



**«INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN»**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por  
Srta. Lucía Mireille Varas Ruiz**

**2015**

A Dios, por estar siempre conmigo.

A mis padres y hermanos, por estar siempre ahí,  
pese a la distancia.

A los líderes éticos del Perú, que trabajan para  
construir un mejor mañana para todos.

A la empresa donde se realizó esta investigación, por contribuir diariamente con mi desarrollo profesional y personal, brindarme retos y metas trascendentes y colocar como mis guías a líderes mentores.

A los jóvenes profesionales que participaron en esta investigación, por su valioso tiempo y por ayudarme a conocer su mundo de ideas y pensamientos.

A los docentes de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, por complementar mi formación de pregrado y ayudarme a expandir mi visión del mundo.

## **Resumen ejecutivo**

Este estudio pretende abordar la intención de rotación en los jóvenes profesionales en una empresa del sector construcción en el Perú. Al respecto, se ha encontrado en la literatura que existen brechas que cubrir en el estudio de esta población, específicamente en el Perú; asimismo, no existen muchas investigaciones que aborden el tema de la gestión de personas, con énfasis en la generación Y, en el sector construcción.

El estudio es de tipo cualitativo y la muestra está conformada por treinta profesionales jóvenes elegidos a través de un muestreo por conveniencia en la empresa donde se realiza la presente investigación. Bajo este marco, se realizaron entrevistas a profundidad que giraron en torno a preguntas formuladas para conocer los factores que considerarían al momento de evaluar la decisión de salir de su actual empresa.

Los resultados indicaron que los factores que toman en cuenta este grupo de estudio giran en torno a oportunidades de línea de carrera, mayor remuneración, estilo de liderazgo del jefe, entre otros. Se resalta, el factor de necesidad de cercanía física con la familia, muy específico de la muestra de estudio, debido al régimen de trabajo que tienen en la organización estudiada. Asimismo, a diferencia de la literatura que señala que la generación Y se caracteriza por su individualismo, la muestra de estudio considera que un clima laboral negativo y de poca cooperación con sus compañeros de trabajo sería uno de los factores que considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa. En ese sentido, los resultados se deben entender en el marco de la empresa donde se realizó la presente investigación.

Finalmente, al término de la investigación se propone un plan de acción para reducir la intención de rotación en la empresa estudiada tomando como base sus objetivos estratégicos.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. El problema de investigación .....</b>	<b>3</b>
1. Definición del problema.....	3
2. Objetivo general.....	5
3. Objetivos específicos. ....	5
4. Hipótesis de trabajo.....	5
5. Justificación. ....	5
6. Alcances del estudio.....	6
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
1. Intención de rotación.....	7
1.1 Factores que influyen en la intención de rotación.....	8
1.1.1 Intención de rotación y motivación intrínseca .....	9
1.1.2 Intención de rotación e inestabilidad laboral.....	11
1.1.3 Intención de rotación y soporte organizacional percibido .....	11
1.1.4 Intención de rotación e interferencia de la familia en el trabajo .....	12
1.1.5 Intención de rotación y satisfacción laboral.....	13
1.2 Impacto de la rotación de personal.....	14
2. Fuerza laboral.....	15
2.1 Generación Y .....	16

2.1.1 Equilibrio vida-trabajo .....	17
2.1.2 Buena remuneración.....	17
2.1.3 Oportunidades de desarrollo .....	18
2.1.4 Experiencias laborales significativas .....	18
2.1.5 Ambiente de trabajo propicio.....	18
3. Intención de rotación y generación Y .....	19
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>20</b>
1. Diseño de la investigación .....	20
2. Contexto.....	21
3. Muestra.....	21
4. Instrumento .....	22
5. Procedimiento de recolección de datos .....	22
6. Análisis de la información .....	23
7. Análisis de confiabilidad del instrumento.....	24
8. Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	25
<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>26</b>
1. Mayor remuneración .....	27
2. Falta de línea de carrera .....	27
3. Cercanía de familia para brindar soporte .....	29
4. Liderazgo negativo del jefe.....	30
5. Mal clima laboral .....	30
6. Más capacitaciones y facilidades para seguir estudiando .....	31
7. Mejor horario de trabajo.....	32
8. Más oportunidades de seguir aprendiendo temas nuevos .....	32
9. Estabilidad laboral.....	33
10. Puesto de mayor jerarquía y más responsabilidad .....	33

11. Oportunidad de estudiar en el extranjero .....	34
12. Empresa con mayor prestigio.....	35
<b>Capítulo V. Propuesta de mejora .....</b>	<b>36</b>
1. Empresa.....	36
2. Visión.....	36
3. Misión .....	36
4. Historia.....	36
5. Organización .....	37
6. Objetivos estratégicos .....	38
7. Diagnóstico .....	39
8. Plan de Acción de Mejora.....	40
8.1 Objetivo 1.....	40
8.2 Objetivo 2.....	42
8.3 Objetivo 3.....	45
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>47</b>
1. Conclusiones .....	47
2. Recomendaciones.....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>65</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Acciones de mejora foco en equipos de dirección de proyectos.....	40
Tabla 2. Acciones de mejora altos potenciales .....	43
Tabla 3. Fomento de valores corporativos .....	45
Tabla 4. Frecuencia de la variable sexo .....	60
Tabla 5. Frecuencia de la variable edad .....	60
Tabla 6. Frecuencia de la variable estado civil .....	60
Tabla 7. Frecuencia de la variable tiempo de servicios.....	60
Tabla 8. Frecuencia de la variable tipo de contrato .....	60
Tabla 9. Frecuencia de la variable carrera profesional.....	61
Tabla 10. Frecuencia de la variable unidad a la que pertenece .....	61
Tabla 11. Ubicación .....	62
Tabla 12. Tipo de servicio.....	62
Tabla 13. Edad de empleados .....	62



## Índice de gráficos

Gráfico 1. Factores que se considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa.....	26
--	----

## Índice de anexos

Anexo 1. Guía de entrevista y datos demográficos .....	58
Anexo 2. Datos demográficos de la muestra de estudios .....	60
Anexo 3. Datos demográficos de la empresa estudiada .....	62
Anexo 4. Organigrama .....	63
Anexo 5. Comparación de ventas del sector construcción en el 2013 .....	64

## **Introducción**

*Intención de rotación de jóvenes profesionales en una empresa del sector construcción* pretende abordar bajo un esquema de investigación cualitativo los factores que influyen en la intención de rotación en los jóvenes profesionales, pertenecientes a la generación Y, en una empresa del sector construcción del Perú. Al respecto, se ha encontrado en la literatura que existen brechas que cubrir en ambos temas y no existen muchas investigaciones que traten el tema de gestión de personas en el rubro del sector construcción. Por tanto, este estudio contribuirá al ámbito académico y profesional.

Según el estudio realizado por Apoyo Consultoría en abril del 2012, el Perú lidera el crecimiento regional y supera las economías de Colombia, Bolivia, Chile, Argentina y Brasil. La proyección del crecimiento de nuestro PBI es de 5,3%, mientras que el PBI de Latinoamérica es de 3,7% (Lira 2012).

En enero del 2015 la economía peruana registró un crecimiento de 1,68%, de acuerdo al informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Esta cifra supera a la registrada en noviembre (0,24%) y diciembre (0,54%) del 2014 (Garrido 2015).

El sector construcción presentó un crecimiento de cuatro puntos porcentuales en el 2012, en comparación con el año anterior (Lira 2012). Sin embargo, en enero del 2015 se contrajo en 2,98%, en comparación con el crecimiento registrado en diciembre que fue de 4,98% (Garrido 2015).

Otros rubros, como el de la minería, tuvieron una recuperación en su actividad gracias a la mayor extracción de plomo, zinc, plata, oro y cobre. Esto llevó consigo a que el sector de minería e hidrocarburos aumentara en un 5,6% (Garrido 2015).

Respecto a la desaceleración del sector de construcción del 2014, la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco) espera para este año un ligero crecimiento; sin embargo, no se daría el crecimiento de dos dígitos de hace dos años (Bardales 2015).

De acuerdo con la coyuntura del sector construcción y la demanda de profesionales ligados a este, resulta clave identificar las razones que podrían influir en la intención de rotación de los colaboradores; especialmente de aquellos profesionales donde las organizaciones realizan una fuerte inversión en capacitación y desarrollo y de aquellos profesionales cuyo conocimiento crítico genera un valor agregado para la empresa, como es el caso de la empresa de estudio.

La intención de rotación puede definirse como aquel pensamiento serio, presente en los últimos meses, respecto a la idea de dejar el trabajo (Coté y Morgan 2002). En esta línea, mantener a los colaboradores en la organización tiene una serie de beneficios como conservar el conocimiento que los colaboradores poseen y disminuir los costos asociados al reclutamiento, selección y entrenamiento de los nuevos colaboradores que se incorporan a la empresa (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly 2008).

Por otro lado, la nueva fuerza laboral está conformada por la generación Y (Lombardo y Eichinger 2013). La generación Y, en general, está compuesta por jóvenes que están por finalizar sus estudios, próximos a ingresar al mercado laboral o que viven sus primeros años de experiencia profesional; jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 (Lombardo y Eichinger 2013; Ng, Schweitzer y Lyons 2010).

Para poder gestionar a esta nueva fuerza laboral es importante conocerla a mayor profundidad. Por ejemplo, las personas pertenecientes a la generación Y buscan una buena remuneración, más beneficios sociales, el desarrollo rápido de su carrera, un equilibrio vida-trabajo y tareas interesantes que supongan un desafío; además esperan poder contribuir con su trabajo a la sociedad (Ng *et al.* 2010).

Si bien es cierto que existen múltiples investigaciones acerca de la intención de rotación y la generación Y, son pocos los estudios en los que se vincula ambos temas (Coté y Morgan 2002; Lombardo y Eichinger 2013; Ng *et al.* 2010). Asimismo, son escasas las investigaciones que cruzan ambos temas en el marco del sector construcción.

Este estudio espera contribuir a la empresa donde se realiza la presente investigación en la implementación de políticas efectivas que permitan hacer frente a la intención de rotación de los jóvenes profesionales que desean mantener. Asimismo, pretende servir de referencia a las organizaciones del sector construcción con características similares como marco de referencia para su gestión.

## Capítulo I. El problema de investigación

### 1. Definición del problema

En los últimos años el sector construcción en el Perú ha crecido de manera sostenida y se espera un ligero crecimiento para el 2015 (Lira 2012; Bardales 2015).

De acuerdo con Guido Valdivia, presidente del Comité Técnico del Informe Económico de la Construcción (IEC) de Capeco, el sector construcción en el Perú creció mucho durante una década y es necesario retomar esta tendencia incentivando los puntos detectados por el gremio de la construcción que incluyen planes urbanos, modelos de inversión en temas de servicio, mejora significativa de los subsidios para compras de vivienda, entre otros (Bardales 2015).

Por otro lado, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana fue de 6,9% en el trimestre comprendido entre diciembre del 2014 y febrero del 2015, lo que demuestra que este factor no ha tenido mayores movimientos en los últimos años (Garrido 2015). En esa línea, la población adecuadamente empleada en Lima creció en un 3,7% en el mismo trimestre y la población subempleada disminuyó, quedando en 6,8% (Garrido 2015).

En esa sentido, el mercado laboral en el Perú demanda cada día mayor mano de obra calificada, dado que la gestión de los procesos productivos requiere de competencias profesionales transversales y especializadas (Instituto Peruano de Economía 2014). Sin embargo, según el Ministerio de Educación son aproximadamente 500 mil jóvenes que egresan cada año de la educación secundaria y de este grupo solo el 36,7% (con edades comprendidas entre los 18 y 24 años) sigue estudios superiores (Instituto Peruano de Economía 2014).

En esta coyuntura es clave captar el mejor talento, reclutar a los mejores profesionales y mantenerlos comprometidos con la organización. En ese sentido, las organizaciones reconocen la rotación de personal como un problema de gestión importante (Pfeffer y Sutton 2006 en Dysvik y Kuvas 2010).

La intención de rotación puede ser definida como el evento precursor al acto de dejar un trabajo (Maertz y Campion 1998; Porter y Ayman 2010). Asimismo, la intención de rotación ha sido estudiada con otras variables, como la frustración donde se obtuvo correlaciones positivas y algunos aspectos de la satisfacción con el trabajo donde se obtuvo correlaciones negativas (Coté y Morgan 2002).

Por otro lado, actualmente la mayoría de los *millennials* (generación Y) forma parte del mercado laboral. Surge entonces la pregunta ¿cuál es el impacto de la generación Y como fuerza

de trabajo (Ferrini 2014)? Existe mucha literatura extranjera sobre la nueva generación de jóvenes nacidos en las décadas de 1980 y 2000; sin embargo, no existe mucha literatura respecto a la generación Y peruana (Ferrini 2014).

Al gestionar una fuerza laboral como la generación Y se tiene como riesgo caer en estereotipos, como considerar que estos jóvenes «solo buscan atención» (Lombardo y Eichinger 2013). La generación Y tiene expectativas claras acerca de su primer trabajo, posee una alta orientación al logro y busca un crecimiento rápido (Lombardo y Eichinger 2013).

Además se ha encontrado que las personas pertenecientes a esta generación reportan una menor intención de rotación (Twenge 2010). Sin embargo, la seguridad en el trabajo no resulta una variable que particularmente genere satisfacción para este grupo, ya que no desea pertenecer a una empresa durante toda su vida: es más relevante encontrar un significado en el trabajo (Moisés 1997 en Lombardo y Eichinger 2013).

En el caso específico de la empresa en donde se realiza la presente investigación, surgen todas estas interrogantes respecto a la generación Y, donde hay más preguntas que respuestas y donde la literatura extranjera respecto a esta población aporta, pero no cubre sus expectativas al no brindar información bajo el marco del sector construcción.

Adicionalmente, la empresa de estudio ha sido acreedora de reconocimientos de marca empleadora, otorgada por Arellano Marketing y Laborum (Saavedra 2015); sin embargo, al cierre del 2014, el índice de rotación voluntaria de personal para las categorías de asistente y analista fue del 25%; cifra importante dado que estas categorías representan el 69% de la empresa, sumado además que el 40% de los colaboradores de esta de la organización tiene menos de 30 años (GyM 2014).

Por lo revisado, trataremos de identificar los factores que consideran los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación Y, en el marco de la empresa de estudio, al momento de tomar la decisión de renunciar a la organización a la que están laboralmente vinculados.

Bajo este parámetro, las preguntas de investigación que se plantea el presente estudio son:

- ¿Qué factores son los que considerarías al tomar la decisión de salir de la empresa?
- De todos los factores señalados, ¿cuál consideras que sería el determinante o el que tiene mayor impacto al momento de tomar la decisión de salir de la empresa?

## **2. Objetivo general**

Explorar y describir los factores que consideran los jóvenes profesionales, pertenecientes a la generación Y, de la empresa estudiada al momento de tomar la decisión de salir de la organización.

## **3. Objetivos específicos**

- Describir los factores considerados al momento de tomar la decisión de salir de la empresa estudiada.
- Elaborar un plan de acción a partir de los resultados encontrados específico para la empresa de estudio, tomando como base sus objetivos estratégicos.

## **4. Hipótesis de trabajo**

“La empresa en donde se realiza la presente investigación cuenta con jóvenes profesionales que permanecen en la organización por el prestigio de la misma, sin embargo, la rotación de estos jóvenes se incrementa principalmente por el régimen de trabajo que tienen propio del sector construcción”.

## **5. Justificación**

La investigación es relevante dado que permitirá realizar acciones que contribuyan a disminuir la intención de rotación en una generación que ha sido poco estudiada (Lombardo y Eichinger 2013; Ng, Schweitzer y Lyons 2010), en el marco de la empresa de estudio.

En el futuro, las personas pertenecientes a la generación Y constituirán el mayor porcentaje de la fuerza laboral. Sobre los *millennials* actualmente tenemos más preguntas que respuestas, por lo que es necesario realizar investigaciones que contribuyan a un mayor entendimiento de esta generación (Kowske, Rash y Wiley 2010). Asimismo, en los últimos años el sector construcción ha crecido. En el 2008 el sector construcción registró una expansión de 16,5% y lideró el crecimiento por sectores del producto bruto interno peruano, que se expandió en el 2009 a un 9,84% (*Gestión* 2009).

Por su parte, las organizaciones han identificado y reconocen que la rotación de personal es un problema de gestión importante con consecuencias en muchos procesos claves de las empresas (Pfeffer y Sutton 2006 en Dysvik y Kuvass 2010). En esa línea, existen numerosas variables que

pueden predecir la rotación de personal: falta de equilibrio vida-trabajo, línea de carrera, desarrollo profesional, etc. (Griffeth, Hom y Gaertner 2000; Kirschenbaum y Weisberg 2002; Price 2001; Zeffane 1994 en Fields, Dingman, Roman y Blum 2005).

La rotación de personal es un problema debido a los costos que genera la sustitución del empleado que se marcha. Estos problemas implican reclutamiento, contratación y formación del nuevo empleado (Collins y Smith 2006 en Dysvik y Kuvass 2010).

Por ello es importante identificar los factores que consideran los jóvenes profesionales al momento de tomar la decisión de salir de la empresa, especialmente en este contexto particular del crecimiento del sector construcción, alta demanda laboral y escasez de profesionales.

En el caso específico de la empresa de estudio es relevante conocer los factores que motivan la rotación de personal dado la inversión realizada en este grupo en específico y el porcentaje de rotación de personal del último año. Al conocer dichos factores se podrán ejecutar acciones que contribuyan con la desaceleración de la rotación voluntaria.

## **6. Alcances del estudio**

La investigación tiene un alcance cualitativo que permitirá indagar acerca de los factores que consideran los jóvenes profesionales al momento de tomar la decisión de renunciar a la empresa donde se realiza la presente investigación.

Asimismo, el estudio tiene como ventaja la amplitud en la recolección de datos a partir de entrevistas a profundidad que permitirá entender con mayor amplitud el fenómeno de la intención de rotación en el contexto de la empresa en donde se realiza el presente estudio.

En esa línea, la empresa estudiada al ser del sector de construcción del Perú permitirá aportar al conocimiento de este grupo profesional en concreto en el contexto peruano.

Asimismo, el trabajo pretende sugerir acciones viables para la ejecución de políticas que respondan a las necesidades de la población estudiada en lo que se refiere a la intención de rotación. Se tomará como base la literatura revisada y los principales hallazgos del estudio.

Finalmente, se planteará un plan de mejora que oriente las acciones para la gestión de la generación Y en el marco de los objetivos estratégicos de la empresa en cuestión.



## **Capítulo II. Marco teórico**

Este documento ha sido elaborado considerando los siguientes términos de búsqueda: intención de rotación, rotación, factores que influyen en la intención de rotación, causas de la rotación y su relación con otras variables como la satisfacción laboral y el balance vida-trabajo. Asimismo, se profundiza en el concepto de generación Y y las principales características de las personas pertenecientes a esta generación.

Para ello, se analizaron distintos artículos académicos registrados como ISI y cuyo factor de impacto se considera importante. Además, la revisión de la literatura se ha realizado por temas y se han considerado fundamentalmente artículos de hasta cinco años de antigüedad.

Las fuentes principales de la información se obtuvieron a través de las bases de datos EBSCOhost y ProQuest.

### **1. Intención de rotación**

La intención de rotación de las personas es uno de los temas más importantes para las empresas (Batt y Colvin 2011). Esto último se debe a los costos elevados de la rotación, específicamente cuando se trata de trabajadores altamente especializados, técnicos, profesionales y aquellos que ocupan cargos gerenciales dado que sus habilidades y el conocimiento que tienen son difíciles de reemplazar (Batt y Valcour 2003).

La intención de rotación puede definirse como aquel pensamiento serio, presente en los últimos meses, respecto a la idea de dejar el trabajo (Coté y Morgan 2002). Ng y Butts (2009) señalan que la intención de dejar la empresa y la rotación en sí, están cercanamente relacionadas.

Esta definición se complementa con variables como la frecuencia del pensamiento respecto a la intención de rotación y su intensidad, por ejemplo «con frecuencia pienso en dejar este trabajo» y «estoy pensando seriamente en dejar la empresa» (Staufenbiel y König 2010).

En esa línea, es necesario diferenciar entre la rotación voluntaria y la rotación involuntaria, pues lo que determina cada caso es distinto y no realizar esta diferenciación puede llevar a propuestas de solución equivocadas. La rotación voluntaria se da cuando el empleado toma la decisión de salir de la empresa, mientras que la rotación involuntaria es iniciada por la organización (Haines, Jalette y Larose 2010).

Adicionalmente, se recomienda realizar la diferencia entre la rotación disfuncional y la rotación funcional. La primera es perjudicial para la organización ya que implica la salida de trabajadores difíciles de reemplazar por sus habilidades (Allen, Bryant y Vardaman 2010).

Como antecedentes de la intención de abandonar la empresa, las investigaciones han cruzado esta variable con distintos factores. Así, un fuerte predictor de la intención de dejar la empresa es el compromiso organizacional (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight y George 2007). Además, la sobrecarga de trabajo, el estrés y el conflicto de roles también contribuyen a la intención de dejar la empresa (Allen *et al.* 2010).

### **1.1 Factores que influyen en la intención de rotación**

Existen numerosas variables que pueden predecir la rotación de personal (Griffeth, Hom, y Gaertner 2000; Kirschenbaum y Weisberg 2002; Price 2001; Zeffane 1994 en Fields, Dingman, Roman y Blum 2005).

Estas variables pueden agruparse en las siguientes categorías (Fields *et al.* 2005):

- Características de los empleados: edad, tipo de formación, género, responsabilidades familiares, etc.
- Naturaleza del trabajo actual: puede incluir la seguridad laboral, variedad de las funciones que realiza, habilidad requerida, autonomía, estrés laboral y satisfacción en el trabajo.
- Naturaleza de la organización: referida a factores como supervisión, remuneración, beneficios y desempeño esperado.
- Condiciones externas a la organización: como la tasa de desempleo.

Otras investigaciones señalan también la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el prestigio de la empresa, los horarios flexibles y las influencias personales como factores que pueden explicar por qué los colaboradores deciden permanecer en la empresa (Hausknecht, Rodda y Howard 2009).

Asimismo, antes de entrar a profundizar en las variables que influyen en la intención de rotación es necesario señalar que algunos estudios indican que las variables que pueden predecir el movimiento del personal varían de manera considerable según las situaciones en las que se da (Fields *et al.* 2005).

En esta línea, pueden darse tres tipos de cambio de trabajo: traslado dentro de la misma organización para hacer un nuevo tipo de trabajo, cambio a una organización diferente para hacer el mismo trabajo y rotación a una organización diferente para hacer un trabajo diferente (Fields *et al.* 2005).

Los predictores de la rotación de colaboradores a una organización diferente en donde van a realizar el mismo tipo de trabajo están referidos a la evaluación que realizan los empleados respecto a las condiciones de la organización. Entre estos predictores se encuentran el incremento del salario y los beneficios, la evaluación y supervisión menos constante (es decir, mayor autonomía) y un rendimiento esperado menor al que le exige su actual empleador (Fields *et al.* 2005). En concordancia con lo señalado, los empleados pueden buscar otra organización con la esperanza que el nuevo trabajo sea menos estresante y más satisfactorio; sin embargo, este tipo de movimiento rompe vínculos con la organización (Fields *et al.* 2005).

Cabe señalar que este caso en particular, donde los colaboradores rotan a una organización diferente, se da con mayor frecuencia entre los empleados más jóvenes y en aquellos en los que el tiempo de servicio en la actual empresa es corto (Fields *et al.* 2005).

Por otro lado, entre las variables que pueden influir en la rotación de colaboradores hacia otra organización realizando un tipo de trabajo distinto se encuentra la satisfacción laboral, la inseguridad laboral, la percepción de supervisores no competentes, el tiempo de servicio en su actual empresa, las responsabilidades familiares y la baja tasa de desempleo (Fields *et al.* 2005). Asimismo, otros factores asociados a la intención de abandonar la empresa son el estrés laboral y los estresores (Firth, Mellor, Moore y Loquet 2004).

Como se indicó al inicio de este capítulo, existen diversas variables que pueden influir en la intención de rotación de los colaboradores. A continuación profundizaremos en aquellas que resultan más relevantes para la investigación.

### **1.1.1 Intención de rotación y motivación intrínseca**

Una variable que influye en la intención de rotación es la motivación intrínseca de los empleados (Dysvik y Kuvass 2010). Diversas investigaciones han hallado que existe una relación positiva en aquellos colaboradores con baja motivación intrínseca y la variable intención de rotación (Dysvik y Kuvass 2010).

La motivación intrínseca de los empleados enfatiza en la autonomía y la competencia, lo que influye en la intención de rotación (Dysvik y Kuvass 2010). Entre las teorías de la motivación

intrínseca se encuentra la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan 2000; Vallerand 1997 en Dysvik y Kuvass 2010).

La teoría de la autodeterminación explica que la autorrealización de la persona se consigue a través de la satisfacción de tres necesidades básicas: autonomía, competencia y afiliación (Ryan y Deci 2001). Estas necesidades son condiciones que facilitan o impiden el bienestar en diferentes contextos; asimismo, su expresión y satisfacción están sujetas al contexto en el que se encuentran (Ryan y Deci 2001).

De ese modo los individuos que tienen una alta motivación intrínseca se sienten motivados a trabajar en determinadas tareas porque las encuentran agradables e interesantes, lo que conlleva a la percepción de obtener una recompensa por el simple hecho de ejecutar las tareas motivantes, lo que se traduciría en una inherente tendencia a buscar retos novedosos, la ampliación y mejora de las habilidades de uno mismo, la exploración y el aprendizaje (Ryan y Deci 2000 en Dysvik y Kuvass 2010).

En suma la teoría de la autodeterminación propone que cuando estas necesidades básicas (autonomía, competencia y afiliación) son satisfechas en un entorno específico, los individuos serán más proclives a participar en actividades por motivos de disfrute personal en lugar de hacerlo por un sentimiento de obligación (Ryan y Deci 2006).

Esta teoría se perfila como un marco importante para la comprensión de la relación entre la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral y la obtención de resultados consecuentes (Gagne y Deci 2005 en Dysvik y Kuvass 2010).

Así, un ambiente laboral que promueva la motivación intrínseca contribuirá a mantener un nivel bajo de intención de rotación en los empleados (Dysvik y Kuvass 2010).

En esa línea, los gerentes y las organizaciones que pueden facilitar el cumplimiento de las necesidades de autonomía, la competencia y la relación entre sus empleados facilitan una mayor motivación intrínseca que traerá como correlato una menor intención de rotación (Dysvik y Kuvass 2010).

### **1.1.2 Intención de rotación e inestabilidad laboral**

Uno de los factores que influyen en la intención de rotación es la inestabilidad laboral (Staufenbiel y König 2010).

La inseguridad laboral puede ser percibida como un obstáculo o como un desafío. Se trata de una discrepancia entre lo que los empleados esperan, la seguridad del empleo y lo que ofrecen los empleadores (Staufenbiel y König 2010).

Cabe mencionar que la inseguridad laboral, definida como temor a perder el trabajo, conlleva a un menor rendimiento en el trabajo y refuerza el pensamiento de migrar a otra empresa; sin embargo, y aunque en menor medida, la inseguridad laboral también puede motivar a las personas a esforzarse mucho más para que de esta manera su alto rendimiento pueda protegerlos de un potencial despido (Staufenbiel y König 2010).

Esto último podría considerarse una estrategia de motivación para algunos empleadores; pese a ello, se debe considerar que los efectos de la inseguridad laboral son, en su mayoría, negativos (Staufenbiel y König 2010).

### **1.1.3 Intención de rotación y soporte organizacional percibido**

Por otro lado, algunos investigadores han relacionado el concepto de soporte organizacional percibido como predictor clave de la intención de rotación (Maertz, Griffeth, Campbell y Allen 2007 en Dawley, Houghton y Bucklew 2010).

El soporte organizacional percibido se basa en el supuesto de que los empleados se forman opiniones de la organización respecto a la valoración de sus aportaciones y la preocupación por su bienestar en función a su percepción de la facilidad con que la empresa premia su rendimiento en el trabajo y satisface sus necesidades socioemocionales (Rhoades y Eisenberger 2002 en Dawley *et al.* 2010).

Los antecedentes del soporte organizacional percibido incluye en la evaluación la percepción de la justicia de la organización, las políticas internas, la participación en la toma de decisiones y el apoyo del supervisor inmediato (Dawley *et al.* 2010).

Por su parte, las consecuencias del soporte organizacional percibido incluyen el incremento de la satisfacción laboral, el buen desempeño y la disminución de la rotación (Dawley *et al.* 2010).

Se ha encontrado evidencia empírica de que el soporte organizacional percibido puede aumentar el sacrificio personal y conectar más a los empleados con la organización; así, los empleados

que disfrutaban de altos niveles respecto a la percepción de soporte de su organización, al tomar la decisión de migrar a otra empresa, van a perder no solo su salario y beneficios, sino también una variedad de aspectos como la participación en la toma de decisiones, la autonomía, las experiencias de desarrollo, la seguridad laboral y otras comodidades generadas a partir de su trabajo en la actual organización (Dawley *et al.* 2010).

Asimismo, las organizaciones que ponen a las personas correctas en cada puesto de trabajo facilitan la percepción del soporte de la organización en los empleados. El fomentar el ajuste de empleo implica mantener una cultura en que los empleados tienen autonomía y responsabilidad personal, se sienten igual que sus compañeros de trabajo y tienen la sensación de estar utilizando sus talentos (Dawley *et al.* 2010).

#### **1.1.4 Intención de rotación e interferencia de la familia en el trabajo**

Otra variable que predice la intención de rotación es la interferencia de la familia respecto al trabajo y la flexibilidad laboral (Porter y Ayman 2010). Así, el contexto trabajo-familia está significativamente relacionado a la intención de dejar la empresa (Mayo, Pastor, Cooper y Sanz-Vergel 2011).

Los empleados que perciben mayor autonomía en su ambiente laboral (cómo, cuándo y dónde trabajan) reportan menores niveles de interferencia familiar en su trabajo e intención de rotación (Porter y Ayman 2010). Varias investigaciones han encontrado que el estrés afecta la actitud de los empleados, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la intención de rotación (Porter y Ayman 2010).

El conflicto trabajo-familia es un tipo de estrés que ocurre cuando las demandas de la organización para la cual se trabaja y las necesidades de la familia están en conflicto (Hammer, Bayazit, Saksvik, Nytro y Torvatn 2004 en Porter y Ayman 2010).

Cuando ambos roles del trabajador son incompatibles, la tensión entre ambos dominios se produce y, en última instancia, se genera la interferencia de un dominio en el otro (Greenhaus y Beutell 1985 en Porter y Ayman 2010). Cabe señalar que la interferencia entre ambos dominios es bidireccional: el entorno familiar puede interferir en el trabajo y el trabajo puede interferir en el entorno familiar (Porter y Ayman 2010).

Asimismo, algunos factores como los horarios laborales que superan las 45 horas de trabajo semanales se asocian de manera alta y significativa a la interferencia familiar en el trabajo (Grzywacz y Marks 2000 en Porter y Ayman 2010). Por su lado, la percepción de soporte a la

gestión y apoyo de la organización han sido asociados con los niveles más bajos de interferencia de la familia en el trabajo (Buxbury y Higgins 2001 en Porter y Ayman 2010).

La investigación reveló que la variable flexibilidad laboral actúa como un conector o enlace entre la interferencia familiar en el trabajo y la intención de rotación (Porter y Ayman 2010).

En ese sentido, cuando el trabajador percibe que su empresa apoya las políticas familiares, esto causa un menor conflicto entre el trabajo y la familia y una menor intención de dejar la empresa que en aquellos trabajadores que perciben que no cuentan con el soporte en la empresa (Behson 2002).

El balance vida-trabajo es considerado un tema importante en la intención de dejar la empresa y ha sido recientemente incorporado en los estudios relacionados con la retención de personal (Deery 2008).

### **1.1.5 Intención de rotación y satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se enmarca en el constructo de satisfacción de vida, el cual es un componente del bienestar subjetivo el cual puede ser entendido a través de la perspectiva eudaimónica y la perspectiva hedónica (Ryan y Deci 2001).

La perspectiva eudaimónica está relacionada a la actualización del potencial humano, satisfacción de necesidades específicas ligadas a la naturaleza humana de crecimiento (From 1981 en Ryan y Deci 2001). La perspectiva hedónica explica el bienestar asociado a la experimentación máxima de placer. Cada persona diferencia las experiencias placenteras de las displacenteras a partir de los juicios positivos y negativos que realiza en su vida (Ryan y Deci 2001).

En esta línea, la satisfacción laboral estará enmarcada en la satisfacción de necesidades específicas que demandan los colaboradores (Ryan y Deci 2001).

Asimismo, la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada por la literatura y se ha encontrado que existe una fuerte relación con la rotación de personal (Hwang y Kuo 2006).

Así, la interacción entre la satisfacción laboral y la percepción de las alternativas de empleo muestran una correlación negativa (Hwang y Kuo 2006).

## **1.2 Impacto de la rotación de personal**

La rotación de personal está referida a la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, el cual es definido por el número de personas que ingresan y que salen de la organización (Davidson, Timo y Wang 2009).

Las organizaciones reconocen a la rotación de personal como un problema de gestión importante (Pfeffer y Sutton 2006 en Dysvik y Kuvass 2010) y actualmente es uno de los temas más importantes para las organizaciones (Batt y Colvin 2011).

La rotación de personal es un problema debido a los costos que genera la sustitución del empleado que se marcha. Estos costos implican la contratación del empleado y su formación para obtener niveles satisfactorios de desempeño a través del tiempo (Collins y Smith 2006; Dysvik y Kuvass 2010).

Adicionalmente a las consecuencias ya mencionadas, la rotación de personal no solo impacta en tiempo y costes, sino también genera exceso de carga laboral en los empleados que se quedan y la interrupción de la operación (Maertz y Campion 1998; Porter y Ayman 2010). Así, las estimaciones actuales para la sustitución de un empleado varían ampliamente, aunque numerosas investigaciones y fuentes estiman que cuesta entre 30% y 200% de una compensación anual del empleado (O'Connell y Kung 2007; Porter y Ayman 2010).

Por otro lado, los altos niveles de rotación de empleados pueden influir en la calidad de servicios que brinda la organización a sus clientes (Trevor y Nyberg 2008; Dysvik y Kuvass 2010), lo que a su vez genera mayor insatisfacción de los clientes con respecto a los servicios que brinda la organización (Lin y Chang 2005; Dysvik y Kuvass 2010).

Es necesario marcar la diferencia entre el concepto de rotación voluntaria (cuando es el empleado quien toma la decisión de salir de la empresa) y la rotación involuntaria (cuando es la empresa quien toma la decisión de iniciar el proceso de rotación de un empleado) para comprender mejor la variable de rotación de personal (Allen *et al.* 2010).

Por su parte, las prácticas de recursos humanos que contribuyen a la disminución de la rotación de personal son aquellas que ayudan a mejorar el conocimiento, las destrezas y las habilidades de la fuerza laboral (Gardner, Wright y Moynihan 2011).

Asimismo, otros teóricos identifican la relación de la intención de rotación con el dinero y otras variables como las comunicaciones, la responsabilidad social, las oportunidades profesionales,



el entrenamiento (capacitación) y el compañerismo. Todo esto influye de manera significativa a disminuir la intención de rotación (Davidson *et al.* 2009).

## **2. Fuerza laboral**

Actualmente, la fuerza laboral de la mayor parte de las organizaciones incluye personas de cuatro diferentes generaciones, diferentes formas de ver la vida y distintas expectativas (Lombardo y Eichinger 2013).

La literatura difiere al momento de diferenciar las cuatros generaciones (Lombardo y Eichinger 2013); sin embargo, los años aproximados del nacimiento entre una generación y otra son los siguientes:

- Los tradicionalistas o generación silenciosa: nacidos entre los inicios de la década de 1920 y mediados de la década de 1940.
- Los *baby boomers*: nacidos entre mediados de la década de 1940 y mediados de la década de 1960.
- Generación X: nacidos a mediados de la década de 1960 e inicios de la década de 1980.
- Generación Y: nacidos a inicios de la década de 1980 e inicios de la década del 2000.

En esa línea, estos grupos generacionales poseen diferentes estilos y formas de relacionamiento en el lugar de trabajo; así, si hablamos del factor relación con la organización, los baby boomers son fieles a la organización, las personas pertenecientes a la generación X son fieles a su gerente y la generación Y son fieles a sus colegas (Jones 2011). Asimismo, en lo que respecta a la relación con la autoridad; los baby boomers respetan a la autoridad, la generación X no se deja impresionar por la autoridad, mientras que la generación Y siente respeto por la autoridad que demuestra competencia. (Jones 2011).

Cabe precisar que los límites de inicio y fin de las generaciones varían en la literatura revisada (Myers y Sadaguiani 2010; De Hauw y De Vos 2010).

La presente investigación busca estudiar la variable de intención de rotación en los jóvenes pertenecientes a la generación Y, por lo que la revisión de la literatura profundizará en este último grupo generacional.

Este estudio contribuye al entorno profesional y al entorno académico. El entorno profesional se encuentra muy interesado en esta generación que constituye la nueva generación en el ámbito laboral. El ámbito académico está interesado en saber cómo influyen actualmente los jóvenes de esta generación en los centros de trabajo (De Hauw y De Vos 2010).

Asimismo, el estudio de las generaciones en su lugar de trabajo ofrece oportunidades para el diseño de políticas acordes que puedan manejar de manera efectiva las diferencias generacionales en el entorno laboral (Joshi, Dencker, Franz y Martocchio 2010).

## **2.1. Generación Y**

La generación Y, también conocida como generación Nexus o milenarios, incluye a los jóvenes que se encuentran finalizando sus estudios, ingresando en el campo laboral o viviendo sus primeros años de experiencia laboral (Lombardo y Eichinger 2013; Ng, Schweitzer y Lyons 2010).

Las personas pertenecientes a la generación Y son como ninguna otra generación, nacen con los celulares y requieren constante reconocimiento; piensan diferente, se comunican de manera diferente y trabajan de manera diferente (Lombardo y Eichinger 2013). Los jóvenes pertenecientes a esta generación lo quieren todo y lo quieren ahora (Ng *et al.* 2010).

Los integrantes de la generación Y están buscando una buena remuneración y más beneficios, el desarrollo rápido de su carrera, un adecuado balance entre vida y trabajo, tareas interesantes y desafiantes y contribuir a la sociedad a partir de su trabajo (Ng *et al.* 2010).

Investigaciones respecto a esta generación señalan que uno de los grandes riesgos para gestionar esta fuerza laboral es caer en estereotipos, como por ejemplo pensar que la generación Y «solo busca atención». Este grupo experimentó una mayor atención de sus padres, ha sido alentado, alabado y recompensado por sus esfuerzos y logros. Si la retroalimentación es percibida como búsqueda de atención, la afirmación es correcta: este grupo quiere saber qué está haciendo y no desea esperar para averiguarlo (Lombardo y Eichinger 2013).

Asimismo, la generación Y tiene expectativas claras respecto a su primer trabajo, posee una alta orientación al logro y busca un crecimiento rápido, lo que conlleva a altos niveles de rendimiento. Estos jóvenes se inclinan hacia la autonomía y cuando consideran la meta de la organización como propia son más eficaces (Lombardo y Eichinger 2013).

La seguridad en el trabajo no resulta una variable que particularmente genere satisfacción para este grupo ya que no desea pertenecer a una empresa durante toda su vida: es más relevante

encontrar un significado en trabajo. Esto último representa un cambio significativo en las normas laborales del pasado, cuando el empleo a largo plazo y en una sola organización era una expectativa de los colaboradores (Moisés 1997 en Lombardo y Eichinger 2013).

Para la generación Y la prioridad es su desarrollo; por tanto, las empresas deben centrarse en esta premisa para mantener su compromiso (Lombardo y Eichinger 2013).

La revisión de la literatura identifica cinco temas predominantes con respecto a las expectativas en el entorno laboral de la Generación Y: equilibrio vida-trabajo, buena remuneración, oportunidades de desarrollo, experiencias laborales significativas y ambiente de trabajo propicio (Ng *et al.* 2010).

### **2.1.1 Equilibrio vida-trabajo**

Las investigaciones han encontrado información que puede ser contradictoria en este aspecto (Kowske *et al.* 2010; Deal, Altman y Rogelberg 2010; Ng *et al.* 2010).

Por un lado, existen hallazgos que indican que el balance vida-trabajo es valorado por los jóvenes que pertenecen a este grupo (Twenge 2010; Ng *et al.* 2010). Asimismo, se ha encontrado que la conciliación con la vida es un factor importante al momento de elegir trabajo, pese a la expectativa de avance rápido e incrementos salariales (Ng *et al.* 2010).

Las personas que conforman la generación Y son extremadamente celosas de su espacio personal. Por ello, la flexibilidad del horario laboral y el trabajo por objetivos son elementos esenciales para permanecer en una organización (Kowske *et al.* 2010).

De acuerdo con Ferrini (2014), contrariamente al estereotipo más extremo, no hay grandes brechas entre las generaciones. En mayor o menor medida, al tratarse de trabajo, aceptan sacrificar parte de su vida personal. Sin embargo, son los de la generación Y quienes le dan mayor valoración al tiempo personal.

Por otro lado, las personas pertenecientes a la generación Y trabajan tanto como las generaciones que la anteceden (Deal *et al.* 2010).

### **2.1.2 Buena remuneración**

Como ya se ha señalado anteriormente, las personas de la generación Y requieren de retroalimentación y reconocimiento constante (Lombardo y Eichinger 2013). Sin embargo, una variable que influye de manera positiva en su satisfacción es pagarles lo justo e incrementarles

la remuneración de manera frecuente, pese a que el incremento sea mínimo, en lugar de incrementarles la remuneración de manera significativa una sola vez al año (Ng *et al.* 2010).

### **2.1.3 Oportunidades de desarrollo**

Investigaciones señalan que los jóvenes pertenecientes a esta generación identifican las oportunidades de desarrollo como su prioridad. Se reafirma de este modo su natural impaciencia, la ambición y las expectativas elevadas en lo referido al rápido ascenso en la línea de carrera y al logro del incremento salarial (Ng *et al.* 2010).

Asimismo, esperan que las tareas que realizan aporten los resultados a la empresa y que contribuyan con sus objetivos (Myeres 2007 en Ng *et al.* 2010).

### **2.1.4 Experiencias laborales significativas**

La generación Y no solo busca asumir responsabilidades con mayor rapidez, sino que también desea que las tareas que realizan tengan algún significado (Ng *et al.* 2010).

Al estudiar esta generación con variables relacionadas al consumo y al marketing, se encontró que las personas que pertenecen a esta generación están dispuestas a pagar más por un producto si saben que la inversión que están realizando contribuye a una buena causa. Además tienen un genuino interés en el medio ambiente (Gaudelli 2009 en Ng *et al.* 2010).

Si llevamos esto último al contexto laboral, la reputación social corporativa de las empresas puede hacer una diferencia en la atracción de los jóvenes profesionales que se encuentran en la búsqueda de empleo (Ng *et al.* 2010).

### **2.1.5 Ambiente de trabajo propicio**

Finalmente, las personas perteneciente a la generación Y consideran que las personas y los atributos laborales de la organización para la cual trabajan son importantes al momento de elegir empleo. Se interesan en el aspecto social de su entorno laboral (Ng *et al.* 2010).

Como consecuencia, este grupo puede ser más leal a sus colegas y supervisores que a la organización en sí (Lancaster y Stillman 2002 en Ng *et al.* 2010).

### **3. Intención de rotación y generación Y**

Las investigaciones que se han realizado respecto a la relación entre la intención de rotación y las personas pertenecientes a la generación Y pueden ser contradictorias (Twenge 2010; Myers y Sadaghiani 2010).

En esa línea, se ha encontrado que las personas pertenecientes a esta generación reportan una menor intención de rotación (Twenge 2010). Pese a ello, otras investigaciones señalan como potencial causa de rotación al hecho que las funciones realizadas no sean motivantes y generen aburrimiento (Myers y Sadaghiani 2010).

Asimismo, una característica relevante de esta generación es que al comprometerse con sus colegas y supervisores con los que se llevan bien, suelen ser más leales a la organización (Myers y Sadaghiani 2010).

Por otro lado, se han estudiado las distintas generaciones en relación a variables como satisfacción laboral, satisfacción con el reconocimiento, seguridad en el empleo, desarrollo profesional y promoción. Los integrantes de la generación Y son los más satisfechos en contraste con las generaciones predecesoras (Kowske *et al.* 2010).

Bajo este esquema y dado que la rotación de colaboradores ha ido en aumento, es necesario que las áreas de recursos humanos orienten sus estrategias para lograr la retención de sus colaboradores. Prácticas como la elaboración de líneas de carrera tomando como base estructuras más planas y que permitan un crecimiento horizontal son positivas (Kowske *et al.* 2010).

Finalmente, debemos concluir que es necesario mirar hacia adelante, hacia un futuro donde la generación Y será el mayor porcentaje de la fuerza laboral. Sobre esta generación se tienen más preguntas que respuestas, por lo que es necesario realizar más investigaciones que contribuyan a conocer mejor a este grupo generacional (Kowske *et al.* 2010).

Mientras tanto las organizaciones deben mantener activamente las estrategias de recursos humanos enfocadas al liderazgo de este grupo, su formación y equilibrio vida-trabajo para que resulten atractivas al momento del reclutamiento y la retención de colaboradores (Gordon 2010).

### **Capítulo III. Metodología**

#### **1. Diseño de la investigación**

Esta investigación es de tipo cualitativo exploratorio. El diseño se ha realizado con base en la teoría fundamentada sistemática de codificación abierta (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

El estudio implica el desarrollo de entrevistas a profundidad a jóvenes profesionales, egresados de las carreras de Ingeniería que colaboren en la empresa de estudio al momento de realizar la investigación.

Cabe señalar que en el enfoque cualitativo el diseño se refiere al «abordaje» general que se utilizará en el proceso de investigación. Cada estudio cualitativo es en sí mismo un diseño de investigación, es decir no hay dos investigaciones cualitativas iguales (Hernández *et al.* 2010).

La teoría fundamentada provee un sentido de comprensión sólido porque es sensible a las expresiones de los individuos dentro de su propio contexto y además brinda la posibilidad de representar toda la complejidad descubierta en el proceso (Glaser y Strauss 1967; Creswell 2009 en Hernández *et al.* 2010).

Asimismo, la entrevista cualitativa permite hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, etc. Así, cada entrevista es única y crucial, y su duración debe mantener un equilibrio entre obtener la información de interés y no cansar al entrevistado (Hernández *et al.* 2010).

El propósito de las entrevistas es la obtención de respuestas sobre el tema de estudio en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado (esto constituye una de sus múltiples ventajas). El entrevistado es el «experto», por lo que el entrevistador debe escucharlo con atención, interesado en el contenido y narrativa de la respuesta (Hernández *et al.* 2010).

El diseño de la teoría fundamentada que empleará esta investigación es de tipo sistemático de codificación abierta. El investigador revisará todos los segmentos del material para analizar y generará, por comparación constante, categorías iniciales de significado (Hernández *et al.* 2010).

## **2. Contexto**

La investigación se realizará en una empresa del sector construcción dedicada a brindar servicios de ingeniería y construcción desde hace más de 82 años.

Asimismo, a lo largo de su historia, ha desarrollado innumerables proyectos en todos los sectores de la construcción: infraestructura, energía, edificaciones, minería, petróleo, industria, entre otros.

Al pertenecer al sector de construcción (que se caracteriza por ser cíclico), a veces se encuentra en épocas de apogeo y otras veces está en épocas de escasez de proyectos (esto se debe principalmente al contexto político y económico).

En ambos contextos, la empresa en estudio tiene el reto de retener a los profesionales claves para no impactar los resultados del negocio.

La coyuntura específica de esta empresa es que muchos de sus proyectos se encuentran ubicados en provincia, donde los colaboradores viven en campamento y bajo un régimen de trabajo de 21x7, lo que significa que las personas trabajan veintiún días continuos (de lunes a domingo) y descansan siete días.

El levantamiento de información de la investigación se realizó en los proyectos y en la oficina principal, en donde siempre se cuidó que las entrevistas se dieran en salas de reunión cerradas para evitar el ruido y las interrupciones.

## **3. Muestra**

La empresa cuenta con 2593 colaboradores ingenieros y profesionales al cierre de diciembre 2014 que pertenecen a las unidades de negocio y unidades de staff. Ellos están distribuidos en cinco categorías profesionales: gerentes, subgerentes/ superintendentes, jefes, ingenieros/ especialistas y asistentes (GyM 2014).

El estudio considera la participación de 30 jóvenes profesionales de las carreras de ingeniería y que pertenecen a las categorías profesionales de ingenieros/especialistas y asistentes, nacidos después de 1980.

Los participantes fueron elegidos por conveniencia, dados los casos disponibles y a los cuales se tenía acceso debido al régimen de trabajo que manejaban cuando se aplicó el protocolo de entrevista en los proyectos.

#### **4. Instrumento**

Se construyó una guía de entrevista semiestructurada que consta de cuatro preguntas abiertas y preguntas de datos sociodemográficos. El tiempo de aplicación de la guía de entrevista fue de 30 a 45 minutos y se espera aplicar treinta protocolos de entrevistas. Para acceder a la guía completa, ver el Anexo 1.

Cabe precisar que se incluyeron dos preguntas adicionales como parte de un proyecto de investigación más amplio a solicitud de la empresa estudiada. Estas preguntas tomaron como referencia el protocolo de entrevista a profundidad de componentes émicos de bienestar (ECB) de Yamamoto (2004). Las preguntas fueron modificadas para el contexto organizacional y no forman parte del análisis de la presente investigación.

#### **5. Procedimiento de recolección de datos**

Para poder realizar la investigación en la empresa del sector construcción se coordinó con el gerente de Recursos Humanos y se solicitó el permiso correspondiente.

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada a profundidad con base en estudios previos para explorar las variables.

Se realizó una aplicación piloto de la guía de entrevista a cinco participantes en un *focus group*, para asegurar que las preguntas se comprendieran cabalidad y, posteriormente, se ajustaron las preguntas.

La aplicación piloto generó la modificación de la última pregunta del cuestionario:

Pregunta Inicial: De los factores que mencionas, ¿cuál consideras que es el más importante al momento de tomar la decisión de salir de la empresa?

Pregunta Modificada: De todos los factores señalados, ¿cuál considera que sería el factor determinante (o el que tiene mayor impacto) al momento de tomar la decisión de salir de la empresa?

Se realizaron treinta entrevistas a profundidad, previa coordinación con los jefes directos, en los proyectos donde se encontraban los colaboradores participantes del estudio. Se cuidó que el espacio fuera propicio para la ejecución de las entrevistas (sin interrupciones).

Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los colaboradores participantes y en las oficinas de la empresa en los casos que el colaborador pudo acercarse a la sede principal.



Al momento de iniciar cada entrevista, se explicó a los colaboradores que la entrevista era anónima, se precisó que no existían respuestas correctas o incorrectas y se buscó en todo momento generar un clima de confianza.

Al término de cada entrevista se realizaron las preguntas correspondientes a los datos demográficos.

Una vez concluidas las treinta entrevistas, se sistematizó la información a través de la técnica del análisis de contenido, la cual permite sintetizar la información en categorías.

El análisis de contenido contempló el establecimiento de categorías iniciales, formación de categorías finales, agrupación de datos y ordenamiento de categorías por frecuencias (Weber 1990). Se consideraron las frecuencias con repetición mayor a 4, para proceder con la elaboración de conclusiones, discusión y recomendaciones.

## **6. Análisis de la información**

A diferencia del proceso cuantitativo, en donde primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, en el proceso cualitativo, la recolección y análisis de la información ocurren en paralelo. Asimismo, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis (Hernández *et al.* 2010).

Sin embargo, para la investigación se consideraron los siguientes lineamientos:

- A partir de la información obtenida en las entrevistas, se buscó darle estructura a los datos (Patton 2002 en Hernández *et al.* 2010).
- Organizar la información en categorías, temas y patrones (Willing 2008 en Hernández *et al.* 2010). En esa línea, se interpretaron y se evaluaron las categorías formuladas.
- Describir las experiencias de las personas que participaron de la investigación desde su propia perspectiva, lenguaje y con sus expresiones (Creswell 2009 en Hernández *et al.* 2010).
- Comprender a profundidad el contexto que rodea los datos (Daymon 2010 en Hernández *et al.* 2010).

- Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

Finalmente, una fuente de datos que se agregó al proceso de análisis fueron las impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias de las dos investigadoras en el transcurso de cada entrevista.

## **7. Análisis de confiabilidad del instrumento**

En la investigación cualitativa, se prefiere usar el término «rigor», en lugar de validez y confiabilidad (Hernández *et al.* 2010).

Los principales autores en esta materia han formulado una serie de criterios para intentar establecer un paralelo con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa. Estos han sido aceptados por algunos investigadores, pero rechazados por otros (Hernández *et al.* 2010).

En esta línea, la «dependencia» es una forma de «confiabilidad cualitativa» (Hernández *et al.* 2010). También es conocida como «consistencia lógica» (Guba y Lincoln 1989 en Hernández, *et al.* 2010). Para Franklin y Ballau (2005 en Hernández *et al.* 2010) es el grado en que diferentes investigadores recolectan datos similares en campo y efectúan los mismos análisis generando resultados equivalentes. En esa misma línea, para Hernandez Sampieri y Mendoza (2008 en Hernández *et al.* 2010) esto implica que la información sea revisada por distintos investigadores y que estos lleguen a interpretaciones coherentes.

Para cuidar la dependencia en la investigación se consideró que la aplicación de entrevistas se realice por dos investigadoras que evalúen la obtención de resultados equivalentes. Esto debido a que las entrevistas se realizarían en contextos similares y se efectuaría el mismo proceso de análisis de contenido (Hernández *et al.* 2010).

En ese sentido, se cuidó la dependencia interna, definida como el grado en el cual los diversos investigadores, al menos dos, generan temas similares con los mismos datos (Franklin y Ballau 2005 en Hernández *et al.* 2010).

## **8. Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

Como ya se señaló, los participantes del estudio son jóvenes profesionales nacidos a partir de 1980, colaboradores de una empresa del sector de construcción cuya sede principal se encuentra en Perú.

La población está conformada por tres unidades de negocio (Obras Civiles, Edificaciones Y Presupuestos) y una unidad de soporte estratégico para el *core* (Control de Gestión). Estos se ubican en los diferentes proyectos de la empresa en Lima y provincias. El número de integrantes por cada unidad oscila, en promedio, entre las 20 y 80 personas.

La muestra estuvo compuesta por 30 participantes, 24 de los cuales eran hombres y 6 mujeres, con un rango de edad entre los 23 y 27 años.

Asimismo, 20 estudiaron la carrera de Ingeniería Civil, 6 la carrera de Ingeniería Mecánica, 3 la carrera de Ingeniería Mecánica-Eléctrica y 1 la carrera de Arquitectura.

Para mayor detalle de los datos demográficos, ver el Anexo 2.

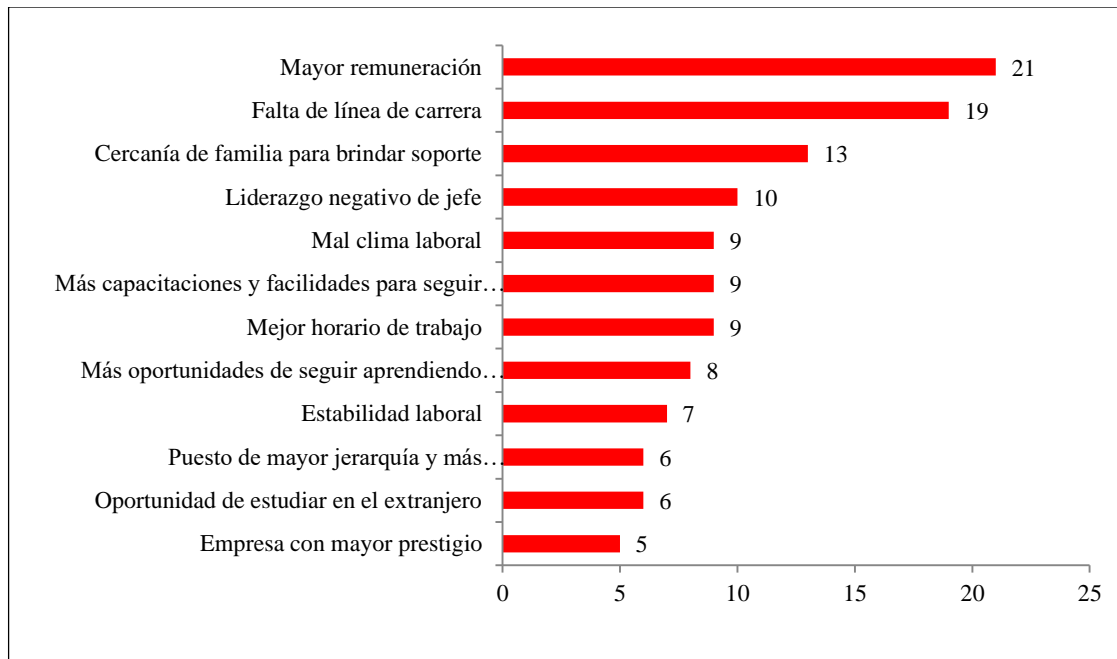
## Capítulo IV. Resultados

Como resultado de las entrevistas realizadas en la empresa de estudio, se realizó una transcripción detallada de cada una de ellas. Además, se añadieron los comentarios, escenarios y anécdotas en cada proceso.

Posteriormente, se realizó el análisis de contenido para determinar las principales categorías que consideran los jóvenes pertenecientes a la generación Y al momento de tomar la decisión de salir de la empresa de la empresa en donde se realiza la presente investigación.

El Gráfico 1 muestra las categorías encontradas (se consideran frecuencias superiores a cuatro):

**Gráfico 1. Factores que se considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa de estudio**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las categorías encontradas son consideradas por la muestra del estudio como los factores que considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa. A continuación, se detallan cada una de ellas.

## **1. Mayor remuneración**

Los participantes de la muestra de estudio otorgan un peso importante al factor económico al momento de evaluar y tomar la decisión de salir de la empresa. Los entrevistados tienen opiniones variadas respecto a lo que consideran una remuneración significativamente mayor: 20%, 30%, 50% más de lo que perciben actualmente.

Sin embargo, este pensamiento se mezcla y con otros factores como el prestigio de la empresa y la opinión de los familiares. A continuación, detallamos algunas citas de los entrevistados:

*«Si me ofrecen una mayor remuneración, mínimo de un 30%, lo pensaría» (asistente de campo, 22 años).*

*«El sueldo. Me ha pasado que me han ofrecido en otro lugar más sueldo, pero me he mantenido por el prestigio de la empresa y la estabilidad. Además tengo demandas familiares que cubrir y no me puedo arriesgar» (ingeniero de presupuestos, 27 años).*

Asimismo, la generación Y piensa en el futuro y lo que significaría un mejor sueldo si tuviera una mayor responsabilidad, como tener familia:

*«El sueldo, sobre todo más adelante cuando tenga familia» (ingeniero de oficina técnica, 24 años).*

Cabe precisar que si bien la categoría de mayor remuneración fue la que obtuvo mayor frecuencia en el análisis de contenido, a lo largo de las entrevistas no fue lo primero que señalaron los participantes.

Asimismo, de acuerdo a la literatura revisada el factor de mayor remuneración sería compartido por los demás grupos generacionales y no únicamente por esta generación (Jones 2011).

## **2. Falta de línea de carrera**

Otro factor muy importante que considera la generación Y que conforma la muestra de estudio al momento de tomar la decisión de salir de la empresa es la percepción que su actual organización no le puede brindar oportunidades de desarrollo y que ya llegaron al «techo» en lo que respecta a su línea de carrera.

*«Que sienta que no me reconocen y sientes que te has estancado, por ejemplo que otros sí hayan avanzado, y que no haya igualdad de oportunidades» (asistente de presupuestos, 23 años).*

*«Si se llega a un punto en el que no puedes avanzar dentro del crecimiento profesional, pues te sientes frustrado y vería otras opciones» (ingeniero de campo, 24 años).*

*«Aquí en la empresa no hay tantas oportunidades para la gente de mi carrera [Arquitectura]. Si ya luego no tengo otro puesto dónde subir tendría que buscar más alternativas. Hay empresas especializadas en mi carrera que sí ofrecen línea de carrera» (coordinador de BIM, 26 años).*

Además, algunos participantes señalaron que si bien existía línea de carrera en sus unidades, el tiempo que les llevaría subir de posición era mucho:

*«Aquí en la división sí nos han explicado que tenemos línea de carrera, pero a mí mi jefe me dijo que me faltaban unos tres años para subir a ingeniero y eso es excesivo» (asistente de campo, 22 años).*

*«Aquí los gerentes de proyecto nos han contado cómo fueron creciendo en la empresa, y que se demoraron quince o veinte años. En cambio, en la división de Edificaciones tú puedes ser residente en cinco años. Quiero pedir mi cambio [risas]» (ingeniero de oficina técnica, 26 años).*

Además, se entiende por línea de carrera no únicamente en el marco de un crecimiento vertical sino también un crecimiento horizontal que permita más oportunidades de aprendizaje.

*«Me gustaría rotar a otras áreas, ir a campo, no importa si es en el mismo nivel. Siento que así podría crecer y avanzar en la línea de carrera de la empresa » (asistente de presupuestos, 23 años).*

En suma, en lo que respecta al factor de falta de línea de carrera no solo es necesario el establecimiento claro de una línea de carrera, su difusión y comunicación, sino también determinar los tiempos de permanencia entre una posición y otra. En todo caso, se hace necesaria la explicación y justificación del tiempo requerido para cada posición; además de considerar el desarrollo de los colaboradores en líneas de carrera horizontales como parte de un proceso de formación integral.

Este factor llegar a ser altamente valorado por la generación Y, ya que a diferencia de las otras generaciones, el 33% considera las oportunidades de carrera futuras en los potenciales empleadores a diferencia de un 21% de las otras generaciones (Jones 2011).

### **3. Cercanía de familia para brindar soporte**

Por otro lado, los entrevistados resaltan la importancia de estar cerca de la familia porque constituye su soporte en momentos difíciles como el padecimiento de enfermedades o la muerte de algún familiar. Asimismo, la cercanía es positiva para mantener una buena relación con sus familiares.

*«Que tenga algún problema personal o alguna crisis familiar que me lleve a cambiar de horario, si fuese un problema que me demande estar más tiempo con mi familia» (ingeniero de oficina técnica, 24 años).*

*«Que mi familia esté delicada y no pueda estar cerca de ellos» (implementador de Control de Gestión de Proyectos, 26 años).*

*«Sé que me enviarán a obra y con régimen, pero mi esposa va a tener un bebé y no está muy de acuerdo con que me vaya a obra» (ingeniero de Presupuestos, 27 años).*

*«Hace unos meses estaba en obra y me llamó mi mamá para decirme que un tío mío había fallecido. No me tocaba bajada así que, caballero, no pude ir a su velorio» (asistente de campo, 24 años).*

Para los jóvenes de esta muestra y por el contexto del sector en donde trabajan (con régimen de trabajo) resulta importante que su familia los sienta cercanos, pese a la distancia.

Cabe señalar que en la literatura revisada no se precisa explícitamente la cercanía de la familia como uno de los factores a considerar al momento de tomar la decisión de salir de la empresa; podría considerarse en el ámbito balance vida-trabajo, sin embargo este resulta muy general. Para la muestra de estudio el hecho de convivir 21 días con los compañeros de trabajo, alejados de la familia es un factor importante a tener en cuenta en caso cuenten con propuestas de otras empresas.

#### **4. Liderazgo negativo del jefe**

La figura del jefe es muy importante para esta muestra de estudio perteneciente a la generación Y. Así, los participantes consideran que podrán crecer más rápido si su jefe directo o inmediato les enseña, les comunica, brinda feedback y los reconoce.

Por el contrario, si no sienten respeto por la persona que los lidera, considerarían la posibilidad de salir de la empresa. Al indagar por lo que caracteriza a un liderazgo negativo, salieron a relucir las características más valoradas con respecto a la figura del jefe: jefe que escucha, jefe que forma, jefe que reta y jefe que enseña.

*«En cuanto al tema del liderazgo del jefe y el equipo de trabajo, tener un jefe que no es ético, no me haría sentir cómodo» (líder proyecto de mejora, 25 años).*

*«Tener un jefe que te rete, que te brinde oportunidades» (asistente de oficina técnica, 23 años).*

*«Si mi jefe no me enseña nada nuevo, sentiría que no estoy aprendiendo y que me estoy estancando» (ingeniero de oficina técnica, 25 años).*

*«Mi jefa es superbueno y muy inteligente. Tiene la paciencia para enseñarnos al inicio y luego nos deja solos. Creo que es difícil encontrar otra empresa con un jefe que se tome el tiempo para enseñarme» (asistente de Presupuestos, 22 años).*

Los participantes claramente identifican lo que les gusta y no les gusta de la figura del jefe al cual reportan. Este fue uno de los factores que se señalaron al inicio de las entrevistas en la mayoría de los casos, a la par del factor referido al mal clima laboral.

#### **5. Mal clima laboral**

Un factor que salió a relucir por los participantes de la muestra de estudio es que la organización a la cual pertenecen goce de un buen clima laboral, por lo que si no existe un buen clima se sienten a disgusto.

Cabe señalar que la empresa donde se realizó la investigación anualmente realiza la medición de clima laboral bajo la metodología de great place to work. Esto sumado a los campamentos de los proyectos que cuentan con régimen de trabajo de 21x7 donde se procura generar un ambiente de camaradería y familia, el impacto de un clima laboral negativo es uno de los factores que evaluarían los participantes de este estudio.



*«Que no me lleve bien con mis compañeros de trabajo» (asistente de oficina técnica, 25 años).*

*«Clima laboral, debes sentirte bien con la gente» (asistente de oficina técnica, 24 años).*

*«Paso más tiempo en el proyecto que en mi casa, los compañeros de trabajo se vuelven como tu familia; si te llevas mal con ellos, no la pasarías nada bien» (ingeniero de oficina técnica, 25 años).*

Este fue uno de los primeros tópicos que se señalaron en las entrevistas. Por el régimen de trabajo y la carga laboral que exige más horas de trabajo, los participantes señalan que un buen clima laboral es clave para sobrellevar todo.

En esa línea, la literatura revisada señala que la generación Y tiene una tendencia hacia el individualismo. Esto se contrarresta con lo explorado con los participantes de la muestra de este estudio quienes manifiestan estar orientados a la colaboración, trabajo en equipo y en búsqueda de este sentido de familia; esto podría explicarse por la coyuntura en la que desarrollan sus funciones (bajo un régimen de trabajo) y donde la convivencia con sus compañeros de trabajo es parte de su día a día.

## **6. Más capacitaciones y facilidades para seguir estudiando**

En línea a su desarrollo profesional y crecimiento, los participantes de la muestra valoran que las organizaciones contribuyan con su crecimiento a partir de las capacitaciones que les pueden ofrecer, ya sea con la subvención o con el financiamiento de las mismas.

*«Capacitaciones, oportunidades de llevar cursos y que brinden el financiamiento» (asistente de campo, 23 años).*

*«Consideraría dejar la empresa si, por ejemplo, me ofrecieran pagarme el MBA» (ingeniero de campo, 24 años).*

También valoran que, en caso no les brinden capacitaciones, les puedan dar las facilidades de tiempo para que ellos mismos puedan capacitarse.

*«Si no hay tiempo para llevar cursos, que me den permiso y facilidades» (ingeniero de campo, 25 años).*

## **7. Mejor horario de trabajo**

La búsqueda del equilibrio vida-trabajo se presenta específicamente en el grupo de entrevistados a partir del cuestionamiento del horario de trabajo. Un factor determinante para tomar la decisión de salir de la empresa es poder contar con un mejor horario de trabajo.

*«Sobre el horario de trabajo: si me proponen en otro lugar que pueda salir más temprano, yo lo pensaría» (analista de control de gestión de proyectos, 27 años).*

*«En nuestro sector es complicado el tema del tiempo, pero sé que hay otras empresa que han modificado su régimen. Si me ofrecen un 14x7 o 5x2 sería mejor porque podría hacer otras cosas» (ingeniero de oficina técnica, 25 años).*

Cabe señalar que la coyuntura de la empresa y los regímenes que maneja no facilita el establecimiento de mejores horarios o, en el caso específico de esta empresa, al ser contratista y según el tipo de contrato no tiene mayor injerencia en la definición del régimen de trabajo.

## **8. Más oportunidades de seguir aprendiendo temas nuevos**

Los jóvenes profesionales de la muestra de estudio valoran mucho el aprendizaje y la oportunidad que les da el desarrollar nuevas funciones, ya que de esta manera aprenden.

Como consecuencia, si permanecen mucho tiempo realizando las mismas funciones sienten que ya aprendieron lo necesario por lo que es una necesidad migrar a otra posición que les permita tener nuevos aprendizajes.

*«Que me vea estancado, que siempre haga lo mismo, que sienta que ya aprendí todo y no es suficiente. Después de uno o dos años más hay que ver cómo ir mejorando» (asistente de control de gestión de proyectos, 23 años).*

*«Si pasa el tiempo y sigo haciendo lo mismo o si me cambian de obra para seguir haciendo lo mismo, no me gustaría. Quiero aprender más procesos y rápido» (líder de proyecto de mejora, 25 años).*

Los participantes dejaron en claro que están en el momento de aprender lo más posible en el menor tiempo posible. Indicaron, además, que realizar las mismas funciones por mucho tiempo limita su aprendizaje y su ritmo de crecimiento. Esto va en línea de su deseo de crecimiento y ascenso en su línea de carrera de manera acelerada.

## **9. Estabilidad laboral**

Por otro lado, los entrevistados pertenecientes a la generación Y mencionaron el tema de la estabilidad laboral como uno de los factores que considerarían al momento de tomar la decisión de la empresa. Este elemento fue indicado desde dos perspectivas: valoran la estabilidad laboral que su empresa actual les brinda y, de presentárseles alguna otra oferta, solicitarían que les brinde estabilidad laboral.

*«Que me den mayor estabilidad. Es decir, si acá hubiera algún problema de estabilidad, sí saldría» (ingeniero de presupuestos, 24 años).*

*«Estabilidad laboral, no solo contratos de otras empresas por seis meses, sino por un año, dos años mínimo» (asistente de campo, 25 años).*

*«En este sector te contratan por el período que dura el proyecto y luego “chau”. Lo bueno de aquí es que hasta el momento siempre me han reubicado. Deberían ofrecerme lo mismo para irme» (ingeniero de oficina técnica, 26 años).*

Si bien es cierto, la mayor composición de la muestra de estudio cuenta con contratos a plazo fijo, algunos participantes manifestaron que ven una clara preocupación de la empresa por reubicarlos apenas los proyectos están próximos a concluir. Eso es algo que aprecian en verdad porque saben que las empresas del sector no realizan este esfuerzo y lo que normalmente se manejan son contratos por obra-labor cuyo tiempo está definido por la duración del proyecto.

*«Aquí la gente de la obra me ha dicho que no me preocupe, que siempre reubican a los buenos y eso hay que valorarlo porque no es algo que haga la competencia» (asistente de campo, 23 años).*

La empresa de estudio es percibida por los participantes como una organización que desea brindar continuidad laboral a sus trabajadores y no únicamente por proyectos que es lo que caracteriza a las empresas de este rubro.

## **10. Puesto de mayor jerarquía y más responsabilidad**

Siguiendo el lineamiento de más oportunidades de desarrollo profesional, los participantes pertenecientes a la generación Y de esta investigación considerarían salir de la empresa si la posición que les ofrecen es de una mayor jerarquía y de mayor responsabilidad.

*«Evaluaría si el cargo me gusta o no, si me darán más retos y significa un puesto con mayor responsabilidad, más funciones» (analista de control de gestión de proyectos, 25 años).*

*«Que salga la oportunidad de manejar un tema macro» (ingeniero de Presupuestos, 24 años).*

*«Depende de la responsabilidad del cargo, si tendría personas que me reporten directamente, más retos» (ingeniero de oficina técnica, 25 años).*

Este factor va ligado a las oportunidades de seguir aprendiendo no solo a nivel de conocimientos, sino también respecto al desarrollo de competencias de gestión y habilidades de liderazgo que consideran los ayudará en el futuro a ocupar cargos estratégicos en cualquier organización.

## **11. Oportunidad de estudiar en el extranjero**

La generación Y valora no solo la oportunidad de recibir capacitaciones, sino que de manera especial se sienten atraídos por la oportunidad de continuar estudiando en el extranjero. Si se les presentara la oportunidad de estudiar en el extranjero, tomarían la decisión de salir de la empresa.

*«Salir y hacer otra maestría en el extranjero» (asistente de Presupuestos, 25 años).*

*«Si quiero salir afuera a estudiar, tendría que dejar la empresa» (asistente de oficina técnica, 25 años).*

Los comentarios señalados en este punto estuvieron en su mayoría referidos al deseo propio de salir y estudiar en el extranjero, asumiendo la inversión total.

Solo en algunos casos los participantes señalaron que tenían conocimiento que algunas personas habían sido beneficiadas con cursos en el extranjero hace años y les gustaría que este beneficio sea de conocimiento de todos para saber lo que tendrían que hacer para poder acceder al mismo.

En suma, las percepciones de los jóvenes profesionales participantes del estudio consideran que contar con estudios de postgrado en el extranjero pueden ayudarlos a crecer más rápidamente al interior de las organizaciones, dado que les brindaría, en su concepción, un valor agregado que los diferenciaría de los demás candidatos.

## **12. Empresa con mayor prestigio**

Finalmente, uno de los factores que consideran los jóvenes entrevistados momento de tomar la decisión de salir de la empresa es el prestigio de la empresa que les realice otra oferta de trabajo, el cual debe superar al prestigio de la empresa en la que actualmente se encuentran.

*«Que una empresa de mayores rubros y más conocida internacionalmente me ofrezca un puesto» (asistente de Presupuestos, 23 años).*

*«Encontrar una empresa transnacional grande y aprender. Hay empresas que tienen el reconocimiento mundial y sería un plus en el CV» (asistente de campo, 25 años).*

*«La verdad se siente bien decir que trabajo aquí, la empresa ha crecido y ha comprado otras empresas en Chile. Si me cambio de empresa, debería ser mejor que la de ahora» (ingeniero de oficina técnica, 27 años).*

Los participantes conocen la posición en la que se encuentra la empresa. Se percibe claramente un orgullo de pertenecer a la organización que está posicionada en el mercado y es reconocida.

Como se señaló la empresa de estudio fue reconocida con el premio de marca empleadora de Arellano y Laborum en el 2014 y 2015 (Saavedra 2015).

## **Capítulo V. Propuesta de mejora**

### **1. Empresa**

La empresa donde se realiza el estudio cuenta con más de 82 años de trayectoria (se fundó en 1933). Es la constructora más grande y experimentada del Perú. A lo largo de su historia ha desarrollado numerosos proyectos en las diferentes ramas de la construcción, en esa línea cuenta con tres divisiones especializadas: Edificaciones, Obras Civiles y Electromecánica (Grupo Graña y Montero 2014).

De acuerdo con el Informe de Sostenibilidad 2014 de la empresa donde se realizó el estudio, los valores que rigen esta organización son cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia. Estos valores están asociados a una política de acción que permite garantizar y probar el mantenimiento de sus valores (Grupo Graña y Montero 2014).

### **2. Visión**

«Ser reconocido como el grupo servicios de ingeniería e infraestructura más confiable de Latinoamérica» (Grupo Graña y Montero 2014).

### **3. Misión**

«Resolver las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales, trabajando en un entorno que motive y desarrolle a su personal respetando el medio ambiente, en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas» (Grupo Graña y Montero 2014).

### **4. Historia**

La empresa constructora en donde se realiza la investigación pertenece a un grupo de empresas dedicada a los servicios de ingeniería e infraestructura y es la primera empresa de este grupo.

El acta de fundación de la empresa establece la línea que marca los parámetros que siguieron durante sus 82 años de trayectoria: «Acordamos por el presente documento formar una sociedad técnica que denominaremos Gramonvel, con el objetivo de aunar nuestros conocimientos para la realización de cualquier obra o trabajo» (Grupo Graña y Montero 2014).

A partir de ese momento, se realizan proyectos cada vez más complejos, como por ejemplo la ejecución de los Baños de Miraflores en 1937, la construcción de la ciudad de Talara en 1945, el

Hospital del Empleado en 1952, la mina de Cuajone en 1957 y el Hotel Sheraton en 1972 (Grupo Graña y Montero 2014).

Asimismo, dado el carácter cíclico del sector construcción, en 1983 fue necesario optar por diversificar el negocio para lograr su estabilidad. A partir de ese año nacen tres empresas del grupo con este fin: la primera enfocada a los servicios de *outsourcing* de procesos de negocio y tecnología de la información, la segunda especializada en diseño de ingeniería y supervisión de obras y la tercera centrada en la búsqueda de inversiones y operación de infraestructura en la industria del petróleo, gas, químicos, energía, entre otros (Grupo Graña y Montero 2014).

En esa línea, en 1988 se obtiene el primer contrato de *outsourcing* de tecnología en el Perú. En 1990 se obtienen proyectos internacionales como el Hotel Meliá Bávaro en Punta Cana y en 1991 se inician las operaciones de producción de petróleo en el lote I ubicado en la ciudad de Talara (Grupo Graña y Montero 2014).

En 1994 la empresa continúa diversificándose y nace la empresa de concesiones viales, lo que afianza mucho más el negocio. En 1997 la empresa empieza con la cotización de acciones en la Bolsa de Valores de Lima (Grupo Graña y Montero 2014).

Por otro lado, como parte de las estrategia de la empresa para lograr ser sostenible en el tiempo, se apuesta por el desarrollo de las personas y en 1999 se crea un centro corporativo de aprendizaje dedicado a la formación de sus profesionales y en la captación y generación de conocimiento (Grupo Graña y Montero 2014).

En el 2010 se apuesta por la regionalización y se adquiere una empresa con sedes en Colombia, Chile y Perú. En el 2012 se adquiere una empresa en Chile dedicada al rubro de construcción de obras civiles y al año siguiente se adquiere, también en Chile, una empresa dedicada al rubro de *Oil & Gas*. Un año más tarde las dos últimas empresas se fusionan (Graña 2014).

En el 2013 la empresa entra a cotizar a la Bolsa de Valores de Nueva York y en el 2014 adquiere una empresa de construcción en Colombia dedicada a la construcción en el sector de hidrocarburos (Graña 2014).

## **5. Organización**

Al cierre de diciembre 2014, la empresa contaba con 3.277 colaboradores (GyM 2014). El 81% de esta población se encuentra ubicada en los distintos proyectos de construcción en el Perú y el extranjero.

Asimismo, el 53% de esta población cuenta con menos de dos años de tiempo de servicio y el 40% tiene menos de treinta años (ver el Anexo 3).

La organización cuenta con tres divisiones de negocio: Obras Civiles, Electromecánica y Edificaciones. Además, cuenta con unidades de soporte para las tres divisiones: Legal, Comercial, Equipos y Logística, Propuestas y Contratos, Administración y Finanzas, Técnica, Recursos Humanos e Integración Social Laboral (ver el Anexo 4).

## **6. Objetivos estratégicos**

Como ya se señaló previamente, la empresa donde se realizó la investigación pertenece un grupo de 26 empresas (Grupo Graña y Montero 2014).

En ese sentido, cabe precisar en primer lugar las metas estratégicas del grupo, para luego detallar los objetivos de la empresa en particular que están claramente alineados con las metas del grupo.

Las metas del grupo consideran expandir los negocios de infraestructura, mantener y reforzar la posición como contratista líder en proyectos complejos en el Perú y otros mercados clave, continuar el crecimiento mediante la «exportación» de sus capacidades, mantener la disciplina financiera y seguir fomentando los valores corporativos al interior de la organización (Grupo Graña y Montero 2014).

Por su lado, los objetivos estratégicos de la organización para el año 2015, siguen la línea de los objetivos del 2014.

En ese sentido, los objetivos de valor están relacionados a la consecución de un mayor *backlog* para los años venideros considerando un refuerzo comercial entre los países de Perú, Chile, Colombia y Bolivia, teniendo como meta la exportación de sus servicios de construcción. Además, se considera acompañar el desarrollo de negocios propios con la unidad de infraestructura.

Entre los objetivos de estabilidad de la empresa está generar capacidades para lograr, a través de la ingeniería, dar mayor valor a las propuestas y proyectos. Esto implica el desarrollo de colaboradores (por ejemplo, gestores de ingeniería) y la incorporación de talento técnico. Asimismo, los objetivos incluyen fomentar la disciplina gerencial para el cumplimiento de los procesos claves, mejorar la productividad, analizar los riesgos, negociar contratos y encargarse de la gestión contractual y del cliente durante la ejecución de los proyectos.



Finalmente, los objetivos de prestigio abordan cuatro tópicos clave: seguridad (revisar el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos), calidad (enfocarse al Sistema de Gestión de Calidad en lo esencial), clientes (continuar con el proceso de *feedback* por parte de los clientes a través de talleres cliente-socio) y personas (centrarse en los equipos de dirección de los proyectos, identificar a personas con alto potencial y fomentar los valores corporativos a través de la difusión de la cultura empresarial utilizando la estrategia de los núcleos operativos confiables).

## **7. Diagnóstico**

La empresa estudiada cuenta con 82 años en el mercado peruano y, de acuerdo con la solicitud de sus clientes, ha desarrollado proyectos en diversas modalidades con o sin financiamiento, llave en mano (*turn-key*), EPC (*Engineering, Procurement and Construction*), entre otros (Grupo Graña y Montero 2014).

En el curso de los diversos proyectos de construcción se ha asociado con las más importantes empresas de construcción del mundo (Bechtel, Fluor, Dumez GTM (Vinci), Aker Solutions, etc.).

En la lista de las mayores empresas del Perú a nivel de ventas, *América Economía* ubicó en el 2013 a la empresa estudiada en el primer lugar (ver el Anexo 5).

En el 2013 el sector construcción creció 8,56%, lo que significó su duodécimo año de crecimiento consecutivo. Pese a ello la actividad edificadora, según Capeco, se redujo en 10,67% y también decrecieron las ventas de viviendas, puesto que fueron 25% menores respecto a las registradas el año anterior (*América Economía* 2014).

Sin embargo, para los años venideros se proyecta que la alta demanda insatisfecha de viviendas y oficinas se refleje en un crecimiento para la industria constructora en todos sus mercados, considerando el de infraestructura donde la brecha actual es de US\$ 10.000 millones (*América Economía* 2014).

La realidad de la empresa estudiada exige prepararse para todos los posibles escenarios. Por ello, los objetivos estratégicos de la organización priorizan en temas referidos a la seguridad y calidad, el clima laboral como soporte motivacional, la exportación de servicios de construcción y negocios propios de infraestructura, la generación de gestores de ingeniería e incorporación de talento técnico, la valoración de riesgos de proyectos, la excelencia operacional en los proyectos

y oficina, la identificación de talentos clave y la difusión de la cultura, los valores y el estilo empresarial.

## 8. Plan de Acción de Mejora

El Plan de Acción de Mejora propone acciones concretas y responde a los resultados encontrados en el estudio; asimismo, está alineado con los objetivos estratégicos de prestigio de la organización. De acuerdo con ello, es necesario precisar los principales resultados del estudio y evaluar su vinculación con los objetivos estratégicos para generar el impacto deseado. Este plan de acción debe ser entendido en el marco de la empresa donde se realiza la presente investigación.

### 8.1 Objetivo 1

El objetivo de poner mayor foco en los equipos de dirección de proyecto implica contar con líderes con las competencias técnicas, de gestión y personales para dirigir los proyectos a su cargo. Esto se encuentra claramente relacionado con los resultados encontrados: los jóvenes profesionales participantes de la muestra manifiestan que un jefe cuyo liderazgo no los ayuda a crecer, que no contribuye con su aprendizaje y un mal clima laboral serían factores que considerarían al momento de salir de la empresa.

**Tabla 1. Acciones de mejora foco en equipos de dirección de proyectos**

Objetivo	Acciones	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Frecuencia	Calendario
Desarrollar el liderazgo de jefes	Realizar la primera medición de liderazgo a mandos medios de la organización	Aplicativo corporativo para toma de encuesta	Encuesta de liderazgo muestra el porcentaje de satisfacción obtenido	Semestral	Marzo – Abril (Primer año)
	Elaborar un plan de desarrollo específico por cada líder (con una meta específica)	Formato de Excel	Número de planes de desarrollo realizados y número de planes de desarrollo proyectados	Semestral	Mayo

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Calendario</b>
	Establecer conversatorios de buenas prácticas de liderazgo	Salas de reuniones	Número de prácticas de liderazgo implementadas y número de prácticas difundidas	Trimestral	Junio / Septiembre / Diciembre
	Realizar la segunda medición de liderazgo a mandos medios, para contrastar con la primera medición	Aplicativo del corporativo para la toma de encuesta	Encuesta de liderazgo muestra el porcentaje de satisfacción obtenido en la primera medición versus la segunda medición	Semestral	Marzo – Abril (Segundo año)
Mejorar el clima laboral	Elaborar un plan de clima laboral por proyecto (según los resultados específicos)	Resultados la encuesta de clima laboral y aplicación de encuesta (valorizada en US\$ 15.000)	Número de planes de clima realizados y número de planes de clima proyectados	Anual	Enero
	Organizar el equipo de mejora que estará liderado por el gerente de proyecto (o el gerente de unidad) y en el que participarán los gestores de clima laboral	Salas de reuniones	Número de equipos conformados y número total de proyectos y unidades	Mensual	Enero
	Promover la retroalimentación mediante las acciones de clima laboral por proyecto	Encuesta de satisfacción de acciones de clima laboral	Porcentaje de satisfacción de acciones de clima laboral	Semestral	Junio / Noviembre
Intercambio Generacional	Promover la participación de los jóvenes de la generación Y a través de la enseñanza del uso de nuevas tecnologías a sus	Plataforma tecnológica del Grupo – Generación de blogs	Número de blogs creados de mentores y número total de mentores	Trimestral	Febrero/ Mayo/ Agosto/ Noviembre

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Calendario</b>
	jefes inmediatos o mentores, de esta manera se busca generar relaciones de confianza y empoderar a este grupo.				

Nota: Se requiere adicionalmente el recurso humano para poder realizar todas las actividades que se plantean.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las acciones propuestas en el objetivo 1, considerando únicamente los recursos a utilizar, están valorizadas en US\$ 15.000 (no incluye el costo de las salas de reunión y el costo por hora de los recursos humanos que participarán de las actividades).

Se espera alcanzar un 68% de satisfacción en los resultados obtenidos en la medición de clima laboral, dos puntos más en comparación con la medición del año anterior. Asimismo, se espera contar con un 70%, como promedio de la empresa, en la medición de liderazgo Graña y Montero.

Con estas iniciativas se espera reducir la rotación de personal. Así, un ambiente laboral que promueva la motivación intrínseca contribuirá a mantener un nivel bajo de intención de rotación en los empleados (Dysvik y Kuvass 2010).

## **8.2 Objetivo 2**

Para la alta dirección de la empresa resulta clave identificar a las personas con alto potencial y asegurar su permanencia en la empresa.

Como ya se ha señalado previamente, la actividad del sector de construcción es cíclica, por lo que resulta clave mantener identificado al personal con talento crítico (para que se mantengan en la organización, pese a la escasez de proyectos).

En esa línea, es necesario atender con acciones diferenciadas a estos colaboradores clave y, los resultados de la investigación nos dan luces respecto a los tópicos que considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa: mayor remuneración, línea de carrera, necesidad de estar cerca a la familia, más capacitaciones, mejor horario de trabajo, más aprendizaje, mayores retos y responsabilidades y posibilidades de estudiar en el extranjero.

**Tabla 2. Acciones de mejora altos potenciales**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Calendario</b>
Identificar a los altos potenciales	Efectuar el mapeo de colaboradores con alto potencial (primer filtro)	Medición de desempeño y medición de potencial del último año	Porcentaje de colaboradores con alto potencial y total de colaboradores	Anual	Enero
	Realizar la evaluación psicotécnica y la entrevista de competencias (segundo filtro)	Evaluaciones en línea (US\$ 300 por participante) y formato de entrevista	Resultados superiores al 80% en las evaluaciones	Anual	Enero
	Organizar el Comité Evaluador de Alto Potencial	Reuniones de trabajo con la Gerencia General y las gerencias de división	100% de acuerdo respecto a las personas consideradas con alto potencial	Anual	Febrero
Elaborar el Plan de Desarrollo para Altos Potenciales	Fomentar la estabilidad laboral (verificar contratos a término fijo para realizar el cambio a contratos a término indefinido)	Base de datos	Número de contratos a término indefinido de colaboradores con alto potencial y número total de colaboradores con alto potencial	Anual	Febrero
	Crear un plan de carrera vertical y horizontal (delimitar las posiciones que podrá asumir la persona en los próximos seis meses, un año y dos años, y los requisitos necesarios) y especificar la rotación a diversas áreas anualmente	Perfil de la persona, perfiles de los puestos inmediatos superiores	Número de colaboradores de alto potencial con plan de carrera y número total de colaboradores con alto potencial	Anual	Febrero

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Calendario</b>
	Ejecutar el Plan de Bienestar Familiar (mapeo del entorno familiar de cada colaborador y acompañamiento de la asistente social para casos especiales) y	Formato de entrevista, asistente social para la atención de solicitudes de la familia (remuneración mensual de US\$ 1.000 a US\$1.500)	Número de familias de colaboradores con alto potencial atendidas por la asistente social y número total de colaboradores con alto potencial	Anual	Marzo
	El Plan de Capacitación (dar prioridad en las capacitaciones corporativas según plan y fomentar la participación en cursos en el extranjero según el cumplimiento de objetivos)	Participación en capacitaciones corporativas (de US\$ 100 a US\$ 300) y participación en cursos en el extranjero (de US\$ 3.000 a US\$ 6.000)	Número de capacitaciones asistidas y número total de capacitaciones indicadas en el Plan de Desarrollo	Según plan	Según plan

Nota: Se requiere adicionalmente el recurso humano para poder realizar todas las actividades que se plantean.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para el objetivo 2 se requiere una inversión total de US\$ 111.000, considerando un grupo de 50 participantes, lo que nos daría una inversión de US\$ 2.220 por participante.

De acuerdo con los indicadores de gestión del área de capacitación y desarrollo de la empresa de estudio; los costos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los colaboradores de las unidades core del negocio, en los dos primeros años asciende a \$3.950 por participante (GyM 2013).

Las acciones propuestas para el objetivo 2 van en línea a la literatura revisada que indica que los jóvenes pertenecientes a esta generación identifican las oportunidades de desarrollo como su prioridad (Ng *et al.* 2010). En este aspecto se recomienda el diseño de un plan de carrera que no sólo permita el crecimiento vertical, sino también horizontal para enriquecer el perfil de estos profesionales.

### 8.3 Objetivo 3

Desde los inicios de la empresa hubo una preocupación permanente por mantener su cultura empresarial, transmitir sus valores y promover un estilo definido de cómo hacer las cosas.

En ese sentido, los colaboradores de la muestra de estudio no solo reconocen la buena imagen de la empresa, sino también indican que, de cambiarse de organización, evaluarían trasladarse a una empresa más grande y con mayor prestigio. De acuerdo con ello, se recomienda seguir las siguientes acciones a la par de las que ya vienen trabajando:

**Tabla 3. Fomento de valores corporativos**

Objetivo	Acciones	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Frecuencia	Calendario
Lograr la internalización de valores corporativos	Organizar una campaña para comunicar la historia del establecimiento de valores	Piezas gráficas, recursos multimedia y obsequios (US\$ 7.000)	80% de satisfacción de los colaboradores al término de la campaña	Anual	Mayo – Julio
	Lanzar el concurso «Historias de valor»	Intranet para la publicación de historias y premios de reconocimiento a los participantes (US\$ 5.000)	Número de colaboradores participantes del concurso y número total de colaboradores	Anual	Agosto - Septiembre

Nota: Se requiere adicionalmente el recurso humano para poder realizar todas las actividades que se plantean.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como ya se ha señalado anteriormente, la empresa de estudio ha sido acreedora de reconocimientos de marca empleadora, otorgada por Arellano Marketing y Laborum (Saavedra 2015). Este estudio indica que las personas del país se sienten atraídas y desean trabajar para la empresa; sin embargo, al cierre del 2014, el índice de rotación voluntaria de personal para las categorías de asistente y analista fue del 25% (GyM 2014).

Por ello, podríamos concluir que se atraen buenos profesionales por el prestigio de la empresa, pero no todos permanecen en la organización. En ese sentido, se recomienda continuar reforzando el tema de la imagen de la organización y posicionamiento con los colaboradores de manera interna, a la par de las otras acciones que se vienen ejecutando.

En líneas generales, los resultados del estudio buscan un mayor acercamiento para la comprensión de la generación Y, en el marco de la empresa de estudio, y los factores que consideran al momento de tomar la decisión de salir de la organización.

Los resultados de la presente investigación y el plan de acciones de mejora propuesto son específicos para la empresa de estudio; sin embargo, organizaciones con perfiles similares podrían tomar como base las recomendaciones sugeridas y adaptarlas a sus necesidades, para lograr un mayor impacto.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Los hallazgos encontrados a partir de la presente investigación deben ser entendidos en el marco de la empresa de estudio. La empresa pertenece al sector construcción en el Perú y cuenta con 82 años en el mercado (Grupo Graña y Montero 2014).
- Se identificaron doce factores que consideran los jóvenes pertenecientes a la generación Y de la muestra estudiada, al momento de tomar la decisión de salir de la misma. Los factores encontrados en la presente investigación son congruentes con la literatura revisada y suman a los estudios realizados.
- El primer factor encontrado que considerarían al momento de tomar la decisión de salir de la empresa está relacionado al ofrecimiento de una mayor remuneración. De acuerdo con Ng *et al.* (2010), una variable que influye de manera positiva en este grupo de profesionales es pagarles lo justo y hacerles incrementos periódicos. Este factor podría explicarse desde la perspectiva de qué es lo que los jóvenes de la generación Y consideran una buena remuneración. Por lo general tienden a compararse con sus pares y compañeros de promoción para determinar si están por encima o por debajo del promedio, sin considerar la industria a la que pertenece cada uno. Para enmarcar las expectativas se sugiere hacer pública una política de compensaciones donde se establezcan los criterios que se consideran al momento de otorgar incrementos salariales y cuándo pueden acceder a uno. Cabe precisar que este factor no es específico a la generación Y, sino que por el contrario es compartido por todas las generaciones al momento de evaluar cambiar de organización (Jones 2011).
- El siguiente factor que los jóvenes de la muestra toman en consideración es contar con una línea de carrera establecida y la oportunidad de seguir creciendo. Las investigaciones en torno a este tema señalan que las oportunidades de desarrollo son prioridad para la generación Y (Ng *et al.* 2010). En esta línea, los jóvenes de la generación Y de la muestra valoran fuertemente la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, ya sea a partir de la adquisición de nuevos conocimientos (aprendizaje) producto de la asistencia a las capacitaciones o la puesta en práctica de estos conocimientos, con el desarrollo de funciones nuevas. Se recomienda el diseño de planes de carrera horizontales, de tal manera que se promueve el aprendizaje desde distintas áreas y contribuye al desarrollo de un perfil profesional integral.

- Los jóvenes de la generación Y que participaron en esta investigación quieren crecer rápido, por ello están atentos a todas las herramientas que los ayudarán en su crecimiento acelerado, priorizan las capacitaciones porque consideran que les brindarán los conocimientos que tienen las personas con mayor experiencia y quieren la oportunidad de realizar nuevas funciones para adquirir esta experiencia. Para responder a esta necesidad, se propone hacer público un plan de capacitación y evidenciar las diversas oportunidades que tienen para crecer en la organización. Asimismo, dado que por el número de colaboradores, no se podrá realizar un seguimiento personalizado a todos. Se sugiere identificar a un grupo con alto potencial para comunicarle con mayor énfasis las oportunidades de desarrollo.
- Asimismo, los participantes valoran su espacio personal y busca tener un balance vida-trabajo; esto es consistente con la literatura revisada (Twenge 2010; Ng et al. 2010). En el caso específico de esta investigación, el balance vida-trabajo se expresa a través del hecho de contar con tiempo para estar con la familia y poder estar cerca en caso se presentara alguna circunstancia difícil. Esto último es el diferencial en la presente investigación y es uno de los factores más marcado en los participantes de la muestra, jóvenes de la generación Y que trabajan en el sector construcción (se encuentran bajo un régimen de trabajo de 21x7). Incluso los proyectos que no cuentan con ese régimen, y se desarrollan en Lima, suelen requerir que los colaboradores se queden fuera del horario de trabajo (debido a los entregables y fechas comprometidas con el cliente). Todo esto genera que los jóvenes profesionales cuenten con menos tiempo para estar con sus familias y que, a futuro, consideren cambiar de empresa para no mermar las relaciones con sus familias. Como se señala en la literatura revisada el conflicto trabajo-familia es un tipo de estrés que ocurre cuando las demandas de la organización para la cual se trabaja y las necesidades de la familia están en conflicto (Hammer, Bayazit, Saksvik, Nytro y Torvatn 2004 en Porter y Ayman 2010). Para este caso específico se sugiere llevar un mejor control de las horas trabajadas y, en casos fortuitos, compensar las horas adicionales con días libres; dado que algunos factores como los horarios que superan las 45 horas de trabajo semanales se asocian de manera alta y significativa a la interferencia familiar en el trabajo (Grzywacz y Marks 2000 en Porter y Ayman 2010).
- Por otro lado, los jóvenes de la muestra valoran su ambiente laboral y los líderes para los cuales se desempeñan; por ende, de mantenerse un mal clima laboral los jóvenes de la generación Y tomarían la opción de irse a otras empresas. Asimismo, estos jóvenes valoran

la figuran de un buen líder y de sus compañeros de trabajo, por lo que este grupo puede ser más leal a sus colegas y supervisores que a la organización en sí (Lancaster y Stillman 2002 en Ng *et al.* 2010). En esta línea, dado que los jóvenes pasan más horas en el entorno laboral que en su entorno familiar esperan gozar de un buen clima laboral, un clima de colaboración y camaradería con sus compañeros, donde el líder juegue un rol importante como formador del grupo, canalizador de las oportunidades de desarrollo y cuya cercanía permita un mejor clima laboral. Este factor también se destaca ya que la literatura revisada describe a una generación Y caracterizada por su individualismo (Ng *et al.* 2010); sin embargo, los participantes de la presente investigación señalan un buen clima laboral y camaradería al momento de evaluar salir de la empresa. Como recomendación la realidad y necesidad de cada proyecto es distinta por lo que se sugiere diseñar y ejecutar planes de acción de clima laboral específicos por proyecto.

- Finalmente, los jóvenes participantes de la muestra valoran el prestigio de la empresa y el pertenecer a una organización cuyos líderes son éticos. La reputación social corporativa de las empresas puede hacer una diferencia en la atracción de los jóvenes profesionales que se encuentran en la búsqueda de un empleo (Ng *et al.* 2010). Asimismo, la coherencia con los valores que profesa la empresa, el desarrollo de los proyectos con los lineamientos de ética y la formación de profesionales bajo estos mismos principios lograrán que el prestigio se mantenga y supere fronteras. Para reforzar este punto se recomienda difundir los lineamientos de la Carta de ética y el Código de conducta, así como prestar atención a las actividades internas y externas que puedan sumar o disminuir el prestigio de la empresa.

## **2. Recomendaciones**

- Los resultados de la presente investigación, así como la propuesta de plan de mejora deben entenderse bajo el contexto de la empresa en donde se ha realizado el estudio.
- Si bien se han encontrado doce factores que consideran los jóvenes profesionales de la generación Y de la muestra de estudio, sería recomendable continuar la investigación con una fase cuantitativa que permita afirmar si los factores hallados son representativos o no. Para ello se sugiere utilizar los 12 factores identificados para la construcción de un instrumento cuantitativo, la aplicación de dicho instrumento a una muestra más amplia de personas y la generación de resultados para identificar los factores representativos.
- Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra a más personas y el trabajo con muestreos probabilísticos ayudaría a elaborar un estudio más detallado y profundo. Como por ejemplo, un análisis de conglomerados que permita conocer la existencia de grupos diferenciados en la población de la generación Y peruana del sector construcción.
- Finalmente, la muestra de estudio se restringe a 30 participantes, por lo que al ampliar la muestra en una fase cuantitativa se pueden realizar los respectivos cruces con los datos sociodemográficos para descubrir las relaciones para cada caso.

## Bibliografía

- Ahuja, Manju; Chudoba; Katherine, Kacmar, Charles; Mcknight, Harrison y George, Joey. (2007). "IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions". *MIS Quarterly*. Vol. 31, núm. 1, p. 1-17.
- Allen, David; Bryant, Phil y Vardaman, James (2010). "Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies". *Academy of Management Perspectives*. Vol. 24, núm. 2, p. 48-64.
- *América Economía* (2014). "Éxito a medias". En: *Página web de América Economía*. Fecha de consulta: 5/7/2015. <<http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>>.
- Bardales, Edwin. (2015). "Capeco confía que sector Construcción crezca en el 2015 pero "no será como antes". En: *Gestión*. 16 de abril del 2015. Fecha de consulta: 15/6/2015. <<http://gestion.pe/economia/capeco-confia-que-sector-construccion-crezca-2015-muy-poco-2129169>>.
- Batt, Rosemary y Colvin, Alexander (2011). "An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 54, núm. 4, p. 695-717.
- Batt, Rosemary y Valcour, P. Monique (2003). "Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover". *Industrial Relations*. Vol. 42, núm. 2, p. 189-220.
- Behson, Scott (2002). "Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, núm. 1, p. 53-72.
- Coté, Stephane y Morgan, Laura (2002). "A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, núm. 8, p. 947-962.

- Davidson, Michael; Timo, Nils y Wang, Ying (2010). "How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22, núm. 4, p. 451-466.
- Dawley, David; Houghton, Jeffery y Bucklew, Neil (2010). "Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit". *Journal of Social Psychology*. Vol. 150, núm. 3, p. 238-257.
- Deal, Jennifer, Altman, David y Rogelberg, Steven (2010). "Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, p. 191-199.
- Deery, Margaret (2008). "Talent management, work-life balance and retention strategies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, núm. 7, p. 792-806.
- De Hauw, Sara y De Vos, Ans (2010). "Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does recession lead to lowered expectations?" *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, núm. 2, p. 293-302.
- Dysvik, Anders y Kuvaas, Bard (2010). "Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention". *Personnel Review*. Vol. 39, núm. 5, p. 622-638.
- Ferrini, Ernesto (2014). "El monstruo inexistente ¿Qué tan 'Y' es la generación y peruana?". *Semana Económica*. Núm. 1.430, p. 3-26.
- Fields, Dail; Dingman, Myra; Roman, Paul y Blum, Terry (2005). "Exploring predictors of alternative job changes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78, núm. 1, p. 63-82.
- Firth, Lucy; Mellor, David; Moore, Kathleen y Loquet, Claude (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?" *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19, núm. 2, p. 170-187.

- Gardner, Timothy; Wright, Patrick y Moynihan, Lisa (2011). “The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment”. *Personnel Psychology*. Vol. 64, p. 315-350.
- Garrido, Juan (2015). “INEI: Economía peruana creció solo 1,68% en enero del 2015”. En: *Perú 21*. 17 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 15/6/2015. <<http://peru21.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-solo-168-enero-2015-2214459>>.
- *Gestión* (2009). “La construcción sostendrá el crecimiento del Perú”. En: *Gestión*. Fecha de consulta: 17/5/2015. <<http://gestion.pe/noticia/257612/construccion-sostendra-crecimiento-peru>>.
- Gordon, Shannon (2010). “Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work”. *New Library World*. Vol. 9, núm. 10, p. 391-398.
- Graña, José (2014). *El estilo Graña y Montero*. Lima: Barclay Editores.
- Grupo Graña y Montero (2014). “Áreas de Negocio”. En: *Página web corporativa de Graña y Montero*. Fecha de consulta: 5/7/2015. <[http://www.granaymontero.com.pe/areas\\_negocio.aspx](http://www.granaymontero.com.pe/areas_negocio.aspx)>.
- Grupo Graña y Montero (2014). “Informe de Sostenibilidad 2014”. En: *Página web corporativa de Graña y Montero*. Fecha de consulta: 5/7/2015. <[http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte\\_sostenibilidad/reporte\\_sostenibilidad\\_2014.pdf?update](http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte_sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2014.pdf?update)>.
- GyM (2013). *Indicadores de Capacitación y Desarrollo Diciembre 2013*. Manuscrito no publicado.
- GyM (2014). *Panel de Gestión Humana Diciembre 2014*. Manuscrito no publicado.
- Haines, Victor; Jalette, Patrice y Larose, Karine (2010). “The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian Non governmental sector”. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 63, núm. 2, p. 228-246.

- Hausknecht, John; Rodda, Julianne y Howard, Michael (2009). "Targeted employee retention: performance-based and job related differences in reported reasons for staying". *Human Resource Management*. Vol. 48, núm. 2, p. 269-288.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Holtom, Brooks; Mitchell, Terence; Lee, Thomas y Eberly, Marion (2008). "Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future". *The Academy of Management Annals*. Vol. 2, núm. 1, p. 231-274.
- Hwang, Ing-San y Kuo, Jyh-Huei (2006). "Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: an examination of public sector organizations". *Journal of American Academy of Business*. Vol. 8, núm. 2, p. 254-259.
- Instituto Peruano de Economía (2014). "Somos más competitivos". En: *Sección Economía para todos de la página web del IPE*. 5 de agosto de 2014. Fecha de consulta: 15/6/15. <<http://www.ipe.org.pe/content/somos-mas-competitivos>>.
- Jones, Daves (2011). "Y Size" Your Group Benefits Plan. En: Sun Life Financial. 22 de noviembre de 2011. Fecha de consulta: 26/9/15. <<http://www.cpbi-icra.ca/Events/Details/Southern-Alberta/2011/11-22-Y-Size-Your-Group-Benefits-Plan>>.
- Joshi, Aparna; Dencker, John. C.; Franz, Gentz, y Martocchio, Joseph (2010). "Unpacking generational identities in organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 35, núm. 3, p. 392-414.
- Kowske, Brenda; Rash, Rena y Wiley, Jack (2010). "Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, p. 265-279.
- Lira, Julio (2012). "Comercio y construcción dispararon el PBI en los primeros siete meses del año". En: *Gestión*. Fecha de consulta: 17/5/2015. <<http://gestion.pe/economia/comercio-y-construccion-dispararon-pbi-primeros-siete-meses-ano-2012886>>.



- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert (2013). “*Bridging the generation gap: how to succeed leading a millennial team member*”. Lominger International: A Korn/Ferry Company.
- Mayo, Margarita; Pastor, Carlos; Cooper, Cary y Sanz-Vergel, Isabel (2011). “Achieving work-family balance among Spanish managers and their spouses: a demands-control perspective”. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, núm. 2, p. 331-350.
- Myers, Karen y Sadaghiani, Kamyab (2010). “Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials organizational relationships and performance”. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, núm. 2. p. 225-238.
- Ng, Thomas y Butts, Marcus (2009). “Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions, the moderating role of employee locus of control”. *Human Resource Management*. Vol. 48, núm. 2, p. 289-310.
- Ng, Eddy; Schweitzer, Linda y Lyons, Sean (2010). “New generation, great expectations: a field study of the millennial generation”. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 5, p. 281-292.
- Porter, Stacey y Ayman, Roya (2010). “Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and intention to quit”. *Journal of Management and Organization*. Vol. 16, núm. 3 p. 411-424.
- Ryan, Richard y Deci, Edward (2001). “On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being”. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, p. 141-166.
- Ryan, Richard y Deci, Edward (2006). “Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will?”. *Journal of Personality*. Vol. 74, núm. 6, p. 57-85.
- Saavedra, Marcela (2015). “Estas son las 10 empresas donde los peruanos quieren trabajar”. En: El Comercio. 05 de octubre del 2015. Fecha de consulta: 10/10/2015.  
<<http://elcomercio.pe/economia/peru/estas-son-10-empresas-donde-peruanos-quieren-trabajar-noticia-1845987>>.

- Staufenbiel, Thomas y König, Cornelius (2010). “A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 83, núm. 1, p. 101-117.
- Twenge, Jean (2010). “A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes”. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25, p. 201-210.
- Weber, Robert (1990). *Basic Content Analysis*. Londres: Sage Publications.
- Yamamoto, Jorge (2004). *El protocolo de entrevista a profundidad de componentes émicós de bienestar*. Manuscrito no publicado.

## **Anexos**



## Datos demográficos

Sexo:

1. Femenino
2. Masculino

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil:

1. Soltero solo
2. Soltero con pareja
3. Conviviente
4. Casado
5. Viudo
6. Divorciado
7. Separado

Carrera profesional: \_\_\_\_\_

Nivel de instrucción:

1. Primaria incompleta
2. Primaria completa
3. Secundaria incompleta
4. Secundaria completa
5. Superior técnica incompleta
6. Superior técnica completa
7. Superior universitaria incompleta
8. Superior universitaria completa

¿Cuenta con título profesional?: \_\_\_\_\_

Cargo y tipo de contrato: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

¿A qué unidad (gerencia o área) pertenece? \_\_\_\_\_

¿Pertenebió antes a otra empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué tomó la decisión de salir de la anterior empresa? \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Datos demográficos de la muestra de estudios

**Tabla 4. Frecuencia de la variable sexo**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	24	80%
Femenino	6	20%
Total	30	100%

**Tabla 5. Frecuencia de la variable edad**

	Frecuencia	Porcentaje
23 años	4	13%
24 años	6	20%
25 años	10	33%
26 años	8	27%
27 años	2	7%
Total	30	100%

**Tabla 6. Frecuencia de la variable estado civil**

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero solo	14	47%
Soltero con pareja	10	33%
Conviviente	4	13%
Casado	2	7%
Total	30	100%

**Tabla 7. Frecuencia de la variable tiempo de servicios**

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de dos años	22	73%
De dos a cinco años	6	20%
Más de cinco años	2	7%
Total	30	100%

**Tabla 8. Frecuencia de la variable tipo de contrato**

	Frecuencia	Porcentaje
Contrato a término fijo	23	77%
Contrato indefinido	7	23%
Total	30	100%

**Tabla 9. Frecuencia de la variable carrera profesional**

	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniería Civil	20	67%
Ingeniería Mecánica	6	20%
Ingeniería Mecánica-Eléctrica	3	10%
Arquitectura	1	3%
Total	30	100%

**Tabla 10. Frecuencia de la variable unidad a la que pertenece**

	Frecuencia	Porcentaje
Obras Civiles	10	33%
Edificaciones	9	30%
Presupuestos	8	27%
Control de Gestión	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Datos demográficos de la empresa estudiada

**Tabla 11. Ubicación**

<b>Ubicación</b>	<b>A diciembre del 2013</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>A diciembre del 2014</b>	<b>Porcentaje</b>
Oficina principal	619	25%	626	19%
Proyectos	1.881	75%	2.651	81%
Total	2.500	100%	3.277	100%

**Tabla 12. Tipo de servicio**

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>A diciembre del 2014</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de dos años	1.749	53%
De dos a cinco años	1.141	35%
De seis a diez años	277	8%
De once a quince años	43	1%
De dieciséis a veinte años	35	1%
De veintiún a más	32	1%
Total	3277	100%

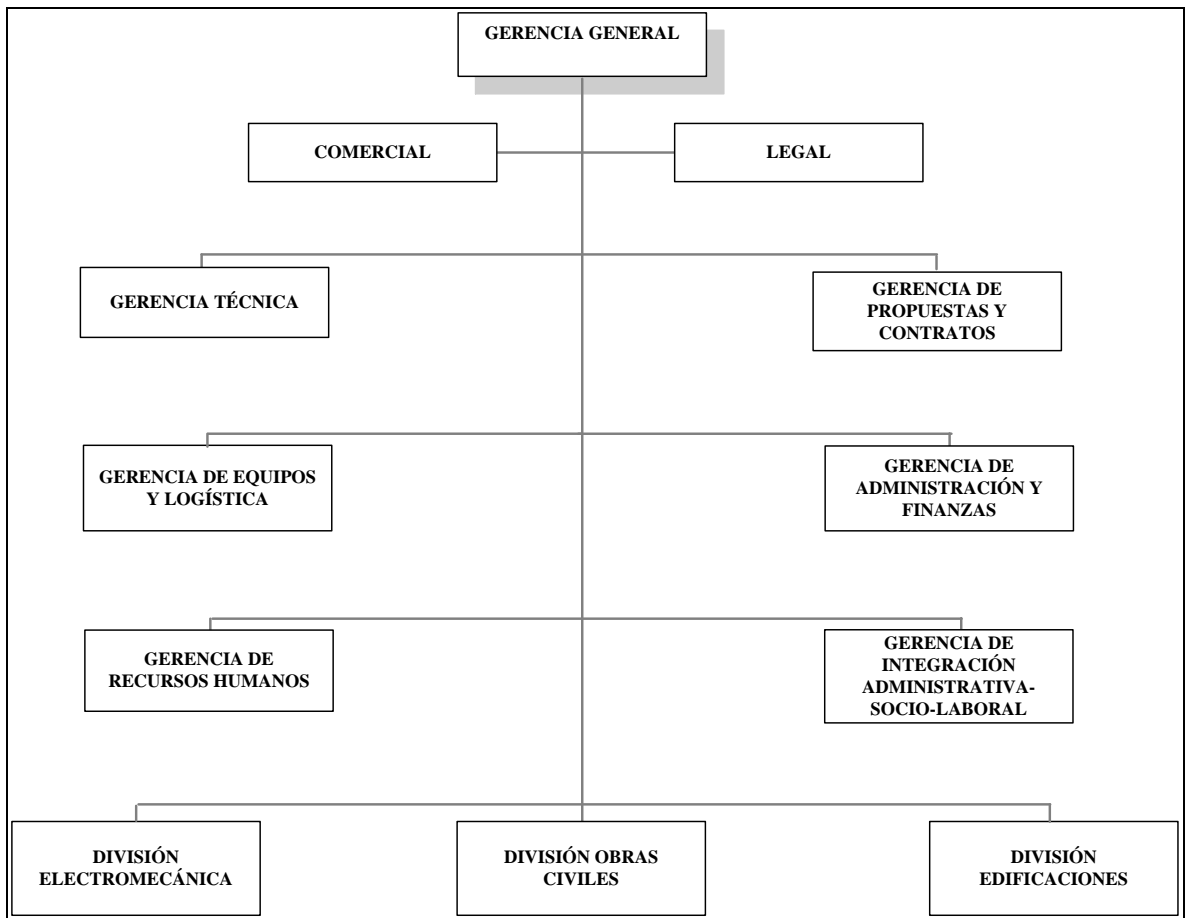
**Tabla 13. Edad de empleados**

<b>Edad de empleados</b>	<b>A diciembre del 2014</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 20	21	1%
De 20 a 30	1.275	39%
De 31 a 40	1.194	36%
De 41 a 50	462	14%
De 51 a 60	243	7%
De 61 a 65	58	2%
De 66 a más	24	1%
Total	3.277	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

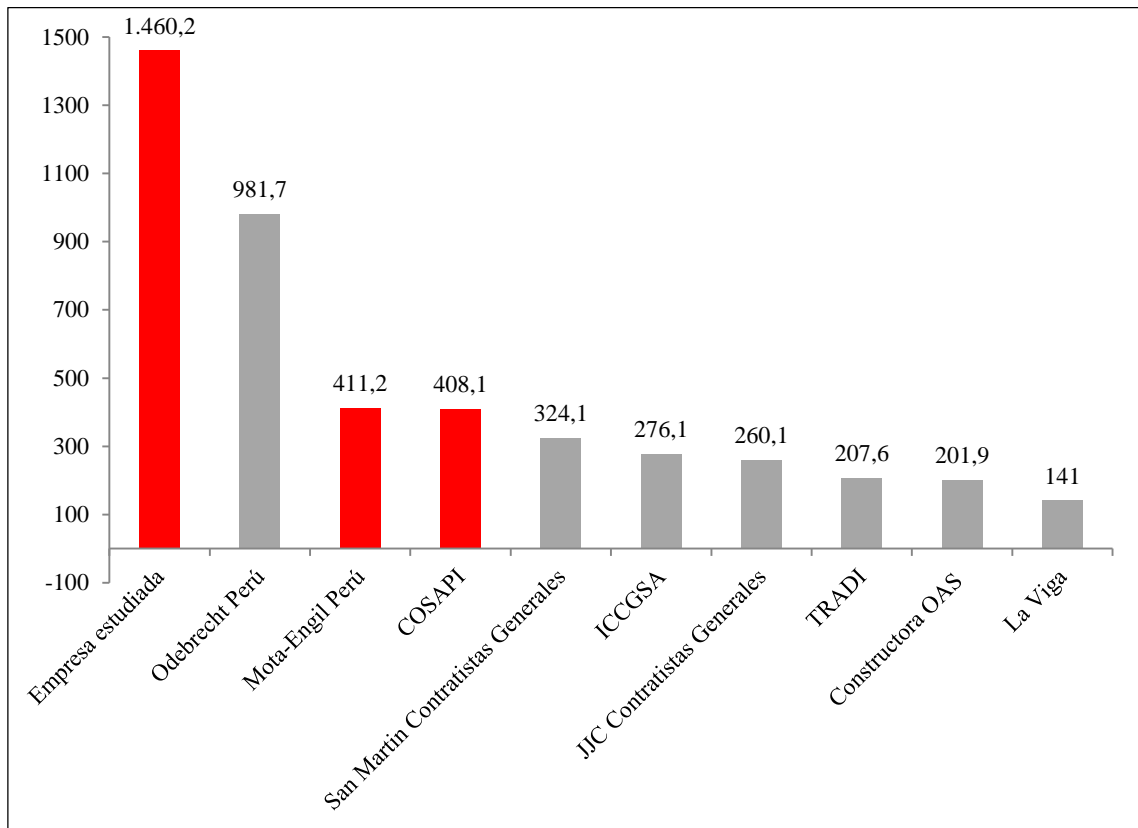


#### Anexo 4. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 5. Comparación de ventas del sector construcción en el 2013



Nota: las cifras están expresadas en millones de dólares estadounidenses.

Fuente: *América Economía*, 2014.

## **Nota biográfica**

### **Lucía Mireille Varas Ruiz**

Psicóloga Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se tituló con la tesis *Relación entre la satisfacción de vida y motivos de la religiosidad en grupos parroquiales católicos*.

Cuenta con más de siete años de experiencia en el área de recursos humanos en empresas de servicios de ingeniería y construcción. Fue destacada por el Grupo Graña y Montero a la empresa Morelco S. A. S. en Colombia, donde actualmente se desempeña como jefa de Talento Humano.