, a pesar de saber su importancia, no se ha visto mayores cambios en las prácticas de Recursos Humanos actuales de las empresas, por lo que estas resultan menos atractivas para los *millennials*, ya que no fueron pensadas necesariamente para ellos, generando así mayores tasas de rotación y deserción (Faraz & Lenka, 2018). Esto resulta aún más importante en el contexto actual del ambiente laboral, el cual es bastante competitivo, globalizado, multicultural y tecnológico, lo que hace que las empresas compitan no solamente con otras empresas de la misma región, sino también a nivel mundial.

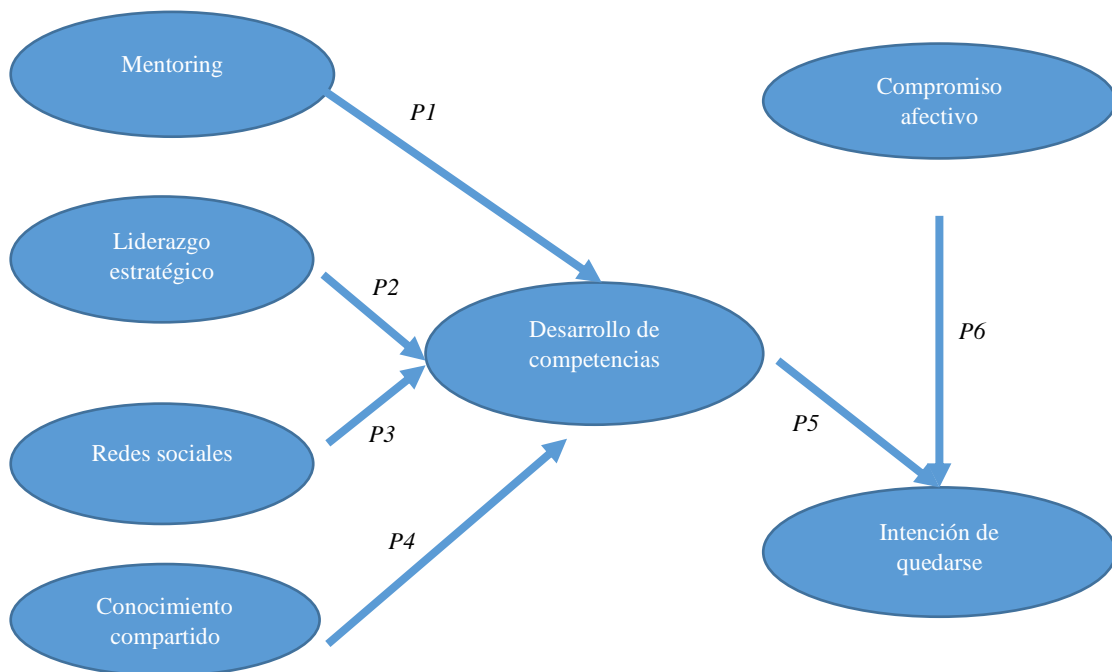
Según Parry y Urwin (2011), los colaboradores de la generación “Y” se sienten más atraídos por empresas que inviertan de manera considerable en capacitaciones y desarrollo, y que se interesen

por sus colaboradores como individuos, más allá de ser solo trabajadores de la empresa (Parry & Urwin, 2011). Puntualmente, los *millennials* se interesan mucho en el desarrollo de “*soft skills*”, como habilidades interpersonales, confianza y motivación, integridad, pensamiento crítico, entre otros, y no necesariamente sienten que hoy las empresas se centran en ello, según un reporte de Deloitte (Deloitte, 2018).

Por otro lado, para la generación “Y”, es importante la autorrealización a nivel personal y laboral. Esto, sumado a que son relativamente nuevos en el ambiente laboral, hace que busquen constantemente su crecimiento y aprendizaje en el trabajo, mediante la adquisición de conocimientos y competencias laborales. Entonces, una de las maneras de contribuir a su necesidad de desarrollo es mediante el **desarrollo de competencias** (Faraz & Lenka, 2018).

“Las competencias se refieren a la habilidad de utilizar el conocimiento, habilidades, actitudes, comportamientos y capacidades para realizar con éxito una tarea” (Faraz & Lenka, 2018, pág. 443). Según Faraz y Lenka (2018), existen cuatro aspectos que contribuyen y facilitan el desarrollo de competencias, los cuales posteriormente llevan a que el colaborador tenga un compromiso afectivo con la empresa y, por ende, aumenten las intenciones de quedarse (**ver Gráfico 4**).

Gráfico 4. Marco conceptual del desarrollo de competencias



Fuente: extraído del artículo académico “Development and retention of Generation Y employees”, Faraz Naim y Usha Lenka. Department of Management Studies Indian Institute of Technology Roorkee, Roorkee India. 2018. Pp, 442. Traducción propia, 2020.

Estos cuatro aspectos son el *mentoring*, las redes sociales, el liderazgo estratégico y el conocimiento compartido o intercambio de conocimientos. A continuación, se desarrolla cada una de ellas:

- *Mentoring*: el *Mentoring* es una relación de desarrollo entre un colaborador con experiencia, llamado “*mentor*” y un colaborador con menor experiencia llamado “*mentee*”, donde los dos se benefician de la relación (Kram, 1985). Dentro de las acciones que puede realizar el *mentor* para su *mentee* está generar tareas desafiantes, promover comportamientos relacionados con el trabajo, fomentar el desarrollo de carrera, promover la exposición, visibilidad, y protección ante situaciones que tienen alto nivel de fracaso. El mentor ofrece amistad, aceptación, confirmación, consejo, y también es un modelo a seguir para el *mentee*. Los resultados de un buen *mentoring* son un mejor desempeño laboral, mejores compensaciones y también promociones, así como más satisfacción laboral, mayor compromiso con la empresa, auto confianza, entre otros. Esto se traduce en una menor intención de irse de la empresa (Faraz & Lenka, 2018). Para la generación “Y”, el *mentoring* es importante porque estos colaboradores están en búsqueda constante de su desarrollo profesional y personal.
- Liderazgo estratégico: el liderazgo estratégico es el estudio de cómo los ejecutivos de altos mandos que tienen el control y responsabilidad general de la empresa toman decisiones que afectan a los resultados de toda la organización (Faraz & Lenka, 2018). El liderazgo estratégico consiste en capacidad de absorción, capacidad adaptativa y capacidad de gerencia. Los líderes estratégicos deben tener una visión global y poder ver a la empresa como un “todo”. Deben ser capaces de comunicar la visión y que esta llegue a toda la compañía, ya que así se alinean los objetivos individuales con los objetivos de la empresa (Faraz & Lenka, 2018). Los colaboradores que trabajan bajo un liderazgo estratégico muestran una percepción positiva de desarrollo de competencias.
- Redes sociales: las redes sociales hoy en día son muy importantes para las empresas porque son los canales de comunicación de esta, facilitan el compartir contenido y la forma de interactuar con otros. Las redes sociales implican comunicación, manejo de información, intercambio de conocimiento, y colaboración. Los colaboradores de la generación “Y” tienen una orientación hacia la tecnología y redes sociales, ya que son la primera generación de “nativos digitales” y están conectados a las tecnologías de manera permanente (Robert Walters, s.f.), y además por medio de ellas pueden aprender, lo cual contribuye a la adquisición de competencias.
- Intercambio de conocimiento: el conocimiento es un recurso estratégico importante para tener una ventaja competitiva (Faraz & Lenka, 2018). El intercambio de conocimiento es el proceso de comunicar el conocimiento, los pensamientos, el *know-how*, las

experiencias entre los mismos trabajadores. El intercambio de conocimiento propicia el aprendizaje y el desarrollo de carrera, llevando así al desarrollo de competencias.

Adicionalmente al trabajo de competencias, las prácticas de Recursos Humanos también deben estar enfocadas en brindar más flexibilidad en términos de tiempo y espacio, rotación de trabajo a otras áreas, *coaching* y *mentoring* personal, oportunidades de aprender en temas expertos, entre otras prácticas. Finalmente, es importante que para asegurar la retención de los *millennials* se involucre al supervisor dentro de las acciones a considerar. Un ejemplo podría ser invertir más en los supervisores y concentrarse en mejorar y potenciar sus capacidades de manejo de personas, así como brindarle todas las herramientas necesarias para ello (Kultalahti & Viitala, 2015).

Por lo tanto, las empresas que centran sus esfuerzos en estos aspectos reflejan el compromiso a largo plazo de invertir en el desarrollo y la gestión profesional de la generación “Y” (Faraz & Lenka, 2018). Las empresas que hacen énfasis en estos aspectos pueden fortalecer el compromiso y retención de esta generación.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DETECTADO

Como se ha mencionado previamente, la investigación cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad, para las cuales se estableció primero una guía de preguntas (**ver Anexo 1**) y se llevó a cabo para dos grupos de colaboradores:

- Trabajadores de la generación “Y” que se encuentran laborando actualmente en la empresa y,
- Trabajadores de la generación “Y” que se retiraron de la empresa en el periodo 2017-2019

De esta manera, se buscó encontrar, tanto en los trabajadores actuales como en los que se retiraron de la empresa, lo más valorado y menos valorado de la empresa y su trabajo, las satisfacciones y no satisfacciones, y complementarlo con las razones de renuncia de los trabajadores que se retiraron, para poder plantear una propuesta de retención *ad hoc* para el problema en cuestión, complementándolo con los hallazgos del marco teórico investigado.

4.1 Factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral

El proceso de organización y análisis de datos se realizó de acuerdo con los lineamientos establecidos en el libro “Metodología de la investigación” de Hernández Sampietri (Hernández Sampietri, Fernandez, & Baptista, 2014). Se recolectaron todos los datos mediante la transcripción de las entrevistas realizadas. Luego, se procedió con una lectura rigurosa para encontrar factores y criterios comunes que se iban repitiendo en las entrevistas, organizándolos en categorías abiertas, y luego selectivas, en donde se encontró el significado de cada una, nombrándolas con códigos e identificando subcategorías o unidades dentro de cada categoría. Por último, se identificaron los temas centrales de donde se desprendieron las hipótesis y explicaciones encontradas.

Luego del procesamiento de la data recopilada, se encontraron seis factores o temas comunes para ambos grupos de estudio que influyen y son relevantes para la motivación y satisfacción laboral, los cuales fueron llamados de la siguiente manera: Empresa, Factor Gente, Estructura, Desarrollo, Incentivos monetarios y no monetarios y Recursos Humanos, y se detallan a continuación:

1. Empresa. Este tema se refiere a todos los conceptos relacionados con la “marca” de la empresa, es decir, la descripción y percepción de la empresa por parte de los trabajadores.
2. Factor gente. Este tema se refiere a todos los conceptos relacionados con el clima y ambiente laboral percibido, y también tiene que ver con el cómo los trabajadores

entrevistados definen el capital humano que hay dentro de la empresa. También se encuentra en este tema la relación con el jefe y su importancia.

3. Estructura. Este tema se refiere a todos los conceptos relacionados con la estructura organizacional de la empresa, y cómo se manejan los procesos y responsabilidades dentro de ella, así como la carga laboral percibida.
4. Desarrollo. Este tema se refiere a todos los conceptos relacionados con la formación, desarrollo profesional, y oportunidades de crecimiento o línea de carrera dentro de la empresa.
5. Incentivos monetarios y no monetarios. Este tema se refiere a todos los conceptos relacionados con los incentivos o reconocimientos percibidos por los trabajadores, que pueden ser monetarios (salario) así como no monetarios.
6. Recursos Humanos. Este tema se refiere a la relación de Recursos Humanos con el área de Marketing, y cuál es la percepción sobre el rol que cumple actualmente y que debería cumplir para los trabajadores.

Para diferenciar a los trabajadores que laboran actualmente en la empresa de los que ya se retiraron, se colocaron los siguientes términos al momento de citarlos (**ver Tabla 2**):

Tabla 2. Glosario de términos empleados para diferenciar grupos de trabajadores

Término	Definición
T	Trabajador actual
NT	No trabajador actual

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Empresa:

En su mayoría, tanto los trabajadores actuales como los que se retiraron tienen buenas opiniones de la empresa. Consideran que es una empresa de gran tamaño y renombre, líder en los mercados que opera, y una buena escuela:

"Me siento orgulloso, es una mega compañía. Cuando tú sales a la calle escuchas que te dicen, ¿chambeas en Líder? Asu" (Contribuidor Individual Senior, 32 años, T).

"Es bien aspiracional, muchos apuntan a venir a Marketing de la empresa" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

"Es una de las empresas que admiraba más desde chica" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, NT).

Factor gente:

Todos los entrevistados consideran que el ambiente laboral es de lo mejor que tiene la empresa, considerando que existe una buena relación en el área de Marketing, y que tienen amistades que además se llevan fuera del ambiente laboral:

"Siento que a cualquiera que le preguntas sobre qué es lo que más valoras de la empresa es el ambiente laboral, todos estamos muy contentos con eso" (Contribuidor Individual, 25 años, T).

"Hay mucha hermandad y apoyo, si bien es cierto hay competencia con los pares, hay un espíritu de fraternidad súper fuerte" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

"La empresa es la gente, he hecho grandes amigos ahí" (Contribuidor Individual, 25 años, T).

Todos los entrevistados consideran que el capital humano es lo que más valoran de la empresa, ya que consideran que esta tiene a profesionales de alta calidad. Adicionalmente, es importante mencionar que para todos los trabajadores que se fueron de la empresa, el factor humano fue uno de los factores que los retuvo de irse por un tiempo.

"Era excelente, si no fuera por ellos creo que me hubiera vuelto loco" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, NT).

"Creo que es lo que más se extraña de la empresa" (Contribuidor Individual, 26 años, NT).

Por otro lado, la mayoría de los trabajadores considera que la relación con su jefe es muy importante para su satisfacción y motivación dentro de la empresa, llegando algunos a considerarla esencial:

"Creo que estés en el trabajo que estés, una persona no renuncia a su trabajo sino renuncia a su jefe, porque tu jefe te hace tu trabajo" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

"También depende mucho de tu jefe, si tu jefe no te reta, o no te reconoce, eso te desmotiva" (Mando Medio, 29 años, T).

Finalmente, para algunos trabajadores que se retiraron, la relación con su jefe no era la mejor, y que no los reconocían o valoraban lo suficiente, siendo uno de los motivadores más importantes para tomar la decisión de irse:

"Hubiera cambiado el salario sin duda, sin duda mi jefe también, que no peleó por mí en ningún momento, nunca se preocupó por desarrollarme y tampoco por retenerme" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, NT).

"Me ofrecieron propuestas para quedarme, pero no lo quería hacer, necesitaba más responsabilidades y libertad, no sentía que me valoraban lo que correspondía (por mi jefe)" (Mando Medio, 33 años, NT).

Por lo tanto, se puede concluir que el factor gente es el factor más valorado de todos los factores, tanto por los trabajadores actuales como por los que se retiraron, y se sienten muy satisfechos con respecto a lo que la empresa les ha brindado en términos de ambiente laboral, y las relaciones interpersonales que han logrado. Consideran que es el mejor activo que tiene la empresa. Por otro lado, se encontró que el jefe impacta de manera considerable en la motivación y satisfacción de los trabajadores, ya sea de manera positiva o negativa, llegando incluso a ser un factor determinante al momento de renunciar y decidir quedarse o no en la empresa.

Estructura:

La mayor parte de los entrevistados considera que al ser una empresa muy grande tiene varios procesos de aprobación y puede resultar muy jerárquica para la toma de decisiones. Además, consideran que a veces, por el peso de la jerarquía y la estructura, los procesos no son tan flexibles, y toman más tiempo:

"Hay decisiones que pasan por las cabezas de la empresa y podrían delegarse a otras posiciones de liderazgo lo que ayudaría a agilizar mucho más los procesos y permitiría también ser más "*owners*" de las decisiones" (Mando Medio, 30 años, T).

"No me gusta que sea demasiado jerárquico y que tienes que pasar por mucho para tomar decisiones" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

Con respecto a las funciones en sí de sus puestos, todos están muy satisfechos. Sin embargo, algunos consideran que sí tienen una carga laboral alta, considerando algunos que el balance vida-trabajo les resulta más complicado de tener, considerando algunos ver otras opciones laborales:

"Creo que es una carga de negocio excesivamente grande, ves desde lo numérico y estratégico hasta lo ejecucional, es bastante grande la carga de trabajo que tenemos" (Contribuidor Individual, 25 años, T).

"Soy Líder *lover* pero también amo mi vida" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

"Antes ni siquiera miraría otras empresas, pero ahora escucharía otras propuestas más que antes" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

Para algunos de los trabajadores que se retiraron, sobre todo los que tenían un puesto de Mando Medio, este tema era de lo que menos les gustaba de la empresa y con lo que menos satisfechos

se sentían. Consideraban que había mucha jerarquía, y poca flexibilidad con respecto a los procesos:

"No me gustaba que haya una pirámide muy alta para aprobaciones, todo se retrasaba"
(Mando Medio, 33 años, NT).

Por otro lado, con respecto a las funciones y carga laboral, para algunos, este tema también era de lo que menos les gustaba de la empresa. Consideraban que la carga laboral era muchas veces "excesiva", considerando incluso en un caso entrevistado ponerse a pensar si quería ser madre en ese contexto:

"La vehemencia del negocio a veces obligaba a que uno deje sus espacios personales para cedérselos a la vida profesional" (Contribuidor Individual Senior, 30 años, NT).

"No quería llegar a estar embarazada o ser mamá y dedicar 4 meses del año enteramente a *category*² saliendo 12 de la noche" (Mando Medio, 32 años, NT).

Desarrollo:

En su mayoría, los entrevistados consideran que han aprendido bastante en la empresa, llamándola una "buena escuela". Esta consideración es compartida con los trabajadores que se fueron, incluso todos comentaron que sí recomendarían trabajar en la empresa por la formación profesional que te da. Adicionalmente, muchos mencionaron que la empresa te forma "haciendo", pero no todos toman esto como positivo, ya que consideran que deberían tener mayores y mejores capacitaciones. Por otro lado, el *mentoring* no es un programa estandarizado dentro de la empresa. Algunos sí consideran que aportaría en su desarrollo, pero les gustaría tener la herramienta sin que sea "obligado":

"Me parece una buena escuela, tienen una visión completa...es un Marketing financiero, de negocio" (Mando Medio, 29 años, T).

"Creo que es una empresa que se basa mucho en "haz y aprende", no es una empresa que te capacita primero y después aprendes" (Mando Medio, 29 años, T).

"Siento que te forma "haciendo" pero a nivel de capacitaciones lo siento "bajo". Si nos comparamos a nivel global de hecho estamos en pañales" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

²*Category*: hace referencia a uno de los procesos de planeamiento estratégico en donde se hace un diagnóstico de toda la categoría, que lidera el área de Marketing y se da una vez al año.

“Por ejemplo en mi empresa anterior aprendíamos mediante “*role playing*”, era un taller donde invitaban a Ejecutivos y Jefes. Así aprendes en un ambiente seguro” (Mando Medio, 29 años, T).

“El *mentoring* me gustaría tenerlo, pero no necesariamente tener que buscarlo, como obligatorio, pero si la empresa te asigna a alguien, sí siento que sería bueno” (Contribuidor Individual, 25 años, T).

Con respecto a la claridad de crecimiento en la empresa y las oportunidades internas, no todos los trabajadores actuales consideran que se ven creciendo en la empresa. Los trabajadores que han tenido un movimiento reciente y/o ascenso se encuentran más motivados que los que no lo han tenido. Por otro lado, los que no se encuentran totalmente satisfechos en general es porque no tienen claridad de su crecimiento en la empresa. Por último, algunos consideran que las oportunidades de crecer son muy "lejanas":

“No estoy muy seguro...no tengo claridad”. “Si yo decido quedarme en la empresa probablemente tenga un buen futuro laboral” (Contribuidor Individual Senior, 26 años, T).

“Veo que complicado el ascenso...de Jefe de marca a Gerente es un paso bien complejo” (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

Por lo tanto, el factor desarrollo es uno de los más valorados por los trabajadores actuales y que se retiraron de la empresa, y sí se encuentran satisfechos con el desarrollo brindado por la empresa, considerando incluso recomendar trabajar ahí por este factor. Sin embargo, sí consideran que se podrían reforzar las capacitaciones cuando lo comparan con otras empresas con las que compiten. Por otro lado, en general, existe una percepción negativa con respecto a la claridad de futuro y las oportunidades laborales, ya que no consideran que tengan mucha claridad con respecto a su futuro y ven las oportunidades de crecer muy lejanas aún.

Incentivos monetarios y no monetarios:

En su mayoría, tanto los trabajadores actuales como los que se retiraron opinaron que el salario que recibían era regular o malo, en comparación con otras empresas del mercado, y con las responsabilidades y carga laboral que sentían que tenían. Sin embargo, algunos consideran que esto se compensa con la línea de carrera y desarrollo profesional que les brinda la empresa. Además, consideran que el salario es importante ya que te demuestra que eres "valorado" por la empresa.

También consideran que el sueldo total (sueldo + bono + utilidades) sí llega a ser competitivo vs. el mercado, pero por la parte variable (bono + utilidades), y cuando no se llega a esta, generaba un desbalance:

“Sí creo que paga mal. Sí creo que su reconocimiento monetario como no monetario tiene kilómetros por mejorar” (Contribuidor Individual Senior, 28 años, T).

"Sí estamos un poco debajo del promedio, pero se compensa con los bonos, y con las utilidades... el tema es que con esto de no llegar a los objetivos sí estas por debajo del mercado” (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

Por último, a diferencia de los trabajadores actuales, ciertos trabajadores que se retiraron mencionaron que el sueldo sí era un factor de decisión importante.

Con respecto a los incentivos no monetarios, la mayoría de entrevistados consideran que no hay suficientes reconocimientos no monetarios, y que estos pueden ayudar mucho a la motivación de los colaboradores. Sí consideran que es un factor importante de motivación:

“Falta reconocer bastante a su gente... por más que sea un premio físico (ni siquiera monetario). Nos falta celebrar los “*quick wins*” de la empresa, eso genera mucha motivación, especialmente en los tiempos difíciles” (Mando Medio, 29 años, T).

“Mejoraría las celebraciones de los pequeños triunfos y logros/reconocimientos... realmente no hay espacios de reconocimiento a nivel de equipo y plataformas y creo que eso motiva un montón” (Mando Medio, 30 años, T).

Se puede concluir que los incentivos monetarios no son considerados “buenos” tanto para los trabajadores actuales como para los que se retiraron, y que podría ser una oportunidad de mejora para la retención de talento y motivación. Por otro lado, los incentivos no monetarios como reconocimientos cobran más relevancia aún al considerar que pueden ser más accionables, y que pueden llegar a motivar mucho a los trabajadores sobre todo en “tiempos difíciles”.

Recursos Humanos

Finalmente, con respecto al rol de Recursos Humanos y relación con el área de Marketing, todos los trabajadores entrevistados consideran que RR.HH. está alejado de ellos, no tienen una relación cercana con sus *Business Partner* (BP) o muchas veces no está disponible, y consideran que no hay ajustes o acción de algún cambio luego del *feedback* que ellos le dan a RR.HH.:

"La relación con RR.HH. es inexistente. Pésimo. “He hablado con mi BP solo 3 veces desde que entré (1 año), y creo que es bastante para el promedio, 1 reunión y 2 por Skype” (Contribuidor Individual, 25 años, T).

"RR.HH. es una persona que viene y conversa, no siento que haya un equipo. Normalmente tienes que ir, y si no la encuentras tienes que esperar. Sí lo siento cercano, pero no disponible" (Contribuidor Individual, 26 años, T).

Sí consideran que es importante tener una relación más cercana, y verlos más como un "coach", que te pueda dar más claridad sobre tu desarrollo profesional, o que se involucre más en las reuniones de negocio para supervisar la cultura:

"Debería influir más en tu día a día, para mí, el BP es tan cercano que debería ser un inclusive como un coach" (Contribuidor Individual Senior, 27 años, T).

"Por ejemplo en la otra empresa que trabajé, la BP entraba a reuniones de rentabilidad, opinaba de negocio, se veía mucho más involucrada...estaba como supervisión de la cultura de cómo se manejan las reuniones" (Mando Medio, 29 años, T).

Por lo tanto, encontramos que el área de Recursos Humanos se percibe como lejana o no disponible para los trabajadores del área de Marketing, considerando algunos que sí sería importante tener una relación más cercana con el *Business Partner* del área, de manera que pueda contribuir en brindarle mayor claridad de su desarrollo profesional, como un *coach*, o como un supervisor de la cultura.

4.2 Razones de renuncia de los colaboradores que se retiraron

Para el caso de los colaboradores que se retiraron, las principales razones de renuncia encontradas fueron tres:

1. Exceso de jerarquía, que repercutía en falta de *ownership* para tomar decisiones de negocio, y falta de autonomía.
2. Crecimiento y línea de carrera lento, que dependía mucho del tiempo en el que estabas en la empresa más que las propias capacidades.
3. Exceso de carga laboral, que se trasladaba en exceso de reuniones.

De las cuales, se pudo identificar que estas razones dependían de la edad del colaborador que se retiró, formando así dos grupos o rangos de edad, los colaboradores de 25-27 años, y los colaboradores de 28-32 años:

Tabla 3. Razones de renuncia de acuerdo a rangos de edad

Rango edad	Razón principal de renuncia
28 - 32 años	Exceso de jerarquía
25 - 27 años	Crecimiento y línea de carrera lento
Transversal	Exceso de carga laboral

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por lo tanto, se puede concluir que para los trabajadores más jóvenes y del rango de edad 25-27 años, la razón de renuncia principal fue la de crecimiento lento, mientras que, para los trabajadores de mayor edad, del rango 28-32 años, la razón de renuncia principal fue el exceso de jerarquía que los impedía tomar decisiones por ellos mismos, y la tercera razón, exceso de carga laboral, fue encontrada transversalmente en todos los grupos de edad. Estas razones divididas por rangos de edad reflejan también el hecho de que cada factor tiene una valoración diferente de acuerdo con la edad.

En síntesis, existen seis factores o temas considerados como relevantes para la motivación y satisfacción laboral, de los cuales los factores Empresa y Gente son los mejores evaluados por los trabajadores en general, y se sienten muy satisfechos con lo que la empresa les brinda hoy en día con respecto a estos mismos, mientras que los factores Estructura, Desarrollo, Incentivos y Recursos Humanos son factores que presentan oportunidades de mejora.

Por otro lado, las principales razones de renuncia encontradas en los trabajadores que se retiraron fueron las siguientes: 1) Exceso de jerarquía, 2) Crecimiento y línea de carrera lento, 3) Exceso de carga laboral, y los dos primeros dependen del rango de edad, mientras que el tercero es transversal a todas las edades.

Complementando los hallazgos de la investigación cualitativa con la revisión del marco teórico, se planteará la propuesta de retención de talento en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE RETENCIÓN DE TALENTO

5.1 Objetivo general

La empresa Líder tiene un gran desafío por delante, lograr retener talento valioso para la organización, sobre todo en el área más estratégica de la empresa, donde se genera la creación de valor, el área de Marketing. Por ello, el objetivo principal es lograr la elaboración de una propuesta de retención que sea efectiva, específica para los colaboradores del área de Marketing de la empresa que sean parte de la generación “Y” o *millennials*, y que vaya de acuerdo con las principales motivaciones y aspectos valorados por ellos, de manera que se reduzca la tasa de rotación actual, y esto contribuya positivamente en los resultados de negocio de la empresa, al invertir menos en reclutar y capacitar a nuevos colaboradores y logrando que talento valioso para la empresa permanezca en ella generando valor. Por último, es importante mencionar que este objetivo está alineado también con dos de los objetivos mencionados anteriormente con respecto al pilar “Gente”, implementados desde el 2016 en la empresa, y que se encuentran vigentes:

1. Garantizar la disponibilidad de talento crítico a corto, mediano y largo plazo.
2. Garantizar el desarrollo de capacidades funcionales y liderazgo en la organización.

5.2 Descripción de la propuesta

Primero, es importante mencionar que la propuesta de retención que se planteará implicará tener una estrategia de retención diferenciada para el grupo objetivo del trabajo, que son los colaboradores de la generación “Y”, ya que, hasta el momento, no se ha evidenciado en la empresa estrategias de retención diferenciadas por generaciones. Segundo, es importante identificar cuáles son los factores de retención que son importantes para los distintos segmentos de colaboradores (De Vos & Meganck, 2009), en este caso, para la generación “Y”.

Por lo tanto, la propuesta de retención comprenderá accionar en los tres principales factores identificados como los más relevantes para el grupo objetivo, de acuerdo con los hallazgos encontrados en la investigación cualitativa, y que, además, según las percepciones de estos entrevistados, tienen oportunidades de mejora para reforzar actualmente, que son los siguientes: Desarrollo, Dinámica en la estructura e Incentivos no monetarios. Adicionalmente, es importante mencionar que se ha elegido accionar sobre estos tres factores en propuestas aplicables en el corto o mediano plazo, considerando los esfuerzos monetarios para su implementación. Por ello, no se está considerando accionar sobre el factor de incentivos monetarios, porque se considera que

podría ser una inversión a largo plazo de la empresa por la cantidad de recursos monetarios que implicaría. Por otro lado, se está planteando accionar sobre la estructura organizacional de la empresa, pero a nivel de la dinámica en la estructura, no la modificación de la estructura en sí, ya que este esfuerzo podría implicar incluso un cambio en la cultura organizacional, y en otros aspectos mayores que involucren no solo al área de Marketing sino a toda la empresa. Por otro lado, si bien se ha identificado que el clima laboral y el factor gente son importantes e inciden en la retención de los colaboradores, es un factor que hoy es percibido como positivo en la empresa, por lo que no se ha decidido accionar ahí.

Por último, es importante recalcar que los factores en los que se accionará están relacionados con tres de los cuatro aspectos que contribuyen y facilitan el desarrollo de competencias, según Faraz y Lenka (2018), que son el *mentoring*, el liderazgo estratégico, y el conocimiento compartido. Por ende, se planea incidir positivamente en el desarrollo de competencias de los colaboradores, y esta acción llevará a que el compromiso afectivo y las intenciones de quedarse aumenten (Faraz & Lenka, 2018).

Por otro lado, se incluirá una propuesta de acción con respecto al rol de Recursos Humanos con respecto al área de Marketing, ya que, si bien no estuvo entre los factores más valorados de los trabajadores entrevistados, se considera que sí puede generar un cambio el tener un rol más activo e integrado con el área de Marketing, al ser esta área la encargada de velar por el cumplimiento de todas las estrategias de retención planteadas.

Finalmente, es importante mencionar que, en línea con la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), las propuestas que se plantearán a continuación están enfocadas en promover la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa (crecimiento, responsabilidad y reconocimiento), mas no necesariamente a eliminar la insatisfacción laboral causada por los factores de higiene (salario y política o estructura de la empresa).

5.3 Propuestas para el Desarrollo profesional

Con respecto a este factor, se plantean las siguientes estrategias que ayudarán a incrementar la retención de talento:

1. Programa de capacitaciones enfocadas:

Elaboración de un plan de capacitación enfocado a las necesidades del público objetivo. Muchas veces, los planes de capacitación están orientados a las necesidades del negocio, pero deben ser complementarios con las necesidades de los colaboradores para desarrollarse profesionalmente. De acuerdo con lo investigado, los *millennials* valoran las empresas que le puedan brindar oportunidades para aprender y crecer, y se centran en

educarse constantemente. Por lo que, luego de haber revisado el rol y funciones de los colaboradores de Marketing, se plantean los siguientes programas de capacitación para reforzar las funciones esenciales actuales:

- a. Taller de “juego de roles”: un taller específico para capacitar a los colaboradores del área de Marketing de los niveles Contribuidor Individual y Mando Medio en uno de los procesos más importantes de sus roles, que es el liderazgo de la evaluación de la devolución creativa de la publicidad de la marca, presentadas por la agencia de publicidad.

Como lo explica su nombre, será un taller de juego de roles, en donde cada participante tomará el rol de uno de los actores de estos foros, que podría ser desde el Ejecutivo hasta el Director, así como también alguien del equipo de la agencia publicitaria (el Director Creativo o el Ejecutivo de cuentas), de manera que, en un ambiente controlado, pueda aprender las técnicas y lineamientos que son necesarios para realizar una devolución creativa correcta. Este taller se llevará a cabo cada dos meses.

- b. Taller de finanzas “Expertos en finanzas”: el manejo de los indicadores financieros es parte del día a día del equipo del área de Marketing, quien es el dueño de velar por el cumplimiento de los indicadores de negocio dentro de la compañía. Por ello, es importante que se brinde la capacitación correcta de cómo gestionar estos indicadores, desde cómo leer un estado financiero de la empresa, hasta cuáles son los indicadores de medición más importantes y cómo se acciona normalmente sobre ellos según los lineamientos de la empresa. Este taller se llevará a cabo por el equipo de Finanzas, y se dirigirá a los nuevos ingresos al área, de cualquier nivel organizacional.
- c. Taller de *soft skills*: parte del desarrollo del colaborador, más allá del desarrollo específico de las funciones necesarias para el manejo y gestión de sus marcas a cargo, también es el desarrollo de capacidades, fortalezas o “*soft skills*” que lo ayudarán a su crecimiento profesional dentro de la empresa, como es el liderazgo de equipos, habilidades de comunicación efectiva, manejo y control de emociones, desarrollo de sentido crítico, entre otros. Estas capacidades son muy valoradas por los Ejecutivos y Jefes de marca, ya que son parte de su desarrollo integral como profesional, y sentir que la empresa les brinda estas herramientas más allá de solo las funcionales que exige el puesto en sí, es muy valorado por ellos. Como comentan Chillakuri y Mogili (2018) las fortalezas o capacidades se ven de dos maneras: fortalezas para entregar y fortalezas para nutrir. Las fortalezas para entregar son las que se requieren para desempeñarse bien en el

día a día, mientras que las fortalezas para nutrir son aquellas que se dominarán a lo largo del tiempo (Chillakuri & Mogili, 2018).

Finalmente, es importante mencionar que se planteará tener un calendario de aprendizaje constante, dentro del cual será importante contar con situaciones del mundo real y del contexto actual laboral de la misma empresa, así como concentrarse en brindar las ayudas necesarias para que esta generación pueda realizar bien su trabajo. Además, es ideal que los colaboradores puedan elegir lo que quisieran aprender, para que puedan estar más motivados. Finalmente, también es recomendable que las clases se den por facilitadores externos, para que les den nuevas perspectivas fuera de la empresa (Chillakuri & Mogili, 2018).

Por otro lado, tanto la investigación teórica como la cualitativa nos ha demostrado que el jefe o superior es muy importante en la retención del colaborador, siendo actor principal para su motivación y desarrollo. Por ello, se plantea la siguiente acción:

2. Escuela de liderazgo desde el primer nivel de manejo de personas (nivel Mando Medio): Hoy en día, la ELL (Escuela de Liderazgo Líder) se implementa a partir del mando de Gerente. Sin embargo, como ya se explicó anteriormente, los colaboradores empiezan a tener gente a su cargo desde el nivel Mando Medio, por lo que se plantea extender este programa para los colaboradores de Mando Medio, ya que es ahí donde se empieza a liderar gente, y no necesariamente se tiene el acompañamiento y la preparación necesaria por parte de la empresa. Se considera muy importante para los colaboradores entrevistados que su líder pueda ser una persona cercana, que pueda darle la claridad necesaria sobre sus funciones y las expectativas que se tiene de él, y que le dé *feedback* constante para que pueda tener la visibilidad de lo que podría mejorar y lo que está haciendo bien. En base a ello, los jefes deberán estar siempre dispuestos y preparados para brindar este *feedback* en “tiempo real”. Entonces, los jefes deben entrenar a sus colaboradores haciendo preguntas intuitivas para descubrir sus fortalezas, y de esta manera, ayudarlos a mejorar su desempeño. Las fortalezas se ven de dos maneras: fortalezas para entregar y fortalezas para nutrir. Las fortalezas para entregar son las que se requieren para desempeñarse bien en el día a día, mientras que las fortalezas para nutrir son aquellas que se dominarán a lo largo del tiempo (Chillakuri & Mogili, 2018).

3. Mapeo de talento y planes de carrera “Plan Búmeran”:

Considerando que la empresa tiene recursos limitados para la retención del talento, se ha planteado primero identificar a los colaboradores de alto potencial para centrarse en ellos y brindarles mayores herramientas de desarrollo. Luego, se elaborará para ellos planes de carrera claros, en donde los colaboradores elegidos puedan rotar horizontalmente de

puestos para enriquecer su experiencia, así como también poder acceder a rotaciones al extranjero. Esta última rotación es bastante valorada por la generación “Y”.

Por otro lado, para esta generación, el *mentoring* se ha vuelto muy relevante porque valoran la información compartida, e involucramiento en los temas estratégicos de la empresa, porque de esa manera también se sienten más valorados y relevantes. Está demostrado que el *mentoring* impacta positivamente en la retención de talento, trayendo mejor desempeño laboral, promociones, mayor satisfacción y compromiso con la empresa. Por ende, se plantea lo siguiente:

4. Programa de *mentoring* para los colaboradores de alto potencial:

Se plantea tener un “*pool*” de mentores, elegidos previamente por ser colaboradores de alto potencial en la empresa, con características que representen los valores de la empresa, que puedan ser modelos a seguir de la cultura de la empresa. Luego, se debe identificar a los colaboradores de alto potencial y asignarles un mentor por lo menos dos niveles más arriba. Adicionalmente, se podrá tener apertura a que cualquiera pueda solicitar un mentor o podrá acercarse con las herramientas/técnicas necesarias mediante una comunicación formal y abierta a toda la empresa vía correo electrónico, sin que sea obligatorio para el colaborador.

5.4 Propuestas para la Dinámica en la estructura organizacional

Como se mencionó previamente, la propuesta de acción planteada se enfocará en incidir en la dinámica de interrelación de los colaboradores en la estructura organizacional actual. Tomando en cuenta que los colaboradores sienten que el proceso de toma de decisiones en el área es muy jerárquico y pasa por varios niveles antes de accionar, se han planteado dos estrategias para cambiar esta dinámica:

- Mayor responsabilidad a los Ejecutivos y Jefes de marca mediante el manejo de los foros más importantes para el negocio: rentabilidad y demanda. Este cambio implicaría que ya no sea responsabilidad de los Mandos Medios y Gerentes el dominio y control de estas dos reuniones en donde se toman decisiones de negocio importantes, sino que esté liderado por los Ejecutivos y Jefes, con presencia de los Gerentes, para que ellos se sientan más involucrados en la toma de decisiones, y además puedan tener mayor control de su negocio.
- Modelo de toma de decisiones descentralizada: implicará que las decisiones se tomen en “conjunto” por el mismo equipo que ejecutará la acción, y que no tenga que pasar por la aprobación del Vicepresidente de la división de Consumo Masivo para poder seguir

adelante con las acciones. De esta manera ya no se tendrá que esperar a la disponibilidad presencial del Vicepresidente para continuar con las acciones.

5.5 Propuestas para los Incentivos no monetarios

Para los colaboradores de la generación “Y”, parte de su motivación viene de los reconocimientos que le da la empresa, ya sean monetarios o no monetarios. Habiendo considerado previamente que para efectos de este trabajo se incidirá solamente en los reconocimientos no monetarios, se proponen las siguientes acciones:

- La campana de los “*quick wins*”: pequeños triunfos son grandes acciones. Se plantea instalar una campana en el medio del área de Marketing para reconocer los pequeños “triunfos” de los colaboradores. El objetivo de esta acción es dar importancia al trabajo diario de los colaboradores mediante un reconocimiento más seguido e informal, pero que impacte positivamente en la motivación del colaborador. Si se considera que el colaborador ha llevado bien una reunión, ha tenido importantes aportes en algún foro, o ha desarrollado algún proceso de manera eficiente, entre otros, se puede celebrar este logro mediante un reconocimiento de “la campana”, para que se comparta con toda el área.
- Tarjetas de reconocimiento virtual: reconocer a los colaboradores mediante un mail a toda el área por parte del jefe del colaborador, en donde se indique una felicitación por haber ejercido un buen trabajo.

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Al realizar todas las acciones expuestas en las propuestas de retención de talento explicadas previamente, se busca incidir positivamente en la motivación y satisfacción de los colaboradores actuales del área de Marketing, lo cual será el ancla de la retención, ya que los colaboradores estarán más motivados y comprometidos con la empresa. Una mayor motivación y compromiso con la empresa resultará en una mayor productividad del colaborador, y una mayor productividad impactará positivamente en los resultados del negocio.

Se considera que se impactará en los siguientes indicadores de negocio:

- Impacto en la medición de los indicadores de desempeño de los colaboradores
- Impacto en la tasa de rotación del personal
- Impacto en la medición del clima laboral

Los indicadores de desempeño se ven impactados, ya que como se indica previamente, la motivación y satisfacción del colaborador hará que este tenga un mayor desempeño, y, por ende, pueda mostrar mejores valores en la medición de sus objetivos de negocio.

La tasa de rotación de personal también se verá reducida, lo cual impactará positivamente en la reducción de costos de rotación, que implica el costo de oportunidad por dejar de ejercer lo realizado por el colaborador que se retira, y el tiempo en capacitar a la nueva persona.

El clima laboral también se verá impactado positivamente ya que la gente se encontrará más motivada para realizar su trabajo, por lo que impactará en un mejor clima laboral y mejores relaciones interpersonales con los compañeros de la misma área, y también con las otras áreas con las que se relacionan.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación y entender la situación actual de la empresa con respecto a las acciones de retención de talento, se puede concluir lo siguiente:

- El clima laboral es un factor muy importante que tiene la empresa hoy en día, y esto se da principalmente por la calidad de profesionales que tiene, pero no necesariamente se los está tomando en cuenta como tal, al no tener estrategias de retención adecuadas para ellos.
- El no tener una estrategia diferenciada de retención para la generación “Y” ha hecho que se pierda talento valioso para la organización, por lo que aplicar las estrategias correctas será necesario para aumentar la motivación y satisfacción de los colaboradores, pilar estratégico de la compañía.
- El rol del equipo de Recursos Humanos no necesariamente está incidiendo de manera estratégica en el área de Marketing, una de las áreas principales de la empresa, por lo que debe migrar a ser un área más estratégica para la compañía, sobre todo para que vaya en línea con la valoración del factor gente de la empresa.
- El ser una empresa líder en su sector y a nivel nacional debe ser un motivo para empujar a la empresa a ser más efectiva con respecto a sus técnicas de retención de talento, teniendo en cuenta que las personas son su principal referente y activo para el crecimiento futuro de la empresa.

Algunas recomendaciones adicionales para un trabajo futuro son las siguientes:

- Es importante que a futuro la empresa pueda plantearse si está retribuyendo monetariamente de la manera correcta a sus colaboradores, ya que en la investigación se evidencia el descontento general por los salarios, el cual no necesariamente es uno de los motivadores de los *millennials* hoy en día, pero sí es un causante de insatisfacción laboral (Herzberg, 1959), y a futuro sí cobra mayor relevancia, por lo que se recomienda revisar este factor para los planes de retención a largo plazo de la empresa.
- Asimismo, se recomienda también revisar la estructura organizacional de la empresa, de manera que esta refleje realmente sus valores, sobre todo el valor de: “somos ágiles y flexibles”, pues puede que no sea la estructura adecuada para el proceso de toma de decisiones, y también es considerada como un factor de insatisfacción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, M. (2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web Site: <https://elcomercio.pe/economia/peru/2017-ano-aprendizaje-marcas-consumo-masivo-noticia-485656>
- Batt, R., & Colvin, A. (2011). An employment systems approach to turnover: Human Resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 695-717.
- BCRP. (2017). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de BCRP Web Site: www.bcrp.gob.pe
- Booz, M. (15 de Marzo de 2018). *LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (2007). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*, págs. 1-8.
- Chillakuri, B., & Mogili, R. (2018). Managing millennials in the digital era: building a sustainable culture. *Human Resource Management International Digest*, 7-10.
- Coates, T. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Deveolpment International*, 37-67.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 45-60.
- Deery, M. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 453-472.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millenial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industri 4.0*. United Kingdom: Deloitte.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 401-423.
- Faraz, M., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Department of Management Studies, Indian Institut4e of Technology Roorkee*, 433-455.
- Gallup. (2018). *Gallup*. Obtenido de <http://www.gallup.com>

- Gong, B. (2018). The Generation for Change: Millennials, Their Career Orientation, and Role Innovation. *Journal of managerial issues*, 82-96.
- Hall, D., & Moss, J. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics Journal*, 22-37.
- Hernández Sampietri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *J Bus Psychol*, 211-223.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*.
- Hoffman, B. (2018). Why Millennials Quit. *Journal of Property Management*, 42-44.
- Howe, N y Strauss, W. (2000). Millennials Rising. The Next Great Generation. En *Millennials Rising. The Next Great Generation*. (págs. 5-10).
- Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Odunayo, P., & Falola, H. (2016). Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, págs. 1-13.
- Ipsos Perú. (2018). *Estudio Millenials*. Lima.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y - challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 101-114.
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-9.
- Líder. (2017). *Memoria de la empresa*.
- Líder. (2018). *Memoria de la empresa*.
- Manpower. (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforcer Experts*. Manpower Group.
- McKinsey & Co. (2019). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index>

- Mellahi, K., & Collings, D. (2010). The barriers to effective global talent management: the example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, págs. 143-149.
- Michael Page. (2020). *Michael Page*. Obtenido de <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/millennials-amigos-o-enemigos>
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 225-238.
- Nolan, L. (2015). The Roar of the millennials: retaining top talent in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, págs. 69-75.
- Pandita, D., & Bedarkar, M. (2015). Factors affecting employee performance: a conceptual study on the drivers of employee engagement. *Parabandhan: Indian Journal of Management*, 29-40.
- Pandita, D., & Bedarkar, M. (2015). Factors affecting employee performance: a conceptual study on the drivers of employee engagement. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 29-40.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement - a meta analysis of their impact on talent retention. *Emerald Publishing Limited*, págs. 185-199.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* , 79-96.
- Pew Research Center. (10 de Abril de 2017). *pewresearch.org*. Obtenido de Pew Research: <http://www.pewresearch.com>
- Portafolio. (28 de Octubre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.co/economia/empleo
- Robert Walters. (s.f.). *Robert Walters*. Obtenido de <https://www.robertwalters.es/carrera-profesional/generacion-millennial-entorno-laboral.html>
- Róslík, N. (2018). Corporate Politics on Polish Millennials. *Polish Political Science Yearbook*, págs. 265-270.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.

- Schenke, E. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 227-233.
- U.S Bureau of labor statistics. (Setiembre de 2018). *Employee Tenure in 2018*. Obtenido de <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>
- Varas, J. (2020). *Segmentos: El desafío de conectar hoy*.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, págs. 326-347.
- Voigt, E., & Hirst, G. (2015). High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 574-588.
- Wey, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*.
- Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N., & Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, 417-447.
- Yang, S., & Guy, M. (2006). Genxers versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 267-284.
- Zapata, J., Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2012). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 31-47.
- Zemke, R, Raines, C y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the workplace*.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevistas

Fecha y hora: _____

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto):

Objetivo: los fines de esta entrevista son para la realización de una investigación para el Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título de Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico, cuya finalidad es hacer un diagnóstico dentro de la empresa. La información aquí descrita se manejará de forma confidencial. No se utilizarán nombres ni tampoco el nombre de la empresa.

Preguntas para los trabajadores actuales de la empresa:

1. ¿Qué opina de la empresa en general?
2. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en la empresa?
3. ¿Qué tan satisfecho o motivado está en la empresa? ¿Por qué? ¿Qué es lo que más lo motiva a trabajar? ¿Qué es lo que cambiaría?
4. ¿Qué es lo que más valora de la empresa?
5. ¿Y qué diría del salario? ¿Lo considera importante?
6. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato o su jefe? ¿Y con sus compañeros de trabajo?
7. ¿Cómo considera que es la formación que se le da por parte de la empresa? ¿Considera que la empresa le brinda todas las herramientas para su desarrollo profesional?
8. ¿Qué opinan sus compañeros de trabajo de la empresa? ¿Qué tan motivados están? ¿Qué cree que les gustaría cambiar a ellos?
9. ¿Recomendaría a alguien trabajar en la empresa?

Preguntas para los trabajadores que salieron de la empresa:

1. ¿Qué opina de la empresa en general?
2. ¿Qué le gustaba y que no le gustaba de su trabajo en la empresa?
3. ¿Qué tan satisfecho o motivado consideraba que estaba en la empresa?
4. ¿Qué es lo que más valoraba de la empresa?
5. ¿Cómo considera que era su salario? ¿Es importante para usted?
6. ¿Cómo era la relación con su jefe? ¿Y con sus compañeros de trabajo/área de Marketing?
7. ¿Qué es lo que lo llevó a renunciar? ¿Qué hubiera cambiado para no irse?
8. ¿Qué cree que opinan sus compañeros de trabajo de la empresa?
9. ¿Recomendaría a alguien trabajar en la empresa?

Fuente: Elaboración propia, 2020.