

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES DE
UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LAS CARRERAS DE
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ESTRELLA PEREZ, Dulath Betzabe	20102086
PACHECO CAJAS, Walther Emilio Williams	20061146
TAKASAWA DÁVILA, Andrea Alexandra	20105484

Asesorado por Mgtr. Rafael Luis Noé Quiroz

Lima, 12 de junio del 2017

La tesis

**EXPECTATIVAS LABORALES DE LOS ESTUDIANTES DE
UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LAS CARRERAS DE GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN**

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgr. Martín Beaumont Frañowsky

Asesor de la Tesis

Mgr. Rafael Noé Quiroz

Tercer Jurado

Mgr. Mario Pasco Dalla Porta

Este trabajo es el reflejo del aprendizaje recibido en mi alma máter y los valores impartidos por mis padres como la perseverancia y la constancia en la consecución de mis objetivos y sueños. Quiero agradecer especialmente a mis hermanas, quienes me acompañaron en esta etapa brindándome su respaldo, pero sobre todo a mi padre por darme la fortaleza para afrontar obstáculos y ayudarme a ser la persona que soy hoy.

Dulath Betzabe Estrella Perez

A mi madre Milagros por estar siempre a mi lado para brindarme todo su amor y apoyo y porque gracias a su esfuerzo y dedicación soy una mejor persona. A mi pequeño hermano, Antonio, por ser una luz y motivación en mi vida. A Darío por todo su incondicional apoyo, ejemplo, afecto y confianza en mí y a mi padre por su ayuda y por haber contribuido con mi formación profesional.

Walther Emilio Williams Pacheco Cajas

A mis hermanos, Hanzo, Kenzo y Fabiola Takasawa, los amores de mi vida, por enseñarme a ser feliz entregando lo mejor de mí al mundo. A Ana, Sara, Nabuke y Rolando, por vivir para mí.

Andrea Alexandra Takasawa Dávila

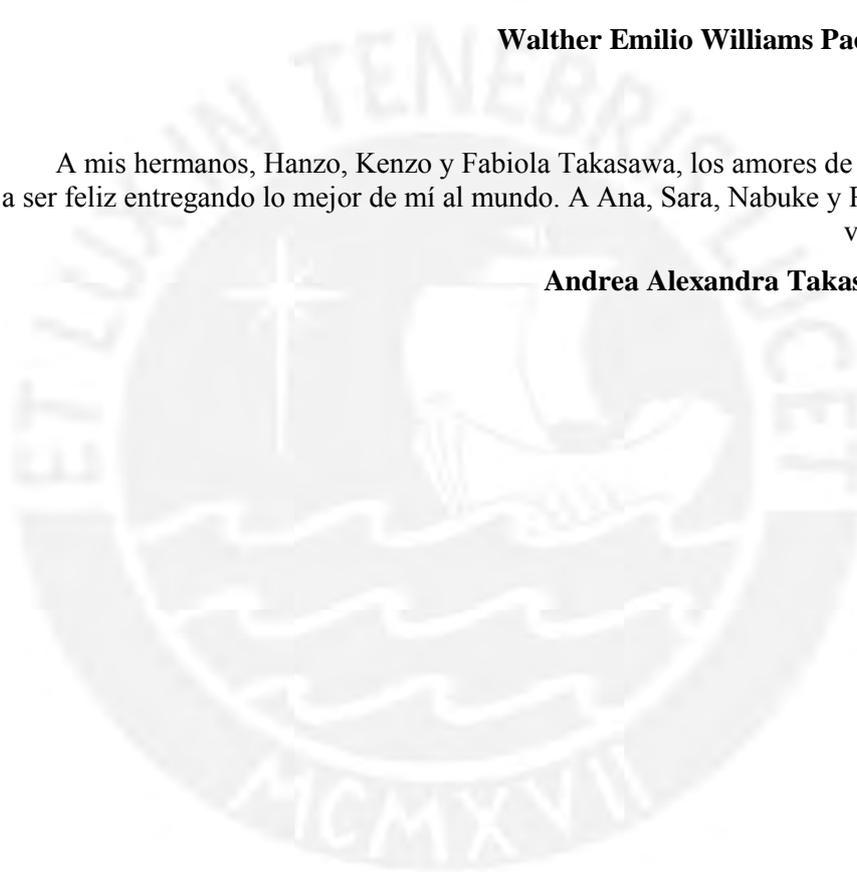


TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1. Antecedentes.....	13
2. Definición del problema de investigación.....	20
3. Pregunta de investigación	21
4. Sujeto de estudio.....	21
5. Importancia de la investigación	22
6. Definición de términos	24
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	28
1. Gestión de la diversidad.....	28
2. La teoría de generaciones	31
2.1. Inicios de la teoría de generaciones.....	31
2.2. Expectativas laborales en las distintas generaciones	36
2.3. Las brechas existentes dentro de los grupos generacionales	37
3. Estudios recientes sobre los <i>millennials</i> en el mundo	38
3.1. El <i>millennials</i> estadounidense	38
3.2. ¿ <i>Millennials</i> latinoamericanos?.....	41
4. Expectativas laborales de los jóvenes peruanos: recientes investigaciones	46
5. Definición de variables: primer acercamiento.....	48
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....	58
1. Diseño Metodológico.....	58
2. Fase 1: Planteamiento del problema de investigación.....	58
3. Fase 2: Metodología	58
3.1. Enfoque y justificación	59
3.2. Variables finales	60
3.3. Operacionalización de las variables	62

3.4.	Método de recolección de datos y trabajo de campo	63
3.5.	Población y muestra	66
3.6.	Consentimiento informado.....	68
3.7.	Método de análisis de datos	69
3.8.	Sistematización de la información	70
3.9.	Validez y confiabilidad.....	70
3.10.	Limitaciones de la investigación.....	71
4.	Fase 3: Hallazgos.....	71
CAPÍTULO 4: PERFIL: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		72
1.	Resultados	72
1.1.	Información general.....	72
1.2.	Expectativas laborales.....	73
2.	Análisis del <i>Focus Group</i>	99
3.	Hallazgos.....	101
CONCLUSIONES		104
ANEXO A: Operacionalización de las variables.....		114
ANEXO B: Ficha técnica de entrevista a especialistas en Recursos Humanos.....		115
ANEXO C: Guía de entrevistas a especialistas en Recursos Humanos		116
ANEXO D: Ficha técnica de entrevista a alumnos.....		120
ANEXO E: Guía de entrevistas a alumnos.....		121
ANEXO F: Ficha técnica de encuesta <i>Millennials</i>		123
ANEXO G: Guía de encuesta <i>Millennials</i>		124
ANEXO H: Ficha técnica de <i>focus group</i>		129
ANEXO I: Guía de <i>focus group</i>		130
ANEXO J: Características del método mixto		132
ANEXO K: Fórmulas, valores y cálculo de la muestra		133
ANEXO L: Consentimientos informados.....		134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo de la población objetivo	67
Tabla 2: Significado del desarrollo profesional	96
Tabla 3: Priorización de variables al decidir en qué lugar laborar	97



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases del diseño metodológico.....	58
Figura 2: Género	72
Figura 3: Edad.....	72
Figura 4: Universidad de procedencia	73
Figura 5: Situación Laboral.....	73
Figura 6: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias	74
Figura 7: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú	75
Figura 8: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Universidad de Lima	75
Figura 9: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Universidad del Pacífico.....	75
Figura 10: Para mí es importante trabajar solo las horas establecidas, pues es de suma relevancia cuidar mi vida personal	76
Figura 11: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo	76
Figura 12: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú 77	
Figura 13: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Universidad de Lima	77
Figura 14: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Universidad del Pacífico	78
Figura 15: La mejor forma que posee una empresa para atraer a un joven como yo es ofrecer un salario superior al del mercado.....	79
Figura 16: Un buen salario siempre compensará cualquier situación desagradable.....	79
Figura 17: Permanecer varios años en una misma empresa es sinónimo de mucho aprendizaje y adquisición de experiencia	80

Figura 18: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?.....	81
Figura 19: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	81
Figura 20: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Universidad de Lima	82
Figura 21: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Universidad del Pacífico	82
Figura 22: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según las mujeres encuestadas	82
Figura 23: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los hombres encuestados.....	83
Figura 24: ¿Cuál considera que es la cantidad de tiempo óptima que un joven profesional debe permanecer en una empresa?.....	83
Figura 25: ¿Cuál considera que es la mejor forma de crecer?.....	84
Figura 26: Vale la pena trabajar horas extras si la tarea es un reto para mí y me permite adquirir experiencias, habilidades y conocimientos nuevos.....	85
Figura 27: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo	85
Figura 28: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú	86
Figura 29: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Universidad de Lima.....	86
Figura 30: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Universidad del Pacífico	86
Figura 31: Prefiero un empleo que me pague lo que el mercado ofrece pero que sea estimulante y retador a uno en el que me paguen más pero en el que haga todos los días los mismo.....	87
Figura 32: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico	88

Figura 33: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico, según mujeres encuestadas	88
Figura 34: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico, según hombres encuestados.....	89
Figura 35: Prefiero que me otorguen libertad de decisión y no que me indiquen paso a paso qué hacer.....	89
Figura 36: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta	90
Figura 37: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta, según mujeres encuestadas	91
Figura 38: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta, según hombres encuestados.....	91
Figura 39: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo	91
Figura 40: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo, según las mujeres encuestadas.....	92
Figura 41: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo, según los hombres encuestados.....	92
Figura 42: El compromiso social de una empresa con su entorno puede determinar si trabajo en ella o no.....	93
Figura 43: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?.....	94
Figura 44: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.....	94
Figura 45: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Universidad de Lima	95
Figura 46: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Universidad del Pacífico	95
Figura 47: ¿Qué significa para usted desarrollarse plenamente en su vida profesional?, según universidad de origen	97

Figura 48: ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más importante al momento de decidir en qué lugar laborar?, según universidad de origen98



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación estudió a los alumnos de las carreras de Gestión y Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico con la finalidad de identificar cuáles son sus expectativas laborales, basándose en las características que, comúnmente, son asignadas al conjunto de personas que nacieron entre los años 1982 y 2003, frecuentemente llamados *millennials*.

El motivo por el cual se hace uso de esta base es que, actualmente, los potenciales empleadores de este grupo, en su intento por atraer a los mejores candidatos para ocupar distintos puestos de trabajo, utilizan como base el perfil de los *millennials* globalizado para crear sus estrategias de atracción de talento, y este no es necesariamente válido si se extrapola específicamente a los jóvenes objeto de estudio.

Para la realización de esta investigación se empleó una metodología mixta secuencial, que permite usar tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo en diferentes etapas, lo que brinda confianza estadística y, a su vez, permite rigor interpretativo. Con el fin de obtener un resultado confiable, se hizo un muestreo por conveniencia, en el cuál se redujo la población de estudio, constituyendo un grupo más selectivo, que estaría conformado por los alumnos pertenecientes al tercio superior de los ciclos VIII, IX y X, debido a que son ellos los que tienen una mayor probabilidad de elegir y ser elegidos por los potenciales empleadores, al ser considerados como los más atractivos.

El objetivo de esta investigación es caracterizar las expectativas laborales de los estudiantes universitarios de tercio superior que, perteneciendo al grupo etario de los *millennials*, cursen el VIII, IX o X ciclo de las carreras de Gestión y Administración de las universidades mencionadas líneas arriba, para elaborar un perfil sobre sus aspiraciones y motivaciones en la elección de un trabajo, de tal manera que este pueda ser utilizado por los ofertantes de empleo de este grupo como instrumento de atracción de talento.

Los resultados obtenidos permitieron conocer que la estabilidad laboral es solicitada por el grupo estudiado; sin embargo, ellos no ofrecen una contraparte semejante a sus empleadores, pues su apresurada búsqueda de crecimiento genera que su permanencia en una sola organización no resulte relevante. La flexibilidad de horarios y la mentoría y aprendizaje resultan ser los beneficios más relevantes al elegir un centro de labores, mientras que la responsabilidad social empresarial fue considerada como el menos importante. En cuanto al salario, se pudo concluir que no existe un patrón claro, pues la diversidad de las respuestas llevó a considerar que existen factores externos e independientes que determinan la prioridad que le asigna cada individuo a este beneficio.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se vive una época donde el talento se ha convertido en el nuevo elemento diferenciador entre las empresas (ManpowerGroup, 2015), pero al mismo tiempo encontrarlo se ha vuelto un problema global que impacta negativamente en sus capacidades de innovación, productividad y competitividad. La tendencia de esta escasez de talento alrededor del mundo no parece disminuir, muy por el contrario está aumentando. Del 2014 al 2015 las cifras se incrementaron de 36% a 38% respectivamente, con lo cual se encuentra en su punto más álgido desde la recesión económica mundial del 2008. Perú se ubica en el segundo lugar de cuarenta y dos países con mayores problemas para encontrar talento, siendo solo superado por Japón. (ManpowerGroup, 2015)

Ante este panorama, las empresas deben ajustar y alinear sus estrategias hacia aquellos talentos que necesita, pero que aún no ha podido atraer eficientemente y uno de estos grupos son la generación de los *millennials*. Intentar atraerlos y, posteriormente, conseguir retenerlos representa un verdadero reto para las empresas toda vez que “la Generación Y” es la más demandante de la historia” (Tulgan, B. & Martin, C. 2006 citado en Molinari 2011, p. 129), de modo que resulta pertinente y estratégico conocer bien cuáles son aquellos aspectos que este grupo de jóvenes suelen esperar que les ofrezcan sus futuros empleadores. Los *millennials* esperan propuestas novedosas y desafiantes que les permitan alcanzar un óptimo crecimiento profesional y, que al mismo tiempo, les permita la flexibilidad suficiente para equilibrar aquella vida personal que tanto valoran.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general caracterizar las expectativas laborales de un grupo de jóvenes *millennials*: estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima y Universidad del Pacífico que estudian la carrera de Gestión y/o Administración en el VII, IX y X ciclo y que pertenezcan al tercio superior con el objetivo de otorgar un perfil que permita a los empleadores identificar con mayor precisión lo que busca este grupo de jóvenes *millennials* y así poder elaborar las estrategias adecuadas que les permita atraerlos eficientemente.

En el primer capítulo, se contempla los antecedentes que dan base al desarrollo del problema de investigación, los resultados de las entrevistas exploratorias realizadas a especialistas en el área de Recursos Humanos, la definición del problema de investigación, la pregunta sobre la cual gira la investigación, la determinación del sujeto de estudio, la relevancia de la investigación y, por último, la definición de términos usados en el presente trabajo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico el cual está dividido en cinco categorías: la primera, la gestión de la diversidad que permite entender cómo, a partir del

fenómeno de la globalización, las diferencias entre distintos grupos generacionales pueden ser aprovechadas para elevar la competitividad de una organización; segunda, las teorías de generaciones que ahondan en el entendimiento del concepto y cuál fue su desarrollo por distintos autores; tercera, los estudios más recientes sobre los *millennials* en el mundo; cuarta, las expectativas laborales de los jóvenes peruanos identificadas en estudios recientes y, por último, un primer acercamiento hacia la definición de las variables que se van a utilizar en la identificación de las expectativas laborales durante la investigación.

En el tercer capítulo, se establece el diseño metodológico a seguir en la investigación, así como la población, la muestra y el método de recolección de datos. Se utilizó una metodología mixta, la cual permite utilizar tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo obteniendo con ello una mayor validez y confianza en la interpretación de la información. Las herramientas empleadas han sido entrevistas exploratorias a especialistas en el área de Recursos Humanos, y encuestas y *focus group* a los alumnos universitarios que son objeto de estudio.

Por último, en el cuarto capítulo, se presenta el perfil y el análisis de los resultados obtenidos. El análisis de los resultados será presentado mediante la estructura de pregunta-respuesta, lo cual al final de su desarrollo permite identificar el perfil correspondiente a los alumnos universitarios de las carreras de gestión y administración de las universidades pertenecientes al consorcio. Al cierre de la investigación, se muestran las conclusiones halladas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

Actualmente, se utiliza el término *millennials* para denominar al grupo de personas nacidas entre los años 1980 y 2000, aproximadamente. A pesar de que existen determinadas características que podrían tornarse en comportamientos, las cualidades atribuidas a cualquier elemento perteneciente a este rango etario suelen ser las mismas. Si bien, en el presente, diversos autores internacionales han intentado pautar las posibles diferencias entre los diversos grupos (divididos por cualquier característica demográfica, por ejemplo), en muchos contextos, el perfil utilizado sigue siendo el del *millennial* que se podría considerar convencional.

El término *millennials* apareció por primera vez dentro de la literatura académica en el libro “Generation” (1991) escrito por los autores Williams Strauss y Neil Howe. Este libro narra la historia de América basada en una serie cronológica de biografías generacionales anglo-estadounidense que van desde los años 1584 hasta el presente. Posteriormente, en el 2000, los autores publicarían un nuevo libro dedicado por completo a este concepto titulado “Millennials Rising: The Next Great Generation” (2000), donde, entre diversos acercamientos y descripciones sobre sus rasgos característicos, definen el rango de nacimiento de esta generación entre 1982 y 2003. Sobre este último punto existen muchas posturas, ya que según quien haya realizado la investigación sobre los *millennials*, se han establecido rangos de edades diferentes. Por ejemplo; el autor Elwood Carlson, en su libro “*The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom*” (2008, p. 29) los define en un rango de nacimiento entre 1983 y 2001; un estudio generacional del 2013 realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC), en conjunto con la Universidad de California y la Escuela de Negocios de Londres, los define como nacidos entre 1980 y 1995; por último, un estudio del Centro de Investigación Pew estadounidense los define como los nacidos en 1981-1996 (Pew Research Center, 2014).

El perfil *millennial* que, en general, ofrecen los libros, publicaciones e investigaciones antes mencionados, posee las siguientes características: son idealistas, optimistas, competitivos, abiertos al cambio, necesitan constante *feedback*, dominan la tecnología, gustan de la flexibilidad laboral, no tienen miedo a cambiar de trabajo, no les importa el dinero, buscan un trabajo que los apasione, buscan el control entre vida laboral y personal, son versátiles, poseen una visión *Carpe Diem* y viven el presente, entre otros. Estas características se deben apreciar en su contexto, debido a que esta generación alcanzó su madurez en economías estables y prósperas, con estándares altos en cuanto a calidad de vida, penetración de la tecnología y altos niveles de educación: todo lo propio de un país desarrollado. (Strauss & Howe, 1991)

Los libros a los que se hacen referencia al tratar temas sobre los comportamientos y características generacionales están basados en teorías aplicadas a partir de la realidad del país en el que se encuentran sus respectivos autores. La mayoría de los textos a los que se hace mención, por lo tanto, no están ajustados, necesariamente, a la sociedad latinoamericana.

Uno de las investigaciones académicas más relevantes a nivel latinoamericano sobre el perfil de los *millennials* es el desarrollado en Argentina por la Lic. Paula Molinari en su libro “*Turbulencia Generacional*”. La autora describe a la Generación Y de la siguiente manera: “Y un día... llegaron los aliens. Y llegaron para quedarse.” (Molinari, 2011, p. 51). Para Molinari los *millennials* tienen las siguientes diez características: son impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valoran la relación personal, son escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes y amantes de la justicia. (Molinari, 2011, pp. 54-56)

En el 2014, Ipsos Perú, en colaboración con la UPC, realizó la primera encuesta sobre la “Generación Y” a nivel nacional con la finalidad de verificar si la teoría extranjera se aplica al contexto del país. Los resultados del informe muestran que los *millennials* peruanos poseen características diferentes a las ya mencionadas; por ejemplo, la remuneración podría ser importante para su vida al escoger un trabajo; el desarrollo pasa por convertirse en experto en su área en lugar de constituir una empresa propia y lograr el equilibrio entre vida personal y laboral no es prioridad, puesto que son capaces de cumplir horas extras a fin de ascender profesionalmente. Partiendo de este estudio, se puede empezar a afirmar que existe la posibilidad de que tomar como referencia el modelo del *millennials* global para el joven peruano, no es lo más adecuado, e incluso podría resultar contraproducente trasladar las expectativas del perfil global a la realidad peruana, pues solo al observar las diferentes realidades dentro del Perú, se puede percibir que existirían características diferentes si se estudian a diferentes grupos.

Dado que gran parte de la literatura que desarrolla un perfil generacional surge de un contexto estadounidense, las áreas de recursos humanos, podrían no contar con la información necesaria para desarrollar efectivamente sus planes de atracción. Al no tener una definición apropiada sobre las características generacionales de sus trabajadores actuales o potenciales, puede que las áreas de Recursos Humanos se encuentren frente a un gran desafío, debido a que sus planes de atracción no están necesariamente alineados con las expectativas de un trabajador peruano nacido en las décadas de los 80s y 90s, al basarse estos en una teoría que es aplicada en un contexto diferente.

En un informe oficial de Manpower, (2008), titulado “Integración del Talento Latinoamericano en el mundo laboral”, se menciona que el talento no se adapta, no se adquiere ni desarrolla conocimientos, habilidades, actitudes y valores a la misma velocidad a la que va

cambiando la demanda de los empleadores; por lo que, perder a un trabajador implica no sólo gastos relacionados al reclutamiento y selección, sino pérdidas por el periodo en el que este nuevo colaborador seleccionado demorará en adaptarse a su nuevo espacio laboral. Los hallazgos basados en este estudio sobre los requerimientos de esta oferta de talento peruano, referente a lo que realmente esperan de sus empleadores, no sólo en cuanto a la remuneración, paquete de beneficios y estabilidad, sino además, variables en cuanto a la flexibilidad de tiempo, equilibrio entre la vida personal y familiar, conocimiento que pueda adquirir de la organización, clima laboral, entre otras, serán puntos que un plan de atracción efectivo deba considerar, pues se vive en una época en que la escasez de talento representa una de las principales amenazas para las empresas.

Según el informe más reciente de Manpower titulado “Encuesta de escasez de talento” (2015), los ratios de escasez de talento en los 42 países estudiados vienen aumentando año tras año, del 2014 al 2015 la proporción creció de 36% a 38% respectivamente. El Perú para nada es un país ajeno a esta coyuntura global e incluso podría decirse que es uno de sus máximos exponentes, puesto que ocupa el segundo lugar de los países con más problemas para encontrar talento (68% de los empleadores entrevistados confirman esta dificultad) y es únicamente superado por Japón (83%). Según el informe, las principales consecuencias negativas para las empresas derivadas de esta escasez de talento son la disminución en su capacidad de brindar servicio a sus clientes, la productividad y, finalmente, la competitividad. Por tal motivo, conocer el verdadero perfil basado en las expectativas que poseen sus futuros colaboradores, puede ser provechoso para cualquier empresa que quiera mantener una ventaja competitiva a partir de las habilidades, competencias y experiencias que pueda aportar su capital humano fidelizado; por lo que, la atracción eficiente es parte relevante de una estrategia clave para las empresas.

Con el objetivo de recolectar información acerca de las expectativas laborales de los jóvenes peruanos, se han utilizado determinadas variables que han sido identificadas a partir de la revisión bibliográfica disponible. Para ello, se ha tomado en consideración las variables presentes en el libro “Millennials Go to the College” de Neil Howe y William Strauss, las variables del contexto latinoamericano recogidas por Paula Molinari en su libro “*Turbulencia Generacional*” y las variables presentes en la primera investigación sobre los *millennials* realizada en Perú “El monstruo inexistente ¿Qué tan “Y” es la generación peruana? primer estudio sobre la Generación Y como fuerza laboral”.

Por tanto, las variables presentes en el perfil de los *millennials* con las que se trabajará en un primer momento en la presente investigación son las siguientes: 1. Inmediatez, referido al sentido de querer obtener respuestas y soluciones tan pronto como se pueda, puesto que son

amantes de la velocidad y no les agrada perder el tiempo; 2. Flexibilidad, debido a su capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno y su capacidad para adecuarse a horarios que permitan cumplir con sus objetivos laborales; 3. Aprendizaje y desarrollo, debido a que presentan una necesidad de *feedback* constante y de crecimiento tanto académico como profesional que les permita mantenerse siempre empleables en el mercado; 4. Equilibrio entre vida personal y laboral, para este grupo etario el trabajo es solo una parte de su plan de vida no es su plan de vida en sí; por ello, valoran mucho tener tiempo disponible para realizar sus proyectos personales; 5. Trabajo en equipo, debido a que están orientados al sentimiento de grupo y al trabajo eficiente con las personas que lo conforman; 6. Orientación al resultado, referido a su capacidad para ofrecer resultados en el trabajo con el mayor aprovechamiento de los recursos y con una mayor rapidez mediante el uso de la tecnología; 7. Reconocimiento y prestigio, debido a que, valoran mucho las muestras de respaldo y confianza a su desempeño laboral, así como una mayor autonomía en la toma de decisiones; 8. Clima laboral, referido a la búsqueda de un ambiente cómodo y agradable donde trabajar e interactuar con compañeros les sea un verdadero disfrute; 9. Salario, referido a la compensación monetaria que reciben a cambio de su trabajo; 10. Tecnología, debido a que son la primera generación a la cual se le puede considerar como nativos digitales; 11. Activismo, debido a su activa participación en las esferas políticas y sociales. Cabe resaltar que el contenido y el sustento de la elección de estas variables se desarrollarán a profundidad en el capítulo 3, apartado 2.

Esta investigación busca que exista un verdadero calce entre lo que los empleadores ofrecen y lo que sus potenciales trabajadores buscan. La falta de documentación acerca de cuál es la percepción de los empleados sobre un grupo específico de la población a la cual intenta atraer, ha generado que previa a la fase de investigación cuantitativa con el grupo en mención, deba realizarse una fase exploratoria, en la cual se han realizado diversas entrevistas a distintas personalidades del área de Recursos Humanos de grandes empresas reconocidas por diferentes aspectos a nivel nacional.

El fin de esta investigación, inicialmente, era únicamente conocer si realmente las empresas utilizaban el perfil *millennial* al momento de elaborar sus planes de atracción de personal joven, practicantes o recién egresados; sin embargo, la cantidad de información brindada en cada entrevista permitió que se pudiera hondar más en cada una de ellas, obteniendo, de esta manera, no solo una respuesta a lo esperado, sino además un gran número de ideas clave que han permitido que las variables iniciales sean reconsideradas e incluso, han llevado a la investigación a buscar respuestas más profundas de las que se puedan rescatar mayores y mejores *insights*.

Cada entrevista realizada fue utilizada como base para la entrevista siguiente; por tanto, una gran cantidad de las preguntas desarrolladas eran acompañadas de preguntas adicionales que permitían profundizar en temas nuevos que brotaron a partir de respuestas de entrevistas anteriores y que al ser analizadas posteriormente, habían resultado muy significativas en cuanto a su contenido con respecto al tema de investigación.

Las personas a quienes se entrevistaron tenían una similitud: todas ellas tienen altos cargos en las áreas de Recursos Humanos de las empresas para las cuales trabajan, y estas a su vez son organizaciones reconocidas a nivel nacional.

Las empresas fueron elegidas de manera objetiva para ello se seleccionaron empresas pertenecientes al *Top 10* de las empresas peruanas más grandes las cuales figuran en el ranking 2015 de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía, debido a que son las empresas con más altas ventas; empresas pertenecientes al *top 10* del *Great Place to Work 2015* para empresas que cuentan con más de 1,000 trabajadores, ya que son organizaciones interesadas en atraer talento basándose en su posición en esta clasificación; y empresas pertenecientes al *top 10* del *ranking Merco Talento 2015*, ya que son las empresas en las que las personas desean entrar a trabajar en la actualidad. Se buscó además que, dentro del total de empresas a entrevistar, se encuentren entidades pertenecientes a, por lo menos, cuatro industrias diferentes, optando por aquellas que busquen al grupo de jóvenes que aquí se define, que publiquen en las bolsas de trabajo de las universidades mencionadas y con las cuales se mantenga algún tipo de contacto mediante redes.

Durante el periodo de entrevistas se han obtenido resultados realmente interesantes. Uno de los más relevantes ha sido la importancia del aprendizaje. Para cada uno de los entrevistados, aprender es uno de los factores determinantes en el momento en el que los jóvenes universitarios deciden en dónde trabajar. Silvia Bendezú, Directora de Recursos Humanos en Backus, mencionó que, para ella, aprender es el motivo principal por el cual los practicantes eligen un lugar para trabajar (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016).

Alfredo Palacios, Gerente de Relaciones Laborales en Lindley, mencionó que, para él, muchas veces las grandes empresas sí ofrecen el aprendizaje como un beneficio de las prácticas pre-profesionales, pero es consciente que muchas empresas medianas aún permanecen con la mentalidad antigua, que pone a los practicantes simplemente como los que “sacan copias y se quedan hasta tarde” (comunicación personal, 11 de octubre, 2016).

Un segundo aporte muy importante de las entrevistas ha sido la percepción que se tiene sobre la pertenencia al tercio superior de los alumnos. Para todos los entrevistados, pertenecer al tercio superior resulta llamativo mas no determinante “[...] El rendimiento académico de los

estudiantes ya no es tan atractivo, te puede dar un indicador de responsabilidad, pero otras habilidades que actualmente se buscan muchas veces no se alinean al rendimiento académico de la persona [...]”, menciona la Subgerente Regional de Recursos Humanos de una de las empresas pertenecientes al *top ten* del ranking de Great Place to Work, a quien se le denominará a lo largo de este trabajo como “Entrevistada N° 3” (comunicación personal, 20 de setiembre, 2016). José Luis Tang, Gerente de Relaciones Laborales en Álicorp, menciona que la cantidad de solicitudes de postulantes para pertenecer a estas empresas, hacen que ser parte del tercio, en muchas ocasiones, sea una forma de primer filtro, además de demostrar compromiso, mas no resulta completamente determinante, ya que existen muchos factores que resultan atractivos para una empresa en los jóvenes además de sus notas, como su afán por aprender, su liderazgo, trabajo en equipo y su encaje cultural (comunicación personal, 30 de setiembre, 2016).

Los entrevistados consideran también que la estabilidad laboral no es apreciada por los jóvenes. Aunque mencionan que la posibilidad de hacer línea de carrera puede resultar atractiva en un primer instante, concluyen que realmente es difícil que esta sucesión se realice. Comenta la Entrevistada N° 3 que “se vuelve muy difícil retener a estos nuevos egresados debido a que buscan un crecimiento en un corto plazo que muchas veces no va de la mano con la realidad de la organización, lo cual los hace migrar a otros lugares” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2016).

Silvia Bendezú comenta lo siguiente:

[...] si lo tuviera que definir con una sola palabra, creo yo que sería “impacientes” [...] tengo chicos muy buenos, pero creen que ya están listos y ya se merecen lo siguiente y quieren el siguiente paso [...], “[...] Hay buenos grupos que se me están yendo por dos motivos principales: [El primero] Estudios. Se alocaron y quieren hacer su Maestría en el exterior, vivir la experiencia internacional, vivir con otra gente, de otros países, solos [...]. El otro grupo se va a hacer sus propias empresas [...]. (Comunicación personal, 6 de setiembre, 2016)

Los jóvenes “[...] ahora buscan constante crecimiento profesional. No son aquellas personas que se van a quedar en su zona de confort [...]”, menciona la Entrevistada N° 3, por lo que ir cambiando de trabajo no les resulta complicado e incluso los ayuda a crecer más rápido (Comunicación personal, 30 de setiembre, 2016). Los entrevistados coinciden con este comentario, mencionando que una de las razones por la cual sus trabajadores jóvenes deciden irse, es porque han encontrado un mejor puesto en alguna otra empresa.

Wilder Aliaga, Gerente de Recursos Humanos en Graña y Montero, menciona que “el salario no es irrelevante, pero no es la aguja que mueve al joven” (comunicación personal, 05 de setiembre, 2016), y este es una posición que todo el grupo de entrevistados respalda. El salario

puede resultar importante si dos empresas brindan los mismos beneficios, mas existen otros factores que resultarían más atractivos si este se contrapone con ellos.

La flexibilidad resulta tan importante como el aprendizaje, como comenta Silvia Bendezú:

[...] Todo lo que tenga que ver con balance de vida es lo que más disfrutan, yo creería que la flexibilidad va por ahí, porque incluso la gente se queda hasta tarde haciendo sus campeonatos, la vez pasada jugaron un día antes del feriado largo por fiestas patrias [...] ¡no entiendo! Estaban acá jugando, pero claro, ¡es balance! Finalmente es lo que están buscando, no quedarse hasta las 5 o 3 o que les digan trabaja desde casa [...] lo que ellos buscan es balance de vida, entonces si lo encuentran acá, están felices [...] (Comunicación personal, 6 de setiembre, 2016)

Todos los entrevistados han coincidido al mencionar que los jóvenes perciben los retos y proyectos como algo positivo. Lejos de verse como carga laboral, los retos parecen encontrar el encaje entre flexibilidad y aprendizaje, y pueden resultar realmente atractivos para los jóvenes, tanto para el momento de la atracción como para la retención.

Creo que podría haber un match entre los *millennials* teóricos y los peruanos en la medida en que buscan aprendizaje, están orientados a la tecnología y afán por el trabajo en equipo, pero no es que todos busquen el equilibrio y lo prioricen. El contexto es importante, las realidades son diferentes”, menciona Wilder Aliaga. (Comunicación personal, 05 de setiembre, 2016)

Alfredo Palacios menciona que “el perfil del *millennial* peruano es muy particular, [...] llamo *millennial* al que está dentro del rango de edad” (Comunicación personal, 11 de octubre, 2016) y José Luis Tang, Gerente de Relaciones Laborales de Alicorp, explica que al no haber un perfil del *millennial* establecido, como empresa, deben estar pendientes al mercado, ofreciendo lo que el mercado ofrece y tratando de estar un paso adelante, evaluando todo basándose en su experiencia. (Comunicación personal, 30 de setiembre, 2016).

Para los representantes de las áreas de Recursos Humanos interesados en captar al grupo en investigación, el salario no es la aguja que los mueve principalmente sino que la oportunidad de aprender, lograr un desarrollo profesional en base al grado de especialización que alcancen y la flexibilidad en horarios que le permite realizar las actividades que les resultan estimulantes son variables claves para la decisión de un trabajo en estos jóvenes. Si bien pertenecer al tercio superior es una de las variables a evaluar en el proceso de reclutamiento, no es determinante por sí misma en la elección de un candidato, sino más bien es una variable que los ayuda a ser más llamativos ante los reclutadores y, en algunas ocasiones, a pasar uno de los primeros filtros del proceso.

Estas entrevistas han permitido corroborar que no hay un perfil claro del *millennial* peruano; ante ello, las empresas, actualmente, se guían de la situación del mercado laboral y se basan en su cultura, recursos y diferentes prácticas para hallar una estrategia de atracción que resulte eficiente.

2. Definición del problema de investigación

Actualmente, las empresas peruanas podrían estar utilizando el perfil del *millennials* para elaborar sus políticas de atracción de talento joven, pero el mismo aún no está del todo claro ni definido, ya que los Gerentes de Recursos Humanos son conscientes de los matices que ofrece la realidad del contexto peruano. Por esta razón, la gran mayoría de empresas optaría por seguir las tendencias del mercado, utilizar ciertas características del perfil *millennial* que les resulten exitosas y, básicamente, aprovechar su depurada destreza y experiencia para adaptarse al entorno y hallar una estrategia de atracción eficiente. Se cumple, entonces, que los estudios internacionales son usados solo como una referencia más y que de ninguna manera son determinantes a cabalidad, puesto que no evalúan ni se coinciden con las características peculiares del joven *millennial* peruano.

Puede que el intento de atracción a cualquier individuo de la sociedad que esté dentro del rango de edad de un *millennial* no sea efectivo, pero existe la posibilidad de que este perfil globalizado encaje con grupos específicos de la sociedad peruana. La tecnología y la comunicación pueden significar un hito lo suficientemente fuerte como para generar que este grupo específico de *millennials* sí comparta características semejantes con el *millennial* típico considerado a nivel mundial.

Este puede ser el caso de los alumnos de las carreras de gestión y administración de las universidades pertenecientes al Consorcio Universitario. Estas universidades son la principal fuente de empleados de las grandes empresas que operan en el país y puede que, al ser la intención de estos empleadores atraer a jóvenes egresados de estas universidades, estén interesados en contar con planes de Recursos Humanos correctamente elaborados si es que desean enfocarse únicamente en ellos.

Partiendo del problema anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las expectativas laborales de los alumnos universitarios de universidades privadas de las carreras de Gestión o Administración que deben conocer sus potenciales empleadores?

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es caracterizar las expectativas laborales de los estudiantes universitarios de tercio superior, que cursen el VIII, IX o X ciclo de las carreras de Gestión y Administración de la Pontificias Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima

y Universidad del Pacífico, para, a partir de ellas, elaborar un perfil sobre las aspiraciones y motivaciones que son importantes para ellos al momento de elegir un trabajo. Este perfil podría ser utilizado por las principales grandes empresas empleadoras de este grupo, con el fin de mejorar sus estrategias de atracción.

Para ello, se buscará alcanzar objetivos más específicos, el primero de ello es identificar la importancia de la investigación; el segundo, es identificar la información que se ha producido en el Perú y en el mundo sobre el tema; identificar la metodología de investigación más adecuada; aplicar los métodos de investigación en el público a evaluar y, por último, hallar las expectativas laborales que posee dicho grupo.

3. Pregunta de investigación

Partiendo del problema anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las expectativas laborales de los alumnos universitarios, pertenecientes al tercio superior que cursan el VIII, IX o X ciclo de las carreras de Gestión o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico que deben conocer sus potenciales empleadores?

4. Sujeto de estudio

El presente estudio se realizará sobre la base de estudiantes que cursan el octavo, noveno y décimo ciclo de sus respectivas carreras universitarias, de Gestión o Administración, debido a que se encuentran próximos a egresar y, por tanto, sienten la necesidad de salir al mercado laboral en busca de un trabajo que les permita poner en práctica todo lo aprendido en su etapa de formación. Así también, cabe destacar que dentro de este grupo la investigación se basará, exclusivamente, en aquellos alumnos universitarios que pertenezcan al Tercio Superior de acuerdo a los criterios de exigencia académica que impone el mercado laboral y por considerar a este grupo de elite como aquellos que poseen las primeras opciones para elegir la organización donde desean trabajar.

La investigación se llevará a cabo en base a tres universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima y Universidad del Pacífico. La elección de estas universidades se debe a los siguientes criterios: percepción de contratación de egresados, universidades cuyos egresados de Administración son percibidos como los mejores, porcentaje de egresados trabajando en empresas privadas, ubicación en el ranking de universidades, prestigio y acceso. En primer lugar, de acuerdo al Estudio de Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario elaborado por Ipsos Perú (2014), cuando las empresas deciden contratar egresados de universidades privadas escogen primero a la Pontificia Universidad Católica Perú,

segundo a la Universidad de Lima y tercero a la Universidad del Pacífico. En segundo lugar, también de acuerdo al Estudio de Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario elaborado por Ipsos Perú (2014), se conoce que la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima y la Pontificia Universidad Católica del Perú, son percibidas como universidades cuyos egresados de administración son los mejores, en el orden respectivo. En tercer lugar, Ipsos Perú elabora un ranking donde muestra a las universidades cuyos egresados superan el tercio de participación en las empresas entrevistadas y ubica a la Pontificia Universidad católica del Perú en la segunda posición, a la Universidad de Lima en la tercera y a la Universidad del Pacífico en la octava. En cuarto lugar, de acuerdo al Ranking de las Mejores Universidades del Perú 2015 (América economía), la Pontificia Universidad católica del Perú se ubica en el primer puesto, la Universidad del Pacífico en el cuarto y la Universidad de Lima en séptimo. En quinto lugar, según el estudio de Ipsos Perú, el prestigio de la universidad de la cual procede el egresado constituye uno de los factores que más influye en las empresas al momento de contratar personal, por ello la importancia de trabajar con tres de las mejores diez universidades del país. Por último, se considera que el acceso a la información es un criterio fundamental para la elaboración de la presente investigación, por ello se ha escogido estas tres universidades que pertenecen al consorcio educativo más grande del Perú y al cual se posee acceso gracias a la condición de estudiantes de los investigadores.

La elección de las carreras universitarias de Gestión o Administración se debe a tres criterios: carrera mejor pagada, carrera con mayor demanda actual y carrera con proyección de demanda futura. En primer lugar, según el estudio de Ipsos Perú las carreras de Administración ocupan el quinto lugar como las mejores pagadas y son superadas, en su mayoría, por carreras de Ingeniería. Así también, cabe destacar que según datos proporcionados por la plataforma web “Ponteencarrera.pe” (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, Ministerio de Educación, IPAE, 2015) las carreras en mención, siempre que se impartan en las universidades escogidas, poseen las más altas remuneraciones del mercado (entre 3500-4000 nuevos soles). En segundo lugar, Ipsos Perú en su estudio ubica a esta carrera universitaria como la tercera con mayor demanda actual y solo es superada por las carreras de Ingeniería Industrial y Educación, respectivamente. Y; por último, también, en base a lo investigado por Ipsos Perú esta carrera, en opinión de más de cien Gerentes de Recursos Humanos, ocupa el quinto lugar como carrera con mayor proyección en el futuro.

5. Importancia de la investigación

Las grandes empresas peruanas, en la actualidad, utilizan ciertos aspectos del perfil del *millennials* globalizado para llevar a cabo sus estrategias de atracción de talento joven, debido a

que son conscientes de que dicho perfil está elaborado sobre un contexto y realidad diferente que es determinante en el perfil de dichos jóvenes. Por ello, las áreas de Recursos Humanos del país al no contar con un referente adaptable a la realidad peruana cuentan con un perfil del *millennials* peruano sujeto a constantes cambios. Por ello, toman aspectos del *millennials* global que consideran comunes en los jóvenes peruanos como referentes para aplicarlos en sus organizaciones. Dichos aspectos comunes están orientados, en su mayoría, a características compartidas en los jóvenes como la apertura al aprendizaje, el afán por el trabajo en equipo y la tecnología. Adicionalmente a ello, existen algunos informes que afirman que existe contraste entre el joven peruano que se encuentra en la edad propia de un *millennials* y este perfil generalizado. (Penagos & Rubio, 2015, p. 2)

“Es indispensable que se realicen intensas investigaciones de mercados a fin de conocer al detalle cómo elaborar estrategias más adecuadas” (Benassini, 2014, p. 3). La relevancia de esta investigación radica en encontrar un calce entre las expectativas de los mejores estudiantes de las universidades que poseen un índice de empleabilidad mayor y la estrategia de atracción de las principales grandes empresas empleadoras de egresados de estas carreras, debido a que, actualmente, no existe información académica en el Perú sobre el tema.

Para caracterizar un perfil que permita a los empleadores mencionados identificar con claridad las preferencias de quienes ellos realmente buscan, se realizará una investigación de mercado. “Puede afirmarse que la investigación de mercado es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones, que ayuda a disminuir el riesgo que corren las instituciones en general” (Benassini, 2014, p. 4). Quién ofrece sus capacidades a una organización espera de ella ciertos comportamientos que le permita sentirse a gusto en su lugar de trabajo, y quien está en busca de él, debe estar seguro de que ofrece lo que realmente esperan de él.

De la misma manera, la importancia de esta investigación también se debe a que es pertinente al perfil del egresado de Gestión y Alta Dirección, pues demuestra que se pueden aplicar correctamente los conceptos y estrategias que se han ido adquiriendo a lo largo del pregrado en esta facultad. La Gestión Estratégica, Gestión de Recursos Humanos y el Marketing, son áreas del conocimiento que permitirán que esta investigación se desarrolle eficientemente, y que, a su vez, fortalecerán los conceptos brindados, a partir de la implementación práctica de las teorías, al igual que los procesos cuantitativos y cualitativos de obtención de información primaria.

La viabilidad de la investigación se fundamenta en que es posible identificar a la población y a la muestra, y, además, a que se tiene acceso para el levantamiento de información, ya que el Consorcio de Universidades, grupo al que pertenecen las tres universidades que se

abordarán, tiene como misión “expandir el saber mediante el desarrollo de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales y el mejoramiento de los recursos humanos altamente calificados al servicio del país” (Consortio de Universidades. (s.f.), lo que se alinea con el fin de la investigación.

6. Definición de términos

- Talento

De acuerdo con Pilar Jerico el talento se puede definir como la capacidad que tienen las personas para resolver problemas de forma inteligente, aplicando sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y comprometidas con el progreso de la organización (Jerico, 2008). La autora también establece que el talento posee los siguientes tres componentes: “Capacidades (conocimientos y habilidades), compromiso y acción” (2008, p. 76). De este modo, el profesional con talento es “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados” (2008, p. 70).

- Capital humano

La primera persona que desarrolló este concepto fue el economista Gary Becker en 1964. Becker veía el conocimiento tal cual como capital intangible que puede ser acumulado, utilizarse o no; en otras palabras, desde su punto de vista económico, era una inversión. Becker define el capital humano “como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (Becker 1964 citado en Cardona, Montes, Vásquez, Villegas & Brito, 2007, p. 13).

Posteriores trabajos definen el capital humano como “aquel que incluye las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización” (Malgioglio, Carazay, Suardi, Bertolino & Diaz, 2001, p. 352) o también como aquel que “se refiere se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización [...]” (Dessler & Varela, 2004, p. 9).

En palabras de Chiavenato el capital humano es:

El capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las

personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2007, p. 37).

- Gestión del talento

Para Chiavenato,

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, p. 5)

En la Gestión del Talento las personas no son un mero recurso, muy por el contrario ellas pueden ser vistas como como socias de la organización y “como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”. (Chiavenato, 2009, p. 5)

Para Conrado Castillo la gestión del talento “no responde a interés cortoplacistas de la empresa, sino que se considera un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa” (2009, p. 29). Por tanto, si se gestiona adecuadamente podría convertirse en una ventaja competitiva que permitirá a la empresa sortear la actual escasez de talento y con ello lograr sus objetivos organizacionales. (Conrado, 2009)

La gestión del talento puede entenderse, por tanto, como el proceso que intenta atraer, incorporar y desarrollar nuevas personas a una empresa para que formen parte de su capital humano, y que, sobretodo, busca identificar y desarrollar a aquellas personas que posean un alto potencial, para que mediante su crecimiento, agreguen valor a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

- Gestión estratégica

También conocida en la literatura académica como “Administración Estratégica” y/o “Dirección estratégica. Para los autores Thomas Wheelen y David Hunger la administración estratégica se define como:

Un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 3)

Para el autor Fred David la dirección estratégica se define “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (2003, p. 5). Así también establece tres etapas para el proceso de dirección estratégica: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Similar definición nos ofrece Betancourt cuando dice que la gestión estratégica es el “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2002, p. 27)

En resumen, la gestión estratégica es un proceso de evaluación sistemática de una organización que identifica sus objetivos de largo plazo y para alcanzarlos diseña una estrategia que le permita el máximo aprovechamiento de sus recursos.

- Gestión de recursos humanos

En palabras de Chiavenato la gestión de recursos humanos es “un área interdisciplinaria” (Chiavenato, 2007, p. 112) o como menciona Ignacio De la Cruz “El ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos” (Cruz, 2015, p. 22). Básicamente la gestión de recursos humanos consiste en lo siguiente:

En la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato, 2007, p. 122)

Complementando la idea y, en el mismo sentido, William B. Werther menciona que el propósito de la administración de recursos humanos “es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther, 2008, p. 8)

- Expectativas laborales

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), una expectativa es la esperanza de realizar o conseguir algo, la posibilidad razonable de que algo suceda y, así también, es la posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa que puede suceder al ocurrir un evento que se prevé. Las expectativas laborales son todo aquello que un postulante a un determinado trabajo espera que podrá encontrar y obtener del trabajo y de la organización en la que desea ingresar. Actualmente, y debido a una creciente escasez de talento, el estudio de las expectativas laborales son indicadores recurrentes de mucha utilidad para gerentes y directivos de las áreas de Recursos Humanos. De ahí que organizaciones tan prestigiosas como ManPower y América Economía inviertan anualmente mucho tiempo y dinero en identificarlas.

- Grupo etario

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), un grupo etario es aquel conjunto de personas que tienen la misma edad. Es una calificación que se otorga a un grupo de personas que poseen la misma edad cronológica, aunque en ciertos casos también puede abarcar una franja de edades más amplia como por ejemplo un grupo de adolescentes de escuela secundaria. El uso de esta variable estadística modular y no directa es muy frecuente en la investigación científica.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión de la diversidad

La diversidad de pensamiento de un colectivo de personas supera la brillantez del sabio porque la probabilidad de encontrar soluciones nuevas, valiosas y competitivas es mayor cuando hay diversidad de perspectivas, de formas de solucionar los problemas, de categorizar las soluciones y de hacer predicciones. Una sociedad compleja, diversa y globalizada requiere empresas con servicios y productos cada vez más variados y diferenciados, algo a lo que no responden tan fácilmente las empresas endogámicas y con perfiles profesionales que no dejan sitio a nuevas ideas. La globalización, por otro lado, da lugar a movimientos de personas que originan comunidades diversas con mercados laborales también diversos donde la heterogeneidad es riqueza porque aporta distintas formas de percibir e interpretar la realidad, que en el caso de la empresa puede verse convertido en competitividad al ser capaz de diseñar productos y servicios variados para todo tipo de clientes (Page 2007 citado en Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad 2013).

Existen muchas definiciones de diversidad, mas, en general, se precisa que es “la representación, en un sistema social, de personas con afiliaciones a grupos de significación cultural distintivamente diferentes” (Cox 1993 citado en Ventosa García-Morato 2012).

Esta diversidad, contiene diferentes variables que van caracterizando a un individuo o a un grupo. Estos grupos se pueden observar en todo espacio humano, y las empresas no son ajenas a ello:

Las diferencias individuales visibles de las personas que forman la organización corresponderían con lo que Schein llama artefactos, o lo que otros autores denominan dimensiones o diferencias primarias. Estas diferencias tienen un gran impacto en el primer contacto con la diferencia y además son el filtro a través del cual se percibe el mundo, y son origen étnico y nacionalidad; género; edad y discapacidad. (Ventosa, 2012, p. 83).

En la actualidad, la gestión de la diversidad ha ido tomando mayor relevancia, pues con el fenómeno de la globalización y la convivencia de las distintas generaciones, se ha generado un nuevo espacio en las organizaciones, en las que, a partir de estas diferencias, se puede lograr competitividad: “Se entiende por diversidad las diferencias entre individuos que hacen heterogéneo un grupo y que si es bien gestionada tiene más valor que la habilidad individual de cada persona” (Ministerio de Sanidad et al.,2013, p. 26).

“La heterogeneidad de los grupos humanos es un componente básico de la diversidad, y de las diferencias entre las personas surge la necesidad de abordarlas o gestionarlas” (Castillo & Suso, 2012, p. 29).

La gestión de la diversidad ha pasado de ser una actividad para lograr sólo beneficios por parte del Estado a ser una actividad que permite que un negocio pueda ser realmente competitivo: “Las investigaciones más recientes (Deloitte Global Human Capital Trends) señalan que las empresas están dejando de lado su visión de la diversidad como una “estrategia de cumplimiento”, para considerarla como una “estrategia de negocio”. (Ministerio de Sanidad et al., p. 11).

La gestión de la diversidad no es más una estrategia aislada en las empresas, por el contrario, se busca que esta sea transversal a toda la organización. “La gestión de la diversidad se articula en políticas individualizadas de Recursos Humanos que tengan en cuenta las características, necesidades y potencialidades específicas de cada colectivo de trabajadores” (Casanova, 2006, p. 1).

El Manual de Formación en Gestión de la Diversidad publicado por la UE en 2007, define la Gestión de la Diversidad como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”. (Red Acoge, 2011, p. 23)

Por tanto, administrar la diversidad no es más sólo tener colaboradores diferentes, sino atraer y retener a las poblaciones diversas, generar que exista sinergia entre ellas y que todos se sientan a gusto en la organización:

La gestión de la diversidad va más allá de la mera incorporación de trabajadores de distintos orígenes, nacionalidades, razas etc.; la gestión de la diversidad supone gestionar las distintas aproximaciones y perspectivas que cada persona, desde su diferencia, tiene con respecto al trabajo que desempeña (Red Acoge, 2011, p. 23)

“Hoy se acepta la idea que los trabajadores no abandonan sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida en el centro de trabajo” (Robbins & Coulter 2005 citado en Fuchs Ángeles 2009). Por ende, los líderes de la organización deben gestionar efectivamente a los trabajadores:

La diversidad supone una mayor complejidad para las personas directivas, porque todas las personas sufrimos de “sesgo inconsciente” que nos llevan a rechazar lo diverso a nosotros mismos. Sin embargo, la fuente de la creatividad y la innovación son las

personas, con cuya diversidad es necesario contar buscando las sinergias de la complementariedad (Ministerio de Sanidad et al., p. 11).

Las nuevas empresas y organizaciones aparecen como conjuntos que se integran con el aporte de una mayor diversidad de individuos y grupos internos y externos, cada uno con sus respectivos intereses, aportaciones, capacidades e influencias. El desafío será construir un proyecto compartido sin anular las diferencias sino más bien apoyándose en ellas (Ministerio de Sanidad et al., p. 16).

Las empresas actuales reconocen los beneficios de estrategias basadas en la gestión de la diversidad, pues “cada vez son más conscientes del impacto de la diversidad en sus diferentes públicos y en los resultados corporativos” (Casanova, 2006, p. 1).

La capacidad de las empresas de atraer y retener talento diverso es muy relevante en la medida en que nos permitirá reconocer nuevos patrones de consumo surgidos de una sociedad diversa con nuevas formas de pensar y trabajar, en la medida en que permitirá impulsar la innovación, entendida ésta, de una forma amplia, no sólo circunscrita a los departamentos de I+D, sino a la globalidad de la empresa, entendiéndose que la innovación puede y debe desarrollarse en cualquiera de sus departamentos. La gestión de la diversidad en la empresa supone en suma, entender la diversidad de todos y cada uno de los miembros que la componen como un valor añadido al negocio, supone entender y valorar la diversidad como una ventaja competitiva (Red Acoge, 2011, p. 25).

Si bien no todas las empresas destacan lo mismo, el Diversity Management en 2008: research with the European Business test Panel, muestra que al menos el 50% de las empresas entrevistadas reconoce que la gestión de la diversidad genera beneficios para la empresa, que se pueden clasificar en tres grupos. El primero de ellos es el de beneficios internos, y dentro de él se encuentran el aumento del rendimiento del capital humano; acceso a nuevas fuentes de talento; incremento de la eficacia organizativa consiguiendo una mayor comunicación interna en la empresa; mayor motivación e implicación de las personas; cumplimiento de la normativa legal y acceso a ventajas, incentivos y subvenciones que puedan establecer las administraciones públicas. El segundo grupo está conformado por los beneficios en las relaciones externas, que incluyen el fomento de la creatividad e innovación; mejora de la imagen y reputación de la empresa; aumento de las oportunidades de mercado consiguiendo más ventajas competitivas; y más satisfacción de los clientes. El último grupo es el de los beneficios económicos, y estos son referentes, en primer lugar a los mercados de capital, pues los inversores creen en una empresa con la que comparten valores; segundo en los productos, pues responden a las necesidades de los clientes introduciendo nuevas tecnologías, materias primas etc.; en tercer lugar, en los mercados laborales, debido a la

calidad y disponibilidad de los empleados; y, por último, en beneficios derivados de subvenciones e incentivos de las administraciones pública (Red Acoge, 2011, pp. 26-27).

Una de las características más observables de la diversidad es la edad, y, cada vez más, gestionar a las diversas generaciones se vuelve menos opcional y más necesario para sobrevivir como organización:

Entre las formas de diversidad que en los últimos años más interés está despertando es la relativa a la diversidad generacional. Hoy es más probable que nunca que una persona se relacione hasta con cinco generaciones en su puesto de trabajo, lo que convierte la gestión de personas en un desafío por las diferentes formas de entender las relaciones profesionales, el uso de la tecnología, la autoridad, los horarios de trabajo, y por tener distintas expectativas profesionales y preferencias vitales. La diversidad, en este sentido ha provocado que lo que antes era mera curiosidad social ahora sea un imperativo de gestión para definir cómo atraer, retener y motivar a cada persona en función de la edad que tiene y la generación a la que pertenece. Cualquier propuesta de valor al personal deberá contener tantas propuestas de valor como grupos de edad se puedan identificar en la plantilla porque lo que le atrae y retiene a una mujer joven no es lo mismo que lo que le atrae y retiene a un hombre maduro. Si la diversidad es un valor, la personalización de la oferta es una obligación (Ministerio de Sanidad et al., p. 26).

2. La teoría de generaciones

2.1. Inicios de la teoría de generaciones

En referencia a las teorías desarrolladas sobre generaciones, Jhon D. Hazlett, menciona las siguientes:

En la década de 1920, los escritores en Francia, España y Alemania construyeron las primeras y plenamente desarrolladas teorías generacionales: En Francia, Las generaciones sociales de Francois MENTRE (1920); en España, El tema de nuestro tiempo de José Ortega y Gasset (1923) y, más tarde, En torno a Galileo (1933); y en Alemania, Wilhelm D. Kunstgeschichte de Pinder nach Generationen (1926), Edward Muere el als de Wechssler Generationen Jugendgemeinschaft (1927) y Das Problem der Generationen in der Geistesgeschichte (1929), el ensayo de Karl Mannheim “Das Problem der Generationen” (1928) y Die Julius Peterson Literarischen Generationen (1930) (Hazlett, 1992, p. 83).

De los autores mencionados por Hazlett, tres son los más relevantes por sus contribuciones teóricas al concepto de generaciones: Wilhelm Dilthey, y Ortega y Gasset desde el ámbito de la Filosofía y Karl Manheim desde el ámbito de la sociología.

Wilhem Dilthey define a una generación de la siguiente manera:

Un espacio de tiempo, una noción métrica interna de la vida humana. Este espacio de tiempo, va desde el nacimiento hasta aquel límite de edad en que por término medio se añade un nuevo anillo al árbol de la generación, y comprende, por tanto, unos treinta años. [...] Generación es además una denominación para una relación de contemporaneidad de individuos; aquellos que en cierto modo crecieron juntos, es decir, tuvieron una infancia común, una juventud común, cuyo tiempo de fuerza viril coincidió parcialmente, los designamos como la misma generación (1865 citado en Marías 1961, p. 60).

Para el filósofo alemán Dilthey una generación se define, básicamente, como un conjunto de personas o individuos que cohabitan en un espacio-tiempo común y en el cual comparten una forma de vida o comportamiento similares debido a un proceso de interacción social constante a lo largo de toda su vida. Adicionalmente, menciona que cada generación comprende un periodo de duración de treinta años.

El filósofo español Ortega y Gasset en su libro *“En torno a Galileo”* define a una generación como:

Una generación no es un puñado de hombres egregios, ni simplemente una masa: es como un nuevo cuerpo social íntegro, con su minoría selecta y su muchedumbre, que ha sido lanzado sobre el ámbito de la existencia con una trayectoria vital determinada. La generación, compromiso dinámico entre masa e individuo, es el concepto más importante de la historia, y, por decirlo así, el gozne sobre que ésta ejecuta su movimiento (1951 citado en Martín 2008, p. 107).

Para Ortega y Gasset estudiar a las generaciones es fundamental para entender la historia, ya que primero se debe comprender las circunstancias de la vida colectiva de las personas que la conforman. Al respecto Martín menciona:

Las vidas en los distintos periodos, siempre va supeditada a las creencias de cada tiempo (las que están insertas en la historicidad), ya que el hombre nace instalado en una serie de usos con los que tiene que convivir le guste o no. Sin embargo, como la estructura de lo humano no es estática, también ésta va modificándose a medida que las generaciones actuales en un tiempo X le incorporan nuevos matices, si no fuera así, la historia no

avanzaría y viviríamos en un tiempo invariable, cosa que es imposible desde cualquier punto de vista (Martin, 2008, p. 103).

De este modo, Ortega y Gasset llega a la conclusión que la historia solo puede ser edificada de acuerdo a dos principios:

Esto nos permite formular dos principios fundamentales para la construcción de la historia: 1° El hombre constantemente hace mundo, forja horizonte. 2° Todo cambio del mundo, del horizonte, trae consigo un cambio en la estructura del drama vital. El sujeto psico—fisiológico que vive, el alma y el cuerpo del hombre pueden no cambiar; no obstante, cambia su vida porque ha cambiado el mundo. Y el hombre no es su alma y su cuerpo, sino su vida, la figura de su problema vital (1951 citado en Martin 2008, p. 103).

La historia se puede explicar mediante las generaciones que pasan por ella, pero comprenderlas no resulta sencillo, ya que por naturaleza son bastante cambiantes y es necesario que así lo sean.

Para cada generación, vivir es, pues, una faena de dos dimensiones, una de las cuales consiste en recibir lo vivido —ideas, valoraciones, instituciones, etc.— por la antecedente; la otra, dejar fluir su propia espontaneidad. Su actitud no puede ser la misma ante lo propio que ante lo recibido. Lo hecho por otros, ejecutado, perfecto, en el sentido de concluso, se adelanta hacia nosotros con una unción particular: aparece como consagrado, y, puesto que no lo hemos labrado nosotros, tendemos a creer que no ha sido obra de nadie, sino que es la realidad misma. Hay un momento en que las ideas de nuestros maestros no nos parecen opiniones de unos hombres determinados, sino la verdad misma, anónimamente descendida sobre la tierra (Ortega & Gasset 1983 citado en Martin 2008, p. 108).

A manera de reflexión, Ortega y Gasset, en su libro “*El tema de nuestro tiempo*” establece que las generaciones tienen una tarea a la cual deben atender: cambiar el paradigma imperante y satisfacer sus necesidades actuales. Ruiz Pinto, escribe al respecto:

Para Ortega toda época, y por tanto cada generación, tiene una tarea que realizar. Ello se debe al cambio de sensibilidad. Así, a diferentes épocas no se les presenta la realidad de igual modo y con las mismas necesidades. Cuando en una generación cambia la sensibilidad, esto es, la forma de percibir la realidad, se lleva a cabo una filosofía beligerante. Esta filosofía promueve un cambio de paradigma profundo para poder superar el pensamiento pasado y satisfacer sus propias necesidades (Ruiz, 2014, p. 179).

De todos aquellos autores que han hablado de generaciones el más importante es Karl Mannheim. Mannheim es considerado por la literatura académica como el autor de la Teoría de Generaciones planteada en su ensayo “*El Problema de las Generaciones*”. Esta obra ha llegado a ser considerada por la crítica como “el tratamiento más sistemático y plenamente desarrollado de generación a partir de una perspectiva sociológica [...] es el tratamiento sociológico seminal de la generación” (Pilcher, 1994, p. 482). Mannheim, define que las personas están influenciadas por un mismo entorno histórico y social que predomina su juventud y sobre la base de su experiencia conjunta se forman las generaciones sociales.

El hecho de pertenecer a la misma clase, y la de los que pertenecen a la misma generación o grupo de edad, tienen algo en común, que tanto dotar a los individuos que comparten en ellos con un lugar común en el proceso social e histórico, y por lo tanto limitarlos a un rango específico de experiencia potencial, predispone para una cierto modo característico de pensamiento y de la experiencia, y un tipo característico de acción históricamente relevante. (Ministerio de Sanidad et al., p. 168)

Para Mannheim, la comprensión del concepto de generación involucra la disección del mismo en tres subconceptos: “posición generacional”, “conexión generacional” y “unidad generacional”.

[...] La posición generacional (die generationslagerung) se fundamenta en la existencia del ritmo biológico en el <ser ahí> del hombre: en los hechos de la vida y de la muerte y en el hecho de la edad. Uno se encuentra en una posición parecida a la de otros en la corriente histórica del acontecer social debido a que pertenece a una generación, a un mismo <<año de nacimiento>> (Mannheim, 1928, p. 208).

La “posición generacional” implica no solo una comunidad de fechas de nacimiento entre los individuos, sino también un ámbito socio-histórico compartido. La convergencia de fechas de nacimiento a priori no basta para definir una generación, ya que este es solo un requisito de tres que desarrolla Mannheim.

Si queremos presentar el fenómeno de la conexión generacional (Generationszusammenhang) a partir de sus estructuras fundamentales, lo que se impone es la aclaración del específico <ser con otro> de los individuos adheridos a la unidad generacional (Mannheim, 1928, p. 206).

[...] Pues bien, la conexión generacional es un ser los individuos los unos con los otros en el que se está vinculado por algo; pero de esta adhesión no se deriva aún, de forma, inmediata, ningún grupo concreto. Con todo, la conexión generacional es un fenómeno

social cuyas propiedades tienen que ser descritas y comprendidas (Mannheim, 1928, p. 207).

La “conexión generacional” implica, además, establecer un vínculo concreto con las personas que se encuentran en la misma “posición generacional”, significa una “adhesión como participación en el destino común de esa unidad histórico-social” (Mannheim, 1928, p. 221). Toda “posición generacional” tiene el vínculo potencial de convertirse en “conexión generacional” en tanto los individuos tengan una participación real en un destino común.

[...] Toda la juventud contemporánea—que es romántica-conservadora y liberal-nacionalista—vive en una misma *conexión generacional*, pero está siempre vinculada por dos unidades generacionales distintas. La unidad generacional es, por tanto, una adhesión mucho más concreta que la que establece la mera conexión generacional. *La propia juventud que se orienta por la misma problemática histórica-actual, vive en una <conexión generacional>; dentro de cada conexión generacional, aquellos grupos que siempre emplean esas vivencias de modos diversos constituyen, en cada caso, distintas <<unidades generacionales>> en el mismo ámbito de una misma conexión generacional* (Mannheim, 1928, p. 223).

[...] Las *unidades generacionales* específicas pueden nacer, entonces, dentro de esa comunidad de destino. Estas unidades generacionales se caracterizan no solo por significar diversas conexiones del acontecer vinculadas entre sí en el seno de una débil participación en común vivenciada por distintos individuos, sino también porque significan un modo de reaccionar unitario —un <<agitarse juntos>> y un modo de configurar que están conformados por un sentido semejante— de los individuos que están (en la medida que lo están) directamente vinculados a una determinada conexión generacional. En el ámbito de la misma conexión generacional pueden formarse varias unidades generacionales que luchan entre sí desde posiciones polarmente opuestas (Mannheim, 1928, p. 225).

Para Mannheim dentro de cada “conexión generacional” existen “unidades generacionales” que no son otra cosa que aquellos grupos de individuos que, al ser partícipes del mismo espacio socio-histórico, emplean siempre las vivencias que perciben de un mismo modo y le dan la misma interpretación. De ahí que Mannheim mencione una pluralidad de “unidades generacionales” que incluso pueden llegar a ser contrapuestas y rivales entre sí.

En resumen, para Mannheim, una generación no es una mera convergencia de años de nacimientos que comparten un grupo de individuos (posición generacional), sino que, además, estos deben estar enlazados por un vínculo de adhesión concreto entre sí (conexión generacional)

de manera que se dirijan hacia un destino común y, adicionalmente, entre ellos existirán individuos que interpreten y usen sus vivencias de la misma manera para dar sentido a su realidad (unidad generacional).

2.2. Expectativas laborales en las distintas generaciones

En la actualidad, es cada vez más frecuente que el capital humano de las organizaciones esté conformado por cuatro generaciones que comparten un mismo entorno laboral. Actualmente, el 85% de los profesionales se relaciona con al menos tres generaciones distintas en su lugar de trabajo. Este fenómeno representaría un reto para las organizaciones, debido a la dificultad de comprender la diversidad de necesidades que poseen cada una de ellas y en base a estas diseñar o rediseñar sus estrategias de retención para así evitar una fuga de talentos en un contexto de escasez de los mismos. Actualmente, las cuatro generaciones que comparten el mercado laboral son los Tradicionalistas, los Babyboomers, la Generación X, la Generación Y o *Millennials*. (Manpower, 2010)

De acuerdo a Kupperhmidt, (2000 citado en Golik 2013) “una generación se compone de personas que por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. Experiencias de vida e hitos históricos que podrían ser un factor clave (supuesto que se asume dentro de la investigación) para la diferenciación de preferencias, criterios u expectativas laborales no solo de las diferentes generaciones entre sí, sino entre mismas generaciones nacidas en un diferente contexto que podrían comprender diferentes niveles socioeconómicos, espacios geográficos, condiciones de vida, entre otros.

En cuanto a literatura internacional, Buahene Adwoa (2013) sostiene en su trabajo denominado “*Generations at Work*”, que si bien las cuatro generaciones valoran que las empresas reconozcan sus contribuciones y estas promuevan una relación positiva entre los integrantes de la organización; existen desigualdades en diferentes criterios entre generaciones. Uno de los ejemplos que brinda la autora, sería el concepto de “respeto a la autoridad”. Mientras que para los Baby boomers y sus antecesores, los Tradicionales, quienes se sienten cómodos en ambientes jerárquicos, este concepto se aplica a las personas con un mayor alto mando. La Generación X y la Generación Y reservan su respeto a aquellos gerentes y colegas que demuestren competencias y habilidades blandas. La generación Y, a diferencia de las demás, apreciará en mayor grado a aquellas habilidades interpersonales que se demuestren en su entorno laboral. Estas diferencias apuntarán entonces, según Buahene (2013), a la necesidad de abordar los factores psicosociales que afectan el nivel de confort que los empleados de diferentes generaciones tendrán dentro de su organización.

Por otro lado, uno de los principales hallazgos encontrados en las diferentes investigaciones que se han hecho sobre el tema en cuestión es que, además de las desigualdades que existen entre generaciones, dentro de una misma generación también podrían existir diferencias en cuanto a sus valorizaciones. Para la generación Y más joven (18-25 años) tiene mucha importancia la vida personal sobre la vida laboral que para los Y más adultos (26-34) y las otras generaciones, así pues estos Y jóvenes no estarán dispuestos a sacrificarse sin un motivo que lo justifique, este motivo o estímulo se denomina en el estudio motivación intrínseca. (Ipsos Perú, Semana económica & Universidad peruana de Ciencias Aplicadas, 2014)

Según los estudios anteriormente descritos, existen diferencias en las generaciones con respecto a sus criterios, preferencias y creencias las cuales afectan sus respectivas expectativas laborales. Estas diferencias pueden aún presentarse dentro de una misma generación, así por ejemplo, un empleado perteneciente a la generación Y estaría menos dispuesto a sacrificar horas de trabajo destinadas a su vida personal si en realidad no percibe que el trabajo a realizar es estimulante o representa un reto. Las empresas, en consecuencia, tendrían el desafío de entender estas diferencias, y de basar sus estrategias de atracción de talento de acuerdo a estas, en el contexto de escasez de talento que se da actualmente.

2.3. Las brechas existentes dentro de los grupos generacionales

Como se ha mencionado en el punto anterior, existen diferencias entre cada una de las generaciones en cuanto a lo que estas creen, piensan o valoran, pero estas brechas pueden ser consecuencia no solo de la diferencia etaria existente entre las generaciones, sino también pueden deberse a las diferentes situaciones particulares que cada grupo o individuo ha experimentado o experimenta en su contexto particular, lo que causaría brechas dentro de un mismo grupo generacional.

Mónica Llontop, gerenta de gestión de personas del BBVA Continental, opina que la generación Y está integrada por personas que reconocen algunas carencias que no les gustaría repetir en su familia. Por ello, valoran su tiempo libre, quieren disfrutar de la familia y disfrutar del dinero por el que trabajan (Ipsos Perú et al, 2014).

Bajo el mismo lineamiento, Paola Ruchman, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Alicorp, sostiene que se debe tener en cuenta los contextos particulares para entender las diferencias que existen entre los individuos pertenecientes a las mismas generaciones, pues la situación específica de cada persona define, según Ruchman, las expectativas que esta tiene en el trabajo (Ipsos Perú et al, 2014).

El estudio sobre la generación Y peruana, descrito anteriormente, sostiene que las brechas existentes en una misma generación puede deberse también a la situación particular en la que se desenvuelve un grupo o individuo abarcando no solo su procedencia (de qué generación se es hijo) y el NSE en el que crece el individuo, sino que podría deducirse que tomar en cuenta la procedencia geográfica y los acontecimientos históricos en los que nacen y se desarrollan (tanto los individuos como sus padres, pues estos los criarán en base a sus experiencias vividas) sería completamente lógico, lo cual convierte a estas variables también en posibles causas por la cuales se posea una valorización diferente al común en un mismo grupo generacional.

3. Estudios recientes sobre los *millennials* en el mundo

Son diversos los estudios que describen el perfil de los *millennials*. Para esta investigación, es necesario conocer tres tipos de textos (según su origen) específicamente. Los primeros, son los textos de origen estadounidense, pues este país ha sido el que más literatura ha producido con respecto al tema, además de ser el país de origen de quien les otorgó la denominación *millennial* a los jóvenes de este grupo etario. Es necesario conocer también la literatura proveniente de Latinoamérica, pues esta ha intentado abordar las posibles diferencias entre los perfiles de los jóvenes pertenecientes a la cultura latina y los jóvenes estadounidenses, lo que puede favorecer a la realización de la investigación Tercero, deben abordarse los textos provenientes del país al que pertenece el grupo estudiado, es decir, Perú.

3.1. El *millennials* estadounidense

Aunque en el mundo académico existe discordancia sobre el periodo de inicio y final al que pertenece el *millennial*, muchas de los textos académicos generacionales escritos hasta la actualidad como *PwC's NextGen: A global generational Study*, *How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the "Millennials"* de los autores Michael Wilson & Leslie E. Gerber, entre otros utilizan como base el periodo delimitado por Strauss y Howe en su investigación generacional denominada *Generations the history of america's future, 1584 to 2069* en el que se refieren a los *millennials* como la generación nacida en el periodo (1982-2003).

Estos textos académicos además utilizan como punto de partida los rasgos claves que definen al *millennial* y lo diferencian de las demás generaciones los cuales provienen de la investigación generacional de Strauss y Howe. Estos rasgos, que aparecerían como consecuencia de una serie de eventos, sugerirían que el *millennial* se caracteriza por ser 1. Especial, debido a que son considerados la generación esperada y cuidada por sus padres, lo cual ha dado como resultado que los jóvenes Yers en respuesta valoren el dedicar tiempo a sus familias; 2. Protegido, lo cual haría referencia a que los *millennials* serían la generación más protegida en la historia,

esto se debería a la introducción de nuevas regulaciones que velarían por ellos y los amparasen ante cualquier daño 3. Autoconfiado y optimista, debido a su optimismo en cuanto a las perspectivas que tienen sobre su futuro 4. Orientado al trabajo en equipo, debido a que los *millennials* estarían desarrollando fuertes instintos orientados al trabajo en equipo; 5. Orientado al logro, debido a que esta generación respondería más que otras a motivaciones externas, así como la importancia que le otorgan a sus planes a largo plazo y al compromiso con la financiación de aquello que le permita desarrollarse profesionalmente; 6. Presionado, ya que se siente comprometido con su desarrollo progresivo constante más que otras generaciones y 7. Convencional, por sentirse orgullosos de sus comportamientos y cómodos con los valores inculcados por sus padres; los *millennials* creen que las reglas sociales pueden ayudar (Strauss & Howe 2000 citado en Wilson & Gerver 2008).

Por otro lado, Stephanie Armour (2005), en *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*; así como PWC en *PwC's NextGen: A global generational Study*, estudios en los que se describen los comportamientos que los *millennials* presentan en el ambiente laboral, estarían acordes a los rasgos claves anteriormente expuestos.

Según Armour (2005), los *millennials* son generalmente inteligentes cuando se trata de dinero y ahorros. Ellos se preocupan por beneficios tales como los planes de jubilación. Lo cual iría conforme a la importancia que le brinda a sus planes de largo plazo y al compromiso con la financiación de aquello que le permita desarrollarse lo cual se relacionaría con el rasgo denominado por Strauss y Howe "Orientado al logro".

A diferencia de los *boomers* que tienden a poner una alta prioridad a la carrera, los trabajadores más jóvenes de hoy son los más interesados en hacer que su trabajo se acomode a su vida familiar y personal. Quieren trabajos con flexibilidad, opciones de teletrabajo y la capacidad de ir a tiempo parcial o dejar de trabajar temporalmente mientras sus hijos se encuentran en la infancia (Armour, 2005).

"Muchos empleados del Milenio no están convencidos de que las demandas de trabajo excesivas valen los sacrificios a su vida personal" (PWC, 2013, p. 8).

Las presentes observaciones reforzarían la idea de la importancia que le otorgan lo Yers a compartir tiempo con la familia; por lo cual, desarrolla un interés particular en alcanzar flexibilidad y opciones de trabajo en pro de alcanzar un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Vale recalcar que si bien en el estudio realizado por PWC (2013), mencionado anteriormente, se observó que los *millennials*, en su entorno laboral, comparten ciertos rasgos característicos del *millennial* global tomado como base del estudio generacional de Strauss y

Howes (2000), se observó también que algunas características del *millennials* también pueden estar presentes en otras generaciones, algunas de igual forma y otras en diferentes grados.

Los *millennials* quieren más flexibilidad, la posibilidad de cambiar de hora para comenzar sus días de trabajo más tarde, por ejemplo, o están dispuestos a ofrecer el tiempo por la noche, si es necesario. Pero también lo hacen los no *millennials* (PWC, 2013, p. 8).

Los *millennials* colocan una alta prioridad a la cultura del lugar de trabajo y el deseo de un ambiente de trabajo que hace hincapié en el trabajo en equipo y un sentido de comunidad. También valoran la transparencia (especialmente en lo que se refiere a las decisiones sobre su carrera, compensación y beneficios) (PWC, 2013, p. 8).

De la misma forma, el estudio rompe con algunos mitos que se tiene sobre los *millennials*, así mismo muestra que algunas características podrían variar de acuerdo a los diferentes contextos en los cuales se desenvolvería cada *millennial*.

“Asimismo, si bien existe una percepción común de que los *millennials* no son tan comprometidos como sus colegas, el estudio muestra la invalidez de este mito al revelar que los *millennials* son igualmente comprometidos con su trabajo” (PWC, 2013, p. 9).

Los trabajadores del Milenio en cada empresa PwC en todo el mundo aspiran a tener un mayor equilibrio trabajo / vida. Sin embargo, el tema es particularmente importante para los *millennials* en las economías más desarrolladas de América del Norte y Europa y en la región oriental, donde el equilibrio trabajo / vida tiene una influencia más fuerte sobre el volumen de negocios, el compromiso y la satisfacción en el trabajo que en otras partes del mundo (PWC, 2013, p. 9).

De acuerdo a lo expuesto, la búsqueda del equilibrio constante entre la vida personal y laboral desarrollada por el millennial estaría ligada a realidades o contextos desarrollados en los cuales este aspecto se torna relevante.

El estudio más reciente de Deloitte titulado Encuesta Anual de Millennials 2016 ofrece una visión más puntual de la naturaleza cambiante y la necesidad de nuevas experiencias de los *millennials* en el mundo. Según esta encuesta, los *millennials* en el mundo priorizan el bienestar de las personas antes que la maximización de las ganancias de las empresas y consideran que es el único camino hacia el éxito a largo plazo para la misma. Así también, cabe resaltar la importancia que posee el ofrecer aprendizaje y *mentoring* al joven *millennial*, ya que es un buen camino hacia su fidelización con la empresa.

Finalmente, la encuesta demuestra la constante búsqueda de los *millennials* por empresas que les ofrezcan flexibilidad en sus horarios y ambientes de trabajos saludables.

3.2. *¿Millennials latinoamericanos?*

La literatura existente sobre las expectativas laborales de los *millennials* se enfoca, principalmente, en un joven cuyo crecimiento se ha dado en Estados Unidos o Europa, dado que el grado de investigación en esas zonas es alta y existe desde años atrás un interés peculiar por el conocimiento sobre este tema. Mas, debido a la diversidad de realidades, resulta poco confiable afirmar que exista un único perfil global para este grupo generacional.

“Resulta fácil probar que el hecho de la contemporaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionales afines. Nadie querría sostener que la juventud china y la alemana se encontraran en afinidad de posición en torno a 1800. Sólo se puede hablar, por lo tanto, de la afinidad de posición de una generación inserta en un mismo período de tiempo cuando, y en la medida en que, se trata de una potencial participación en sucesos y vivencias comunes y vinculados. Sólo un ámbito de vida histórico-social común posibilita que la posición en el tiempo cronológico por causa de nacimiento se haga sociológicamente relevante” (Mannheim, 1928, p. 216).

Actualmente, en Latinoamérica, han empezado a surgir una cantidad de informes y estudios significativos sobre el perfil de los *millennials*; sin embargo, el número de textos académicos sigue siendo escaso.

Si bien la literatura es abundante, para el caso de Latinoamérica casi no existen trabajos que aborden la problemática particular de los jóvenes de la región. En gran parte, se toman modelos de EE.UU. y Europa, aplicándolos con poca o nula adaptación. En los trabajos sobre el tema, se descubre la existencia de diferencias significativas entre los jóvenes de la Generación Y de esos países y los latinoamericanos (Cuesta, 2014, p. 19).

El ámbito histórico-social de esta parte del mundo genera que, probablemente, entre países latinoamericanos, existan mayores coincidencias en cuanto a la caracterización de las expectativas laborales de los jóvenes, y por ello, existen estudios que han intentado identificar las variables que podrían representar a la Generación Y de América Latina.

Una de las investigaciones académicas más relevantes que se han producido en Latinoamérica es la realizada por la Lic. Paula Molinari en su libro “*Turbulencia Generacional*” publicado en 2011 en Buenos Aires, Argentina.

Molinari, advierte un fenómeno generacional muy común en estos días y que se repite en cada espacio laboral.

Por primera vez, las personas de distintas edades que comparten el espacio laboral tienen profundas diferencias en su concepción del mundo y, por lo tanto, del trabajo. Todas estas

diferencias se manifiestan en distintos estilos y actitudes, que generan conflictos y provocan lo que llamamos turbulencia generacional (Molinari, 2011, p. 39).

Para Molinari, las generaciones tienen dos criterios que la constituyen: mentalidad generacional y personalidad generacional. Sobre ello define:

[...] Una *mentalidad generacional* es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una *personalidad generacional*. [...] Mientras la *mentalidad generacional* se refiere a la forma en que una generación interpreta el mundo. La *personalidad generacional* se refiere a los comportamientos a los que la mentalidad da lugar. Es decir, un tipo de mentalidad se manifiesta en cierto tipo de personalidad, con actitudes y conductas muy concretas. (Molinari, 2011, p. 40).

Para Molinari, el resultado de estas diversas mentalidades generacionales se puede apreciar en la convivencia de cuatro generaciones distintas en el espacio laboral. Apoyándose en la bibliografía académica resume estas generaciones de la siguiente manera:

Los tradicionalistas: Nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares.

Los baby boomers: Nacidos entre 1945 y 1964. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la postguerra.

La generación X: Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población.

La generación Y: Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los *millennials* (los del Milenio). Hijos de los baby boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico (Molinari, 2011, p. 41).

Acerca de la Generación Y o *millennial* Paula Molinari los describe, a grandes rasgos, de la siguiente forma:

La generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones [...] De esta forma, la Generación Y cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido. (Molinari, 2011, p. 51).

La generación Y piensa en el presente, en vivir ahora. El futuro es incierto. Si bien la Generación X ya se había criado con la tecnología, los *millennials* son los primeros

nativos digitales [...] los Y piensan en simultaneo como las computadoras, con muchas ventanas abiertas al mismo tiempo (Molinari, 2011, p. 52).

Sobre las características de los *millennials* que identifica Molinari en cuanto a sus aspectos laborales ya se han hecho mención en la sección de antecedentes del presente trabajo, pero resulta pertinente mencionar un breve resumen sobre este punto:

[...] Los *millennials* no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Esta generación ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo. [...] La generación Y detesta perder el tiempo. Por eso, las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos. [...] Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro [...] no teme abandonar la organización cuando algo no le gusta (Molinari, 2011, pp. 52-53).

En resumen, el trabajo de Paula Molinari se debe tomar como una referencia pertinente en cuanto al perfil de un *millennials* a nivel latinoamericano, puesto que es investigación académica que proporciona una visión actual del mismo y porque advierte de los retos futuros que esta generación pueda presentar en la Gestión de los Recursos Humanos:

[...] los jóvenes llegan al mundo laboral con otra mentalidad, otra concepción del trabajo y fuertes expectativas que presionan cada vez más a los empleadores. Enfrentamos un mundo distinto, que destruye los modelos que han prevalecido por más de un siglo y que desafía nuestra limitada capacidad de comprensión. Es en este difícil panorama que los jefes deberán gestionar (Molinari, 2011, p. 31).

Por el lado de ensayos e informes producidos los más relevantes son los siguientes:

El ensayo sobre la Generación Y latinoamericana en las organizaciones. Según las cifras reportadas en este documento, tras realizar encuestas a jóvenes *millennials* de ocho países de latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela), ante la pregunta que cuestiona cuáles son los elementos que consideran al elegir un primer trabajo, las “respuestas muestran una gran diversidad por áreas. La remuneración parece tener más importancias en Chile, Perú y Venezuela, mientras que tiene mucho menor peso en Argentina, Brasil, Guatemala y Panamá” (Cuesta, 2014, p. 24).

Posteriormente, a la pregunta de “¿qué elementos consideró para dejar su trabajo anterior?”, la respuesta es que

[...] a nivel latinoamericano, pesaron tanto el clima laboral como la remuneración; mas nuevamente se observan diferencias por área. Hay zonas donde pesa más el clima laboral

o el “disgusto” (Argentina, Brasil, Guatemala, Panamá), y otras donde la remuneración tiene una relevancia más importante (Chile y Venezuela) (Cuesta, 2014, p. 25).

La respuesta a la pregunta “¿Qué elementos consideró para cambiar de trabajo?”, se relaciona con las anteriores una vez más, pues a nivel latinoamericano, lo más importante fue el clima laboral (21%), seguido de la remuneración (19%). El 18% señala la importancia de que el trabajo permita un equilibrio entre la vida personal y laboral. También aparecen el prestigio de la empresa y los beneficios extra salariales. A nivel de áreas y países, se observa una gran diversidad. Mientras el clima laboral es importante en el área atlántica, la remuneración pesa más en la andina. Un punto ausente es la estabilidad laboral, que sólo fue mencionada en el 0,1% de los casos (Cuesta, 2014, p. 26).

El ensayo concluye mencionando que, con toda la información recaudada, se podría elaborar un marco para la creación de un empleo ideal para un joven perteneciente a la Generación Y latinoamericana:

En primer lugar, debe permitirle un equilibrio entre su vida laboral y personal, dejándole tiempo libre. El clima laboral debe ser muy bueno, y mucho mejor si se comparte con amigos. La remuneración también es importante. Además, debe darle experiencias gratificantes y entretenimiento (Cuesta, 2014, p. 27).

Existen también estudios que identifican las preferencias laborales de los *millennials* a partir de la población particular de un país: Argentina y Chile.

Una investigación realizada en Argentina en el año 2009, realizada en Argentina a 712 alumnos cursantes del primer año de universidad de 25 carreras diferentes, reveló que,

a diferencia de otras épocas en las que las carreras se elegían más por la posibilidad de salida laboral y de un futuro ligado a la prosperidad económica o el ascenso social, el 77,3% eligió su carrera por gusto personal contra el 16% que lo hizo por la salida (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue , & Zangaro, 2009, p. 130).

En el mismo estudio, adicionalmente,

[...] se les preguntó [a los jóvenes] qué factores consideran importantes a la hora de evaluar un empleo. En este ítem las opciones presentadas no eran excluyentes. Las que resultaron más importantes son: para el 60%, que haya un clima laboral saludable, así como un horario flexible (60%). El 57% valora un salario alto y el 42% el prestigio del empleo. Para corroborar estos datos, se les solicitó también que eligieran la variable más importante a la hora de privilegiar un empleo sobre otro. El 20% señaló que lo más importante es que le permita desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida

laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad (Cuesta et al., 2009, p. 131).

Otro estudio, también realizado a jóvenes Y argentinos, muestra que este grupo de individuos “privilegian los aspectos intrínsecos del trabajo, muestran interés tanto en desarrollar una carrera como en el equilibrio entre su vida profesional y su vida privada” (Golik, 2013, p. 108).

Muestra además que, los aspectos privilegiados al momento de la elección de un empleo son los siguientes (enlistados en orden de importancia, según los resultados de la encuesta): Perspectivas de evolución (desarrollo interno de carrera), desarrollo personal y profesional (oportunidades de aprendizaje), interés del trabajo, la posibilidad de equilibrar la vida privada y la vida profesional, nivel de responsabilidad, beneficios (prepaga, seguro de vida, bonos, educación, etc.), estatus profesional propuesto, remuneración, seguridad del puesto de trabajo, lugar de trabajo, posibilidad de disponer de tiempo libre para otras actividades, horarios de trabajo, naturaleza del trabajo, un trabajo donde pueda utilizar sus habilidades y conocimientos, horarios flexibles, reconocimiento social, cercanía del trabajo a su domicilio, semana laboral comprimida (más horas por día a cambio de un día libre), compatibilidad de horarios con los de guardería y escuelas (Golik, 2013, p. 120).

El estudio de Sofia Pozzi, realizado también en Argentina a 179 graduados (en los últimos 6 años) de la Universidad de San Andrés, reflejó que

[...] existe una tendencia a elegir en primera instancia trabajos que sean interesantes y desafiantes. El 99% de los encuestados le atribuyó a esta variable un 5 o un 4 en su nivel de importancia. [...] En segunda instancia, le adjudicaron importancia a las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa en la que elijan trabajar o en la que estén trabajando, seguido por la importancia de que la empresa les ofrezca un buen nivel salarial con beneficios adicionales. Estos primeros tres atributos, fueron los que recibieron más que el 90% de sus votos de grado 4 o 5. Los próximos dos atributos en el ranking, fueron las oportunidades de capacitación y de desarrollo de nuevas habilidades, seguido de un entorno agradable que fomente las relaciones sociales. Luego le siguieron en orden, la importancia de que la empresa les permita lograr un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, que se les otorgue un alto grado de responsabilidad, que reciban *feedback* junto con un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Finalmente, aquella que obtuvo menor nivel de importancia en promedio, fue aquella que hizo hincapié en la estabilidad laboral que ofrece el puesto de trabajo en la empresa (Pozzi, 2013, p. 34).

Al realizar la misma pregunta, pero con la variación de que, esta vez, se pueda optar únicamente por una respuesta, los resultados fueron los siguientes:

Se puede observar que un 50% de los graduados le otorgaron mayor importancia a que su trabajo sea interesante y desafiante. En segundo lugar, un 15% de los graduados le asignaron mayor importancia a las oportunidades de crecimiento así como también otro 15% a que puedan establecer un buen balance entre su vida laboral y extra laboral. A diferencia del orden de importancia que se obtuvo de la metodología anterior, resulta curioso que la variable de equilibrio entre vida laboral y vida privada haya recibido el segundo puesto ya que en la dinámica anterior se observó que se encontraba recién en el sexto puesto (Pozzi, 2013, p. 35).

En cuanto a los informes realizados a los jóvenes *millennials* chilenos, el realizado por Carolina Sepúlveda, muestra que la población investigada “busca constantemente la aprobación de sus superiores. Y no sólo eso, sino que necesita muestras de ello” (2013, p. 54).

Por último, el informe realizado por Paulina Carvallo, identificó que para los *millennials* chilenos, los aspectos más valorados en el trabajo son

[...] el equilibrio entre vida profesional y personal (67%), las buenas relaciones en el ambiente de trabajo (58%) y las posibilidades de innovar, el aprendizaje y desarrollo profesional (50%), [pues] sus preferencias se alinean con un trabajo en empresas donde puedan crecer profesional y personalmente, innovar, aportar y tomar decisiones, todo en un entorno cercano y abierto (Carvallo, 2014, p. 38).

4. Expectativas laborales de los jóvenes peruanos: recientes investigaciones

Se puede encontrar gran cantidad de literatura académica que describe cuáles son las expectativas laborales de los *millennials* en la literatura extranjera. Sin embargo, aunque en la actualidad las definiciones de estos se han universalizado, existe hoy una corriente que ha empezado a buscar una distinción, bajo el supuesto de que existen varios factores que pueden generar que los estereotipos globalizados no calcen con el perfil de los jóvenes peruanos.

Dos son los informes que abarcan estos temas a profundidad y muestran un primer acercamiento de lo que pueden ser las expectativas laborales comunes del joven peruano, conocidos por ambos textos como “el *millennial* peruano”. El primero de ellos, tiene entre sus primeros párrafos una serie de preguntas como

¿Qué está pasando en el Perú? ¿Cuáles son los valores, actitudes y comportamientos de nuestros *millennials*? ¿Se aplican los estereotipos extranjeros al caso peruano? ¿Cuáles

son las diferencias entre nuestras distintas generaciones: *baby boomers*, X e Y? O dicho de otro modo, ¿qué tan Y es la generación Y peruana? (Ipsos Perú et al, 2014, p.4).

En este informe, como muestra el extracto que de ella se ha obtenido, se cuestiona la genuinidad de la llamada “generación Y peruana”, en contraste con la de materia internacional, comúnmente utilizada, y se brindan ciertas características diferenciales que son el resultado de la primera encuesta nacional de la generación Y como fuerza laboral.

El segundo estudio que abarca el tema de los *millennials* peruanos, menciona que, en su contenido,

[...] se profundizará en los *millennials* en el Perú en contraste con los occidentales. Las muestras de los estudios hechos por ER[Ronald en esta ocasión, son de las clases socio-económicas A, B y C alta, a *millennials* egresados o en su último ciclo de alguna universidad privada peruana. A raíz del estudio e investigación, se sacará patrones de trabajo que nos ayudarán a crear una estrategia de valor del capital humano en miras a un futuro gobernado por los “Y” (Penagos & Rubio, 2015, p. 2).

Si bien este texto tiene un público más acotado, sigue manteniendo el supuesto de la diferencia con la literatura internacional como parte base de su investigación.

En términos generales, los “Y” peruanos de los segmentos socio-económicos C y D no necesariamente conservan los mismos patrones marcados en denominador común con los estadounidenses. Se sostiene que, sin embargo, los “Y” peruanos de las clases socio-económicas A y B podrían ser casi los únicos que podrían guardar respetables semejanzas, como son: la impaciencia, fidelidad a su carrera (vs. la empresa), movilidad laboral multi-sectorial y multi-categorías, entre otras. Inclusive, dentro de la generación Y peruana en general: los mayores se comportan como “X” y solo los jóvenes y adinerados como “Y” (Valdiviezo 2014 citado en Penagos & Rubio 2015, p.7).

La afirmación de que, dentro del rango etario universalizado de la generación Y, los mayores se comportan como X y los más jóvenes y con mayores recursos económicos, como Y, se repite como observación de ambas publicaciones. Por lo tanto, este es un primer punto de partida para la elaboración de las expectativas laborales de los estudiantes de tercio superior pertenecientes al tercio superior, de las carreras de gestión y administración de las Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico, respectivamente.

Según el estudio de Penagos y Rubio del 2015, el 22% de los jóvenes de las clases socio-económicas A, B y C alta, egresados o en su último ciclo de alguna universidad privada peruana,

tienen como una motivación para un puesto de trabajo el balance entre la vida profesional y la vida personal. La misma cifra se repite para la flexibilidad en los horarios, y al 17% le motivo el buen ambiente de trabajo. Al 14% lo motiva la autonomía y la independencia en su actuar y al 11% un constante reconocimiento de logros. Sólo al 8% lo motiva un salario fijo atractivo y al 6% una buena relación con su superior.

En suma, “el 44% de los *millennials* opta por una flexibilidad horaria, es decir: “hay vida después del trabajo”. Una de las principales características de los *millennials* es que valoran más el camino que el destino final” (Penagos & Rubio, 2015, p. 8).

En cuanto a la cantidad de tiempo que ellos consideran óptimo para trabajar en una empresa, el 47% piensa que es entre tres y seis años y el 32% que entre uno dos años. Sólo el 1% respondió más de seis años y el resto, que la cantidad de tiempo es relativo.

A diferencia de este estudio, según el estudio de Ipsos Perú, Semana Económica, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2014, el promedio de los jóvenes de nivel socioeconómico A, B y C, entre los 18 y los 25 años, considera debe permanecer en una empresa para adquirir la experiencia necesaria y aprender del negocio es de dos años. Este estudio también muestra que el 54% de estos jóvenes considera que una empresa es atractiva si ofrece una línea de carrera.

Los Y le dan mucha más importancia a tener tiempo para viajar, hacer deporte o tener hobbies que las generaciones anteriores, mas esto se puede deber más a un tema de edad que generacional, debido a que es esperable que un joven de 18 años diga que quiere tiempo para hobbies, sin importar a qué generación pertenezca. Los resultados de la encuesta concuerdan con estas reflexiones: el 54% de los *millennials* jóvenes están totalmente de acuerdo con tener un horario de trabajo que les permita dedicarle tiempo a proyectos personales. La cuarta parte de los entrevistados Y está totalmente de acuerdo con la importancia de contar con un horario flexible y trabajar por resultados. Si bien este porcentaje es mayor que el de las otras generaciones, no es mayoritario entre los Y (Ipsos Perú et al, 2014).

5. Definición de variables: primer acercamiento

Para establecer un primer acercamiento a las variables que se van a utilizar en el presente trabajo se tomarán en cuenta tres fuentes: la primera, aquellas variables definidas por los autores Neil Howe y William Strauss en su libro “*Millennials Go to the College*” publicado en 2003; la segunda, aquellas variables halladas por Paula Molinari en su libro “*Turbulencia Generacional*” publicado en 2011 y, por último, aquellas variables presentadas en el informe “El monstruo inexistente ¿Qué tan “Y” es la generación peruana? primer estudio sobre la Generación Y como

fuerza laboral” realizado en el Perú y publicado por Semana Económica en el 2014. Cabe resaltar que estas variables podrán ser rediseñadas e incluso aumentadas según la nueva información obtenida de las entrevistas realizadas a los especialistas en Recursos Humanos.

Las variables escogidas son las siguientes:

Inmediatez

Neil Howe y William Strauss, en su libro “*Millennials Go to the College*”, establecen siete rasgos fundamentales que posee la generación de los *millennials* (The 7 Core Traits of the *Millennials* Generation). Al primero de ellos, se le conoce como “Special” y dentro del mismo los autores mencionan puntualmente que los jóvenes *millennials* suelen “llevar un sentido de inmediatez” (2003) que los impulsa constantemente a la resolución de problemas.

Para Paula Molinari, los jóvenes *millennials* “aman la velocidad y detestan las demoras. [...] La inmediatez es una de sus características medulares” (2011, p. 54). “[...] La generación Y detesta perder el tiempo. Por eso las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos [...]” (2011, p. 53). Así como a esta generación le gusta obtener todo con gran velocidad en el trabajo así también lo son para irse de él “Como consecuencia de la concepción del trabajo como disfrute, los jóvenes suelen renunciar de inmediato a su empleo cuando ya no se sienten cómodos.” (2011, p. 76).

Esta variable debe ser entendida como el ímpetu que poseen los jóvenes *millennials* para tratar conseguir aquello que desean tan pronto como les sea posible. En cierto modo puede considerárseles un tanto impacientes, ya que todo lo quieren obtener con gran velocidad.

Flexibilidad

Sobre esta variable, Neil Howe y William Strauss, otorga luces cuando desarrolla su séptimo rasgo fundamental de los *millennials* (Pressured). En este rasgo se menciona que los *millennials* frecuentemente “piensan multitarea para ahorrar tiempo [...]” (2003). Tienen la necesidad de ahorrar tiempo, puesto que el hacerlo les permite invertirlo en otras actividades de mayor interés, tales como las personales.

El informe de Semana Económica dentro de su encuesta plantea a dos afirmaciones: “Es importante tener tiempo para viajar, hacer deporte, tener hobbies, etc.” y “Es importante tener un horario flexible: trabajar solo las horas necesarias para cumplir con sus responsabilidades a tiempo”. La respuesta de los jóvenes encuestado entre 18 a 25 años para ambas afirmaciones fue “totalmente de acuerdo” siendo nuevamente el grupo etario con una mayor reacción a los enunciados (Ipsos Perú et al, 2014).

La flexibilidad como variable debe ser entendida como aquel uso eficiente del tiempo que permite a los jóvenes *millennials* cumplir con sus obligaciones laborales, pero sin descuidar el tiempo para las actividades personales de disfrute.

Aprendizaje y desarrollo

Para Neil Howe y William Strauss los *millennials* tienen un gran sentido del aprendizaje toda vez que “[...] Se sienten presionados para tener éxito. Ellos han estado siendo empujados a lograr lo imposible, con tal de evitar riesgos y aprovechar todas las oportunidades. [...]” (2003). Así también, en el quinto rasgo de los *millennials* (Achieving) mencionan que este grupo es impulsado a:

[...] obtener buenas calificaciones, a trabajar duro, a participar en actividades extracurriculares, etc. [...] Ellos ven la universidad como el clave para un trabajo muy bien pagado y el éxito [...] Su atención se centra más en el mundo de los logros en lugar de desarrollo personal (2003).

Paula Molinari, en cuanto al aprendizaje y desarrollo, menciona lo siguiente:

Si bien, para los Y, el aprendizaje sigue siendo central, comienza a desligarse de lo formal y de las credenciales. No sólo se aprende en las aulas de la universidad. Quieren un aprendizaje permanente en el trabajo. Por eso el jefe asume un papel central como educador a través del coaching y del *feedback* continuo. Los Y también son mucho más autodidactas que las generaciones anteriores (2011, p. 81).

Así también, Molinari, menciona que en cuanto a aprendizaje y desarrollo este grupo de jóvenes buscan los conocimientos que les permita seguir siendo empleables y competitivos laboralmente.

Para las generaciones X e Y, no existe el concepto de seguridad laboral. Lo que importa es la seguridad de CARRERA, o *empleabilidad*. Para esto, construyen un portafolio de habilidades, conocimientos y capacidades que aseguren posibilidades de trabajo en el futuro. [...] Por lo tanto, a la hora de tomar decisiones de aprendizaje o de desarrollo, los jóvenes no esperan los tiempos de las empresas, e invierten su propio dinero en programas educativos que pueden incrementar sus conocimientos y capacidades (2011, p. 74).

El informe de Semana Económica desarrolla esta variable cuando realiza la siguiente pregunta: “¿Cuáles son las tres cosas más importantes para hacer atractiva a una empresa como empleador / centro de trabajo?” La alternativa más respondida por los jóvenes de 18 a 25 años de las seis planteadas fue “Línea de carrera/ oportunidades” superando por mucho (21 puntos) a la

segunda mayor alternativa respondida (estabilidad laboral); por último, el tercer puesto fue ocupado por la alternativa “Oportunidades de capacitación y aprendizaje” (Ipsos Perú et al, 2014).

Para Neil Howe y William Strauss los *millennials* “tienen una expectativa de *feedback* constante” (2003) que les permita alcanzar mejores resultados en sus actividades, así lo establecen en el primer rasgo que posee esta generación. Sobre el *feedback* Molinari resalta su importancia de la siguiente forma:

[...] El *feedback* adquiere mayor valor y se independiza del proceso formal de gestión del desempeño. Se convierte en un animador del proceso de relacionamiento entre el jefe y el colaborador. Un vehículo fundamental del aprendizaje. Por eso, la Generación X pide *feedback* continuo. (2011, p. 88).

La variable aprendizaje y desarrollo debe ser entendida como la predisposición que posee este grupo de jóvenes para adquirir nuevos conocimientos que les permita aprovechar la gran mayoría de oportunidades de crecimiento que se les presente, así como aquellas habilidades que les permita mantenerse empleables y competitivos laboralmente. El *feedback* como medio de aprendizaje y desarrollo es un factor clave en su crecimiento.

Equilibrio entre vida personal y laboral

Sobre esta variable, el mayor desarrollo lo podemos encontrar en el trabajo de Paula Molinari: “[...] Los *millennials* no permiten que el trabajo absorba todo su tiempo. Esta generación he resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo.” (2011, p. 52).

Los *millennials* buscan constantemente que el trabajo se amolde a su vida, se complemente a su vida de manera que siempre puedan realizar lo que más les gusta, no importa el tiempo que les tome encontrar ese equilibrio. Es una generación que trabaja para vivir, lo contrario a las generaciones pasadas que vivían para trabajar. Molinari desarrolla de esta forma:

El desarrollo profesional no debe interferir con la vida personal. Buscan -los *millennials*- desplegar sus intereses en el trabajo y creen que es necesario un largo periodo de exploración para descubrir su “lugar en el mundo” [...] Esto sumado a la convicción de que se debe encontrar lo que uno ama, los motiva a encarar un periodo de exploración que se considera como inversión para el futuro y ocurre entre los 20 y 30 años. (2011, p. 76).

Semana económica en su informe también considera relevante usar esta variable y la propone en su encuesta mediante las siguientes tres preguntas puntuales: la primera, “¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con la siguiente frase? Prefiero trabajar como empleado dependiente

mientras construyo mi negocio”; la segunda, “¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones? Para un joven profesional vale la pena tener un horario que permita dedicar tiempo a proyectos personales” y, por último, “¿Cuáles son las tres cosas más importantes para hacer atractiva a una empresa como empleador / centro de trabajo? - Buen Balance Vida-Trabajo (Ipsos Perú et al, 2014).

Por un lado, las respuestas que el grupo etario de jóvenes entre 18 y 25 años brindó a las dos primeras preguntas fueron “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” respectivamente. Por otro lado, la última pregunta al parecer no tuvo mucha reacción en este grupo de jóvenes, ya que su valoración fue la más baja de todo el conjunto de alternativas (Ipsos Perú et al, 2014). Más allá de los resultados que este informe nos pueda proporcionar, lo relevante es el uso que se le dio a la variable para obtener información.

La variable equilibrio entre la vida personal y laboral debe ser entendida como aquella búsqueda que realizan los jóvenes *millennials* para mantener la armonía entre sus vidas personales y el trabajo que tienen, de manera que ambas puedan ser llevadas a la par sin ningún tipo de sacrificio.

Trabajo en equipo

Neil Howe y William Strauss en su libro desarrollan el cuarto rasgo fundamental de los *millennials* (Team-Oriented) concluyendo que son jóvenes orientados al trabajo en equipo, que “Son grupos orientados en lugar de ser individualistas. Pueden sacrificar su propia identidad para ser parte del equipo. Prefieren el liderazgo igualitario, no jerarquías. [...] Ellos no quieren sobresalir entre sus pares, quieren ser vistos como parte del grupo.” (2003).

Con relación a esta variable Paula Molinari menciona que el trabajo en equipo ha sido redefinido tanto por la Generación X como por la Generación Y, ya que sus antecesores generacionales (Baby boomer) con mucha frecuencia confundían el trabajar en equipo con la necesidad constante de establecer reuniones extensas, con muchos participantes y con escaso centro en el foco de las decisiones. A este fenómeno ella denominó “Reunionitis” (2011, p. 103).

Con respecto a la forma de trabajar en equipo que poseen los jóvenes *millennials* menciona lo siguiente:

Si los X son la generación pro-resultado, los Y son la generación pro-velocidad. Para ellos, el trabajo en equipo es una colaboración horizontal, sin límites de áreas o sectores (mientras que la mayoría de las organizaciones siguen siendo jerárquicas); trabajo virtual (mientras que las organizaciones siguen basándose en el cara a cara); con información compartida entre todos (mientras que los Boomers suelen guardárselas, porque la

información es poder en las organizaciones); y miembros del equipo elegidos por lo que pueden aportar al resultado (independientemente de su jerarquía).

Todas estas definiciones agregan más leña al fuego y sirven para reforzar nuestra hipótesis: los jóvenes sienten que las empresas no operan como ellos querrían. El trabajo en equipo se complica en grupos de gran diversidad (Molinari, 2011, p. 104).

Esta variable tal como su nombre indica está referida a la capacidad casi innata que posee este grupo de jóvenes para trabajar en equipo y en el proceso maximizar el aporte individual de los miembros para con ello alcanzar los objetivos propuestos.

Orientación al resultado

Con respecto a esta variable, Neil Howe y William Strauss, la mencionan dentro del tercer rasgo fundamental de los *millennials* (Confident). Para los autores los *millennials* frecuentemente “están motivados, orientados al objetivo, con confianza en sí mismos y en el futuro” (2003). Básicamente, poseen bastante autoconfianza y son muy optimistas con la consecución de aquello que se proponen.

La orientación al resultado según Paola Molinari es una característica con la que vienen los jóvenes *millennials* y esto debido a que se criaron en un entorno con muchos cambios y avances tecnológicos, lo cual les facilita realizar sus labores apalancándose en ellos. “La Generación Y obtiene los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo, apalancándose sobre la tecnología para hacer las cosas más rápido.” (2011, p. 55).

Para Molinari la orientación al resultado que poseen los jóvenes *millennials* está siendo posible dejar atrás modelos de gestión como el Face Management basado en un compromiso laboral medido por la permanencia física en un trabajo. Al respecto menciona lo siguiente:

En el siglo XX, la gente “*iba a trabajar*”. El trabajador se asociaba a un lugar físico. Los tradicionalistas y baby boomers vivían bajo el paradigma del Face Management. El compromiso (entendido como esfuerzo) se medía en horas de permanencia en la oficina. [...] El que no está en la oficina no trabaja, el que se va a jugar tenis a las seis de la tarde es un vago, y los jóvenes que se quieren ir a horario no tienen compromiso. [...] Las nuevas generaciones tanto la X como la Y entienden al trabajo como algo independientemente del lugar físico (¡ya fueron formadas en la virtualidad!) y lo relacionan directamente con los resultados. Trabaja el que muestra resultados, no el que se queda más horas (2011, p. 101).

La variable orientación al resultado debe ser entendida en la medida que este grupo de jóvenes *millennials* tiene una gran predisposición y motivación para trabajar en pro de alcanzar los resultados trazados y son optimistas en la consecución de los mismos.

Reconocimiento y prestigio

El reconocimiento y prestigio para un joven *millennial*, según Molinari, pasa por un tema de otorgarle mayor autonomía, respaldo y confianza al desempeño que viene realizando en la organización. La autora menciona lo siguiente:

“La mayoría de las organizaciones sigue el paradigma Baby Bomer en su estrategia de beneficios. Y esto suele ocasionar conflictos con las generaciones más jóvenes, que vinculan al reconocimiento con la autonomía y no con los objetos de estatus.

La Generación X se siente reconocida cuando recibe más libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo. Lo mismo vale para los *millennials* con la diferencia de que éstos ponen más énfasis en lo grupal que en los intereses individuales. La Generación Y es gregaria. Valora el intercambio con su equipo. Por eso una buena forma de brindarles reconocimiento es organizar una celebración para todo el grupo. Y no solo por motivos laborales [...] también por temas personales (2011, p. 84).

El informe de Semana Económica abarca el desarrollo de esta variable mediante dos preguntas puntuales de su encuesta: “Para usted, ¿qué significa desarrollarse plenamente en el ámbito profesional?” alternativas “Ascender hasta el máximo puesto en su línea de carrera en una empresa” y/o “Lograr el reconocimiento y prestigio entre sus pares”. Entre las dos alternativas, y dentro del grupo etario de jóvenes entre 18 a 25 años, la primera tuvo un mayor número de respuestas (5 puntos) frente a la segunda. Y, ciertamente, del listado de posibles respuestas ninguna de las dos fue la más valorada por este grupo de jóvenes ni por el grueso de encuestados.

La variable reconocimiento y prestigio debe ser entendida como una mayor autonomía y respaldo al rendimiento laboral del joven *millennial*, así también, como alcanzar cierto grado de especialización que le permita reconocerse como un profesional más completo.

Clima laboral

El clima laboral para el joven *millennial* es muy importante y en la gran mayoría de veces este influye determinadamente en las decisiones de no seguir en una organización. Paula Molinari argumenta lo siguiente:

La Generación Y sigue la misma tendencia que los X en la valoración de su proyecto personal y profesional. Sin embargo también presenta algunas características específicas.

El clima en el trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales. Los *millennials* tienen una mayor claridad que los X sobre las cosas importantes para ellos, sobre lo que buscan en el trabajo y, sobretodo, lo que no quieren soportar. Por eso, con mucha frecuencia toman decisiones de *no pertenecer* a ambientes laborales donde no se sienten cómodos, optando por opciones con un manejo más flexible de los tiempo o con mayor disfrute (2011, p. 92).

Esta variable debe ser entendida como el ambiente de trabajo saludable que permite fortalecer las relaciones interpersonales y con ello elevar el desempeño laboral.

Salario

Según Neil Howe y William Strauss en su libro “*Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*” una de las características más importantes de los *millennials* es que a estos jóvenes no les importa el dinero, sino la oportunidad de ser líderes (1991) toda vez que son una generación altamente protegida y que ha tenido todo cuanto han necesitado gracias a sus padres. Esta característica de protección es el segundo rasgo fundamental (Sheltered) (2003).

El informe de Semana Económica hace referencia a esta variable específicamente en dos preguntas de su encuesta: primero, “¿Cuáles son las tres cosas más importantes para hacer atractiva a una empresa como empleador / centro de trabajo?” (alternativa: “Nivel de sueldos que se ofrece”) y “Para usted, ¿qué significa desarrollarse plenamente en el ámbito profesional?” (alternativa: “Tener un sueldo alto”). Lo destacable de estas dos preguntas es que ninguna de ellas, dentro del grupo etario de jóvenes entre 18 a 25, resalta por haber sido respondidas con un alto grado de valoración. Sin embargo, ante la pregunta sobre las variables consideradas para permanecer dentro una empresa, el salario si sería relevante.

La variable “salario” está referida al nivel de relevancia que posee la obtención de dinero como un factor de atracción de los *millennials*.

Tecnología

Nuevamente, otra de las características más resaltantes que poseen los *millennials* es el dominio de la Tecnología, toda vez que nacieron en un mundo de grandes avances tecnológicos como la televisión digital, el internet, las redes sociales entre otros (Strauss & Howe, 1991).

Al respecto Paola Molinari menciona lo siguiente:

Si bien la Generación X ya se había criado con la tecnología, los *millennials* son los primeros nativos digitales. Tienen la tecnología incorporada a su cuerpo y esta ha moldeado su forma de pensar. Mientras sus padres piensan en forma secuencial (como

los VCR), los Y piensan en simultaneo, como las computadoras, con muchas ventanas abiertas al mismo tiempo (2011, p. 52).

Para Molinari, el impacto de la tecnología en los espacios de trabajo sumado al manejo casi innato que poseen los *millennials* ha devenido en un aumento en la oferta de valor que ellos pueden ofrecer a las organizaciones. La autora concluye lo siguiente:

La Generación Y, por su parte, es la primera nativa tecnológica. Vive en un mundo móvil, donde cada joven profesional debe tener una notebook y una oficina virtual en el teléfono. ¡Es la primera vez que los jóvenes tienen mejor tecnología en sus casas que en el trabajo! Esto no sólo en cuanto al equipamiento sino además en cuanto a los programas que les permiten trabajar mejor. Los jóvenes en un primer contacto con la empresa, observan cuidadosamente la tecnología. Las computadoras de alta gama agregan mucho en la Propuesta de Valor al Empleado que hacen las empresas a sus jóvenes trabajadores. (2011, p. 105).

La variable tecnología debe ser entendida como el dominio casi innato que poseen los jóvenes *millennials* y su gran capacidad para adaptarse a los tan frecuentes avances tecnológicos.

Activismo

Neil Howe y William Strauss, al desarrollar el primer rasgo fundamental de los *Millennials* (Specialness) mencionan que este grupo de jóvenes “sienten que están aquí para resolver problemas mundiales que las generaciones pasadas no han podido resolver” (Strauss & Howe, 2003). Complementan de la siguiente manera:

“Como Millennials han asimilado el mensaje de los adultos que dice que ellos dominan la agenda de América, ellos han llegado fácilmente a la creencia que sus problemas son los problemas de la nación, que su futuro es el futuro de la nación y, por extensión, todos en América están inclinados a ofrecerles ayuda para resolver esos problemas.

Cuando se preguntó qué grupo será el que tiene más probabilidades de ayudar a América a encaminarlo a un futuro mejor, los jóvenes respondieron “la gente joven” como segunda alternativa, solo detrás de “los científicos”. Cuando se preguntó qué generación tendrá el mayor impacto en cómo será el medio ambiente de aquí a veinticinco años, 86% respondió que ellos mismos, y solo 9% respondió que sus padres. [...]” (Strauss & Howe, 2003, pág. 60).

En el cuarto rasgo fundamental de los *millennials* (Team-Oriented) se menciona lo siguiente:

“En las universidades, los Millennials están votando y participando en actividades políticas de manera más enérgica que como lo hicieron los estudiantes de la generación X en los 80s y 90s. [...] A diferencia de los Boomers, cada vez más Millennials quisiera rescatar la “autoridad” que atacarla. La rebelión Boomer fue energizada por la creciente defensa de las banderas del feminismo, del empoderamiento racial y étnico, dirigido por una clase media poderosa y complaciente. Para los hijos de los Boomer estos problemas no tienen la misma relevancia. Los Millennials están más preocupados por el hecho de que la creciente desigualdad económica está debilitando a la clase media de América, que hoy en día no se siente, en general, ni poderosa ni complaciente.” (Strauss & Howe, 2003, pág. 68).

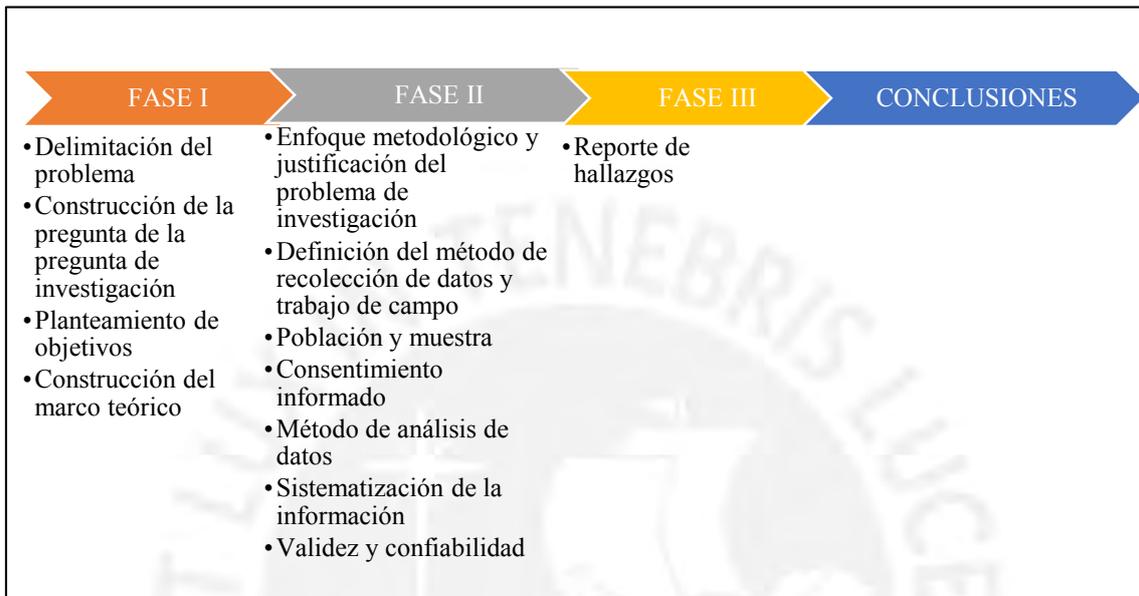
Esta generación al parecer tiene una mayor tendencia a participar activamente tanto en la esfera política como en la social, ya que han heredado y sienten la necesidad de ser artífices del cambio que haga posible un futuro mejor.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de esta investigación posee tres fases, las cuales se presentan en el siguiente gráfico:

Figura 1: Fases del diseño metodológico



2. Fase 1: Planteamiento del problema de investigación

La fase 1 del diseño de investigación consiste en la explicación del problema de investigación, el cual surge a partir de un análisis contextual del mercado laboral peruano que permite la generación de supuestos, los cuales se intentan respaldar a partir de la información secundaria obtenida en el proceso de investigación exploratoria. Este problema será la base para la formulación de la pregunta de investigación y, a partir de ella, se planteará el objetivo general de investigación.

Para responder a la pregunta planteada, se elaborará un marco teórico en base a la búsqueda de bibliografía y a la elaboración del estado del arte de la investigación.

3. Fase 2: Metodología

La Fase 2 del diseño metodológico desarrolla el conjunto de procedimientos realizados con el objetivo de alcanzar efectivamente el propósito de la investigación.

3.1. Enfoque y justificación

Para poder realizar esta investigación, se llevará a cabo un enfoque mixto de investigación.

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. (Chen 2006 citado en Hernández et al., 2010, p. 546)

“Requiere de un manejo completo de los dos métodos y una mentalidad abierta y contempla las ventajas de cada uno de los enfoques” (Hernández et al., 2010, p. 561). En este diseño de investigación se recolectan datos simultáneamente o en secuencias diferentes y durante todo el proceso.

Las relaciones interpersonales, la depresión, las organizaciones, la religiosidad, el consumo, las enfermedades, los valores de los jóvenes, la crisis económica global, los procesos astrofísicos, el DNA, la pobreza y, en general, todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cualitativo como cuantitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requiere de los métodos mixtos (Hernández Sampieri & Mendoza, 2008, citado en Hernández et al., 2010, p. 549).

El enfoque mixto brinda una perspectiva amplia, basada en las fortalezas de cada método, que, no sólo se valida en sí mismo, sino genera la validez del otro, ya que puede mitigar las debilidades del otro; produce datos más ricos debido a la multiplicidad de observaciones (Todd Nerlich & McKeown, 2004 citado en Hernández et al., 2010, p. 550) y brinda oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias de investigación, o bien, reforzarlas (Brannen 2008 citado en Hernández et al., 2010, p. 550).

La combinación entre ambos métodos puede efectuarse en distintos niveles, según la investigación lo requiera. Por tal motivo, el diseño específico que se considera es el adecuado para este tipo de investigación es el mixto secuencial, el cual permite recoger y analizar datos cualitativos o cuantitativos en diferentes etapas una seguida de la otra, con el fin de que los datos recolectados y analizados en una primera etapa sirvan de insumos para mejorar la siguiente. De acuerdo con Creswell (2013 citado en Hernández et al., 2010), normalmente, la intención de recolectar primero los datos cualitativos es explorar el planteamiento con un grupo de

participantes en su contexto para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población.

La aplicación de este diseño metodológico permitió que la primera fase de recolección y análisis de datos se diera a través de entrevistas exploratorias a especialistas en Recursos Humanos y entrevistas a alumnos de las tres universidades evaluadas con la finalidad de diseñar la herramienta cuantitativa idónea de la siguiente fase concluyente (encuestas). Por otro lado, después de recolectar y analizar los datos recogidos en la fase concluyente se llegó a la fase de esclarecimiento, en la cual a través del *focus group* se pueden clarificar algunos aspectos con respecto al entendimiento de los términos inicialmente planteados. La gestión del talento es el proceso que atrae, incorpora y desarrolla nuevas personas a la fuerza laboral de una empresa, y que, sobretodo, busca identificar y desarrollar a aquellas personas que posean un alto potencial, para que mediante su crecimiento, agreguen valor a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

3.2. Variables finales

La información obtenida en la fase de entrevistas exploratorias permitió afinar y redefinir las variables inicialmente planteadas, ya que no todas resultaron ser lo suficientemente relevantes para los objetivos de la investigación y otras que por la manera como eran entendidas debieron ser fusionadas y reformuladas.

Las siguientes variables iniciales se descartaron, porque, a priori, no son exigibles a una organización, sino, por el contrario, son propias de la personalidad de un *millennial*. Las variables inmediatez, trabajo en equipo, orientación al resultado y tecnología no son consideradas en la elección de un trabajo ni exigibles sino que reflejan los rasgos de personalidad de los *millennials*.

Para la consecución de un mejor orden y análisis de las variables a considerarse en la obtención de las expectativas laborales del grupo analizado, se fusionaron las variables “flexibilidad” y “equilibrio entre la vida personal y laboral” en una sola variable denominada “flexibilidad de horario”. Por otro lado, las variables “aprendizaje y desarrollo”, debido a su amplitud, fueron descompuestas en dos variables significativas; la primera, denominada “estabilidad laboral y línea de carrera” y la segunda, “mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje”. Asimismo, se reformuló la variable “reconocimiento y prestigio”, la cual pasó a denominarse “reconocimiento y libertad para actuar”, de la misma forma sucedió con la característica “activismo”, a la cual se le denominó posteriormente “responsabilidad social de la empresa”. Por último, se consideró conservar las variables “salario” y “clima laboral” a las cuales no se realizó ninguna modificación. A continuación, se explicará dichas modificaciones de manera detallada.

En primer lugar, la información de las entrevistas exploratorias permitió identificar que las variables “flexibilidad” y “equilibrio entre la vida personal y laboral” pueden fusionarse en una sola variable. Tanto los empleadores como los estudiantes que participaron en las entrevistas consideran que la flexibilidad esperada no es otra sino la que le permitirá a los jóvenes disfrutar de su vida personal: los *millennials* buscan siempre flexibilidad porque desean equilibrio personal-laboral y viceversa. Si bien, al iniciar su vida laboral muchos de ellos priorizan la flexibilidad porque la necesitan para poder asistir a clases universitarias, el grupo estudiado espera que la flexibilidad sea la herramienta que le permita disfrutar de una vida personal plena en el mediano y largo plazo, por lo que ser parte de una empresa que tenga como beneficio los horarios flexibles les asegura este equilibrio. Bajo estas afirmaciones, se obtuvo la variable “flexibilidad de horario”.

En segundo lugar, la variable “aprendizaje y desarrollo” era bastante amplia, de modo que podía redefinirse y descomponerse en dos: estabilidad laboral y línea de carrera, y mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje. La variable “estabilidad laboral y línea de carrera” va más por la línea del desarrollo profesional que para los *millennials* es tan importante, puesto que buscan una empresa que sea capaz de ofrecerles una línea clara de carrera por la cual puedan ascender, a pesar de que en el camino siempre tengan claro que pueden cambiar de trabajo. La variable “mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje” se entiende en la medida cómo a un *millennial* le resulta atractivo encontrar una oferta laboral que le ofrezca retos constantes dónde pueda aprender, así como un acompañamiento adecuado que les permita superar obstáculos y crecer profesionalmente.

En tercer lugar, la variable “reconocimiento y prestigio” se reformuló y pasó a llamarse: “reconocimiento y libertad para actuar”. Este cambio en el nombre responde a cómo los *millennials* perciben y entienden el reconocimiento. Tanto para los empleadores como para los jóvenes entrevistados, para el grupo en estudio, el recibir autonomía y confianza en la toma de decisiones es sinónimo de reconocimiento. Ambos grupos de entrevistados afirmaron que la libertad para actuar es una de las mejores formas de ser reconocidos. De la misma manera, el respaldo otorgado por los jefes o superiores inmediatos a la persona, a pesar de las consecuencias que estas decisiones autónomas originan (sean positivas o negativas), también son sinónimos de reconocimiento, pues muestran que más allá de los resultados, ya existe un vínculo de confianza.

Por último, la característica “activismo” también fue reformulada y pasó a llamarse: responsabilidad social de la empresa. Si bien es cierto el activismo es una característica más propia del cómo son los *millennials* esto no impide que el mismo comportamiento de tomar consciencia por los problemas sociales del mundo no sea exigido a las empresas en cuales les

gustaría trabajar. Por tanto, el que una empresa sea responsable con la sociedad en la que desenvuelve sus actividades comerciales es atractivo y se alinea con los valores que poseen los *millennials*.

Como consecuencia de este proceso de agrupación, descomposición y reformulación, se obtuvieron como resultado las siguientes siete variables:

1. Flexibilidad de horario
2. Salario
3. Estabilidad laboral y línea de carrera
4. Mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje
5. Reconocimiento y libertad para actuar
6. Clima laboral
7. Responsabilidad social de la empresa.

3.3. Operacionalización de las variables

Para poder conocer las expectativas laborales de los alumnos pertenecientes al tercio superior de VIII, IX y X ciclo de las facultades de Gestión o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del pacífico, se utilizaron diversos instrumentos.

La Operacionalización de las variables permitió consignar qué instrumentos se debían utilizar para obtener la información requerida de la manera más confiable. Los enunciados de los instrumentos cualitativos fueron elaborados a partir de la determinación de dimensiones y el establecimiento de indicadores. Para poder obtener una respuesta adecuada a cada indicador, se hicieron diversas preguntas para cada uno de ellos; sin embargo, al ser preguntas abiertas, no se han establecido categorías de respuesta para ninguna de ellas.

Para la encuesta, el instrumento cuantitativo utilizado, se utilizaron las dimensiones y los indicadores establecidos en las variables finales; sin embargo, estos fueron modificados a partir de la información obtenida con la realización de las entrevistas, con el fin de obtener enunciados más precisos que permitieran obtener información confiable y completamente relevante. Al ser las variables utilizadas de naturaleza cualitativa, se optó porque, para obtener una mayor veracidad en las respuestas, estas sean politóctómicas, es decir, que las categorías de respuestas asignadas a estas tengan más de dos opciones posibles. Se buscó que las respuestas sean parciales, por lo que en ningún caso se estableció un punto intermedio que permitiera que los encuestados

optaran por una postura neutral. Adicionalmente, se elaboraron enunciados que buscaban que los encuestados clasificaran sus preferencias con respecto a todos los beneficios que un empleador podía ofrecer (Ver anexo A).

3.4. Método de recolección de datos y trabajo de campo

Basándose en el enfoque mixto secuencial, se llevó a cabo una investigación exploratoria, conformada por dos grupos de entrevistas; una investigación concluyente, realizada mediante la realización de una encuesta; y una investigación de esclarecimiento mediante la realización de un *focus group*.

3.4.1. Investigación exploratoria: entrevistas a empleadores y estudiantes

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, debido a que estas permiten aclarar ideas y profundizar más en temas relevantes.

Este tipo de entrevista es aquella que presenta un grado de flexibilidad considerable, debido a que parten de preguntas planeadas que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz, Martínez, Torruco & Varela, 2013).

Las entrevistas tuvieron una extensión de 34 preguntas abiertas, las cuales tuvieron la posibilidad de ser modificadas ante las posibles respuestas. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas de manera presencial.

Para conocer más sobre la base de la información con la que las grandes empresas diseñan sus estrategias de atracción, se realizaron entrevistas a los distintos representantes de las áreas de Recursos Humanos. El fin de estas entrevistas es corroborar si es que ellos trabajan con el perfil del *millennial* y, además, identificar las variables que estos consideran relevantes en la contratación de jóvenes universitarios.

Con el objetivo de entrevistar a un conjunto relevante, se consideró necesario que dentro del grupo de empresas entrevistadas, existan empresas pertenecientes al *top 10* del *Great Place to Work* 2015, al *top 10* del *ranking* Merco 2015 y al *Top 10* de las empresas peruanas más grandes las cuales figuran en el ranking 2015 de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía (Ver anexo B).

Las empresas evaluadas fueron aquellas que se encontraban dentro de los diez primeros lugares en el Ranking de América Economía con respecto a su sector para el año 2015, privilegiando a los que cuenten con programas específicos de atracción de alumnos o egresados

de alto desempeño, que estén presentes en las bolsas de trabajos de estas tres universidades, y a los cuales se tenga acceso mediante el uso de redes de contacto.

Es importante considerar, que debe haber variedad en las industrias, debido a que son consideradas los principales empleadores de la muestra de alumnos a analizar; además se considera que las carreras de Gestión y/o Administración desarrollan una versatilidad que permite que el alumno se desenvuelva en cualquiera de estas.

La evaluación de las empresas pertenecientes al *top 10* del *Great Place to Work*, es relevante, debido a que dichas empresas muestran su interés por atraer potenciales talentos al decidir ser parte de esta evaluación; para lo cual utilizan como estrategia pertenecer al ranking, pues ser parte de este les otorga una mayor visibilidad en el público objetivo que desea atraer al ser reconocidas como empresas que desarrollan políticas y prácticas de Recursos Humanos que las convierten en las mejores empresas para trabajar en el país.

Es relevante también la evaluación de las empresas que pertenecen al *top 10* del *raking* de Merco Talento, debido a que muestra cuales son las empresas que tienen una mayor capacidad de atracción y retención de talento basándose en encuestas a diferentes stakeholders (trabajadores, población en general, estudiantes, responsables y directores de Recursos Humanos, entre otros) cuyas valoraciones resultan relevantes en la evaluación del posicionamiento de dichas empresas.

Para recaudar información de mayor confianza, se buscó que los entrevistados hayan sido parte de la realización del plan estratégico de Recursos Humanos. Este grupo estuvo conformado por personas de alto mando (gerencia, subgerencia y jefaturas) de una de las empresas pertenecientes al *top 10* de los tres *ranking* mencionados.

Buscando conseguir que las empresas entrevistadas cuenten con las características anteriormente mencionadas, se entrevistó a por lo menos una empresa del *top 10* del *Great Place to Work 2015*, a una empresa del *top 10* del *ranking* Merco 2015 y una empresa del *Top 10* de las empresas peruanas más grandes, según el *ranking* 2015 de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía. Sin embargo, debido a la cantidad de información que se pudo recopilar en las primeras tres entrevistas, se decidió proceder con dos entrevistas adicionales para corroborar las visiones y posturas que compartieron los primeros tres entrevistados (Ver anexo C).

Se realizaron, además, tres entrevistas, dirigidas a los alumnos pertenecientes a la muestra seleccionada. Se entrevistó a un alumno de cada casa de estudio, con el fin de evaluar la perspicacia del uso de las variables obtenidas en la identificación del marco teórico y en la primera fase de las entrevistas exploratorias. Además, estas entrevistas permitieron diseñar una

herramienta cuantitativa (estructura de la encuesta) eficiente que tenga la capacidad de recoger información pertinente y posible de evaluar (Ver anexo D y E).

3.4.2. Investigación concluyente: encuesta a una muestra de estudiantes de las tres universidades

Las encuestas se realizaron de manera virtual mediante la herramienta Formulario de encuesta Google, las mismas fueron dirigidas a los alumnos de las Facultades de Gestión y Alta Dirección y/o Administración de cada casa de estudio. El número de encuestas realizadas por cada Facultad fue determinado a partir del resultados de la muestra y en proporción a la cantidad de alumnos que estudian las carreras escogidas, en las universidades sujetas a investigación y que cumplen con el requisito de cursar del VIII al X ciclo, además de pertenecer al tercio superior, lo cual dio resultado la realización de 188 encuestas (Ver anexo F).

“Con poblaciones cautivas –estudiantes, empleados de organizaciones, etc– el cuestionario auto administrado con aplicadores es el método que tiene mayores ventajas de coste y rapidez” (Alvira, 2011, p. 48).

Este tipo de método generará beneficios, debido a que “la encuesta autocompletada ofrece al entrevistado la posibilidad de reflexionar, de contestar a su ritmo, seleccionando su mejor momento y empleando el tiempo que precise” (Díaz de Rada, 2012, p. 203). Al no existir encuestador, no se producen sesgos por su influencia, lo que implica una mayor garantía de anonimato que ayuda a que los entrevistados expresen respuestas más críticas, menos aceptadas socialmente” (Kreuter 2008 citado en Díaz de Rada 2012).

Los detractores de este método afirman que “entre sus grandes inconvenientes, se encuentran los errores de cobertura, la escasa aleatoriedad de las muestras y la menor tasa de respuesta” (Díaz de Rada, 2012, p. 205), pero esto podría no aplicar en este caso de estudio, debido a la facilidad de acceso a internet.

Las encuestas fueron enviadas mediante correos electrónicos, asistido de manera directa o indirecta por profesores de los cursos pertenecientes a la malla de los ciclos estudiados. Adicionalmente, se utilizaron las redes sociales y otros medios de difusión para acceder de una manera directa al contacto con el grupo investigado.

El número de preguntas realizadas en las encuestas, fue de 36, las cuales 20 estuvieron fueron de tipo cerradas lo que permitió el análisis cruzado de variables. Las preguntas restantes, fueron empleadas para obtener información general (Anexo G).

3.4.3. Investigación de esclarecimiento: focus group a miembros de la muestra

En esta actividad, se contó con alumnos que pertenezcan a la población escogida que no realizaron las encuestas. El grupo focal contó con la presencia de alumnos de las tres universidades haciendo un total de 6 participantes.

Fueron dos los participantes del *focus group* que eran alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, dos de la especialidad de Administración de la Universidad de Lima y dos de la especialidad de Administración de la Universidad del Pacífico. Se buscó que el número de alumnos provenientes de los tres centros de estudios sea similar para garantizar la interacción en el grupo. De esta manera, se podía también evaluar si la procedencia de una casa de estudios traía consigo una tendencia (como en algunos casos se dio en las encuestas) o, de lo contrario, reforzaba una conducta conjunta (Ver anexo H).

Fueron 24 las preguntas realizadas: abiertas y semiestructuradas (Ver anexo I). La realización de este *focus group* permitió conocer la eficiencia interpretativa de los términos empleados en las encuestas.

3.5. Población y muestra

La población es la totalidad de individuos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser investigada. (Curcio Borrero, 2002, p. 112).

Esta investigación tiene como universo, para el caso de las encuestas, a los alumnos de universidades privadas, específicamente, de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de Administración de la Universidad de Lima y Universidad del Pacífico, de VIII, IX y X ciclo, y pertenecientes al tercio superior, debido a que son los alumnos de VIII, IX y X ciclo los que tienen mayor proximidad al mercado laboral, pues o bien ya están inmersos en él o ya están cerca de entrar; y son los alumnos de tercio superior los primeros a los que los empleadores buscan, pues es para ellos una forma de filtrar candidatos, por lo cual, este grupo es el que tiene mayor capacidad de selección dentro del total de estudiantes.

Cabe resaltar que las unidades académicas escogidas en esta investigación se deben a criterios relevantes como la percepción de las áreas de Recursos Humanos sobre egresados de universidades particulares en la contratación de talento, universidades cuyos egresados de Administración son percibidos como los mejores, mayor porcentaje de egresados trabajando en empresas privadas, ubicación superior en el ranking de las mejores universidades del Perú, prestigio de las universidades y, por último la accesibilidad a la información con la que se contó

gracias a la condición de estudiantes de los investigadores de una de estas tres universidades que forman parte del consorcio educativo más grande del Perú.

Por otro lado, para la elección de las carreras universitarias de Gestión o Administración se tomaron en cuenta criterios recogidos de importantes estudios de investigación que fueron los siguientes: carrera con mejor remuneración en el mercado, carrera con mayor demanda actual y carrera con proyección de demanda futura.

Para calcular el tamaño de la población escogida, se accedió al Censo Universitario del 2010 a través del cual se accedió a la información de matrícula de las facultades de Administración y Gestión de las universidades pertenecientes al Consorcio, con la finalidad de obtener precisión en el número de alumnos matriculados y sus especialidades. La búsqueda arrojó un total de 5,246 alumnos compuesto por 1,226 alumnos matriculados en el ciclo 2016-2 en la carrera de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú, 3,060 en la carrera de Administración de la Universidad de Lima, y 960 alumnos en la carrera de Administración de la Universidad del Pacífico. Sobre el total de alumnos matriculados (5,246) se aplicó una división con respecto al número de ciclos con los que cuenta cada casa de estudios para obtener la cantidad de alumnos que se encuentran en VIII, IX Y X para luego realizar la segmentación de acuerdo al rendimiento académico evaluado. La población a analizar dio como resultado un total de 607 alumnos. Los cálculos realizados pueden apreciarse en la siguiente tabla

Tabla 1: Cálculo de la población objetivo

Universidad de Procedencia	PUCP	UL	UP
Número de estudiantes en la Facultad de Administración o Gestión	1226	3060	960
Número de alumnos en VIII, IX y X ciclo	613	918	288
Número de alumnos en tercio superior	205	306	96
Total			607

“La teoría del muestreo tiene como propósito establecer los pasos o procedimientos a través de los cuales sea posible hacer generalizaciones sobre la población, a partir de un subconjunto de ella, con un grado mínimo de error” (Curcio, 2002, p. 112).

Los métodos mixtos utilizan estrategias de muestreo que combinan muestras cuantitativas y cualitativas. Propositivamente (por conveniencia) y conforme al objetivo de la investigación, la muestra será formada por los alumnos que cumplan con todas las características señaladas (Ver anexo J). y se definirá la muestra mediante el uso de la técnica del muestreo. El tamaño de la muestra debe ser proporcional al universo. Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizarán diversos valores dentro de la fórmula de la población finita.

Dado que el nivel de confianza es establecido a partir del criterio de cada investigador y este se encuentra relacionado a los recursos en tiempo y presupuesto con los que cuenta. De acuerdo con los recursos obtenidos, se consideró llevar a cabo la recolección de datos cuantitativos a través de encuestas auto administradas mediante una plantilla online lo cual implicaría el uso de un nivel de confianza menor a lo usual. Por tanto, se estableció un nivel de confianza del 90% para poder tener una adecuada estimación de la muestra, lo cual está ligado a un valor “Z” de 1.645. El error considerado fue de 0.05 y el valor “p” fue de 0.5, debido a que es el % que da una mejor confiabilidad a la información del cuestionario; por último, el “q”, cuyo valor es el complemento del valor “p”, tendrá un valor de 0.5. Debido a que las variables a analizar en la encuesta son todas variables cualitativas y discretas, no se han realizado pruebas de normalidad para variables continuas. Cabe resaltar que las encuestas fueron aplicadas a todos los alumnos disponibles de estas universidades para posteriormente realizar el filtro de búsqueda de solo alumnos pertenecientes al tercio superior.

Considerando los valores indicados, el tamaño de la muestra resultó 187. 38, el cual por motivos de redondeo se consideró 188 encuestas a realizar (Ver Anexo K).

3.6. Consentimiento informado

Toda la investigación se apoya en las buenas relaciones de confianza y honestidad que puedan existir entre el grupo de trabajo, las empresas y universidades; por ello, es absolutamente necesario, que los mismos otorguen su consentimiento para la realización, sin percance alguno.

Asimismo, las personas que colaboraron con la investigación, ya sea mediante su participación en las entrevistas dirigidas a especialistas o alumnos; encuestas y, por último, grupos focales fueron informadas acerca del uso que tendrán sus respuestas, aportes y/o opiniones como contribución al desarrollo de la investigación.

En el caso de las entrevistas a especialistas, alumnos y participaciones en el *focus group* fue necesario obtener una autorización por cada persona contactada a través de la elaboración de un documento en el cual se informó el tipo de investigación a realizar, los objetivos de la misma y los motivos por los cuales se solicitaba determinada información. Dicho documento fue denominado “Consentimiento Informado” a través del cual los participantes brindaron su conformidad con respecto al uso de la información proporcionada para la mayoría de los casos; a excepción de una empresa entrevistada la cual solicitó que se refieran a esta de manera codificada (Ver anexo L).

Por otro lado, debido a la inviabilidad de contactar a toda la muestra encuestada se elaboró, en la plantilla de encuesta online, un párrafo adicional que sirvió para presentar el proyecto de tesis y

sus objetivos, solicitarles su participación y consentimiento. Dicha plantilla fue enviada a los alumnos encuestados. (Ver anexo L)

3.7. Método de análisis de datos

El investigador utiliza como *imputs* los datos recolectados y analizados en una fase del estudio previa para informar a la siguiente fase (CUAL o CUAN) (Hernández et al., 2010, p. 548). En el presente trabajo, se llevaron a cabo las siguientes actividades para analizar los datos recogidos mediante las diferentes herramientas cuali y cuanti aplicadas.

- Entrevistas a especialistas y alumnos:

En el caso de entrevistas a especialistas, se cuantificaron datos cualitativos mediante la codificación de los mismos, asignándoles números y registrando la incidencia. En análisis de la información obtenida fue corroborada y contrastada con las entrevistas realizadas a alumnos. Los resultados obtenidos sirvieron como *imputs* utilizados para la elaboración del instrumento cuantitativo (encuestas).

- Encuestas:

Utilizando la información obtenida en la fase previa, se elaboró un diseño de encuesta que fue testeada en un grupo pequeño de estudiantes para corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual sirvió para mejorar algunos errores de interpretación presentes en las primeras plantillas. Después de recoger y organizar y sistematizar los datos cuantitativos obtenidos se interpretaron los resultados numéricos. Finalmente, se conectaron algunas variables las cuales representaron las expectativas laborales evaluadas en el grupo para observar si el comportamiento o tendencias varían en función de otros aspectos.

- *Focus Group*:

Se compararon directamente resultados provenientes de la recolección de datos cuantitativos (encuestas) y los resultados de la recolección de datos cualitativo (entrevistas a especialistas y alumnos) para esclarecer la interpretación de los términos y discutir sobre conceptos e ideas que podrían ser fuente de una próxima investigación.

Finalmente, se consolidó la información recogida, con lo cual se encontró la relación entre lo indicado por los especialistas en Recursos Humanos y los resultados obtenidos por el grupo de encuestados y miembros del focus group.

3.8. Sistematización de la información

Se busca que sea un proceso ordenado posible de reconstruir. Por tal motivo, en lo referente a las entrevistas realizadas a los especialistas de Recursos Humanos entrevistados, quienes proporcionaron información relevante para el desarrollo de la investigación, se ordenó, analizó y sistematizó la información obtenida por empresa, lo cual nos sirvió para la validación de los supuestos que fueron los cimientos de la investigación, un proceso similar se aplicó a las entrevistas a alumnos cuyos resultados obtenidos sirvieron para diseñar junto con los resultados la herramienta cuantitativa (encuesta).

Para el caso de la sistematización de la información provenientes de las encuestas se realizó en base a las expectativas laborales (motivaciones presentes en la elección de un trabajo) expresadas en las siguientes categorías: flexibilidad de horario, salario, estabilidad laboral y línea de carrera, mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y libertad para actuar, clima laboral y responsabilidad social de la empresa. Estas a su vez, estarán organizadas en preguntas que permitan hallar o corroborar los supuestos iniciales y/o brinden respuesta a la valoración que le otorga este grupo a determinadas variables propuestas. Por último, a través de las preguntas realizadas en el *focus group*, se esclarecieron los términos y se intentó tratar los resultados más significativos obtenidos en las encuestas previas, con el fin de abrir nuevas oportunidades a posibles investigaciones.

3.9. Validez y confiabilidad

Como se ha mencionado líneas atrás, la presente investigación, se recogió teoría mediante la revisión de fuentes bibliográficas que ahondaban en las características y comportamientos en ambientes laborales de los *millennials*, lo cual fue contrastado a través de las entrevistas a especialistas para conocer si la realidad del mercado era acorde con lo descrito en la teoría desde la perspectiva de la oferta laboral peruana. Con el objetivo de corroborar si lo indicado por los experimentado en Recursos humanos podría cumplir en el sujeto, de estudio se llevó cabo entrevistas a estudiantes. Ambas herramientas cualitativas permitieron diseñar el cuestionario y/o encuesta llevada a cabo en la muestra objetivo y cuyos términos fueron esclarecidos a través del *focus group*.

El uso de los dos métodos (cuantitativo y cualitativo) incrementa la confianza, pues permite contrastar datos para corroborar/confirmar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio. (Hernández et al., 2010, p. 552)

Según los autores Onwuegbuzie y Johnson 2006, Hernandez y Mendoza (2008) y Teddlie y Tashakori (2009) se incorporan como elementos el rigor interpretativo, la calidad en el diseño

y la legitimidad para dar validez y calidad de los diseños mixtos. (citado en Hernández et al., 2010, p. 593)

3.10. Limitaciones de la investigación

Es necesario dar a conocer que, si bien se siguieron los procedimientos probabilísticos respectivos, no fue posible garantizar la aleatorización de la muestra. Esto debido a los recursos limitados con los que se contaba en cuanto a tiempo y acceso, pues el no poder identificar a los alumnos pertenecientes al tercio superior, conllevó a la necesidad de realizar un número de encuestas mayor a las que la muestra solicitaba.

Por esta razón, los datos que se mostrarán en las siguientes etapas de la investigación son indiciarios respecto al universo y no estrictamente representativos.

4. Fase 3: Hallazgos

La fase 3 de la investigación consiste en el reporte de hallazgos. Estos se presentarán conforme al análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas a los especialistas de Recursos Humanos de las empresas evaluadas, asimismo, así como de los resultados de las valoraciones que otorgó este grupo a cada variable (flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal, salario, estabilidad y línea de carrera, mentoría de los jefes y aprendizaje, reconocimiento y libertad para actuar, clima laboral y responsabilidad social empresarial) propuesta en la herramienta encuesta, de manera que sea posible realizar un *match* entre lo que ofrecen los empleadores potenciales de este grupo selecto con lo que realmente esperan los jóvenes evaluados recibir de sus empleadores.

CAPÍTULO 4: PERFIL: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

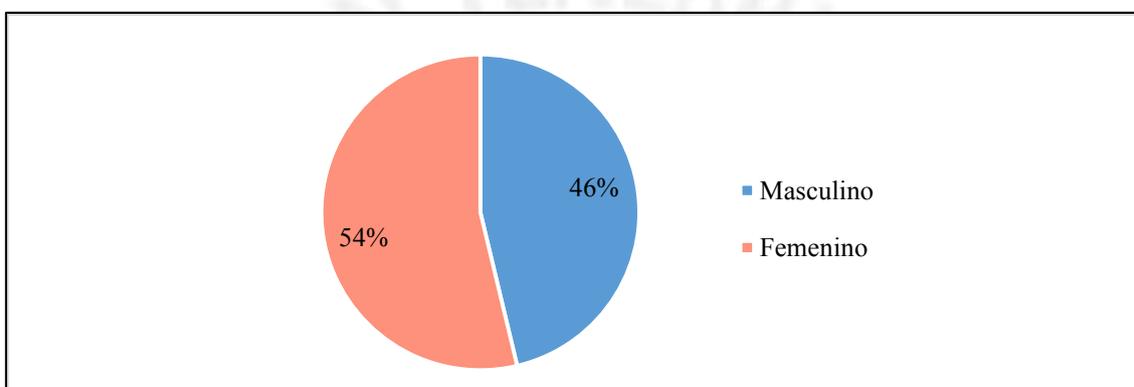
La encuesta fue realizada a alumnos de VIII, IX y X ciclo, pertenecientes al tercio superior, de las carreras de Gestión y Alta Dirección o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.

1. Resultados

La información ofrecida por los encuestados permitió que esta investigación obtenga los siguientes resultados.

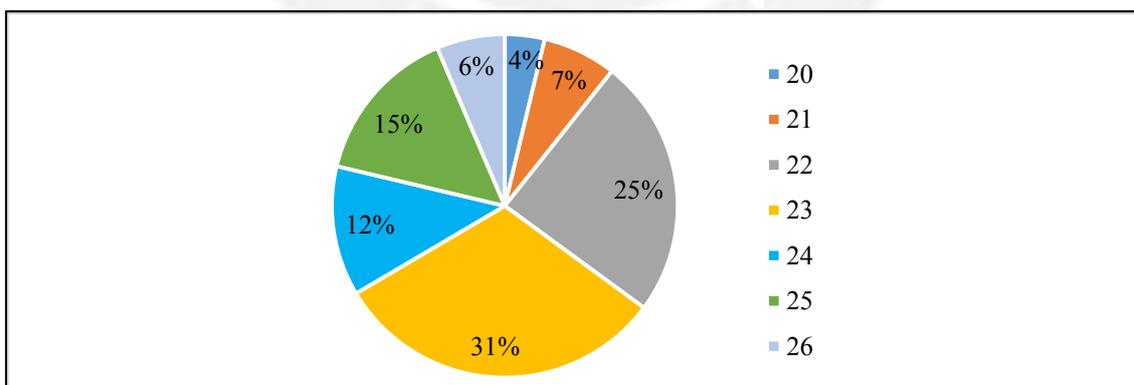
1.1. Información general

Figura 2: Género



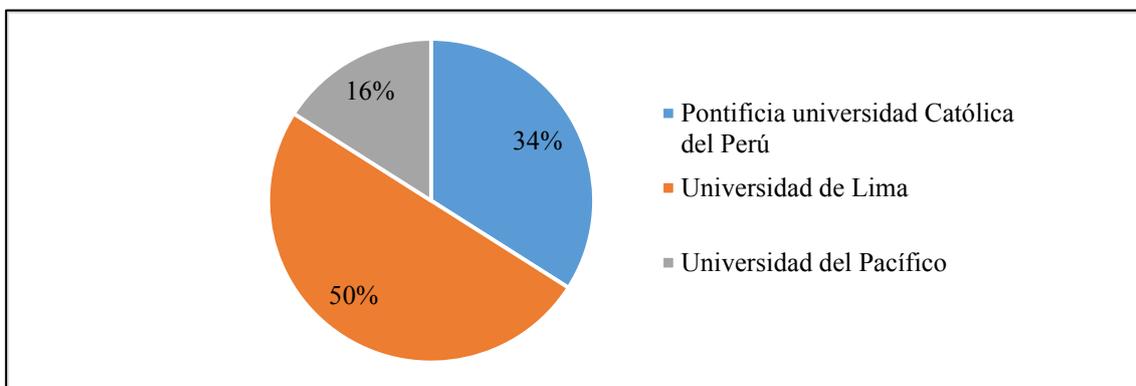
La encuesta, realizada a 188 alumnos, fue completada por un total de 102 mujeres y 86 hombres, lo que representa al 54% y 46% del total de encuestados, respectivamente, tal como lo muestra el gráfico anterior.

Figura 3: Edad



Según se aprecia en el gráfico anterior, el rango de edades del grupo encuestado fue el siguiente: el 4% tiene 20 años; el 7%, 21 años; el 25%, 22 años; el 31%, 23 años; el 12%, 24 años; el 15%, 25 años; y el 6%, 26 años.

Figura 4: Universidad de procedencia



Se tuvo especial cuidado en respetar que el 50% de alumnos a encuestar fueran alumnos precedentes de la Universidad de Lima, el 34% de la Pontificia Universidad del Perú y el 16% de la Universidad del Pacífico con la finalidad de mantener la proporción con respecto a la cantidad de alumnos matriculados en las Facultades de Gestión y Administración de cada universidad.

Figura 5: Situación Laboral



En cuanto a la situación laboral de los encuestados, el 65% se encontraba laborando de manera dependiente; el 15% no trabaja actualmente pero se encuentra buscando empleo; el 11% tiene un negocio propio; el 5% se encuentran laborando como trabajadores independientes; y el 4% no se encuentra laborando.

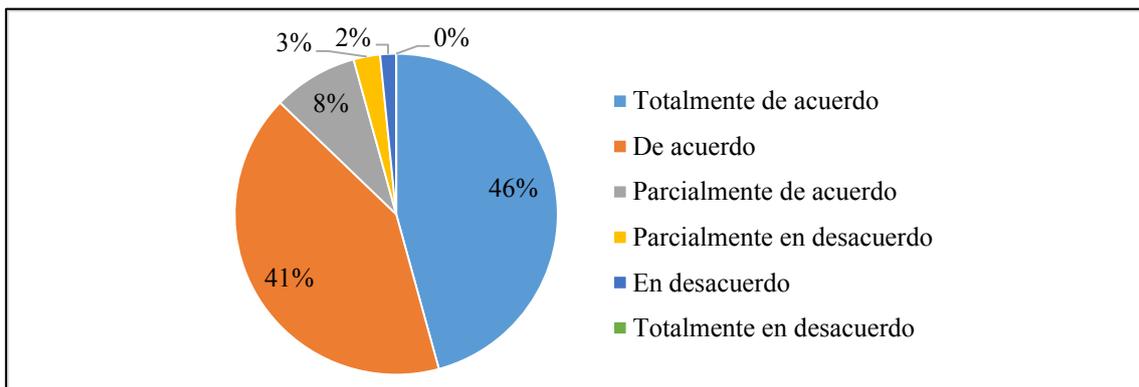
1.2. Expectativas laborales

Después de las preguntas generales, se realizaron una serie de preguntas específicas con el fin de determinar las expectativas laborales que posee la población. Algunas preguntas serán desagregadas en función de la universidad de origen y algunas otras en función del género con la

intención de mostrar aquellos resultados que poseen una mayor diferencia entre los encuestados pertenecientes a estas categorías.

En cuanto a la “Flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal” que se desarrolló en las figuras 6, 10 y 11, los jóvenes objeto de estudio respondieron a favor de las prácticas que se presentaban en los enunciados, cuyo contenido apoyaba directamente a las actividades organizacionales que promueven la flexibilidad de horarios para sus colaboradores.

Figura 6: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias



Como se aprecia en el gráfico anterior, el 46% de los encuestados respondió que se encontraba “Totalmente de acuerdo”; el 41%, “De acuerdo”; y el 8% “Parcialmente de acuerdo” con lo cual el enunciado “Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias” recibió el 95% del respaldo de los encuestados. Por otro lado, solo el 5% del total de encuestados respondió que no se encontraba conforme con este enunciado, debido a que el 3% de los encuestados marcó la opción “Parcialmente en desacuerdo” y el 2% marcó la opción “En desacuerdo”.

Las respuestas obtenidas por esta pregunta en función de la universidad de origen son las siguientes:

Figura 7: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

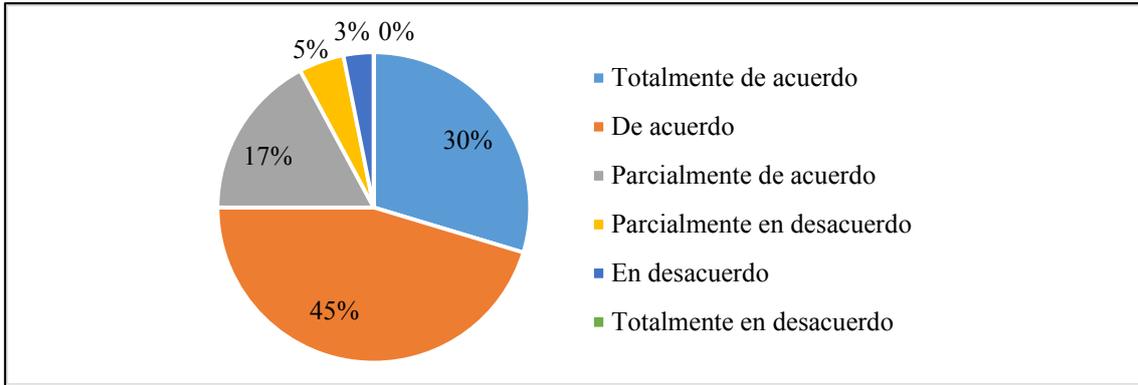


Figura 8: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Universidad de Lima

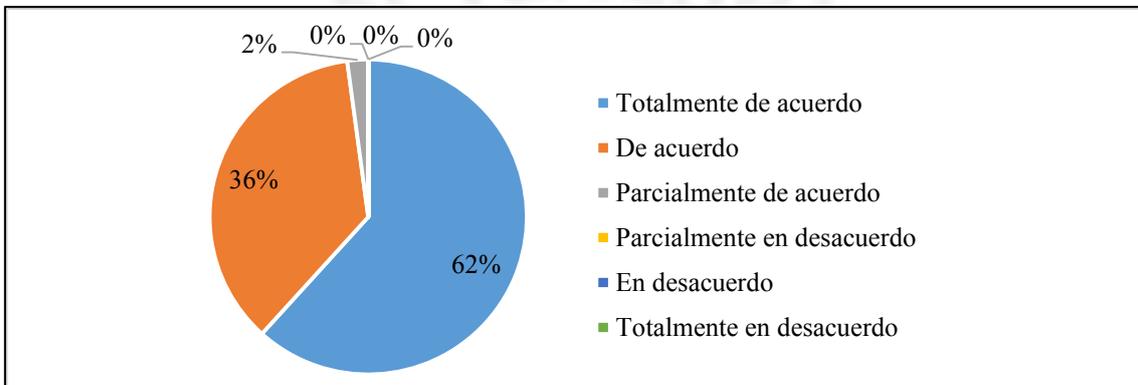
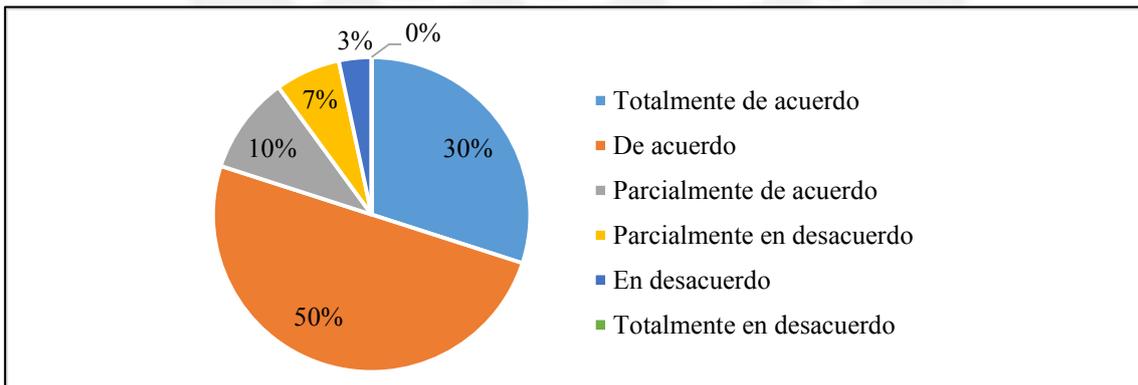


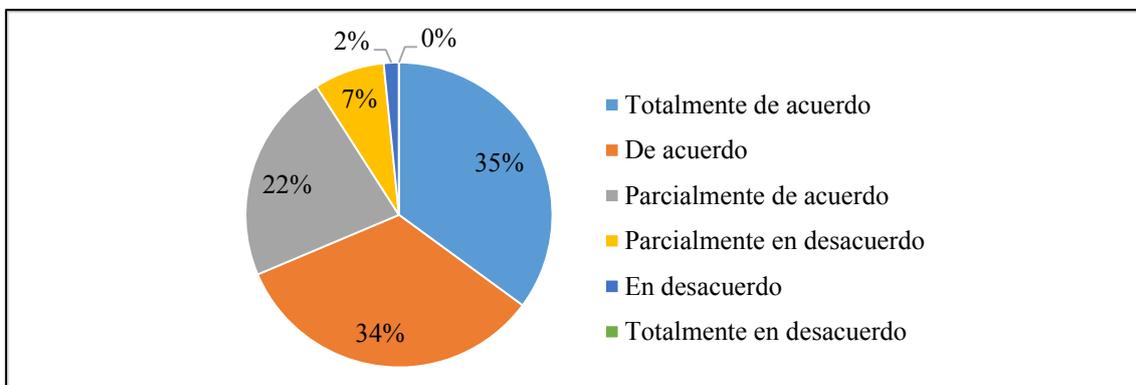
Figura 9: Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias, según los alumnos de la Universidad del Pacífico



Tal como se puede apreciar las respuestas entre alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y alumnos de la Universidad del Pacífico son bastante similares, ya que ambos grupos manifiestan estar “Totalmente de acuerdo” con el enunciado en un 30%, pero no sucede lo mismo con los alumnos de la Universidad de Lima, ya que la cantidad de encuestados “Totalmente de acuerdo” asciende al 62%. Esta diferencia tan marcada demuestra un perfil del

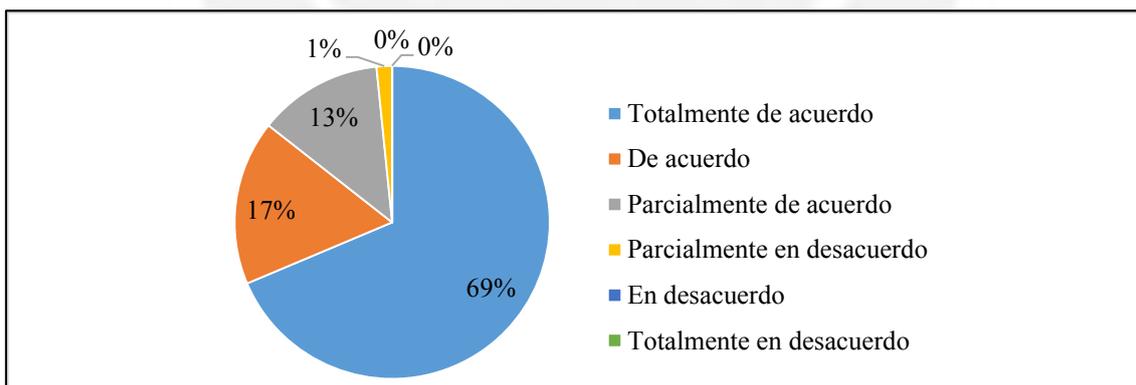
alumno de la Universidad de Lima más orientado hacia la flexibilidad, hacia el sentirse más capacitado para desenvolverse igual de eficientemente desde donde se encuentre, en este caso, desde su hogar siempre y cuando se le proporcione las herramientas necesarias.

Figura 10: Para mí es importante trabajar solo las horas establecidas, pues es de suma relevancia cuidar mi vida personal



Los resultados de la formulación de la pregunta anterior fueron los siguientes: el 35% se encontró “Totalmente de acuerdo”; el 34%, “De acuerdo”; y el 22% “Parcialmente de acuerdo” lo cual muestra un respaldo del 91% de encuestados a favor del enunciado “Para mí es importante trabajar solo las horas establecidas, pues es de suma relevancia cuidar mi vida personal”. Por otro lado, el 9% de encuestados manifestaron cierto grado de desacuerdo, dicho porcentaje se formó a partir del 7% que se encontró “Parcialmente en desacuerdo” y el 2% restante, que afirmó que estar “En desacuerdo”.

Figura 11: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumpla mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo



Ante la formulación del enunciado, “Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumpla mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo”, se obtuvo que el 69% se encontraba “Totalmente de acuerdo”; el 17%, “De acuerdo”; y el 13% “Parcialmente de acuerdo”.

, lo cual permitió obtener un 99% de respuestas a favor de dicho enunciado. El Solo el 1% del total de encuestados respondió que se encontraba “Parcialmente en desacuerdo”.

Las respuestas obtenidas por esta pregunta en función de la universidad de origen son las siguientes:

Figura 12: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

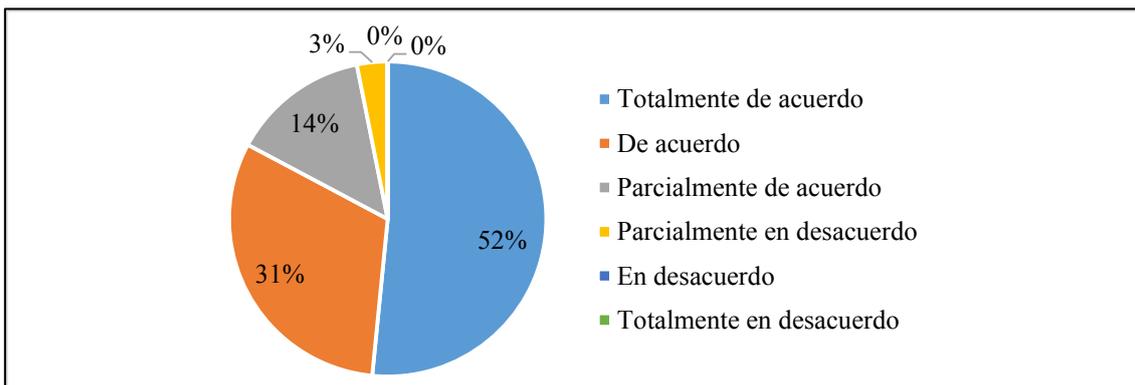


Figura 13: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Universidad de Lima

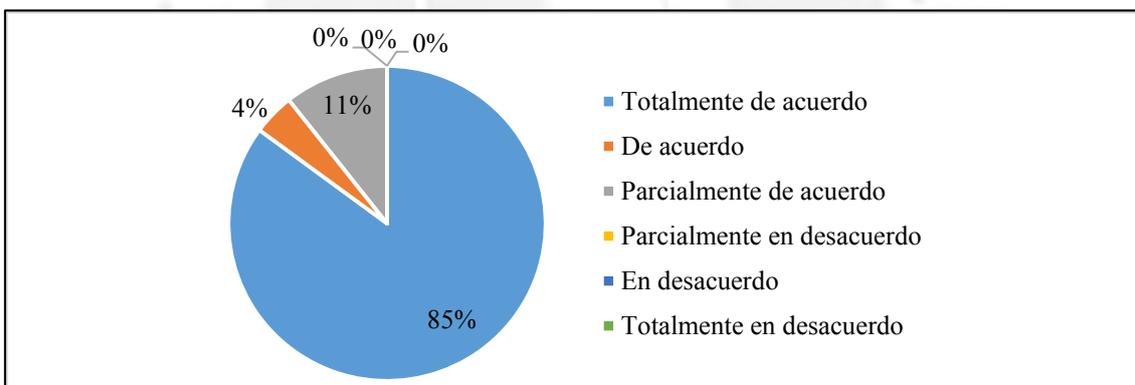
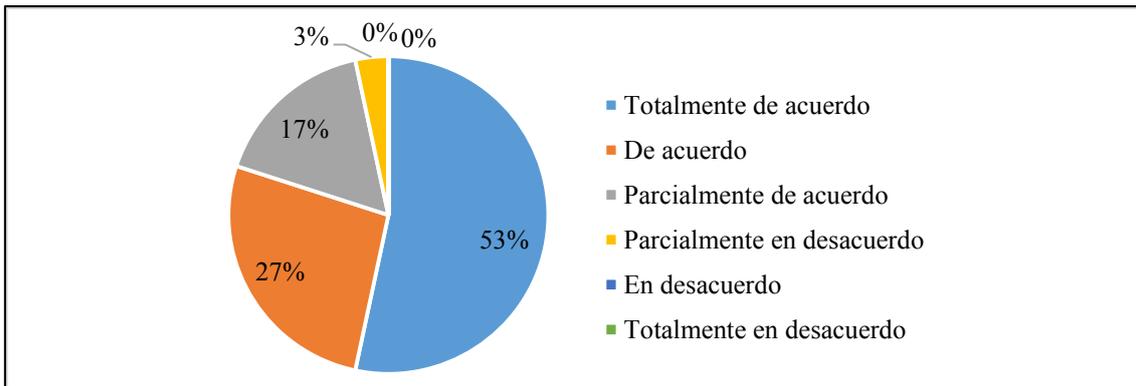


Figura 14: Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumpla mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo, según los alumnos de la Universidad del Pacífico



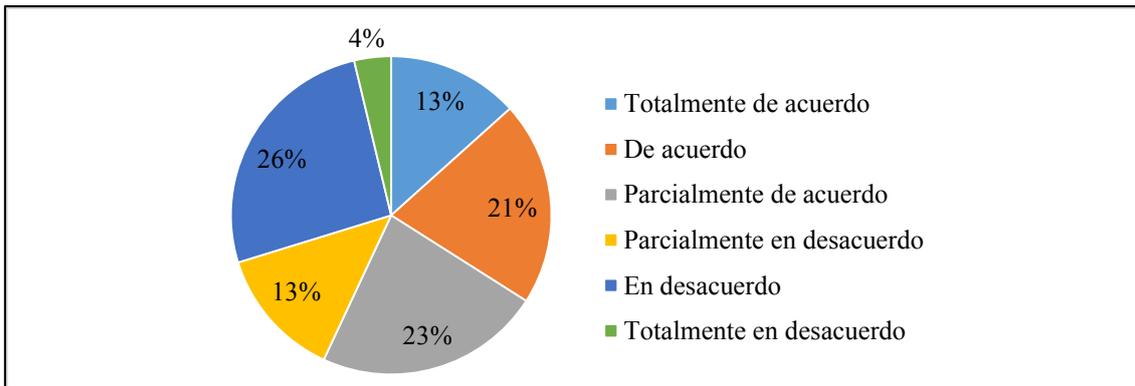
Los resultados desagregados por universidad de origen nos indican que tanto los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad del Pacífico poseen posturas muy similares siendo 52% y 53% sus respuestas “Totalmente de acuerdo” respectivamente. Los alumnos de la Universidad de Lima son quienes están “Totalmente de acuerdo” en un 85%, demostrando de esta manera un perfil orientado a la eficacia y a la rápida consecución de los objetivos que les permita tener cierta holgura en sus horarios para posteriormente, quizás, ocuparlo con alguna actividad más de corte personal.

A partir de los resultados anteriores se puede concluir, que más del 91% de la población muestra una postura favorable a los enunciados que apoyan la variable “Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral”. Este resultado, además respalda una de las características del *millennial* respecto al interés que muestra por la eficiencia y el buen uso del recurso tiempo, el *millennial* cree que el trabajo por objetivos es eficiente en la medida en que le permite administrar su tiempo sin sacrificar su rendimiento profesional; por lo cual, las empresas o culturas orientadas a dicha eficiencia obtendrían mejores posibilidades de atraer a estos jóvenes, según algunos autores.

Asimismo, se observa que los *millennials* buscan alcanzar cierta flexibilidad de horarios, en la medida en que no es importante el lugar físico donde realizan sus funciones sino más bien, mientras no se comprometa la efectividad y desarrollo de sus actividades laborales, dicha flexibilidad es necesaria para mantener cierto equilibrio entre su vida personal y laboral. Los alumnos de la Universidad de Lima son quienes valoran más la flexibilidad de horario, ya que tienen una mayor disposición a trabajar desde casa y una mayor disposición para cumplir objetivos rápidamente.

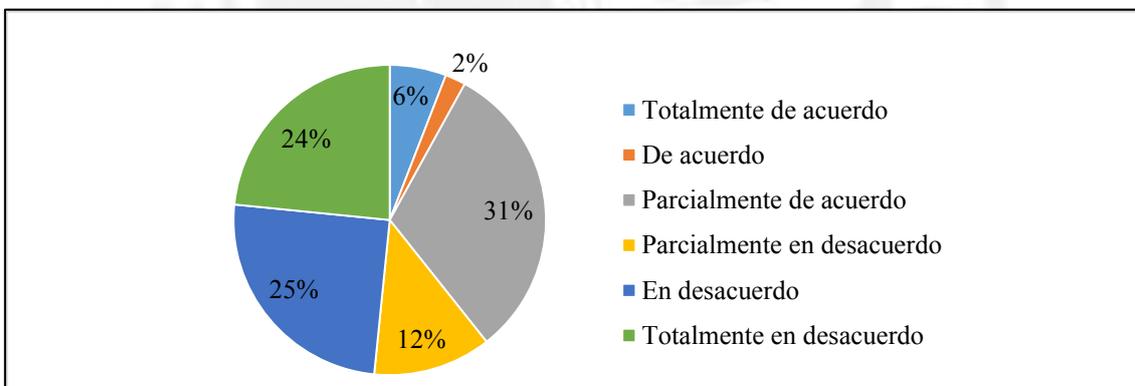
La variable que se evaluó seguidamente, fue “salario”. Esta variable en particular ha sido objeto de respuestas muy diversas.

Figura 15: La mejor forma que posee una empresa para atraer a un joven como yo es ofrecer un salario superior al del mercado



El enunciado “La mejor forma que posee una empresa para atraer a un joven como yo es ofrecer un salario superior al del mercado” tuvo respuestas muy variadas. El 13% de los encuestados se mostró “Totalmente de acuerdo” con el enunciado; el 21%, “De acuerdo”; el 23%, “Parcialmente de acuerdo”; con lo cual se obtuvo un resultado aprobatorio del 57% del total de encuestados. Por otro lado, el 13%, se mostró “Parcialmente en desacuerdo”; el 26%, “En desacuerdo”; y el 4%, “Totalmente en desacuerdo”; lo cual evidencia que el 43% no lo encuentra dicha variable relevante en la elección de una oferta laboral.

Figura 16: Un buen salario siempre compensará cualquier situación desagradable

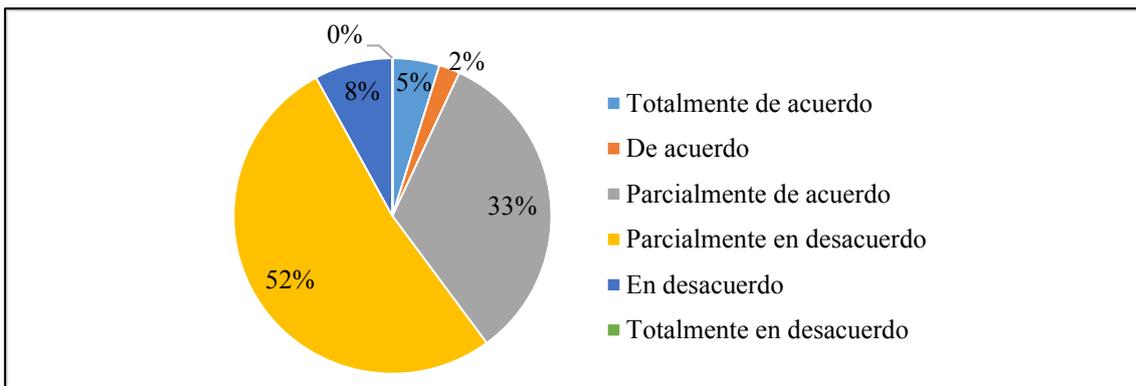


Según los resultados que se muestran en el gráfico anterior, el 6% de los encuestados se mostraron “Totalmente de acuerdo”, el 2% “De acuerdo” y el 31 % “Parcialmente de acuerdo” con el enunciado “Un buen salario siempre compensará cualquier situación desagradable”; por lo cual, dicho enunciado obtuvo un respaldo del 39% formado a partir de la integración de las respuestas anteriores. Por otro lado, el 12% se mostró “Parcialmente en desacuerdo”; el 25%, “En desacuerdo”; y el 25%, “Totalmente en desacuerdo”, con lo cual se aprecia una postura desaprobatoria general del 61%.

Es importante mencionar que si bien los resultados extraídos sobre la variable Salario, no brindan información sobre una postura común o tendencia por parte de los encuestados. Se puede estimar que a partir de la diversidad de las respuestas presentes existen factores externos a los considerados por la población estudiada que determinan la relevancia de ella para cada individuo.

La variable “Estabilidad Laboral y Línea de Carrera” fue evaluada en las figuras 11, 12,13 y 14. Las preguntas se enfocaron principalmente a conocer si los encuestados consideran la línea de carrera que puede ofrecer una empresa como una opción de desarrollo profesional.

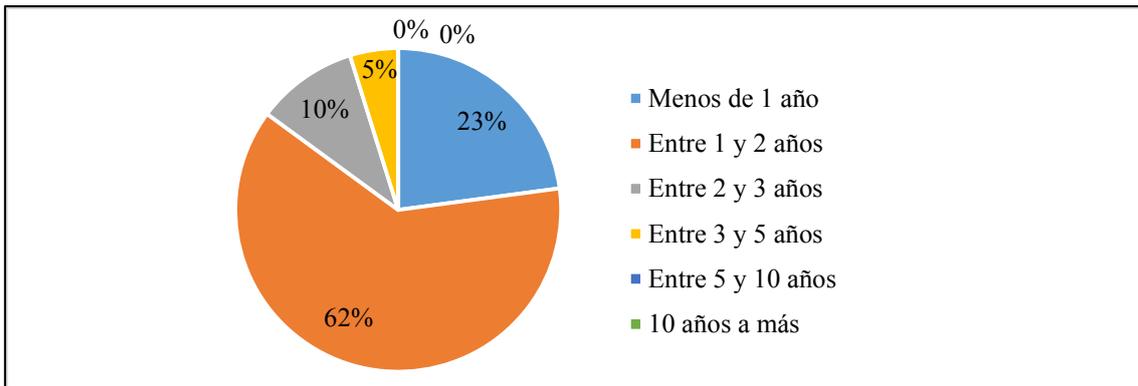
Figura 17: Permanecer varios años en una misma empresa es sinónimo de mucho aprendizaje y adquisición de experiencia



El enunciado “Permanecer varios años en una misma empresa es sinónimo de mucho aprendizaje y adquisición de experiencia” corresponde a la primera pregunta relacionada a esta variable.

Los resultados indican que un grupo no tan significativo del 5% se encuentra “Totalmente de acuerdo” mientras que como el 8% se encuentra “En desacuerdo”. Por otro lado, la mayoría del grupo encuestado (85%) formado a partir del 52% de encuestados que se muestra “Parcialmente en desacuerdo” y el 33% que se encuentra “Parcialmente de acuerdo” indican que la asertividad del enunciado no les genera convicción y el mismo podría ser relativo.

Figura 18: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?



La segunda pregunta relacionada directamente a la variable “Estabilidad Laboral y Línea de Carrera” fue la siguiente: “¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?”. Los resultados indican que el 62% de los encuestados consideran que el rango óptimo para ser promovidos sería entre 1 y 2 años y el 23% considera que debería ser en un tiempo menor a un año; con lo cual un 85% de encuestados consideraría que el tiempo máximo de ascenso debe ser dos años. Mientras que solo el 5% considera que el óptimo sería entre 3 y 5 años. Ningún encuestado consideró que el tiempo óptimo fuera mayor a 5 años.

Las respuestas obtenidas por esta pregunta en función de la universidad de origen y el género son las siguientes:

Figura 19: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

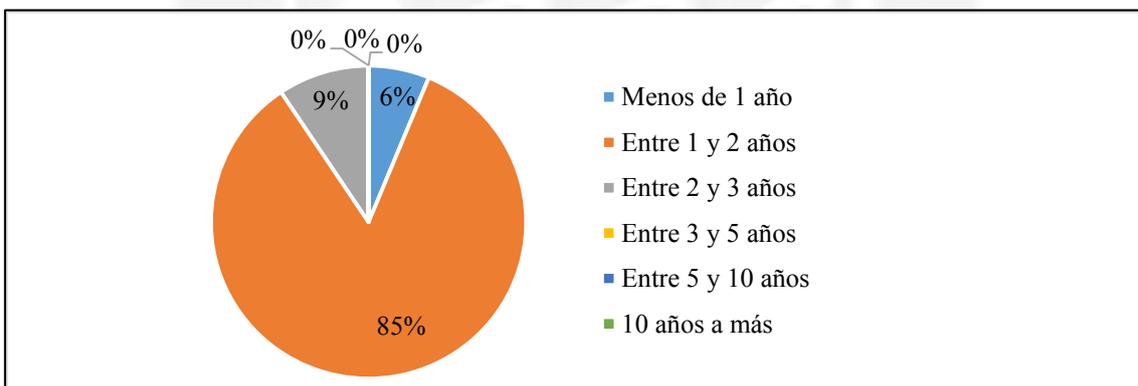


Figura 20: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Universidad de Lima

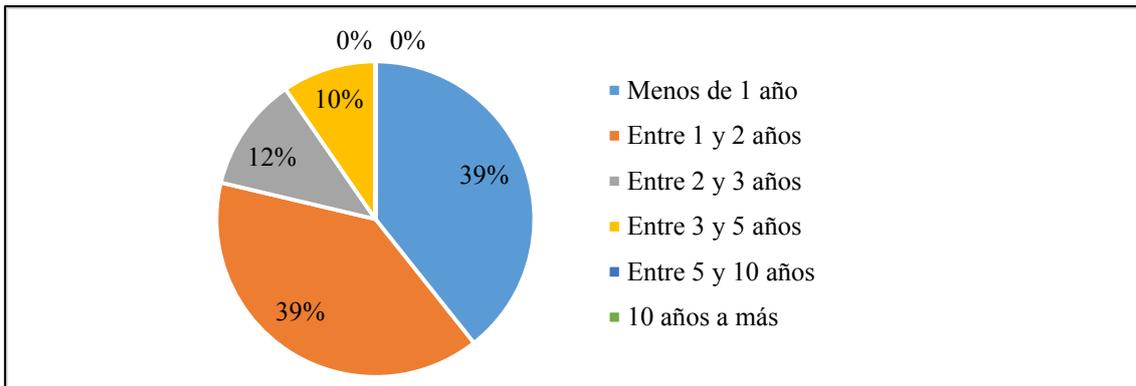


Figura 21: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los alumnos de la Universidad del Pacífico

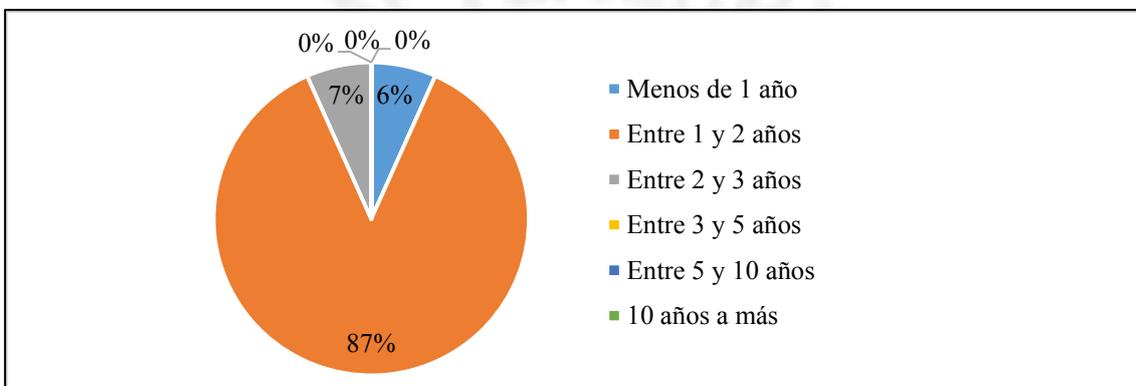


Figura 22: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según las mujeres encuestadas

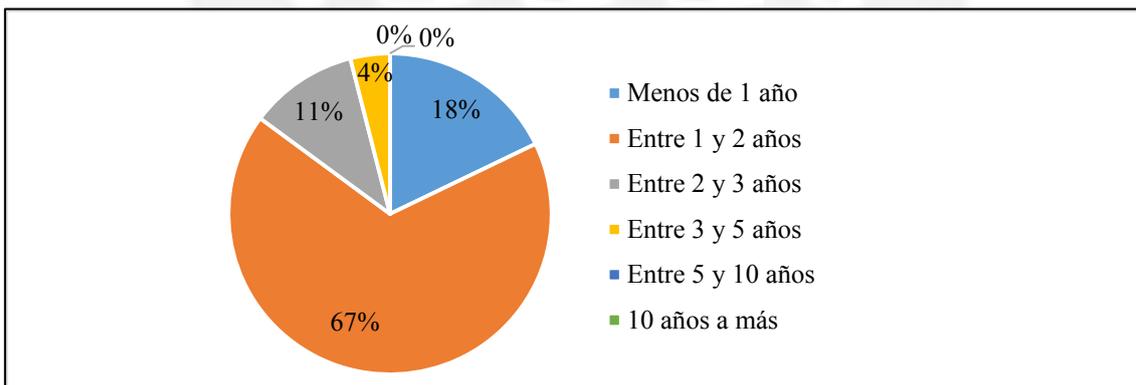
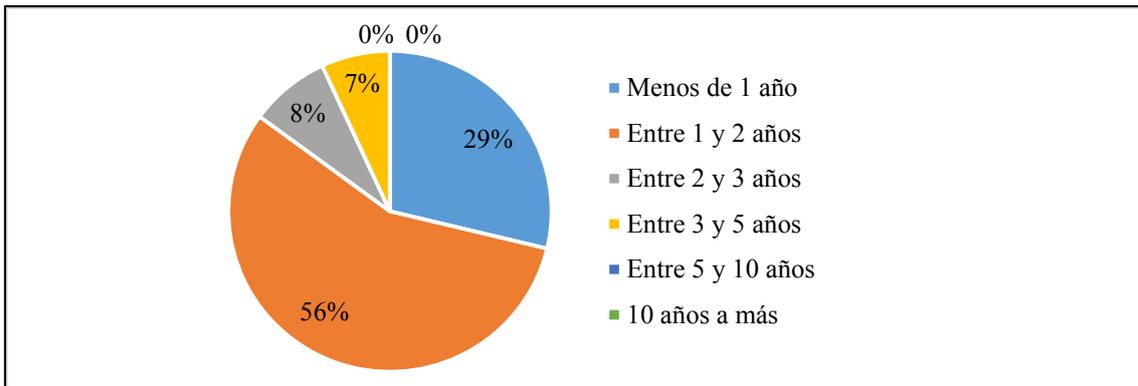
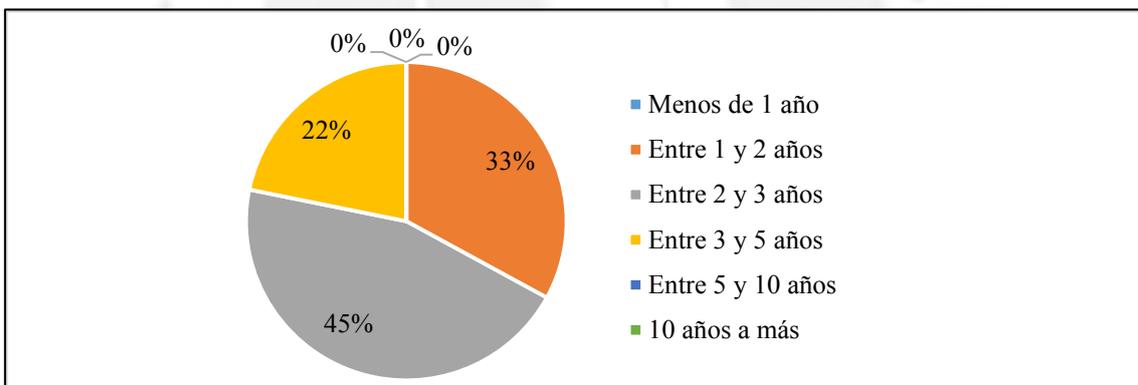


Figura 23: ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?, según los hombres encuestados



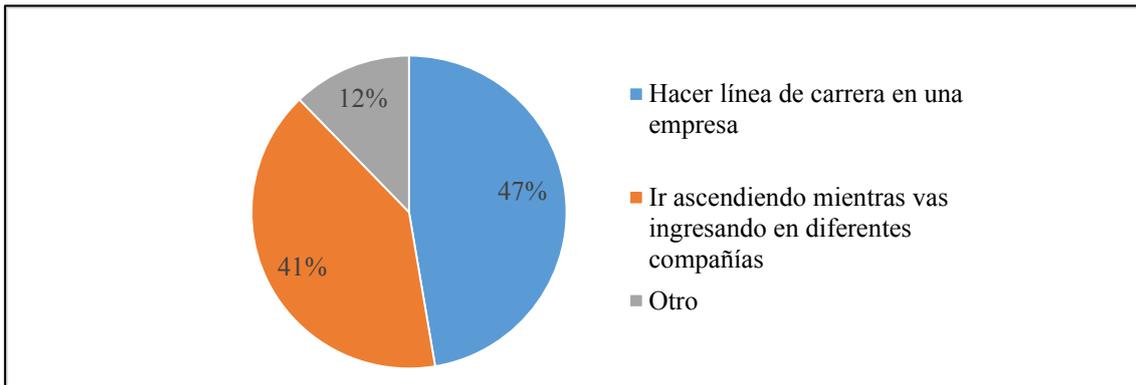
El 39% de los alumnos de la Universidad de Lima considera que deberían ascender en “Menos de 1 año”, contrastando de esta forma con los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad del Pacífico quienes solo el 6% está de acuerdo con este rango temporal. En cuanto al género, los hombres son los más optimistas al respecto con un 29% frente a un 18% en las mujeres.

Figura 24: ¿Cuál considera que es la cantidad de tiempo óptima que un joven profesional debe permanecer en una empresa?



Los resultados de la pregunta ¿Cuál considera que es la cantidad de tiempo óptima que un joven profesional debe permanecer en una empresa? indicaron que el 45%, considera que el tiempo óptimo de permanencia sería entre “2 y 3 años”; 33% considera que el tiempo óptimo es “Entre 1 y 2 años” y el 22%, “Entre 3 y 5 años”. Se concluye de estos resultados que el total de encuestados considera que máximo de años de permanencia en una empresa sería de 5 años.

Figura 25: ¿Cuál considera que es la mejor forma de crecer?



Con respecto directamente a la variable “Estabilidad laboral y línea de carrera” se hizo una última pregunta “¿Cuál considera que es la mejor forma de crecer?”. El 47% de los encuestados respondió que la mejor forma de crecer es “Hacer línea de carrera en una empresa”; el 41% respondió que, para ellos, la mejor forma de crecer era “Ir ascendiendo mientras van ingresando en diferentes compañías”; y el 12% restante, consideró que existen otras formas que resultarían mejores.

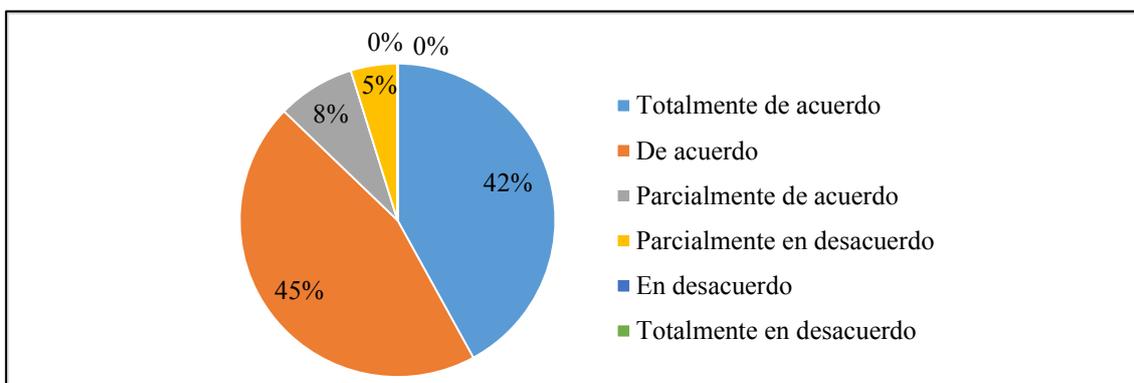
Se considera como hallazgos relevantes de la investigación en cuanto a la variable “Estabilidad laboral y línea de carrera” que el 60% de los encuestados (formado a partir del 52% y 8% con una postura en desacuerdo en la figura 11) no considera que un largo tiempo de permanencia en una empresa está relacionado con el aprendizaje y conocimiento obtenido. Esta idea se reafirma con el 85% que consideran que el tiempo óptimo de ascenso debe ser menor a dos años y un 78% considera que el tiempo óptimo de permanencia en una empresa debe ser menor a 3 años.

También resulta relevante mencionar que para los encuestados una de las mejores formas de crecer es hacer línea de carrera dentro de una empresa el cual cuenta con un respaldo de 47%. Sin embargo, pareciese que los jóvenes esperan que dicha línea de carrera debe darse en un periodo corto de máximo 3 años en el cual ya hayan sido promovidos. Por último, es necesario resaltar que si bien la cantidad de personas que considera que la mejor forma de crecer es dentro de una empresa, superó a quienes consideran que es mejor ir escalando de una empresa a otra, la diferencia entre ambas respuestas no resulta extrema, pues porcentualmente, solo existe un 6% de diferencia.

La variable “Mentoría de los Jefes y Aprendizaje” tuvo tres preguntas (figura 15,16 y 17) que fueron enfocadas principalmente a conocer las expectativas tiene la población sobre ella. La primera de ellas consistió en responder conforme a la postura que se tiene con respecto a la

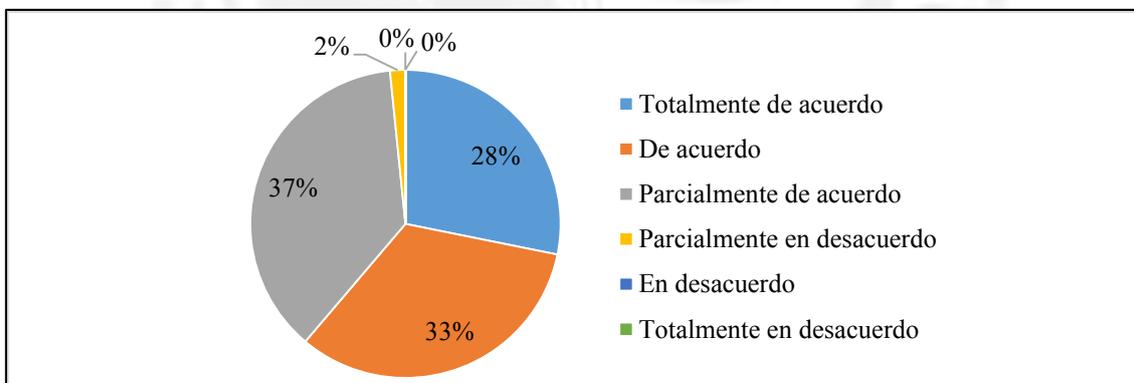
siguiente frase: “Vale la pena trabajar horas extras si la tarea es un reto para mí y me permite adquirir experiencias, habilidades y conocimientos nuevos”.

Figura 26: Vale la pena trabajar horas extras si la tarea es un reto para mí y me permite adquirir experiencias, habilidades y conocimientos nuevos



Los resultados mostraron que el 95% de los encuestados mostró una postura relativa o totalmente a favor de este enunciado, que se desglosa de la siguiente manera: 42% se encuentra “Totalmente de acuerdo”; 45%, “De acuerdo”; y 8%, “Parcialmente de acuerdo”. El 5% restante, dijo encontrarse “Parcialmente en desacuerdo” con la frase.

Figura 27: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo



La segunda pregunta se estableció según la frase “Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo” la misma que obtuvo las siguientes respuestas: el 28% se encuentra “Totalmente de acuerdo”; el 33%, “de acuerdo”; y el 37%, “parcialmente de acuerdo”. Solo el 2% de los encuestados respondió que no se encontraba conforme con este enunciado, marcando como respuesta “parcialmente en desacuerdo”.

Cuando desagregamos las respuestas de esta pregunta en función de la universidad de origen podemos apreciar la siguiente diferencia entre encuestados:

Figura 28: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

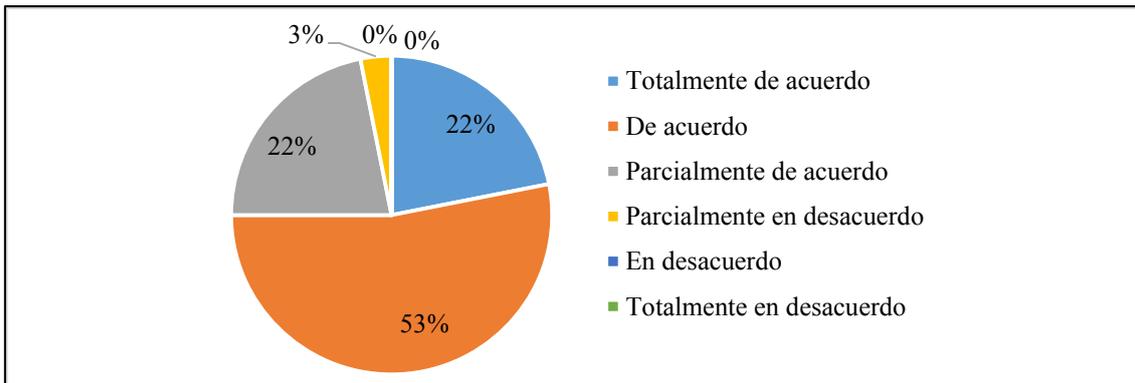


Figura 29: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Universidad de Lima

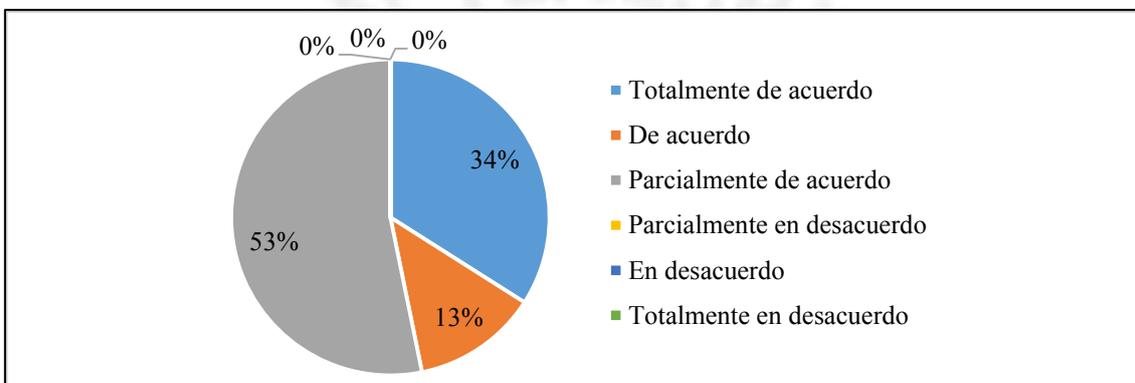
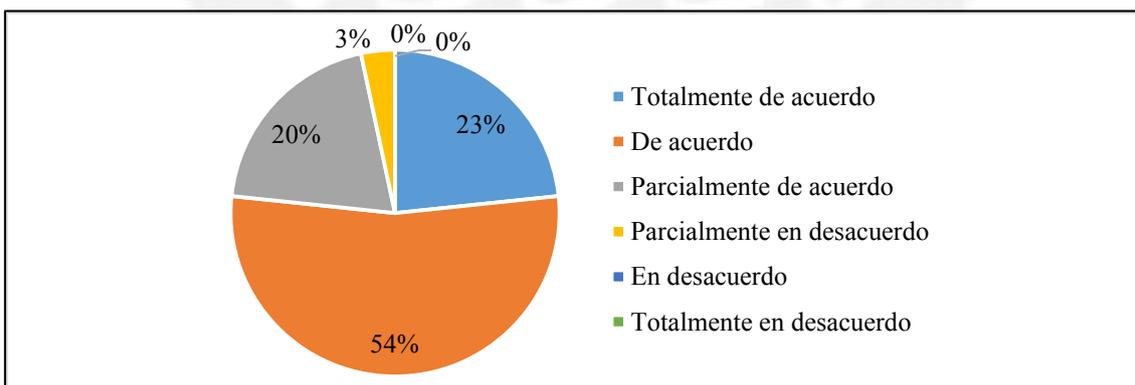
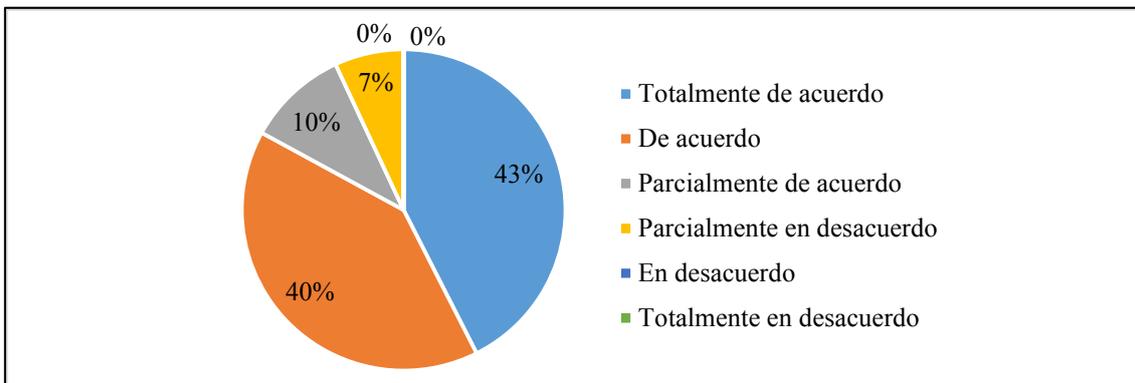


Figura 30: Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo, según los alumnos de la Universidad del Pacífico



Si bien los resultados demuestran que los tres grupos de jóvenes encuestados le otorgan una notoria relevancia al *feedback* que pueden recibir de sus superiores y pares respecto de su trabajo, cabe destacar que son los alumnos de la Universidad de Lima quienes más lo demandan mostrándose “Totalmente de acuerdo” en un 34% en contraste con el 22% y 23% que poseen los alumnos de la Universidad Católica del Perú y Universidad del Pacífico respectivamente.

Figura 31: Prefiero un empleo que me pague lo que el mercado ofrece pero que sea estimulante y retador a uno en el que me paguen más pero en el que haga todos los días lo mismo

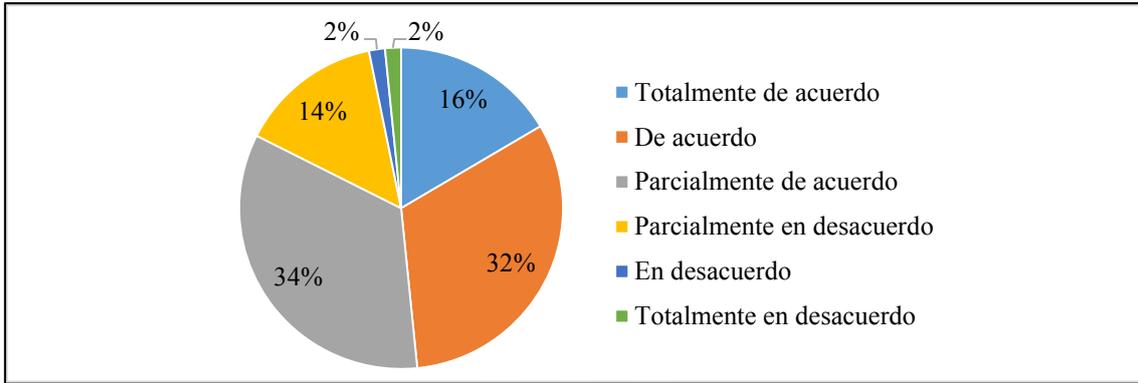


La última pregunta que evalúa la variable “Mentoría de los Jefes y Aprendizaje fue “Prefiero un empleo que me pague lo que el mercado ofrece pero que sea estimulante y retador a uno en el que me paguen más pero en el que haga todos los días lo mismo”. El 43% de los encuestados se muestra “Totalmente de acuerdo”; el 40%, “De acuerdo”; un 10% “Parcialmente de acuerdo” y, por último, solo un 7% “Parcialmente en desacuerdo”. En líneas generales el 83% de los encuestados considera que un trabajo retador es preferible a uno donde predomine la monotonía.

El desarrollo de esta variable ha permitido conocer que los encuestados están dispuestos a realizar un esfuerzo extra y sacrificar su tiempo con la finalidad de adquirir nuevos aprendizajes o conocimientos que los puedan volver más empleables, lo cual se sustenta en el 95% de la población que está dispuesta a invertir algunas horas de su vida personal en adquirir experiencia o conocimientos nuevos en actividades que resultan retadoras. Los jóvenes encuestados, además, están dispuestos a recibir *Feedback*, ya que el 98% de los casos, la población estudiada considera que el recibir la opinión de sus pares o superiores es provechoso para ellos. Así también, cabe resaltar la valoración que el 83% de los encuestados le otorga a trabajos capaces de ofrecerles nuevos retos cada día y, por ende, nuevas experiencias y aprendizajes. Son capaces de resignar una mayor remuneración si esto implica actividades rutinarias y poco estimulantes.

La variable “Reconocimiento y Libertad para actuar” fue evaluada a través de dos preguntas “Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico” y “Prefiero que me otorguen libertad de decisión y no que me indiquen paso a paso qué hacer”. Los objetivos de llevar a cabo estas preguntas fue determinar cuál era el tipo de reconocimiento que desean recibir los jóvenes encuestados, así también recoger su valoración en cuanto a la libertad de decisión con el que pueden contar dentro del ambiente laboral, toda vez que una forma muy aceptada de reconocimiento para los *millennials* es la libertad para actuar dentro de este.

Figura 32: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico



En esta primera pregunta el 16% de los jóvenes encuestados se mostraron “Totalmente de acuerdo”, el 32% “De acuerdo” y 34% “Parcialmente de acuerdo”. Por otro lado, un total de 18% de ellos no estuvo de acuerdo con el enunciado. En líneas generales se puede apreciar cierta inclinación de los jóvenes *Millennials* hacia un reconocimiento público lo cual sería consistente con su naturaleza gregaria.

Al desagregar las respuestas de esta pregunta en función del género podemos notar la siguiente diferencia:

Figura 33: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico, según mujeres encuestadas

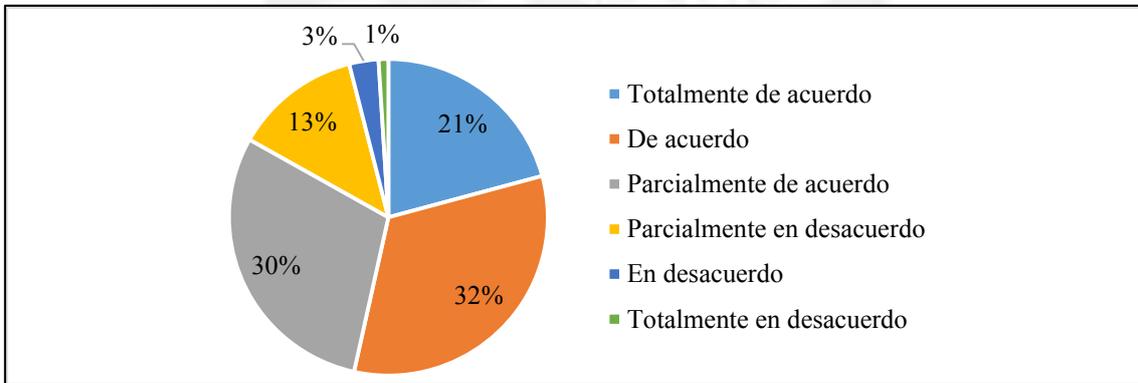
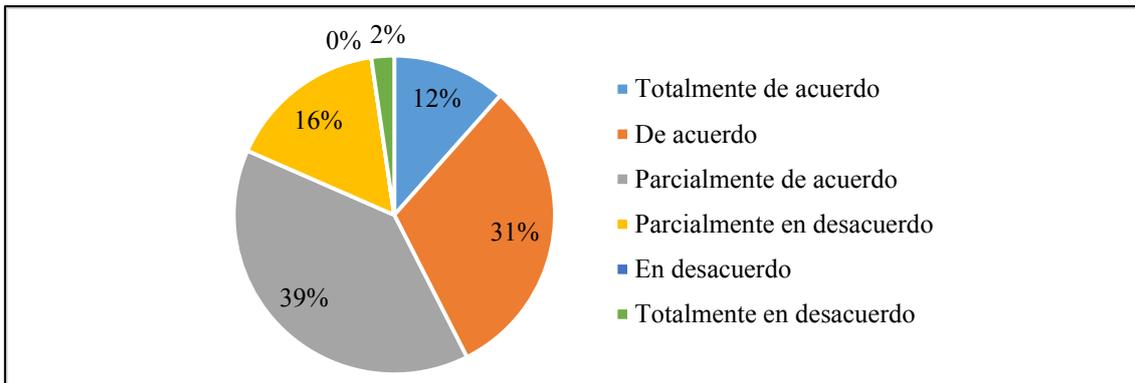
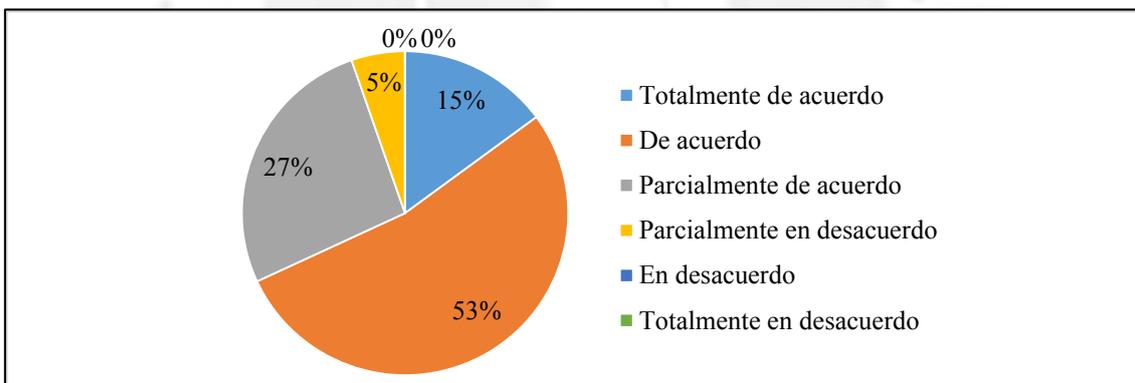


Figura 34: Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico, según hombres encuestados



Como se puede apreciar en los gráficos el 21% de las mujeres encuestadas están “Totalmente de acuerdo” con recibir un reconocimiento público por encima del reconocimiento económico y contrastan con un 12% de los hombres encuestados que respondieron de la misma forma. La justa tendencia al empoderamiento e igualdad de las mujeres en el ámbito laboral impulsa a que sigan demostrando su capacidad para agregar y generar valor para las empresas.

Figura 35: Prefiero que me otorguen libertad de decisión y no que me indiquen paso a paso qué hacer



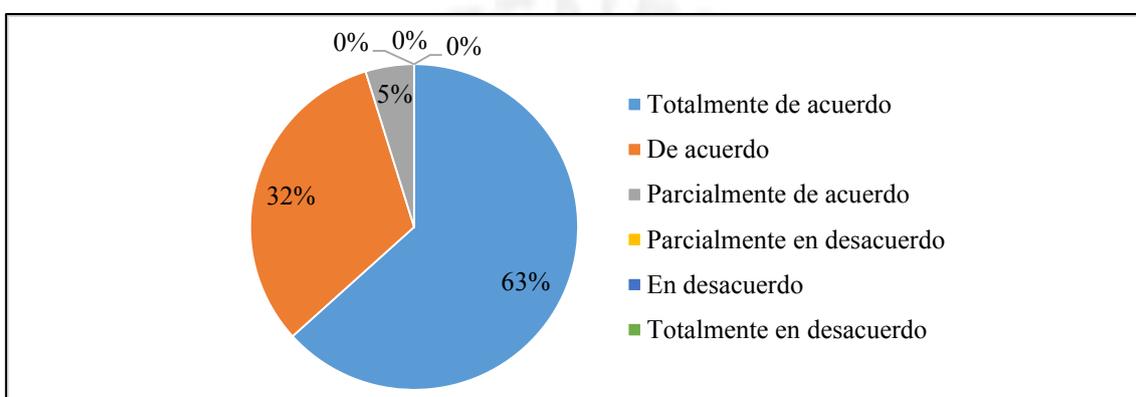
Los resultados muestran que el 15% se encontró “Totalmente de acuerdo; el 53%, “De acuerdo”; y el 27%, “Parcialmente de acuerdo”. Solo el 5% del total de encuestados respondió que no se identificaba positivamente con el enunciado, por lo que optaron por marcar “Parcialmente en desacuerdo”.

El desarrollo de esta variable nos permite apreciar como el 82% de los encuestados (16%, 32% y 34%) se inclina favorablemente hacia un reconocimiento en público que, con base en la teoría, se puede explicar a través de su naturaleza gregaria que los impulsa a compartir sus logros con el grupo. Así también, es importante resaltar que, en general, un 95% de los encuestados (15%, 53% y 27%) se identifica positivamente con tener una mayor libertad de decisión dentro

de su centro de labores, ya que la misma, para un *Millennials*, implica un mayor reconocimiento por su esfuerzo y trabajo. En este sentido otorgarles mayor responsabilidad a sus funciones les resulta atractivo.

La variable “Clima laboral” fue evaluada a través de las preguntas “Es importante para mi trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta” y “Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo” con el objetivo de conocer la apreciación que los jóvenes tienen sobre trabajar en un ambiente laboral saludable.

Figura 36: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta



La frase “Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta” obtuvo un resultado completamente a favor. El 63% optó por la opción “Totalmente de acuerdo”; el 32%, por la opción “De acuerdo”; y el 5% restante, “Parcialmente de acuerdo”. Todos los participantes de la encuesta se identificaron, en menor o mayor medida, con este enunciado. Por lo cual se considera que el 100% de los casos, se considera que es importante trabajar en un lugar donde su opinión sea tomada en cuenta.

En cuanto a las respuestas según el género de los entrevistados se obtuvieron los siguientes resultados en esta pregunta:

Figura 37: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta, según mujeres encuestadas

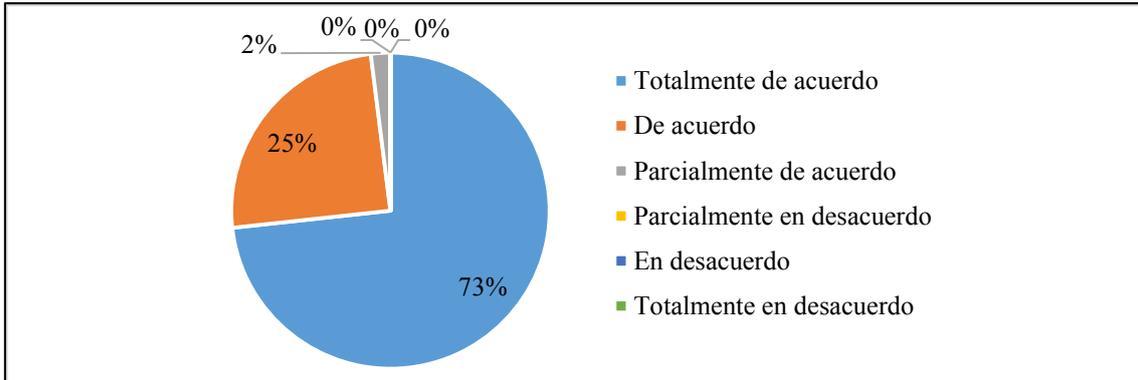
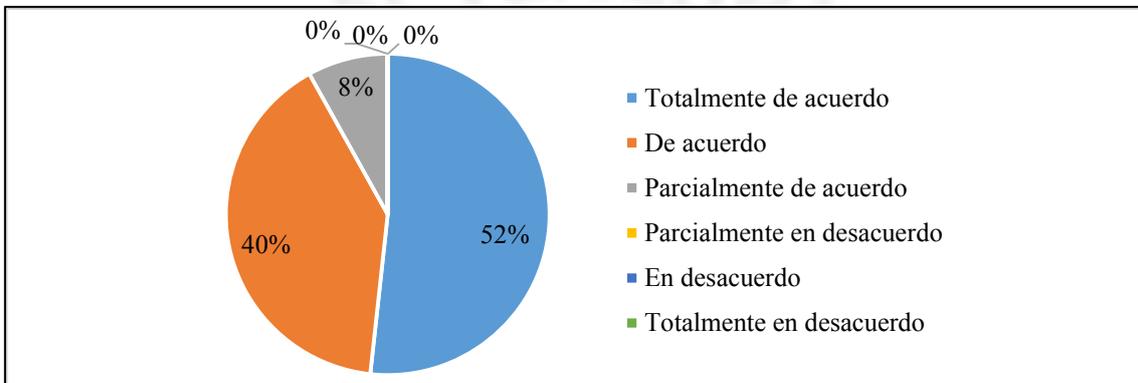
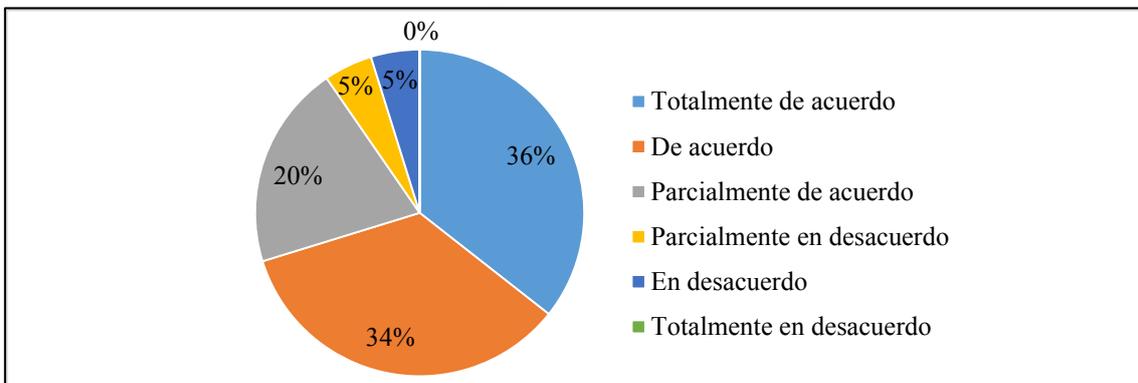


Figura 38: Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta, según hombres encuestados



Los resultados indican que el 73% de las mujeres encuestadas se muestra “Totalmente de acuerdo” con trabajar en un lugar donde su opinión sea escuchada y tomada en cuenta, en contraste con un 52% de los hombres que respondieron de la misma forma. La joven *millennial* es más exigente cuando se trata de hacer sentir su voz y que la misma sea siempre escuchada y bien recibida en su ámbito laboral.

Figura 39: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo



La importancia de la variable “Clima laboral” se evaluó de la siguiente forma: “Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo”. Las respuestas ante esta afirmación fueron las siguientes: el 36% respondió que se encontraba “Totalmente de acuerdo”; el 34%, que se encontraba “De acuerdo”; el 20%, “Parcialmente de acuerdo” lo cual mostró que el 90% respalda la asertividad del enunciado. Por otro lado, existe un 10%, formado a partir del 5% que se mostró “Parcialmente en desacuerdo; y el 5% restante, “En desacuerdo”, que considera que el clima laboral dentro de la empresa en la que un mal clima en su espacio de trabajo no sería un factor necesariamente determinante para dejar de laborar en una empresa.

Esta pregunta también puede desagregarse en función al género y con ello poder apreciar cierta diferencia entre mujeres y hombres con respecto a sus respuestas.

Figura 40: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo, según las mujeres encuestadas

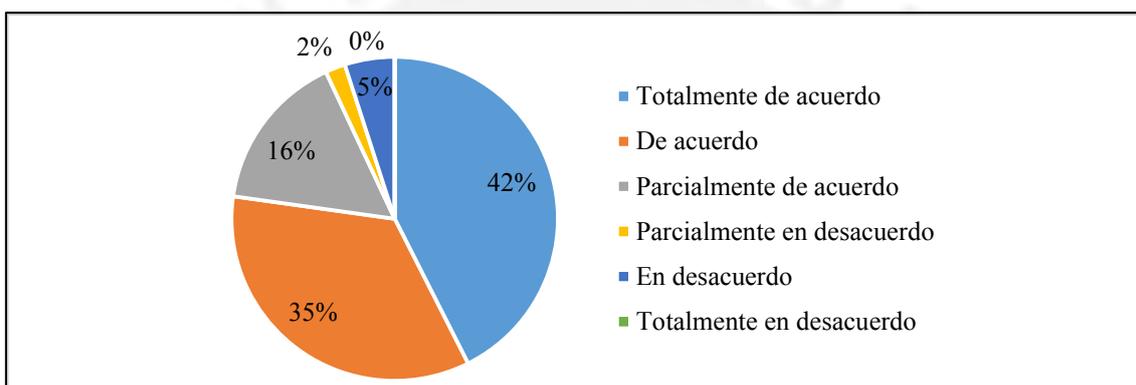
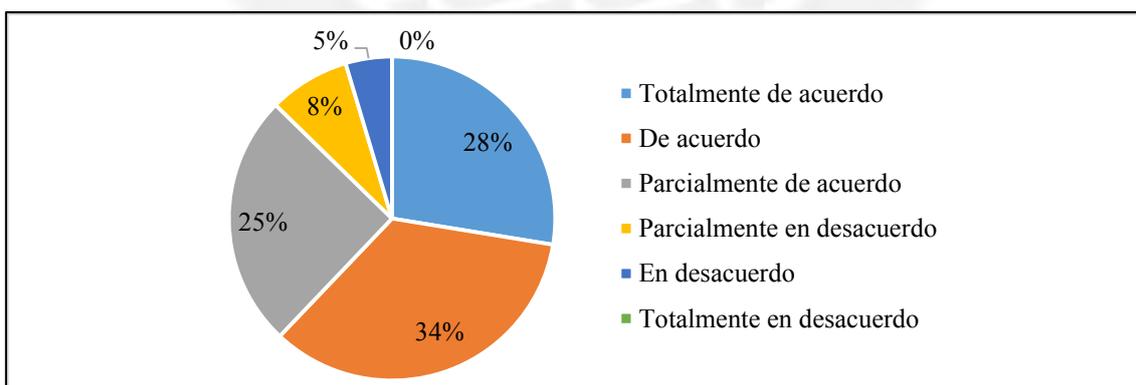


Figura 41: Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo, según los hombres encuestados



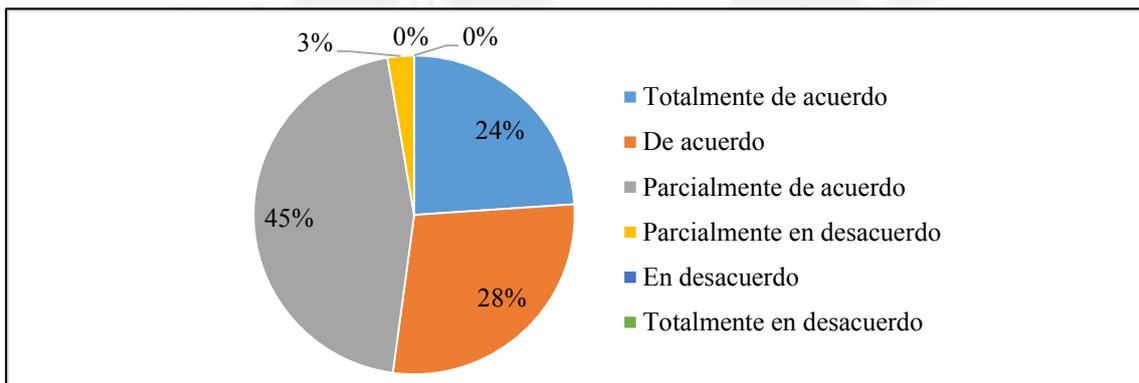
El 42% de las mujeres encuestadas manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” con el enunciado planteado frente a un 28% de los hombres que respondió lo mismo. Para las mujeres,

en mayor medida, un ambiente de trabajo desagradable es motivo suficiente para comenzar a buscar un nuevo empleo.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que los jóvenes encuestados consideran que tener libertad para expresarse es un factor esencial dentro de un clima laboral saludable; asimismo, consideran que no contar con un clima laboral agradable es un motivo suficiente para buscar otra alternativa laboral. Así también se puede concluir que las mujeres son quienes en mayor medida valoran la existencia de un clima laboral agradable y sano toda vez que exigen su opinión sea escuchada y tomada en cuenta, y pueden cambiar de trabajo con mayor facilidad si el clima laboral comienza a tornarse insostenible.

La variable “Responsabilidad Social Empresarial” fue evaluada a través de la pregunta “El compromiso social de una empresa con su entorno puede determinar si trabajo en ella o no” con el objetivo de determinar el compromiso social de una empresa es determinante en la evaluación de una oferta laboral.

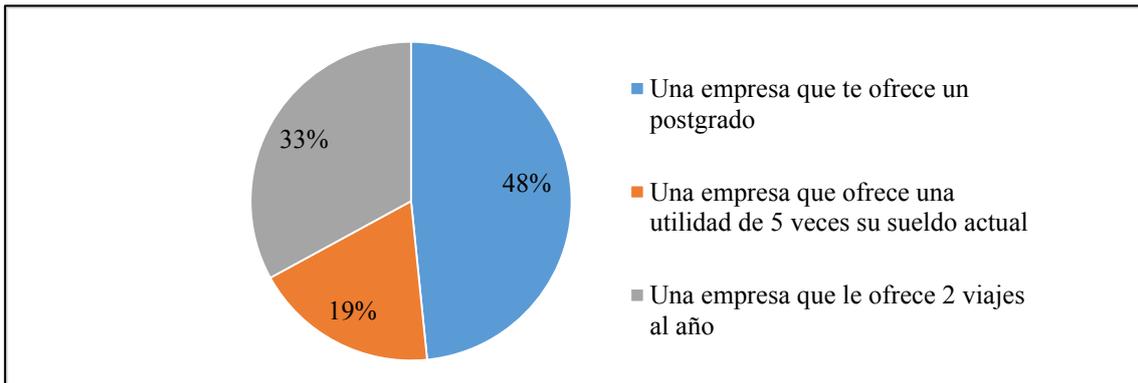
Figura 42: El compromiso social de una empresa con su entorno puede determinar si trabajo en ella o no



Los resultados indican que el 24% afirmó que se encontraba “Totalmente de acuerdo” con el enunciado; el 28% respondió que se encontraba “De acuerdo”; el 45%, “Parcialmente de acuerdo”; y el 3%, “Parcialmente en desacuerdo”. De acuerdo con los resultados, los jóvenes valoran aquellas empresas que realizan actividades socialmente responsables y este es considerado dentro de la evaluación de una oferta laboral.

A continuación, se muestran las preguntas finales de la encuesta realizada, las cuales estuvieron enfocadas en encontrar, principalmente, las preferencias que hay entre cada una de las variables y, sobre todo, poder conocer cuáles de ellas son priorizadas por la población objetivo.

Figura 43: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?



La pregunta “¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?” buscaba encontrar la preferencia de los encuestados por los beneficios que una organización les podía ofrecer. Ante ella, se abrieron tres posibles respuestas. La primera de ellas, por la cual optaron un 48% del total de encuestados, era “Una empresa que ofrece un postgrado”; la segunda, tenía el enunciado siguiente: “Una empresa que ofrece una utilidad de 5 veces su sueldo actual”, y el 19% de los empleados optó por ella. Por la última propuesta optaron el 33% de los empleados, y su enunciado era “Una empresa que ofrece 2 viajes al año”.

Al apreciar los resultados de esta pregunta en función de la universidad de origen podemos notar una ligera diferencia entre un grupo de alumnos respecto de los otros dos.

Figura 44: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

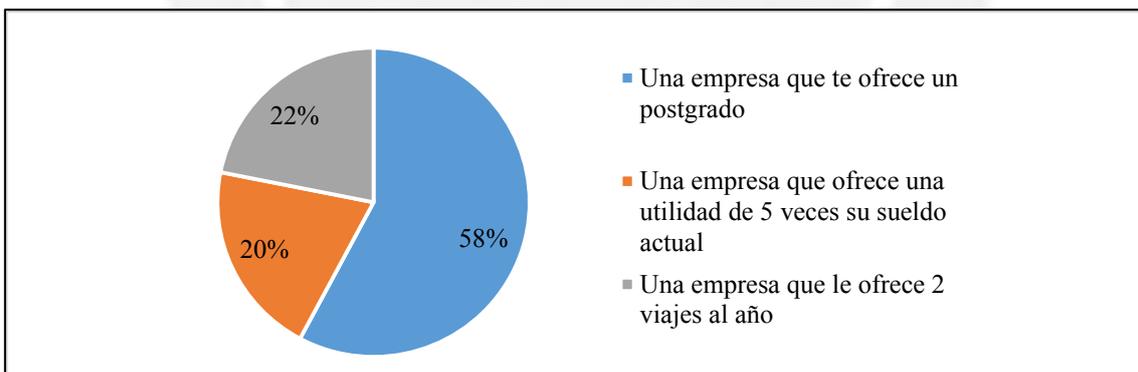


Figura 45: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Universidad de Lima

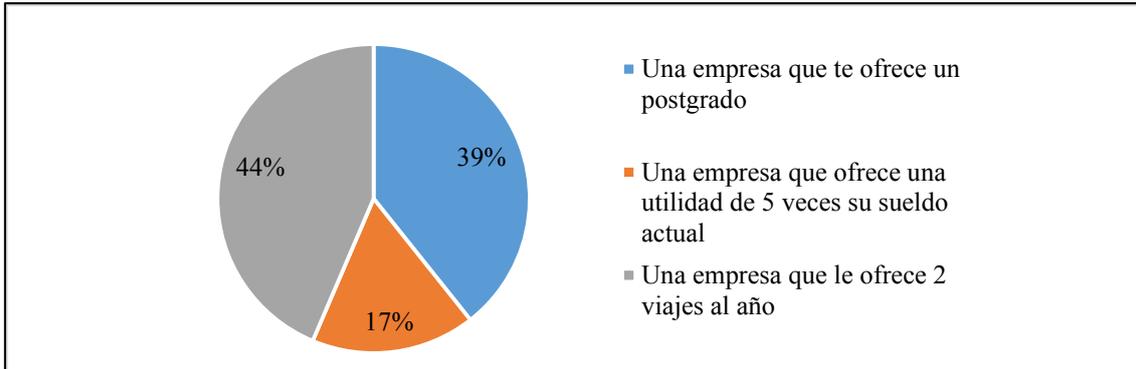
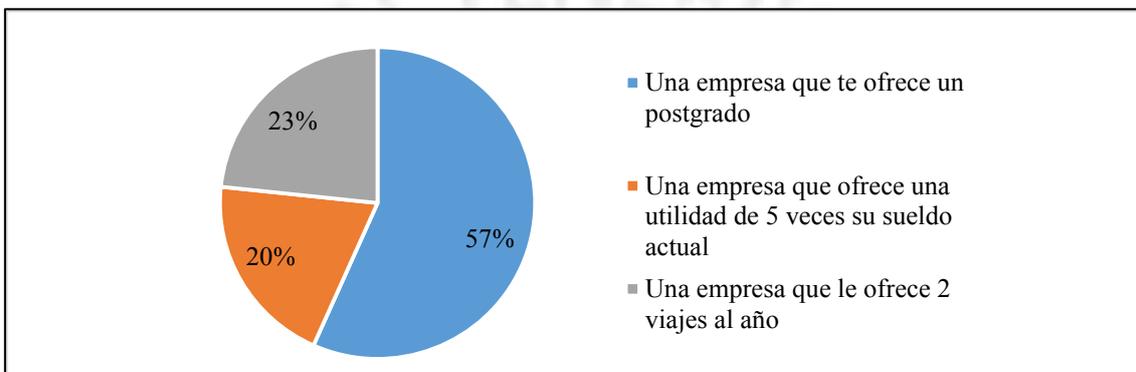


Figura 46: ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laborar?, según los alumnos de la Universidad del Pacífico



Los resultados demuestran una tendencia similar entre las preferencias de los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y los alumnos de la Universidad del Pacífico, puesto que en mayor medida valoran el aprendizaje expresado en una empresa capaz de ofrecer un postgrado con un 57% y 58% respectivamente. En contraste los alumnos de la Universidad de Lima valoran más la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, puesto que prefieren una empresa capaz de ofrecer 2 viajes al año. Este último resultado es consistente con el perfil orientado hacia la flexibilidad que poseen los alumnos de esta casa de estudios. Cabe resaltar que existe una inclinación a poner el salario en último lugar cuando al mismo se le compara con otras variables dentro de un todo.

En general, de acuerdo con los resultados, las preferencias presentes de los jóvenes *millennials* encuestados están relacionadas al aprendizaje y a la flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral. Como se aprecia en los resultados aunque para un 19% le es atractivo un salario superior, podrá corroborarse más adelante que el salario respecto a otras variables pareciese no ser tan relevante.

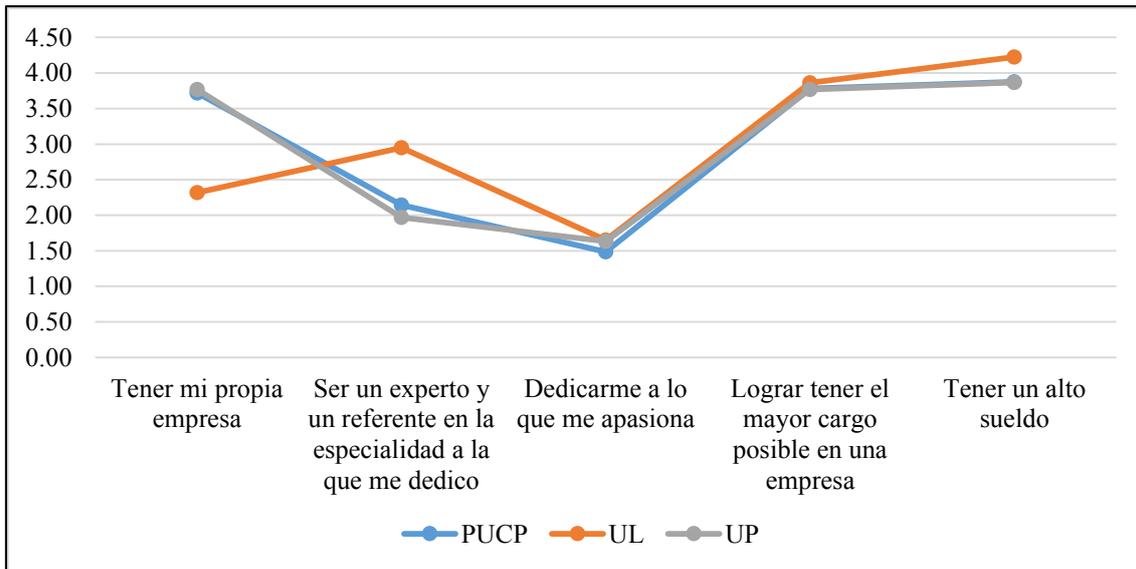
Tabla 2: Significado del desarrollo profesional

¿Qué significa para usted desarrollarse plenamente en su vida profesional?	Promedio
Dedicarme a lo que me apasiona	1.59
Ser un experto y un referente en la especialidad a la que me dedico	2.52
Tener mi propia empresa	3.03
Lograr tener el mayor cargo posible en una empresa	3.82
Tener un alto sueldo	4.05

En líneas generales la pregunta “¿Qué significa para usted desarrollarse plenamente en su vida profesional?” tuvo los siguientes resultados: “Dedicarme a lo que me apasiona” fue la respuesta que obtuvo mayor prioridad, recibiendo un promedio ponderado de 1.59 puntos entre los encuestados, siendo 1 el valor a otorgar cuando el enunciado tiene mayor importancia y 5, menor importancia. “Ser un experto y un referente en la especialidad a la que me dedico”, obtuvo un promedio de 2.52 puntos. “Tener mi propia empresa”, obtuvo el tercer lugar, con un puntaje de 3.03. “Lograr tener e mayor cargo posible en una empresa” recibió un promedio de 3.82 puntos. Finalmente, “Tener un alto sueldo” obtuvo el promedio menos favorecedor, con un total de 4.05 puntos. A partir de los resultados se concluye que para los encuestados dedicarse a lo que les apasiona es sinónimo de un desarrollo pleno profesional lo cual sería congruente con el interés que tienen por equilibrar la vida personal y la vida laboral. El segundo resultado con mayor respaldo es ser un experto en la especialidad elegida, lo cual se relaciona con el valor que le dan los jóvenes entrevistados al aprendizaje constante que aparte de darles una sensación de desarrollo pleno les permite mantenerse empleables.

Cuando se evalúa la misma pregunta en función a la universidad de origen se obtienen ligeras diferencias que resulta pertinente destacar.

Figura 47: ¿Qué significa para usted desarrollarse plenamente en su vida profesional?, según universidad de origen



Los tres grupos de jóvenes universitarios encuestados concuerdan en que “Dedicarme a lo que me apasiona” es sinónimo del desarrollo pleno profesional, pero un grupo difiere de los otros dos en lo que respecta a la valoración de las otras alternativas. Los alumnos de la Universidad de Lima consideran que el segundo lugar de importancia es para la alternativa “Tener mi propia empresa” y el tercer lugar de importancia es para “Ser un experto y un referente en la especialidad a la que me dedico” lo cual discrepa ligeramente con lo que valoran los alumnos de las otras dos casas de estudio. Tal parece que el perfil de los alumnos de Universidad de Lima se orienta en mayor medida al trabajo independiente.

Tabla 3: Priorización de variables al decidir en qué lugar laborar

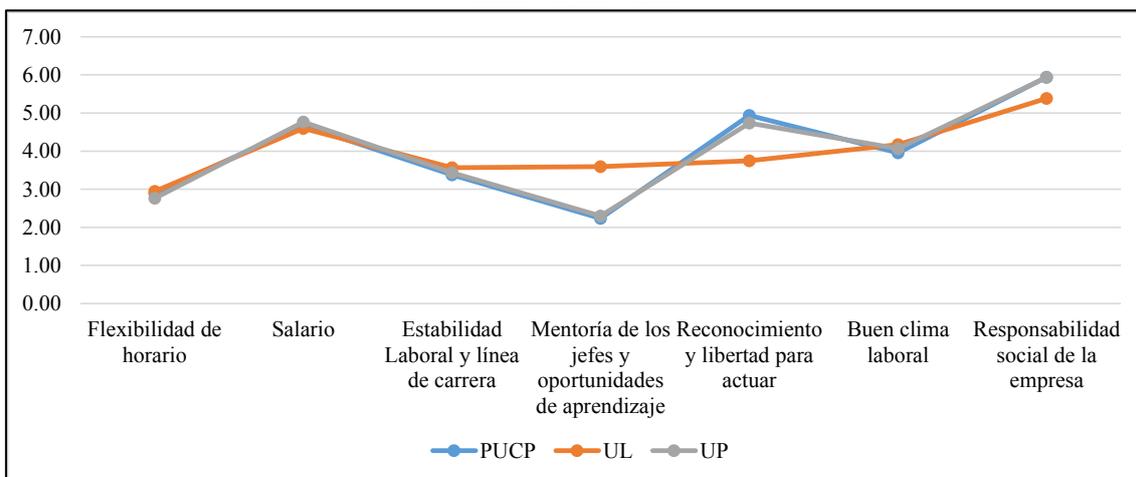
¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más importante al momento de decidir en qué lugar laborar?	Promedio
Flexibilidad de horario	2.90
Mentoría de los jefes y aprendizaje	2.93
Estabilidad laboral y línea de carrera	3.48
Clima laboral	4.08
Reconocimiento y libertad para actuar	4.31
Salario	4.65
Responsabilidad social empresarial	5.66

La pregunta “¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más importante al momento de decidir en qué lugar laborar?” obtuvo las siguientes respuestas: La “Flexibilidad de horario” fue considerada como el factor más importante, con un promedio de 2.90 puntos, siendo 1 el valor a otorgar cuando el factor tiene mayor importancia y 7, cuando se considera que tiene menor importancia. El factor “Mentoría de los jefes y aprendizaje” fue el segundo más importante,

obteniendo entre los encuestados un puntaje de 2.93. El tercer lugar fue ocupado por la “Estabilidad laboral y línea de carrera”, con un puntaje de 3.48. Seguido, el factor “Clima laboral” obtuvo el puntaje de 4.08. El factor “Reconocimiento y libertad para actuar” obtuvo 4.31 puntos. 4.64 fue el puntaje que obtuvo el factor “Salario”. Por último, el factor “Responsabilidad social empresarial” obtuvo un total de 5.66 puntos.

Esta pregunta también puede observarse en función de la universidad de origen para determinar que tanto se asemejan las respuestas entre grupo de estudiantes.

Figura 48: ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más importante al momento de decidir en qué lugar laborar?, según universidad de origen



Tal como se puede apreciar en el gráfico, nuevamente, existen diferencias entre las valoraciones que otorgan los jóvenes encuestados de la Universidad de Lima con respecto a los otros dos grupos. Para los alumnos de esta casa de estudio lo más importante al momento de decidir donde trabajar es la flexibilidad de horario, en segundo lugar, la estabilidad laboral y la línea de carrera, y, en tercer lugar, la mentoría de los jefes y las oportunidades de aprendizaje. En contraste, los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y los alumnos de la Universidad del Pacífico buscan principalmente la mentoría y de los jefes y las oportunidades de aprendizaje, en segundo lugar, la flexibilidad de horario y, en tercer lugar, la estabilidad laboral. Esta diferencia se explica en el perfil de cada alumno: los primeros más orientados a la búsqueda del equilibrio personal y laboral, así como un ascenso en el corto plazo; mientras que los segundos, orientados más en satisfacer sus necesidades de aprendizaje que les otorgue una especialización en sus áreas de interés.

En líneas generales la “flexibilidad de horario”, es por tanto, el factor considerado como más importante al momento de escoger un centro de labores, lo cual es consistente con las preguntas iniciales individuales de esta variable. Por otro lado, la “Mentoría de los jefes y el

aprendizaje” que se pueda obtener en la organización resulta casi igual de primordial, lo cual refuerza la disposición del *millennial* peruano por adquirir conocimiento y mostrar apertura al aprendizaje constante.

También resulta importante conocer que, a los jóvenes, la posibilidad de tener una línea de carrera en las organizaciones les resulta atractivo, pues es una forma importante con la cual pueden ascender de posiciones e ir creciendo profesionalmente.

Por último, es considerable notar que, si bien el 97% de los encuestados respondió que considera importante, en diferentes niveles de intensidad, la responsabilidad de la empresa con su entorno, esta misma variable es considerada la menos relevante al momento de decidir en qué centro laborar.

2. Análisis del *Focus Group*

Una vez aplicadas las encuestas, se ratificaron los resultados mediante un *focus group*, el cual reforzó o aclaró los resultados obtenidos a partir de las encuestas a alumnos.

El *focus group* fue realizado a 6 alumnos de VIII, IX y X ciclo, de tercio superior, de las carreras de Administración o Gestión y Alta Dirección de la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El objetivo de este *focus group* fue corroborar las respuestas que fueron obtenidas mediante la realización de las encuestas.

La primera variable a analizar fue la variable “flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral”. Los participantes del *focus group*, en su totalidad, al igual que los encuestados en la primera parte de la investigación, consideraron que la flexibilidad de horario que se solicita a los empleadores es principalmente para poder cumplir con obligaciones personales y que, en la mayoría de los casos, estas obligaciones están desligadas por completo de su vida laboral. La flexibilidad que se busca mientras siguen siendo estudiantes universitarios, muchas veces está ligada directamente a la asistencia continua a sus clases de pregrado, sin embargo, no se limita a ello. En los casos que se evaluaron, todos los alumnos participantes del *focus group* reconocieron que las actividades por las que solicitaban o desearían solicitar espacios libres en el trabajo, podrían ser de aprendizaje, pero independientes de sus actividades universitarias. Además, resultó que, durante el *focus group*, un participante afirmó que una de los motivos por lo que no solicita tiempo para su vida personal, es que, para la empresa en la que labora, los permisos que se le da para ir a clases son contabilizados como “tiempo para su vida privada”. Esta afirmación fue respaldada por los otros cinco participantes, quienes afirmaron atravesar la misma situación en su centro de trabajo. El grupo consideró que, si bien los horarios flexibles que poseen ahora son

completamente necesarios específicamente por su asistencia a clases, la flexibilidad es primordial, ya que consideran que, al finalizar la universidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral podrá ser obtenido.

No hubo un acuerdo en cuanto a su perspectiva con respecto al “salario”. Resultó que hubo quienes defendieron que funcionaba como un incentivo adicional mas no relevante, mas hubo otros que defendían que un buen incentivo económico siempre iba a resultar atractivo para cualquiera.

En el *focus group* también se mencionó las implicancias de la variable “estabilidad laboral y línea de carrera”, a lo que los participantes respondieron que, para ellos, permanecer por muchos años en una sola empresa puede significar en algunos casos gran aprendizaje sobre la empresa, pero consideran que ir desarrollándose en diferentes compañías no sólo adhiere versatilidad y flexibilidad a sus habilidades personales, sino que brinda un experiencia basada en la diversidad de conocimientos, ya que el permanecer en una empresa puede significar rutina, mientras que cambiar de centro de labores puede resultar retador, y ante esos nuevos retos, se pueden obtener nuevos conocimientos y, por lo tanto, mayor experiencia para enfrentar de mejor manera mayores desafíos. Todos afirmaron, además, que pasado el tiempo que ellos consideren óptimo para ascender en una empresa, es mejor buscar nuevas opciones a permanecer en el mismo centro laboral esperando una oportunidad de crecimiento.

La “mentoría de los jefes y el aprendizaje continuo” fueron considerados completamente relevantes por todos los participantes, pues, para ellos, cuando dejan de aprender, el trabajo se vuelve rutina, y la rutina no despierta interés ni pasión. Los participantes del *focus group* coincidieron en que, para ellos, las empresas no solo pueden ofrecer conocimientos, sino que deben alentar a sus trabajadores a obtener nuevos saberes de otras fuentes, facilitando la flexibilidad en los horarios para quienes deseen seguir aprendiendo ya sea en cursos, diplomados, maestrías o cualquier experiencia que se pueda aportar conocimientos o habilidades a su persona.

El “reconocimiento y la libertad para actuar” se reflejan, para ellos, principalmente en la importancia que se le puede dar a la opinión que brindan. Los participantes del *focus group* afirmaron en conjunto que la principal fuente de reconocimiento es sentirse escuchado y, sobre todo, valorado: que sus ideas sean puestas en práctica resulta completamente motivador.

Los participantes del *focus group* llegaron a la conclusión conjunta de que el principal problema cuando existe un mal “clima laboral” en una empresa es que puede afectar su productividad, debido a que, en gran parte, los trabajos que desempeñan suelen estar relacionados con los de sus compañeros y su jefe. Este es el principal motivo por el cual ellos consideran que

al existir un mal clima laboral en su centro de labores decidirían trabajar en otro espacio, ya que de lo contrario, deberían esforzarse más de lo habitual para obtener los mismos resultados.

Cinco de los seis jóvenes participantes del *focus group* afirmaron que la “responsabilidad social empresarial” de una empresa puede ser atractiva, pero deja de ser relevante si se compara con factores que los pueden afectar directamente. Ser parte de una empresa socialmente responsable sería idóneo, siempre y cuando los demás factores también sean abarcados. Para el sexto participante, la responsabilidad social de la empresa sí resulta completamente determinante al escoger un centro de labores, e incluso calificó esta variable con una de las más importantes a tener en cuenta al hacer la elección.

En general, el *focus group* permitió aclarar algunos de los resultados de las encuestas que generaron una difícil interpretación y análisis, además, resultó complementario a las entrevistas realizadas en la primera parte de la investigación, en las cuales los especialistas en Recursos Humanos dieron a conocer su perspectiva sobre este segmento de jóvenes.

3. Hallazgos

La realización de la encuesta y del *focus group* permitieron que se pudiera llegar a algunas conclusiones con respecto a las expectativas laborales que poseen los jóvenes estudiantes pertenecientes al tercio superior de VIII, IX y X ciclo de las carreras de Administración y Gestión de la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El individuo y joven estudiante perteneciente al tercio superior de VIII, IX o X ciclo de la carrera de Administración o Gestión de la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico o la Pontificia Universidad Católica del Perú, afirma que el permanecer por varios años en una sola empresa no es sinónimo de aprendizaje y experiencia, pero hacer una línea de carrera en una empresa puede ser una forma importante de crecer, al igual que ser parte de distintas organizaciones a lo largo de su vida profesional. Esto se puede entender debido a que, para los encuestados, la línea de carrera se puede hacer en un plazo relativamente corto y no necesariamente está ligado al permanecer por una gran cantidad de tiempo en una sola organización.

El joven estudiante perteneciente al tercio superior de VIII, IX o X ciclo de la carrera de Administración o Gestión de la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico o la Pontificia Universidad Católica del Perú, a pesar de creer que no debe estar por muchos años en una sola empresa, considera que es muy relevante, a la hora de optar por un centro de labores, la estabilidad laboral que este le pueda ofrecer. Puede parecer contradictorio a simple vista, pero dentro del concepto de estabilidad laboral concebido en las mentes de este grupo humano, existe

una peculiaridad: la estabilidad es unilateral. El joven que tiene las características que antes se mencionaron considera que una buena empresa para laborar debe ofrecerle una línea de carrera clara y la posibilidad de trabajar en ella la cantidad de tiempo que él mismo considere necesario, pero no se compromete a quedarse en la empresa. Es el joven el que posee el control en este aspecto. Él necesita un trabajo estable, pero una oportunidad de crecimiento, ya sea laboral, académica o de cualquier índole que él considere interesante, será suficiente para que este opte por separarse de la organización. Se puede encontrar, entonces, una diferencia entre la información que se recaudó a partir de las entrevistas a los empleadores y lo recolectado tanto en las entrevistas a los alumnos, como en la encuestas y en el *focus group*. Los empleadores consideraron que al grupo en cuestión no le resultaba relevante la estabilidad laboral; sin embargo, como se puede corroborar, para la población estudiada el beneficio que le puede ofrecer un empleador al ofrecerle estabilidad y la posibilidad de realizar un línea de carrera sí es relevante.

El aprendizaje ha resultado ser muy relevante para los jóvenes estudiantes pertenecientes al tercio superior de VIII, IX y X ciclo de la carrera de Administración y Gestión de la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para ellos, el aprendizaje que pueden obtener en una empresa es un factor que se debe analizar con detenimiento. El aprendizaje que ellos esperan obtener no proviene solo de las actividades que se realizarán en el día a día, sino, además, de la mentoría que sus superiores en cargos les puedan otorgar, e incluso sus pares. Para ellos no resulta un inconveniente realizar trabajos adicionales, siempre que estos les permitan adquirir nuevos conocimientos. Por ello, consideran relevante que el trabajo debe realizarse por objetivos y no por horas. Este puede ser un factor realmente atractivo.

El trabajo por objetivos permitiría que los jóvenes obtengan mayor flexibilidad en cuanto a sus tiempos. Los jóvenes consideran que la flexibilidad es el factor más importante al momento de considerar las ofertas laborales latentes, pero hacen hincapié en que es necesario que esta flexibilidad no se dé únicamente para motivos de aprendizaje y consideran que tal vez los programas de flexibilidad de las empresas podrían ser mejor desarrollados, pues la flexibilidad que ellos consideran valiosa aún no es tangible, pues es la que les permitiría poseer una vida personales buena y equilibrada. Existe una diferencia, entonces, en la realidad que ellos perciben y la realidad que los empleadores contemplan, pues los últimos consideran que actualmente, ofrecen la flexibilidad deseada, cuando en realidad, es la mínima necesaria para que los jóvenes puedan continuar con sus estudios universitarios mientras laboran. Cabe recalcar que lo que se busca para tener este equilibrio deseado no necesariamente deben ser fuera de los espacios de trabajo. Esto implica dos situaciones: 1. Un espacio dentro del establecimiento en el cual existan ambientes y momentos que se alejen de lo netamente laboral, en el cual puedan interactuar con

sus compañeros en temas alejados a lo relacionado al trabajo. 2. Que los jóvenes realicen con habitualidad actividades laborales que realmente los apasionen, ya que ello es considerado como el real significado de éxito.

Existe una tendencia que es necesario recalcar. Mientras los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú y los alumnos de la Universidad del Pacífico consideran que ser un experto en la especialidad a la que se dedican es uno de los significados más importantes de desarrollo pleno en la vida profesional, para los alumnos de la Universidad de Lima, más importante que ser un experto, es tener su propia empresa. Esta diferencia puede denotar que, tal vez, para los alumnos provenientes de esta última universidad, existen diferentes objetivos que impulsan su desarrollo profesional. El hecho de tener una propia empresa puede estar vinculado a la posibilidad de tener mayor flexibilidad de horario u obtener mejores ingresos; sin embargo, esto no se puede afirmar, mas se deja la propuesta abierta para una posible futura investigación.

En cuanto al factor “salario”, no se puede dar un perfil exacto. Los empleadores consideraron que este beneficio podía resultar relevante en algunos casos e irrelevante en otros, y las encuestas reflejan lo mismo. Se considera que existen factores externos que determinan la inclinación que puede tener cada joven en particular por este factor. Por ello, sería un error intentar generar un patrón de comportamiento o inclinaciones en cuanto a esta variable específica como resultado de la investigación realizada.

Los jóvenes de la investigación necesitan tener un buen clima laboral. Si bien este no es un factor que consideren por completo relevante al compararlo con otros, es necesario saber que ellos consideran que la no existencia de un buen clima laboral, puede ser motivo para considerar otras alternativas u opciones laborales. Así mismo, un aspecto relevante del clima laboral, para los encuestados, está relacionado con trabajar en un lugar donde su opinión sea escuchada y tomada en cuenta.

Finalmente, los jóvenes estudiantes pertenecientes al tercio superior de VIII, IX y X ciclo de la carrera de Administración y Gestión de la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú, consideran que sería óptimo para ellos laborar en una empresa que sea responsable socialmente; sin embargo, este factor resulta ser el menos valorado por la mayoría de ellos a la hora de escoger un centro de labores, ya que priorizan aquellos factores que tal vez tengan un impacto más directo en sus actividades cotidianas tanto dentro como fuera de la empresa.

CONCLUSIONES

Las áreas de Recursos Humanos más interesadas en reclutar al grupo analizado (estudiantes de la carrera de Gestión y/o Administración de las universidades PUCP, UP y UL que cursan los últimos ciclos y pertenecen al tercio superior) utilizan ciertos aspectos del perfil del *millennial* global, los cuales son empleados de manera referencial en combinación con el análisis de la realidad del país, las tendencias del mercado laboral, los recursos destinados a este proceso, la cultura organizacional en sus planes y las estrategias de atracción de talento.

Actualmente, se vive en una época donde el talento se ha convertido en el nuevo elemento diferenciador entre las empresas (ManpowerGroup, 2015), pero al mismo tiempo encontrarlo se ha vuelto un problema global que impacta negativamente en sus capacidades de innovación, productividad y competitividad. Intentar atraer y, posteriormente, conseguir retener, representa un verdadero reto para las empresas toda vez que “la Generación Y” es la más demandante de la historia” (Tulgan & Martin 2006 citado en Molinari 2011, p. 129).

Para Mannheim, una generación no es una mera convergencia de años de nacimientos que comparten un grupo de individuos (posición generacional), sino que, además, estos deben estar enlazados por un vínculo de adhesión concreto entre sí (conexión generacional) de manera que se dirijan hacia un destino común y, adicionalmente, entre ellos existirán individuos que interpreten y usen sus vivencias de la misma manera para dar sentido a su realidad (unidad generacional).

Existen diferencias en las generaciones con respecto a sus criterios, preferencias y creencias las cuales afectan sus respectivas expectativas laborales. Las empresas, en consecuencia, tendrían el desafío de entender estas diferencias, y de basar sus estrategias de atracción de talento de acuerdo a estas, en el contexto de escasez de talento que se da actualmente.

Hoy se acepta la idea de que los trabajadores no abandonan sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida en el centro de trabajo” (Robbins & Coulter 2005 citado en Fuchs Ángeles 2009). Por ende, los líderes de la organización deben gestionar efectivamente a los trabajadores actuales y potenciales.

El término *millennials* apareció por primera vez dentro de la literatura académica en el libro *Generation* (1991) escrito por los autores Williams Strauss y Neil Howe. Los *millennials* o Generación Y. El perfil *millennial* que, en general, ofrecen los libros, publicaciones e investigaciones antes mencionados, posee las siguientes características: son idealistas, optimistas, competitivos, abiertos al cambio, necesitan constante *feedback*, dominan la tecnología, gustan de la flexibilidad laboral, no tienen miedo a cambiar de trabajo, no les importa el dinero, buscan un

trabajo que los apasione, buscan el control entre vida laboral y personal, son versátiles y viven el presente.

Para la investigadora argentina Paula Molinari, los *millennials* latinoamericanos tienen las siguientes diez características: son impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valoran la relación personal, son escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes y amantes de la justicia. (2011, pp. 54-56)

En el 2014, Ipsos Perú, en colaboración con la UPC, realizó la primera encuesta sobre la “Generación Y” a nivel nacional. Los resultados del informe muestran que los *millennials* peruanos poseen características diferentes a las ya mencionadas: la remuneración sí es importante para su vida al escoger un trabajo, el desarrollo pasa por convertirse en experto en su área en lugar de constituir una empresa propia y lograr el equilibrio entre vida personal y laboral no es prioridad, puesto que son capaces de cumplir horas extras a fin de ascender profesionalmente. Sin embargo, tomar como referencia el modelo del *millennials* global en el Perú puede no ser realmente adecuado.

Esta investigación busca que exista un verdadero calce entre lo que los empleadores ofrecen y lo que sus potenciales trabajadores buscan. Para ello, inicialmente, se realizaron entrevistas a personas con altos cargos en las áreas de Recursos Humanos de empresas pertenecientes al *Top 10* de las empresas peruanas más grandes las cuales figuran en el ranking 2015 de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía, pertenecientes al *top 10* del *Great Place to Work 2015* para empresas que cuentan con más de 1,000 trabajadores, y pertenecientes al *top 10* del *ranking Merco Talento 2015*.

Para todos los entrevistados, aprender es un factor realmente determinante en el momento en el que los jóvenes universitarios deciden en dónde trabajar. Silvia Bendezú, Directora de Recursos Humanos en la empresa Backus, mencionó que, desde su perspectiva aprender es el motivo principal por el cual los practicantes eligen un lugar para trabajar (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016). La misma menciona que, además, la flexibilidad resulta tan importante como el aprendizaje (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016).

Los entrevistados consideran también que la estabilidad laboral no es apreciada por los jóvenes, “se vuelve muy difícil retener a estos nuevos egresados debido a que buscan un crecimiento en un corto plazo que muchas veces no va de la mano con la realidad de la organización, lo cual los hace migrar a otros lugares”, comenta la entrevistada N° 1 (comunicación personal, 30 de setiembre, 2016). Pero aun así, cabe resaltar que no se puede dejar de ofrecerla a los jóvenes postulantes, puesto que para ellos el tener claro una línea de carrera a seguir y el que puedan permanecer tiempo en la empresa les resulta atractivo.

Todos los entrevistados consideran que sus empresas tienen diferentes estrategias de atracción para los distintos grupos etarios; sin embargo mencionan conjuntamente que no tienen un perfil real para los jóvenes universitarios. Actualmente, las empresas peruanas utilizan el perfil del *millennials* para, de cierta forma, elaborar sus políticas de atracción de talento joven, pero el mismo aún no está del todo claro, pues hay consciencia de los matices que ofrece la realidad del contexto peruano. “Es indispensable que se realicen intensas investigaciones de mercados a fin de conocer al detalle cómo elaborar estrategias más adecuadas” (Benassini, 2014, p. 3).

El objetivo de esta investigación es caracterizar las expectativas laborales de los estudiantes universitarios de tercio superior, que cursen el VIII, IX o X ciclo de las carreras de Gestión y Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima y Universidad del Pacífico, para, a partir de ellas, elaborar un perfil sobre las aspiraciones y motivaciones que son importantes para ellos al momento de elegir un trabajo.

La elección de este grupo se basa en lo siguiente: se encuentran próximos a egresar y, poseen las primeras opciones para elegir la organización dónde desean trabajar, son alumnos de pertenecientes a tres universidades cuya percepción de contratación de egresados es prestigiosa, sus egresados de Administración son percibidos como los mejores, tienen un alto porcentaje de egresados trabajando en empresas privadas, y se encuentran bien posicionados en el ranking de universidades. La elección de las carreras universitarias de Gestión o Administración se debe a tres criterios: ocupa el quinto lugar como carrera mejor pagada, es la tercera carrera con mayor demanda actual y la quinta con proyección de demanda futura.

Se realizaron 3 entrevistas exploratorias dirigidas a los alumnos de las casas de estudios en observación. Posteriormente, se realizaron una serie de encuestas. La encuesta fue realizada a alumnos de VIII, IX y X ciclo, pertenecientes al tercio superior, de las carreras de Gestión y Alta Dirección o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.

La pregunta “¿Cuáles son las expectativas laborales del grupo estudiado?” fue la que se planteó al inicio de esta investigación, y, a partir de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos se ha llegado a la siguiente conclusión.

En el tiempo y espacio en el que se realizó la investigación, el grupo estudiado muestra preferencias por la flexibilidad de horario y por el equilibrio entre la vida personal y profesional que para este representa. Prioriza, además, el aprendizaje y la mentoría de los jefes, siendo este el beneficio otorgado por el empleador el más relevante bajo su actual perspectiva, después de la flexibilidad.

Bajo la mirada de los empleadores, este grupo puede resultar “impaciente”, pero, como cualquier adjetivo calificativo, este se basa principalmente en una comparación. Ningún joven considera que el tiempo para ascender deba ser mayor de tres años, siendo el grueso el que afirma que el óptimo es entre 1 y 2 años. Al observar este caso particular y compararlo con estadísticas de grupos de trabajadores de periodos y contextos anteriores, se puede afirmar que ha existido una reducción en los tiempos, por lo que el calificativo “impaciente” no parece estar descontextualizado.

La fidelidad, entendida por los ejecutivos entrevistados, está relacionada con los años de permanencia; para los encuestados, se relaciona con el compromiso que ellos tienen con los objetivos de la empresa. Esto se puede ver reflejado en los resultados de las encuestas: estos jóvenes quieren trabajar por objetivos y cumplir, y para ello están dispuestos a sacrificar horas en tanto consideren que el trabajo a realizar es gratificante para su aprendizaje y es retador.

Para los jóvenes estudiados, desarrollarse profesionalmente, significa dedicarse a lo que los apasiona y ser considerado un experto en el tema al que se dedica; sin embargo, es necesario mencionar que, haciendo un desglose por universidades, los alumnos que fueron parte de este estudio y forman parte de la Universidad de Lima, consideran que es más significativo tener su propia empresa que ser un experto.

No existe un patrón dominante en cuanto a la percepción del grupo sobre el beneficio salarial, pues su priorización frente a otros beneficios ha sido muy diversa. Sin embargo, se puede mencionar que, comparado con otros beneficios, su valoración es baja.

Contrario a lo que inicialmente se proponía, los jóvenes de la muestra han mostrado que la estabilidad laboral y la línea de carrera que un empleador puede ofrecerle sí son beneficios a los que les asignan un valor significativo al momento de optar por un centro de labores; sin embargo, la estabilidad no es un beneficio que ellos ofrezcan como trabajadores.

El joven *millennial* que cumple con las características del grupo estudiado se preocupa por ser miembro de un lugar donde les permitan ser escuchados libremente y tomen en consideración sus aportes. Un buen clima laboral es un factor importante para ellos al momento de optar por un empleo. No ocurre lo mismo con la responsabilidad social. A pesar de que los jóvenes consideran que resulta atractivo para ellos que las empresas sean responsables socialmente, los jóvenes estudiados valoran más los otros beneficios. Este es el factor al que menos mérito le es otorgado cuando se propone contemplar el hecho de optar entre varios beneficios.

Finalmente, se pudo observar una clara similitud entre el perfil obtenido a partir de las respuesta de los alumnos provenientes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad del Pacífico en todas las variables; mientras que existe una tendencia diferenciada entre los resultados de ambas casas de estudio con los obtenidos de los estudiantes de la Universidad de Lima.



BIBLIOGRAFÍA

- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GbZ5JO-IoDEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=ventajas+de+la+encuesta+autoadministrada&ots=TSI5KQ1i2-&sig=bS_yvpTtjrJMvlgK739L4BC3X4#v=onepage&q&f=false
- América economía. (2015). *Ranking de las mejores universidades de Perú 2015*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-peru-2015/>
- Armour, S. (2005). *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*. Recuperado el 2015 de noviembre de 26, de http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. México, D.F.: Pearson.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (Tercera edición ed.). Venezuela: T. G. RED 2000 Ediciones.
- Buahene, A. (abril de 2013). Generation at work. *Benefits Canada*, 37(4), 43.
- Cardona, Montez, Vásquez, Villegas & Brito (2007). *Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Recuperado el 11 de noviembre de 2016. <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernosinvestigacion/article/download/1287/1166>>.
- Carlson, E. (2008). *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom*. Springer.
- Carvalho, P. (julio de 2014). *Estudio de los millennials chilenos en el mercado laboral*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Casanova, M. (abril de 2006). *La gestión de la diversidad*. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de Fundación Recursos Humanos: www.factorhumana.org/attachments_secure/article/.../diversitat_cast.pdf
- Castillo Charfolet, M., & Suso Araico, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de Red2Red Consultores, Fundación ONCE: www.fundaciononce.es/sites/default/.../Libro_Diversidad_Accesible_2.pd...
- Castillo, Conrado (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Primera edición. Madrid: Fundación EOI.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). México D.F.: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México D.F.: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- Conrado, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo* (Primera edición ed.). Madrid: Fundación EOI.
- Consortio de Universidades. (s.f.). . (s.f.). *Consortio de Universidades*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015, de <http://www.consortio.edu.pe/mision-y-fines/>
- Cruz, I. d. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos* (Primera edición ed.). España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Cuesta, E. (mayo de 2014). *La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, de <http://www.revistaidea.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1472/1367>
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue , R., & Zangaro, M. (31 de agosto de 2009). *La nueva generación y el trabajo*. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf
- Curcio, C. L. (2002). *Investigación cuantitativa: Una perspectiva epistemológica y metodológica*. Armenia: Kinesis.
- Deloitte. (2016). *Encuesta Anual de Millennials 2016*. Encuesta.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (Segunda edición ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Díaz, Martínez, Torruco & Varela (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Revistes Catalanes amb Accés Obert*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/248512/332636
- Diccionario de la lengua española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015 de <http://dle.rae.es/?id=7eAYWCL&o=h>
- (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 10 de enero de 2017 de <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>
- (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015 de <http://dle.rae.es/?id=7eAYWCL&o=h>
- Fred R, David. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena edición ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Fuchs, R. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business Universidad del Pacífico*, 2(1), 1-13. Recuperado de <http://www.revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/769/769>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Javeriana*, 26(46), 107-133. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a06.pdf>
- Hazlett, J. D. (1992). *Generational Theory and Collective Autobiography*. (O. U. Press, Ed.) *American Literary History*, 4(1), 77-96. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://www.jstor.org/stable/489937>
- Hernández, Fernández & Baptista (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Ipsos Perú, Semana Económica, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2014). El monstruo inexistente ¿Qué tan "Y" es la "Generación Y" peruana"? Primer Estudio sobre la Generación Y como fuerza laboral. *Semana Económica*.
- Ipsos Perú. (2014). *Percepción de Recursos Humanos sobre el egresado universitario*. Lima. Ipsos Perú
- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso* (Segunda edición ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Mannheim, K. (1928). *El problema de las generaciones*. Recuperado el 26 de noviembre de 2015, de http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf
- (3 de Marzo de 2009). *Mediaspace*. (T. y. UK, Ed.) Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de http://mediaspace.newmuseum.org/ytjpressmaterials/PDFS/ARTICLES_ABOUT_THE_GENERATION/01_The_Sociological_Problem.pdf
- Manpower. (2008). *Integración del talento latinoamericano en el mundo laboral*. Buenos Aires.
- (2010). *4 generaciones conviviendo*. Buenos Aires: Manpower.
- (2015). *Encuesta de Escasez de Talento 2015*. Encuesta.
- Martin, M. A. (2008). La teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 20(17), 98-110. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015
- Malgioglio, José María et al. (2001). Capital intelectual: El intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario e Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad, pp. 350-370. Recuperado el 12 de noviembre de 2016 de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,C-arazay,Suardi_capital%20intelectual.pdf

- Márías, J. (1961). *El método histórico de las Generaciones*. Madrid: Revista de Occidente.
- Martin, M. A. (2008). La teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: Una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 20(17), 98-110. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2013). *Gestión de la diversidad en la empresa: casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas*. Recuperado el 21 de diciembre de 2015, de http://gasalla.com/wp-content/uploads/2015/09/Informe_Gestion-de-la-Diversidad-en-la-Empresa.pdf.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, Ministerio de Educación, IPAE Acción Empresarial. (13 de Noviembre de 2015). *PonteEnCarrera.Pe*. Obtenido de <http://www.ponteencarrera.pe/donde-estudio>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional* (1^{ra} ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Penagos, T., & Rubio, E. (junio de 2015). *ER Ronald Human Resources Boutique*. Obtenido de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Pew Research Center. (2014). *Millennials in adulthood: Detached from institutions, networked with friends*. Washintong DC: PewResearch.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *BJS*, 45(3). Obtenido de <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf>
- Pozzi, S. (junio de 2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2c%20Sof%3%ADa%20Magdalena.pdf>
- PWC, University of Southern California, London Business School (2013). *PwC's Next Gen: A global generational study*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de <https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/global-pwc-nextgen-summary.pdf>
- Red Acoge. (diciembre de 2011). *En Plan de Gestión de la Diversidad en la Empresa*. Recuperado el 19 de diciembre de 2015, de http://www.redacoge.org/mm/file/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20DIVERSIDAD_MEN%C3%9AS/EI%20Plan%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Diversidad_en%20baja.pdf
- Ruiz, I. P. (Noviembre de 2014). Ortega y Gasset, J. (2002). El tema de nuestro tiempo. *SCIO, Revista de Filosofía*(10), 177-180 Madrid: Tecnos.
- Sepúlveda, C. (2013). Perfil de la generación Y chilena. *Universidad de Chile*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112254>

Strauss & Howe (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.

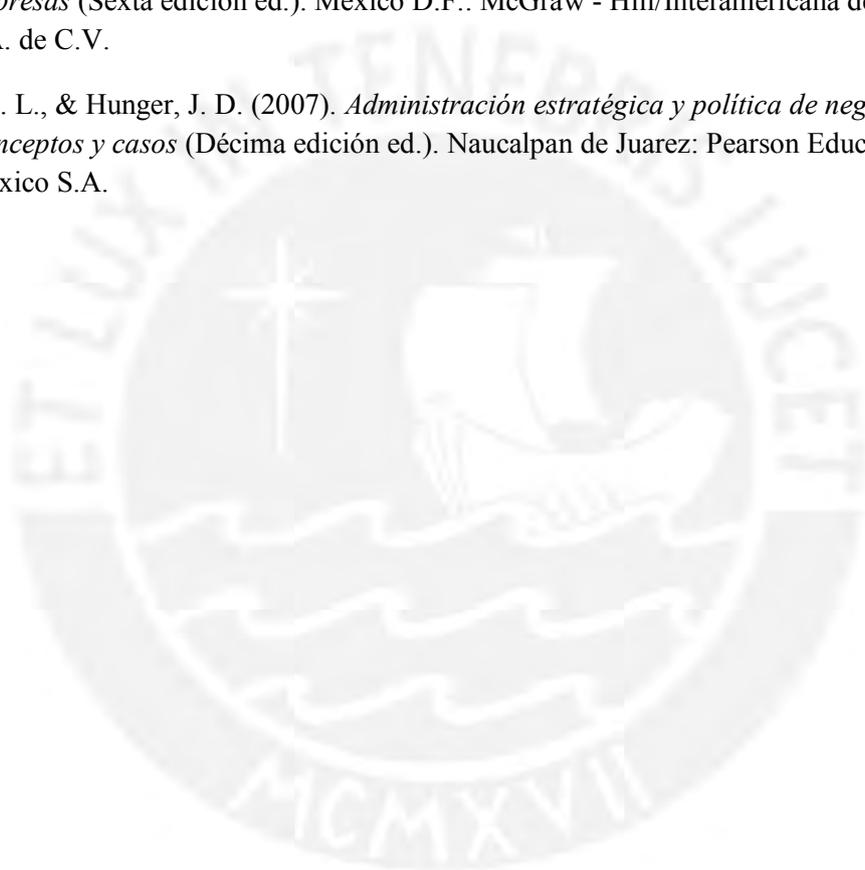
(2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Original.

(2003). *Millennials go to College*. The University of Tennessee Knoxville. Recuperado el 22 de diciembre de 2015, de http://fys.utk.edu/wp-content/blogs.dir/108/files/2014/01/Howe_millennials.pdf

Ventosa García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta edición ed.). México D.F.: McGraw - Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (Décima edición ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.



ANEXO A: Operacionalización de las variables

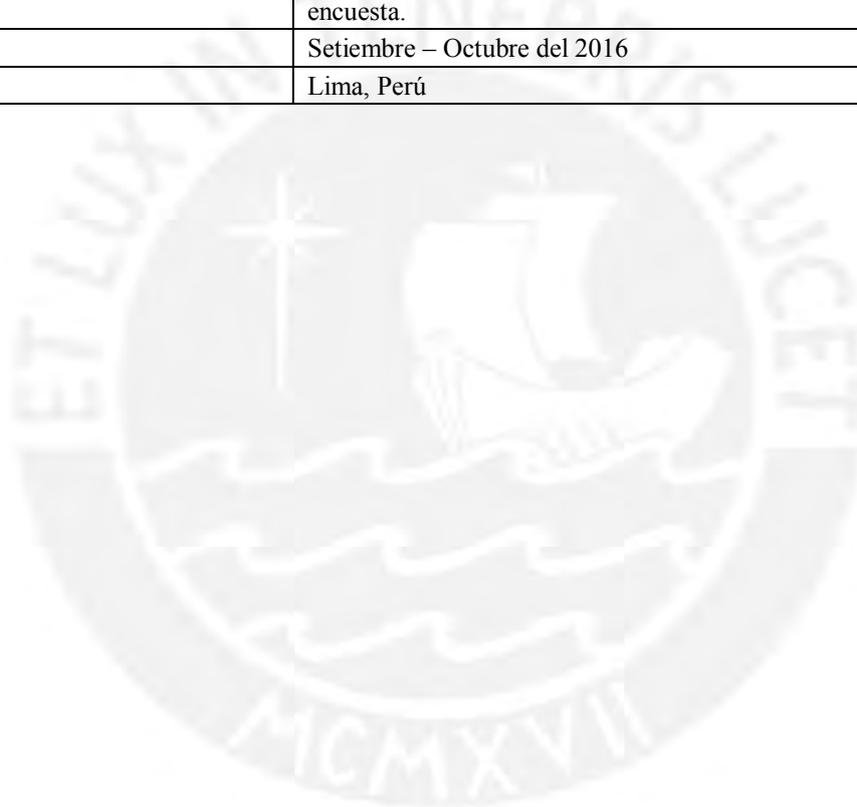
Tabla A: Operacionalización de las variables (encuesta)

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Flexibilidad	Trabajo a distancia	Eficiencia en el trabajo en casa	17
	Equilibrio	Trabajo por resultados	18, 19
		Priorización del equilibrio	34
Salario	Relevancia	Priorización frente a otras variables	22, 32, 33, 34, 35
Estabilidad laboral y línea de carrera	Crecimiento	Experiencia	22, 32, 33
		Ascensos	31, 33, 35
Mentoría de los jefes y Aprendizaje	Retos	Adquisición de conocimientos	23, 29, 34, 35
	Feedback	Motivación por la retroalimentación	24
Reconocimiento y libertad para actuar	Libertad de acción	Inclinaciones por trabajos estructurados	25
	Frente a un trabajo bien hecho	Priorización del reconocimiento	30
Clima laboral	Priorización del clima laboral	Relaciones Interpersonales	26
	Ser escuchados	Derecho de opinión	27
Responsabilidad Social de la empresa	Priorización de la RSE	Disposición para laborar en una empresa con RSE	28

ANEXO B: Ficha técnica de entrevista a especialistas en Recursos Humanos

Tabla B: Ficha técnica de entrevista a especialistas

FICHA TÉCNICA	
Población	Representantes de empresas pertenecientes 10 del Great Place to Work 2015, al top 10 del ranking Merco 2015 y al Top 10 de las empresas peruanas más grandes las cuales figuran en el ranking 2015 de las 500 mayores empresas de América Latina, publicado por América Economía.
Método de Muestreo	Método no probabilístico por conveniencia
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño muestral	5 entrevistas
Objetivo	Conocer si las empresas utilizan el perfil <i>millennial</i> . Obtener información sobre las variables en utilizadas para mejor la encuesta.
Fecha	Setiembre – Octubre del 2016
Lugar	Lima, Perú



ANEXO C: Guía de entrevistas a especialistas en Recursos Humanos

Guía de entrevista a profundidad

Buenas tardes, (Nombre del entrevistado), mi nombre es _____. Mis compañeros y yo estamos realizando nuestra tesis de titulación para obtener el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección. Dicho trabajo es acerca las expectativas laborales que poseen los alumnos de los últimos ciclos de la carrera de Gestión y/o Administración de algunas universidades privadas.

Preguntas personales:

1. ¿Cuántos años viene usted desarrollándose en el área de RR.HH?
2. ¿Cuál es su cargo en el área de RRHH?

Preguntas sobre estrategias de RR.HH en el mercado

3. Independientemente de los conocimientos específicos para cada puesto, ¿cuáles son las competencias que buscan las empresas en los jóvenes universitarios?
4. Desde su experiencia, ¿cuáles son las expectativas que tienen los jóvenes universitarios al momento de ingresar a un nuevo trabajo?

5. ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios que una empresa ofrece a los jóvenes postulantes?

Sueldo superior al mercado

Flexibilidad de horarios

Estabilidad laboral

Clima laboral

Aprendizaje y desarrollo

Reconocimiento y prestigio

6. ¿Qué beneficios adicionales, cree usted, que debería ofrecer el mercado a los jóvenes universitarios?

Preguntas sobre estrategias de RR.HH en su empresa

7. ¿Qué variables prioriza al contratar personal joven, practicantes o recién egresados? (Si no menciona las competencias pedir que las especifique)

Conocimientos

Rendimiento académico

Competencias

Experiencia laboral previa

Universidad de procedencia

Actividades extracurriculares

Encaje cultural

8. ¿En la bolsa de trabajo de qué universidades publican sus anuncios de empleo?
9. En la selección de practicantes o de nuevos profesionales, ¿es relevante la universidad de procedencia en la evaluación?
10. ¿Estar en tercio superior resulta atractivo para el empleador?
11. Desde su experiencia, ¿cuáles son las expectativas que tienen los jóvenes universitarios al momento de ingresar a su empresa? (*)
12. ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios que su empresa ofrece a los jóvenes postulantes?
 - Sueldo superior al mercado
 - Flexibilidad de horarios
 - Estabilidad laboral
 - Clima laboral
 - Aprendizaje y desarrollo
 - Reconocimiento y prestigio
13. ¿Su empresa cuenta con diferentes estrategias de atracción para los diferentes grupos etarios?, ¿de qué manera?
14. ¿Usted cree que la flexibilidad es solicitada por los jóvenes sólo mientras estudian o es un factor constante a lo largo de su desarrollo profesional?
15. ¿Es la estabilidad laboral uno de los beneficios que los jóvenes buscan al momento de elegir un centro laboral?
16. ¿Considera usted que el nivel salarial podría resultar muy relevante a la hora que estos jóvenes eligen un empleo?

17. ¿Considera usted que los retos o los resultados a corto plazo son apreciados por este grupo juvenil o lo consideran como "carga laboral"?
 18. ¿Considera que el equilibrio entre la vida profesional y personal es apreciado por estos jóvenes?
 19. Podría describir a la población juvenil con un solo adjetivo
 20. ¿Realizan encuestas de salida?
 21. Sobre la rotación de jóvenes universitarios de últimos ciclos, ¿Considera que esta se debe a la voluntad del empleador o del empleado?
 22. ¿Cuáles son las razones por la que deciden irse los empleados?
 23. ¿Cuenta usted con un plan de retención orientado a los jóvenes universitarios de últimos ciclos?
 24. ¿Cuál es el cargo al que pueden aspirar sus practicantes después de culminar su contrato de prácticas?
 25. ¿Cómo crees que influye el perfil del *millennials* en las actividades de Recursos Humanos?
- Preguntas directas sobre su aplicación del término *millennials*:**
26. ¿Cuál es la proporción aproximada en su empresa de jóvenes de últimos ciclos que provienen de la PUCP, UL y UP, respectivamente?
 27. ¿Cuál cree que es la principal diferencia entre los alumnos de administración de la PUCP, UL y UP y los de las otras universidades?
 28. ¿Usted cree que cada universidad de las mencionadas tiene un perfil diferente de egresado?
 29. En una palabra, describa al grupo de jóvenes de las carreras de administración de la PUCP, UL y UP
 30. ¿Utiliza usted el perfil de *millennials* a la hora de establecer sus estrategias de atracción de jóvenes estudiantes o recién egresados?
 31. ¿Qué competencias de los *millennials* valora más?
 32. ¿Cree usted que el perfil de los jóvenes que atrae corresponde al perfil teórico de los *millennials*?

Cierre:

33. ¿Cómo resumiría en una oración lo que ha expuesto hasta ahora?

34. ¿Desearía añadir algún comentario?

ANEXO D: Ficha técnica de entrevista a alumnos

Tabla D: Ficha técnica de entrevista a alumnos

FICHA TÉCNICA	
Población	Alumnos de VIII, IX y X ciclo, pertenecientes al tercio superior, de las carreras de Gestión y Alta Dirección o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.
Método de Muestreo	Método no probabilístico por conveniencia
Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Tamaño muestral	3 entrevistas
Objetivo	Evaluar la perspicacia del uso de las variables obtenidas en la identificación del marco teórico y en la primera fase de las entrevistas exploratorias. Diseñar una herramienta cuantitativa eficiente que tenga la capacidad de recoger información pertinente y posible de evaluar.
Fecha	Octubre del 2016
Lugar	Lima, Perú



ANEXO E: Guía de entrevistas a alumnos

Guía de entrevista a alumnos

Buenas tardes, (Nombre del entrevistado), mi nombre es _____. Mis compañeros y yo estamos realizando nuestra tesis de titulación para obtener el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección. Dicho trabajo es acerca las expectativas laborales que poseen los alumnos de los últimos ciclos de la carrera de Gestión y/o Administración de algunas universidades privadas.

Preguntas personales:

1. ¿Cuál es tu nombre y tu edad?
2. ¿En qué universidad estudias?
3. ¿Qué carrera estudias y en qué ciclo estas?

Preguntas sobre ámbito laboral

4. ¿Actualmente trabajas?
5. Si respondió afirmativamente a la pregunta 4: ¿Por qué decidiste entrar a trabajar a esa empresa?
6. Si respondió negativamente a la pregunta 4: ¿Has trabajado antes?
7. Si respondió afirmativamente a la pregunta 6: ¿Por qué motivo dejaste de trabajar de esa empresa?
8. Si respondió negativamente a la pregunta 6: ¿Piensas empezar a trabajar en el próximo año?, ¿qué factores tomarás en cuenta para elegir un lugar para trabajar?
9. ¿Qué factores tomarías en cuenta para elegir un nuevo lugar de trabajo? ¿Podrías ordenar de mayor a menor importancia los siguientes factores?

Flexibilidad de horario

Equilibrio entre la vida laboral y profesional

Salario

Estabilidad Laboral

Mentoría de los jefes

Retos

Independencia para actuar y pensar

Buen clima laboral

Uso de Redes Sociales (?)

Línea de carrera

10. ¿Cuáles de estas características consideras que son indispensables para entrar a un trabajo?
11. Frente a un reto, ¿preferirías que te den las pautas para enfrentarlo o preferirías libertad para actuar?
12. ¿Cuál es la cantidad de tiempo óptima que una persona debe permanecer en una empresa?
13. ¿Cuánto crees que es el tiempo óptimo que una persona debe tardar para ascender?
14. Por un sueldo mayor en 25% de tu sueldo actual, ¿trabajarías 2 horas más al día?
15. ¿Vale la pena tener un horario que permita tener tiempo disponible para proyectos personales?
16. ¿Es importante tener tiempo disponible para viajar, hacer deportes, tener hobbies, etc.?
17. ¿Es importante tener un horario flexible que permita trabajar sólo las horas necesarias para cumplir con tus responsabilidades?
18. ¿Vale la pena dedicar horas extras para realizar retos especiales en el trabajo?
19. ¿Qué significa desarrollarse plenamente en el ámbito profesional?
20. ¿Con qué factores cuentas en tu trabajo actualmente?
21. ¿Qué factores debería ofrecerte una empresa para que dejes tu puesto actual y entres a trabajar en ella?
22. ¿Es importante para ti tener la posibilidad de ser escuchado por tus jefes?
23. ¿Es fácil trabajar en equipo con tus compañeros?

Cierre

24. ¿Desearía añadir algún comentario?

ANEXO F: Ficha técnica de encuesta *Millennials*

Tabla F: Ficha técnica de encuestas

FICHA TÉCNICA	
Población	Alumnos de VIII, IX y X ciclo, pertenecientes al tercio superior, de las carreras de Gestión y Alta Dirección o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.
Método de Muestreo	Método probabilístico
Instrumento	Encuesta
Tamaño muestral	188 encuestas
Objetivo	Conocer las expectativas laborales de la población.
Fecha	Setiembre – Octubre del 2016
Lugar	Lima, Perú



ANEXO G: Guía de encuesta *Millennials*

Encuesta *Millennials*

La presente encuesta, *Millennials*, ha sido elaborada por alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el fin de conocer las expectativas laborales de un grupo de jóvenes universitarios en el Perú.

1. Nombre y apellido

2. Edad

3. Género

Mujer Hombre

4. ¿En qué distrito vive?

- Ate
- Barranco
- Bellavista
- Breña
- Carmen de la Legua
- Cercado Callao
- Cercado de Lima
- Chorrillos
- Comas
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Perla
- La Punta
- La victoria
- Los Olivos
- Magdalena del Mar
- Miraflores
- Pueblo Libre

- Puente Piedra
- Rimac
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Ventanilla
- Villa El Salvador
- Villa María del Triunfo

5. ¿Con cuáles de los siguientes artefactos y/o servicios cuenta en su hogar? (Puede elegir más de una opción)

- Lavadora
- Terma / Calentador
- Refrigeradora
- Televisión
- Microondas
- Laptop / Computadora
- Cable
- Internet

6. ¿Tienes auto propio?

Sí No

7. ¿Tienes SmartPhone?

Sí No

8. ¿Cuáles de las siguientes aplicaciones tiene en su SmartPhone? (Puede elegir más de una opción)

- Netflix
- Uber / EasyTaxi / TaxiBeat / Cabify
- Spotify

- Waze
 Ninguna de las anteriores
 9. ¿En qué universidad estudias?
 Universidad de Lima
 Universidad del Pacífico
 Pontificia Universidad Católica del Perú
 10. ¿En qué ciclo esta? (Poner el ciclo correspondiente al curso de menor nivel que esté llevando actualmente)
 5to ciclo
 6to ciclo
 7mo ciclo
 8vo ciclo
 9no ciclo
 10mo ciclo
 11. ¿Qué carrera estudia?
 Administración
 Gestión y Alta Dirección
 12. ¿Le resulta sencillo obtener vacantes para los horarios en los que desea matricularse?
 Sí No
 13. ¿Cuántos cursos ha llevado más de una vez?
 Ninguno
 1
 2 o 3
 4 o 5
 6 a más
 14. ¿Se encuentra en Tercio Superior?
 Sí
 No
 No lo sé
 15. ¿En qué actividades invierte su tiempo libre? (Puede elegir más de una opción)
 Emprendimientos personales
 Deporte
 Reuniones / Fiestas

- Tiempo con amigos / Familia
 Viajes
 Talleres / Conferencias / Cursos
 Otros
 16. Actualmente, ¿Cuál es su situación laboral? (Puede elegir más de una opción)
 Soy trabajador dependiente
 Soy trabajador independiente
 Tengo un negocio propio
 No trabajo, pero estoy buscando un empleo
 No trabajo
 17. En la escala del 1 al 6, donde 1 es totalmente de acuerdo y 6 es totalmente en desacuerdo, ¿qué tan de acuerdo se encuentra usted con la siguiente frase?

	Total mente de acuerdo	De acuerdo	Parcial mente de acuerdo	Parcial mente en desacuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo
"Puedo ser igual de eficiente trabajando desde mi casa si tengo todas las herramientas necesarias"						
"Para mí es importante trabajar solo las horas establecidas, pues es de suma relevancia cuidar mi vida personal"						
"Es mejor trabajar por objetivos y no por horas. Si cumplo						

mis objetivos rápido, debería poder salir antes del trabajo"							conocimientos nuevos"						
"Un buen salario siempre compensar á cualquier situación desagradable"							"Siempre quiero escuchar lo que tienen que decir mis compañeros y jefes con respecto a mi trabajo"						
"La mejor forma que posee una empresa para atraer a un joven como yo es ofrecer un salario superior al del mercado"							"Prefiero que me otorguen libertad de decisión y no que me indiquen paso a paso qué hacer"						
"Permanecer varios años en una misma empresa es sinónimo de mucho aprendizaje y adquisición de experiencia"							"Si el ambiente en el trabajo no me resulta agradable, es necesario que empiece a buscar un nuevo empleo"						
"Vale la pena trabajar horas extras si la tarea es un reto para mí y me permite adquirir experiencias, habilidades y							"Es importante para mí trabajar en un lugar donde mi opinión sea escuchada y tomada en cuenta"						
							"El compromiso social de una empresa con su entorno						

puede determinar si trabajo en ella o no"						
"Prefiero un empleo que me pague lo que el mercado ofrece pero que sea estimulante y retardador a uno en el que me paguen más pero en el que haga todos los días los mismo"						
"Como respuesta a un trabajo bien hecho prefiero un reconocimiento público a un incentivo económico"						

18. ¿Cuánto cree que es el tiempo óptimo en el que un joven profesional está listo para ascender?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- 10 años a más

19. ¿Cuál considera que es la cantidad de tiempo óptima que un joven profesional debe permanecer en una empresa?

- Menos de 1 año

- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- 10 años a más

20. ¿Cuál considera que es la mejor forma de ascender?

- Hacer línea de carrera en una empresa
- Ir ascendiendo mientras vas ingresando en diferentes compañías
- Otro

21. ¿En cuál de las siguientes empresas preferiría laboral?

- Una empresa que le ofrece 2 viajes al año
- Una empresa que te ofrece un Posgrado
- Una empresa que ofrece una utilidad de 5 veces su sueldo actual

22. ¿Qué significa para usted desarrollarse plenamente en su vida profesional? (Enumere del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante) sin repetir el número en más de una opción

	1	2	3	4	5
Tener mi propia empresa					
Ser un experto y un referente en la especialidad a la que me dedico					
Dedicarme a lo que me apasiona					
Lograr tener el mayor cargo posible en una empresa					
Tener un alto sueldo					

23. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más importante al momento de decidir en qué lugar laborar? (Enumere del 1 al 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante) sin repetir el número en más de una opción

	1	2	3	4	5	6	7
Flexibilidad de horario							
Salario							
Estabilidad laboral y línea de carrera							
Mentoría de los jefes y oportunidades de aprendizaje							
Reconocimiento y libertad para actuar							
Buen clima laboral							
Responsabilidad social de la empresa							

ANEXO H: Ficha técnica de *focus group*

Tabla H: Ficha técnica de *focus group*

FICHA TÉCNICA	
Población	Alumnos de VIII, IX y X ciclo, pertenecientes al tercio superior, de las carreras de Gestión y Alta Dirección o Administración de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.
Método de Muestreo	Método no probabilístico por conveniencia
Instrumento	Focus Group
Tamaño muestral	6 personas
Objetivo	Profundizar en los resultados de las encuestas y la validarla.
Fecha	Octubre del 2016
Lugar	Pontificia Universidad Católica del Perú



ANEXO I: Guía de *focus group*

Guía de *focus group* a alumnos

Buenas tardes, bienvenidos y muchas gracias por su participación en el siguiente Focus Group, mi nombre es _____. Mis compañeros y yo estamos realizando nuestra tesis de titulación para obtener el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección. Dicho trabajo es acerca las expectativas laborales que poseen los alumnos de los últimos ciclos de la carrera de Gestión y/o Administración de algunas universidades privadas.

Preguntas personales:

1. ¿Cuál es tu nombre, edad y en qué universidad estudias?
2. ¿Qué carrera estudias y en qué ciclo estas?

Preguntas sobre ámbito laboral

3. ¿Actualmente trabajas?
4. Si respondió afirmativamente a la pregunta 4: ¿Por qué decidiste entrar a trabajar a esa empresa?
5. Si respondió negativamente a la pregunta 4: ¿Has trabajado antes?
6. Si respondió afirmativamente a la pregunta 6: ¿Por qué motivo dejaste de trabajar de esa empresa?
7. Si respondió negativamente a la pregunta 6: ¿Piensas empezar a trabajar en el próximo año?, ¿qué factores tomarás en cuenta para elegir un lugar para trabajar?

Preguntas sobre flexibilidad de horario

8. ¿Les resulta atractivo que una empresa les ofrezca flexibilidad laboral? ¿Por qué?
9. ¿Es sencillo pedir flexibilidad de horario en el trabajo?
10. ¿Consideran la flexibilidad de horario muy importante para obtener equilibrio entre la vida personal y laboral?

Preguntas sobre salario

11. ¿Consideran que el salario es un factor determinante para elegir un nuevo lugar de trabajo o es un incentivo adicional? ¿Por qué?
12. ¿Un salario elevado es muchas veces compensa cualquier situación no favorable en el trabajo?

Preguntas sobre estabilidad laboral y línea de carrera

13. ¿Cuál es el tiempo óptimo para permanecer en una empresa y aprender lo suficiente?
14. ¿Es atractivo que una empresa ofrezca una línea de carrera bastante clara?
15. ¿Cuál es la mejor forma de crecer: realizar una línea de carrera en la misma empresa o ir ascendiendo por diversas empresas?

Preguntas sobre mentoría de los jefes y aprendizaje continuo

16. ¿Es importante que un trabajo les ofrezca continuamente nuevos retos y nuevas oportunidades de aprendizajes?
17. ¿Es importante tener buenos jefes que actúen como mentores y que estén dispuestos a ayudarlos a aprender y crecer en la empresa?

Preguntas sobre reconocimiento y libertad para actuar

18. ¿Cuál consideran es la mejor forma de darles reconocimiento por su trabajo?
19. ¿Es importante para ustedes que les den libertad para resolver problemas y/o proponer ideas y estas sean valoradas?

Preguntas sobre clima laboral

20. ¿Es un factor determinante para elegir un nuevo trabajo que existe un buen clima laboral?
¿Por qué?
21. ¿Cuál es el principal problema que perciben cuando no existe un buen clima laboral y cómo les afecta?

Preguntas sobre responsabilidad social de la empresa

22. ¿Al momento de escoger un lugar dónde trabajar es relevante que la empresa sea responsable socialmente?
23. ¿En comparación con la flexibilidad laboral, las oportunidades de aprendizaje, el clima laboral, el salario, etc. la responsabilidad social de una empresa es un factor más relevante que los mencionados para elegir dónde trabajar o puede ser relegada al final?

Cierre:

24. ¿Algún comentario adicional a modo de resumen?

ANEXO J: Características del método mixto

Tabla J: Características del método mixto

Justificación	Se refiere a:
1. Triangulación o incremento de la validez	Contrastar datos CUAN y CUAL para corroborar/confirmar o no los resultados y descubrimientos en aras de una mayor validez interna y externa del estudio.
2. Compensación	Usar datos CUAN y CUAL para contrarrestar las debilidades potenciales de alguno de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno.
3. Complementación	Obtener una visión más comprensiva sobre el planeamiento si se emplean ambos métodos.
4. Amplitud	Examinar los procesos más holísticamente (conteo de su ocurrencia, descripción de su estructura y sentido de entendimiento).
5. Multiplicidad	Responder a diferentes preguntas de investigación (a un mayor número de ellas y más profundamente).
6. Explicación	Mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos CUAN y CUAL. Los resultados de un método ayudan a entender los resultados del otro.
7. Reducción de incertidumbre ante resultados inesperados	Un método (CUAN o CUAL) puede ayudar a explicar los resultados inesperados del otro método.
8. Desarrollo de instrumentos	Generar un instrumento para recolectar datos bajo un método, basado en los resultados de otro método, logrando así un instrumento más enriquecedor y comprehensivo.
9. Muestreo	Facilitar el muestreo de casos de un método, apoyándose en el otro.
10. Credibilidad	Al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad general de los resultados y procedimientos.
11. Contextualización	Proveer el estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable y con validez externa.
12. Ilustración	Ejemplificar de otra manera los resultados obtenidos por un método.
13. Utilidad	Mayor potencial de uso y aplicación de un estudio (puede ser útil para un mayor número de usuarios y practicantes).
14. Descubrimiento y confirmación	Usar los resultados de un método para generar hipótesis que serán sometidas a pruebas a través del otro método.
15. Diversidad	Lograr una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación (relacionar variables y encontrarle significado).
16. Claridad	Visualizar relaciones “encubiertas”, las cuales no habían sido detectadas por el uso de un solo método.
17. Mejora	Consolidar las argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de los datos por ambos métodos.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010).

ANEXO K: Fórmulas, valores y cálculo de la muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

n = Tamaño de la muestra

N= Población (607)

Z = 1.645 (debido a que se trabaja al 90% de confianza)

e = 0.05

p = Heterogeneidad de la muestra (0.5 es el recomendado en general para mayor confiabilidad)

q = (1-p) = 0.5

$$n = \frac{607 \times 1.645^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(607 - 1) \times 0.05^2 + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 188

ANEXO L: Consentimientos informados

Figura L.1: Consentimiento informado de entrevista a Graña y Montero

 **PUCP**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

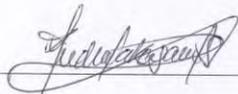
CONSENTIMIENTO INFORMADO

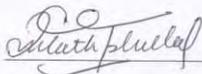
La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

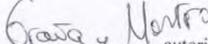
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo  representante de  autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

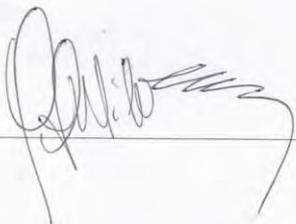


Figura L.2: Consentimiento informado de entrevista a Backus & Johnston

 **PUCP**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

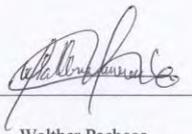
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Andrea Takasawa Dulath Estrella Walther Pacheco

Yo Sylvia Bendezu, representante de V.C.P. Backus & Johnston autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

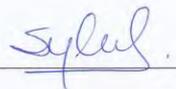


Figura L.3: Consentimiento informado de entrevista a Sodimac

 **PUCP**
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

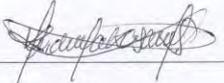
CONSENTIMIENTO INFORMADO

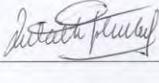
La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo Fabiola Martinich, Subgerente Regional de Recursos Humanos de Sodimac, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos en esta entrevista para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño de manera codificada.

Atentamente,

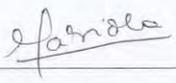

Fabiola

Figura L.4: Consentimiento informado de entrevista a Alicorp

 **PUCP**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

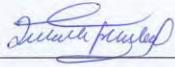
La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

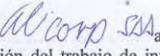
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo  , representante de  autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

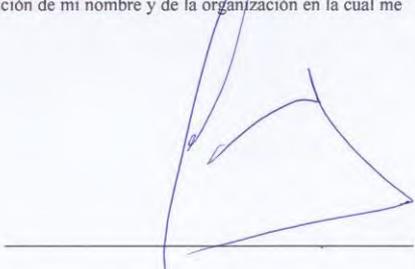


Figura L.5: Consentimiento informado de entrevista a Corporación Lindley

 **PUCP**
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo Arturo Palacios, representante de CORP. LINOLEX, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

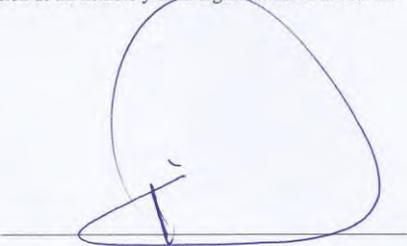


Figura L.6.1: Consentimiento informado de entrevista a alumnos PUCP

 **PUCP** FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Iremonte abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noa.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratifique su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dalib Estrella


Walther Pacheco

Yo, Nancy Cristina Salvez alumno de PUCP, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño de manera codificada.

Atentamente,



Figura L.6.2: Consentimiento informado de entrevista a alumnos UL



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es corroborar la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo Camila Mendiola, alumno de Univ. de Lima autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la universidad a la cual pertenezco.

Atentamente,



Figura L.6.3: Consentimiento informado de entrevista a alumnos UP

 **PUCP**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Nos.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es contribuir a la información que sirva de base con la que las grandes empresas del Perú diseñen sus estrategias de atracción. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo


Andrés Takamura


Dulcis Estrella


Walter Pacheco

Yo, Arvio Maura, alumno de V. Párrafo, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las intenciones de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño de manera codificada.

Aseramente,



Figura L.7.1: Consentimiento informado del *focus group* alumnos PUCP

 **PUCP** FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Niza.

El objetivo de contar con su participación en el siguiente Focus Group es corroborar la información obtenida en nuestros encuentros acerca de cuáles son las expectativas laborales de este grupo de estudiantes universitarios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:


Andrés Tabaresa


Dulce Estrella


Waldir Pacheco

Yo  representando de  autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.



Figura L.7.2: Consentimiento informado del *focus group* alumnos PUCP

 **PUCP** FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos años de los carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Niza.

El objetivo de contar con su participación en la entrevista solicitada es comprender la información que señala la base con la que las grandes empresas del Perú diseñan sus estrategias de recursos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general si es publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:


Andrea Takasawa


Dailin Escobedo


Walther Pacheco

Yo, María Antonieta Solís, alumna de PUCP, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos años de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño de manera codificada.

Afirmación:



Figura L.7.3: Consentimiento informado del *focus group* alumnos UL

 **PUCP** FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noya.

El objetivo de contar con su participación en el siguiente Focus Group es recabar la información obtenida en nuestras encuestas acerca de cuáles son las expectativas laborales de este grupo de estudiantes universitarios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo


Andrea Takasawa


Dulce Estrada


Walther Pacheco

Yo, Alessandra Penérra, representante de Vivi Lima, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación mencionado "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Figura L.7.4: Consentimiento informado del *focus group* alumnos UL

 **PUCP** FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización será a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en el siguiente Focus Group es corroborar la información obtenida en nuestros encuentros acerca de cuáles son las expectativas laborales de este grupo de egresados universitarios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo


Andrea Takawwa


Dalith Estrella


Walter Pacheco

Yo, Mónica Zepeda Egúsquiza, representante de UNA LIMA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los egresados de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atestamento,

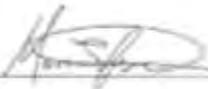


Figura L.7.5: Consentimiento informado del *focus group* alumnos UP

 **PUCP**
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en el siguiente Focus Group es corroborar la información obtenida en nuestras encuestas acerca de cuáles son las expectativas laborales de este grupo de estudiantes universitarios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo Silvana Scaramutti, representante de Univ. del Pacífico autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

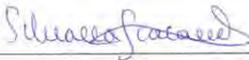

Silvana Scaramutti

Figura L.7.6: Consentimiento informado del *focus group* alumnos UP

 **PUCP**
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noe.

El objetivo de contar con su participación en el siguiente Focus Group es corroborar la información obtenida en nuestras encuestas acerca de cuáles son las expectativas laborales de este grupo de estudiantes universitarios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Andrea Takasawa


Dulath Estrella


Walther Pacheco

Yo Carole Zumbay C., representante de Univ. del Pacif. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Expectativas Laborales de los estudiantes de los últimos ciclos de las carreras de gestión y administración de tres universidades privadas”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

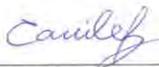


Figura L.7: Consentimiento informado de participantes en la encuesta



Google Forms

Estimados:

Les saluda los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú nos encontramos elaborando nuestro proyecto de tesis sobre expectativas laborales presentes en los millennials hoy en día. Para conocer su opinión y analizarlas con lo que sucede en el mercado, agradeceríamos llenen la presente encuesta, que no demorará más de unos minutos. Por favor, al llenarlas participarán del sorteo de una canasta. De estar de acuerdo, hacer click en el enlace Llenar el formulario.

Muchas gracias.

Millennials

La siguiente encuesta, Millennials, ha sido elaborada por alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el fin de conocer la demanda laboral juvenil en el Perú.

Por favor, lea atentamente cada pregunta y responda de manera sincera cada una de ellas.

[LLENAR EL FORMULARIO](#)

