

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**RELACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL Y LIDERAZGO
CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE
COLABORADORES *MILLENNIALS* PERUANOS EN UNA FIRMA
DE SERVICIOS PROFESIONALES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial y Social presentada por:**

CAMPOS ACEVEDO, Brenda Fátima	20111440
HOYOS GARCÍA, Luís Enrique	20110908
VILLANUEVA GUEVARA, Edith Rocío	20111286

Asesorada por: Mgtr. Rafael Noé Quiroz

Lima, 28 de noviembre de 2017

La tesis

**RELACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL Y LIDERAZGO CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE COLABORADORES *MILLENNIALS*
PERUANOS EN UNA FIRMA DE SERVICIOS PROFESIONALES**

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

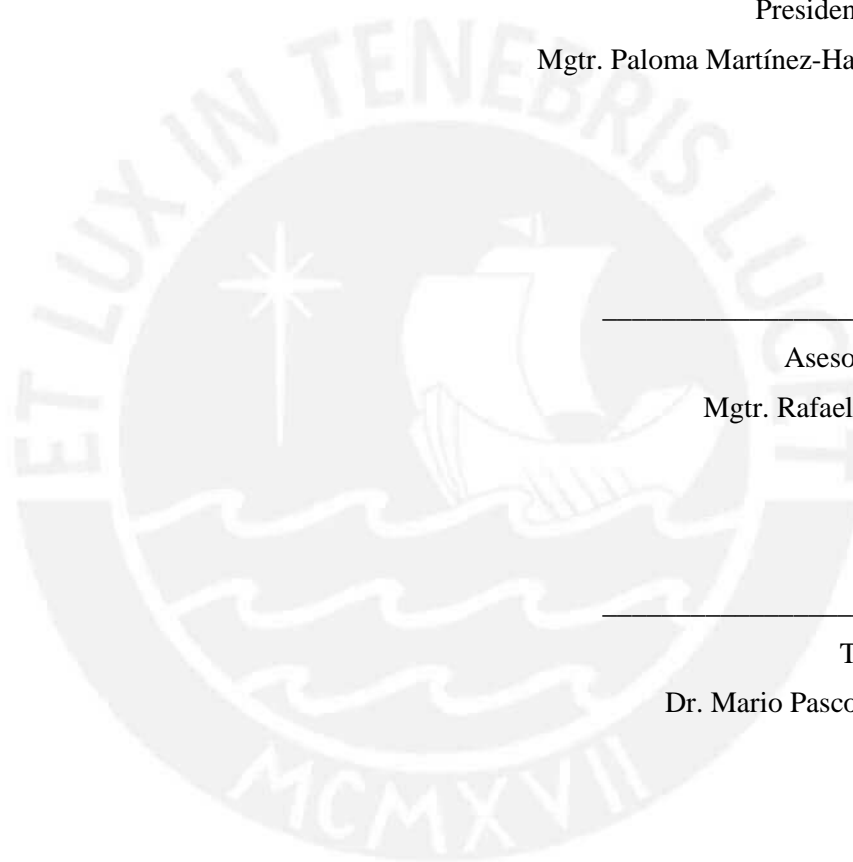
Mgr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Asesor de la Tesis

Mgr. Rafael Noé Quiroz

Tercer jurado

Dr. Mario Pasco Dalla Porta



Agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria. A mi mamá, por ser mi inspiración y soporte para alcanzar todos mis sueños, a mis tías Nélide y Jeny por acompañarme en cada uno de mis pasos, a mis abuelitos Máximo y Elisa por ser los ángeles que me guían, a mi papá por hacerme una mujer independiente. A Jou, por todo el apoyo y sonrisas. A Vanya, Mili y Ana, por su paciencia y amistad.

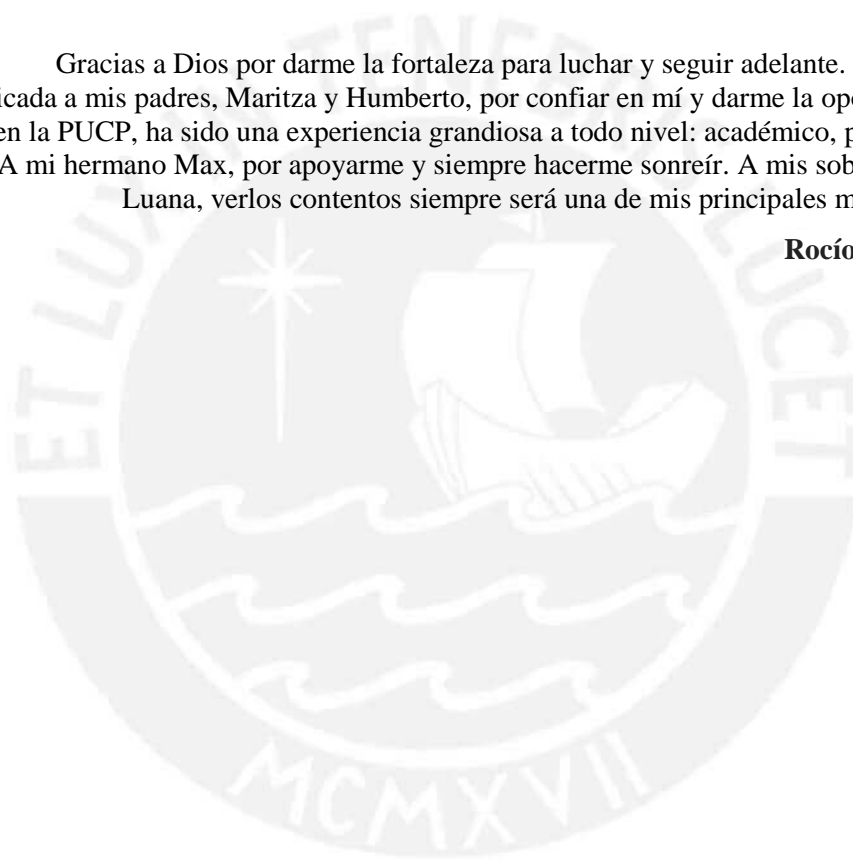
Brenda Campos

A Dios, por permitirme llegar aquí. Para Marlene y Luis Felipe, gracias por ser mi ejemplo, todos mis triunfos tendrán siempre sus nombres. Para Gonzalo y Brenda, que más que hermanos son amigos. Para mi Mamafeli y Marisol, quienes han estado en los momentos más difíciles y felices. Ustedes son mi principal motivación.

Luís Hoyos

Gracias a Dios por darme la fortaleza para luchar y seguir adelante. Esta tesis va dedicada a mis padres, Maritza y Humberto, por confiar en mí y darme la oportunidad de estudiar en la PUCP, ha sido una experiencia grandiosa a todo nivel: académico, profesional y personal. A mi hermano Max, por apoyarme y siempre hacerme sonreír. A mis sobrinos, Jeik y Luana, verlos contentos siempre será una de mis principales motivaciones.

Rocío Villanueva



A nuestras familias, por acompañarnos en esta aventura y habernos dado el mejor regalo: nuestra educación.

Queremos agradecer de manera especial al Socio de Tributos y Legales, a la Directora de Gestión Humana, a Rocío y a Blanca por el apoyo y confianza brindados. Asimismo, expresamos nuestra inmensa gratitud a los asistentes y *seniors* que nos apoyaron con su valioso y escaso tiempo para poder realizar la encuesta, los *focus groups* y las entrevistas.

A Rafael Noé, por su asesoría, por creer en nosotros y hacer este proceso más ameno por su peculiar sentido del humor.

A Levy del Águila, Mario Pasco, Milos Lau, Irene Vera, Ana María Beingolea, Marta Tostes y Marta Pacheco por compartir sus conocimientos con nosotros.

Finalmente, a todos aquellos quienes estuvieron en el lugar y momento indicado para hacer esto posible.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Justificación.....	3
1.1. Justificación social.....	3
1.2. Justificación desde Ciencias de la Gestión	4
2. Problema de investigación.....	4
3. Objetivos.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Preguntas e hipótesis de la investigación.....	6
4.1. Pregunta general	6
4.2. Hipótesis general	7
4.3. Preguntas específicas.....	7
4.4. Hipótesis específicas	7
5. Viabilidad	8
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE PERSONAS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y DESARROLLO PROFESIONAL	9
1. Gestión de Personas.....	9
1.1. Nuevo modelo de gestionar personas: hacia la Gestión del Talento Humano	9
1.2. Definición de Talento	12
1.3. Tendencias de la Gestión de Personas.....	13
2. Compromiso organizacional.....	18
2.1. Conceptualización del compromiso organizacional	18
2.2. Componentes del compromiso organizacional.....	20
2.3. Compromiso organizacional e impacto en los resultados organizacionales.....	23
2.4. Indicadores de medición del compromiso organizacional.....	26
2.5. Conceptos que se relacionan con el compromiso organizacional	28
3. Liderazgo	31

3.1. Conceptualización del liderazgo.....	31
3.2. Estilos de Liderazgo	34
3.3. Indicadores para la medición.....	40
4. Desarrollo Profesional	41
4.1. Conceptualización del desarrollo profesional.....	42
4.2. Conceptos relacionados al desarrollo profesional	43
4.3. Facilitadores del desarrollo profesional.....	44
4.4. Beneficios del Desarrollo Profesional	45
CAPÍTULO 3: MILLENNIALS EN EL PERÚ, LA FSP Y EL SECTOR CONSULTORÍA Y	
AUDITORÍA	47
1. Generación Y: <i>Millennials</i>	47
1.1. ¿Existen <i>millennials</i> en el Perú?.....	48
1.2. Una aproximación al <i>millennial</i> peruano.....	51
1.3. Expectativas y preferencias en el ámbito laboral	54
2. El Sector Consultoría y Auditoría.....	56
2.1. Entendiendo la consultoría	56
2.2. Tipos de servicios de consultoría.....	56
2.3. Tipos de organizaciones que brindan servicios de consultoría.....	58
2.4. Los servicios de consultoría y auditoría en el Perú	60
3. Presentación de la Firma de Servicios Profesionales (FSP)	65
3.1. La FSP en el Perú	65
3.2. Un cambio de estrategia	67
3.3. El área de Gestión Humana en la FSP.....	68
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
1. Naturaleza de la investigación	78
2. Alcance de la investigación	78
3. Diseño de la investigación utilizado.....	79
3.1. Filosofía y enfoque de la investigación.....	80
3.2. Estrategia de la investigación	81

3.3. Decisiones de la investigación.....	81
3.4. Horizonte de tiempo de la investigación	82
3.5. Elección de unidades de observación	82
3.6. Técnicas y procedimientos aplicados	82
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y DESARROLLO	
PROFESIONAL CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FSP.....	86
1. Resultados y análisis cuantitativo.....	86
1.1. Análisis y resultados de primer nivel – Asistentes	92
1.2. Análisis y resultados de segundo nivel – Asistentes	93
1.3. Análisis y resultados de primer nivel – <i>Seniors</i>	96
1.4. Análisis y resultados de segundo nivel – <i>Seniors</i>	98
2. Resultados y análisis cualitativo.....	99
2.1. Proceso de análisis de información cualitativa.....	100
2.2. Resultados cualitativos de asistentes	102
2.3. Resultados cualitativos de <i>seniors</i>	106
2.4. Comparación asistentes vs <i>seniors</i>	111
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
1. Conclusiones.....	116
2. Recomendaciones	119
REFERENCIAS	121
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	131
ANEXO B: Consentimiento informado para el desarrollo de la investigación en la FSP	139
ANEXO C: Consentimiento informado de expertos	141
ANEXO D: Consentimiento informado Supervisora de Tributos y Legales de la FSP.....	146
ANEXO E: Consentimiento informado de participantes	147
ANEXO F: Calificaciones de desempeño de la FSP.....	148
ANEXO G: Línea de carrera ofrecida por la FSP.....	150
ANEXO H: Ficha técnica entrevistas a la Directora de Gestión Humana de la FSP.....	152
ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a Socio del área de Tributos y Legales de la FSP.....	160
ANEXO J: Ficha técnica de entrevista a Supervisora del área de Tributos y Legales de la FSP....	164
ANEXO K: Ficha técnica de entrevista a gerente de Ronald - Ernesto Rubio	167

ANEXO L: Ficha técnica de entrevista a gerente de GfK - Pilar Bermúdez	170
ANEXO M: Ficha Técnica de entrevista al Socio de Consultoría de Negocios de PwC - Oscar La Torre	176
ANEXO N: Ficha técnica de entrevista a experta académica – Marta Tostes	181
ANEXO O: Ficha técnica de entrevista a experta académica – Mónica Bonifaz	183
ANEXO P: Formato de encuesta aplicada a asistentes y <i>seniors</i>	187
ANEXO Q: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (general).....	190
ANEXO R: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (asistentes)	193
ANEXO S: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (<i>seniors</i>).....	197
ANEXO T: Factores propuestos para cada pregunta de la encuesta	200
ANEXO U: Ficha y guía de preguntas base utilizada para los <i>focus group</i> realizados	202
ANEXO V: Ficha y guía de preguntas base utilizada para las entrevistas realizadas.....	205
ANEXO W: Análisis de entrevistas a profundidad a asistentes.....	208
ANEXO X: Análisis de 2 <i>focus groups</i> dirigidos a asistentes	228
ANEXO Y: Análisis de entrevistas a profundidad a <i>seniors</i>	248
ANEXO Z: Análisis de <i>focus group</i> dirigido a <i>seniors</i>	265
ANEXO AA: Transcripciones de las entrevistas y <i>focus</i> realizadas a la población estudiada y expertos.....	280
ANEXO AB: Audios de las entrevistas y <i>focus groups</i> realizadas a la población estudiada y expertos.....	281
ANEXO AC: Presentación de resultados de la investigación a la FSP.....	282

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Transición de etapas de Administración de Recursos Humanos a Gestión del Talento Humano.....	11
Tabla 2: Organización del futuro: Reglas tradicionales vs. Nuevas reglas	14
Tabla 3: Diferencias entre <i>managers</i> y líderes	33
Tabla 4: Diferencias entre el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.....	39
Tabla 5: Programas para fomentar el desarrollo profesional	45
Tabla 6: Variación porcentual acumulada 2016/2015.....	64
Tabla 7: Porcentaje de colaboradores <i>millennials</i> por cargo.....	69
Tabla 8: Adaptación del cuestionario de Meyer y Allen – Compromiso organizacional.....	87
Tabla 9: Adaptación del cuestionario de MLQ-5X – Liderazgo transformacional.....	88
Tabla 10: Propuesta del cuestionario de Desarrollo Profesional.....	89
Tabla 11: Resultados del Alfa de Cronbach por variables	90
Tabla 12: Análisis de significancia lineal – Resultado general.....	91
Tabla 13: Análisis del nivel de correlación de variables – Resultado general	92
Tabla 14: Análisis estadístico de normalidad de variables – Asistentes	92
Tabla 15: Análisis estadístico de significancia lineal de variables – Asistentes	93
Tabla 16: Análisis estadístico de correlación de variables - Asistentes	93
Tabla 17: Análisis estadístico de normalidad de variables – <i>Seniors</i>	96
Tabla 18: Análisis estadístico de significancia lineal de variables – <i>Seniors</i>	97
Tabla 19: Análisis estadístico de correlación de variables – <i>Seniors</i>	97
Tabla 20: Resumen de herramientas, participantes y medios utilizados para análisis cualitativo	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del Índice de Compromiso del Empleado (EEI) del área de Tributos y Legales	5
Figura 2: Factores propuestos para los componentes del compromiso organizacional.....	23
Figura 3: Ladrillos o políticas para construir compromiso organizacional	28
Figura 4: Liderazgo de rango completo – Modelo 1	35
Figura 5: Participación de estilos de vida identificados en <i>millennials</i> peruanos	52
Figura 6: Participación de NSE de acuerdo con los estilos de vida identificados en <i>millennials</i> peruanos	53
Figura 7: Tipos de consultoría de negocios	57
Figura 8: Crecimiento de la producción nacional y subsectores (2014-2016)	62
Figura 9: Variación porcentual anual por mes – Actividades jurídicas y de contabilidad	63
Figura 10: Variación porcentual anual por mes – Actividades de consultoría de gestión empresarial.....	64
Figura 11: Líneas de negocio de la FSP	66
Figura 12: Organigrama de la FSP	66
Figura 13: Organigrama del área de Gestión Humana de la FSP.....	68
Figura 14: Índice de Compromiso del Empleado por línea de negocio (2014-2016)	70
Figura 15: Índice de Compromiso del Empleado por puestos (2014-2016)	71
Figura 16: Proceso de revisión final de desempeño – FSP	74
Figura 17: Participación de calificaciones de desempeño – FSP	75
Figura 18: Porcentaje de promociones – FSP	75
Figura 19: El proceso de investigación utilizado	80
Figura 20: Resumen del análisis estadístico realizado en el programa SPSS	90
Figura 21: Factores del compromiso afectivo – Asistentes.....	94
Figura 22: Factores del liderazgo – Asistentes.....	95
Figura 23: Factores del desarrollo profesional – Asistentes.....	96
Figura 24: Factores del compromiso afectivo – <i>Seniors</i>	98
Figura 25: Factores del desarrollo profesional – <i>Seniors</i>	99
Figura 26: Componentes del análisis cualitativo – Modelo Interactivo	101
Figura 27: Identificación de componentes del compromiso en asistentes	104
Figura 28: Identificación de componentes del compromiso en <i>seniors</i>	109
Figura 29: Respuestas a la pregunta ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización?	111
Figura 30: Media de puntaje obtenido para los componentes del compromiso por cargos.....	112

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea estudiar la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) de colaboradores *millennials* peruanos. Esta investigación se desarrolla por medio del estudio de caso de una Firma de Servicios Profesionales en el Perú (en adelante, la FSP), la cual por sus características contextuales cobra relevancia debido a su alta concentración de *millennials*. En los últimos años se evidenció un comportamiento diferenciado en el indicador de compromiso del empleado que maneja la compañía en dos cargos: *seniors* y asistentes, los cuales en su mayoría son pertenecientes a la generación mencionada, 86% y 83%, respectivamente.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó al área de Tributos y Legales de la organización debido a la tendencia descendiente identificada en el indicador mencionado líneas arriba y a su participación en términos de ingresos de la compañía. La población estudiada estuvo conformada por 13 *seniors* y 27 asistentes *millennials* pertenecientes a esta área. En la investigación se aplicó una metodología de enfoque mixto, para lo cual se realizó una encuesta tipo censo con los 40 colaboradores mencionados y se complementaron los resultados obtenidos a través de 3 *focus groups* y 13 entrevistas a profundidad semiestructuradas.

Además, con la finalidad de llevar a cabo una mejor interpretación del contexto organizacional de la compañía, se entrevistó a personas con cargos directivos tanto del área en estudio como de Gestión Humana. Asimismo, se entrevistó a expertos a nivel organizacional y académico con el objetivo de profundizar el entendimiento de las variables en estudio (compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional) y a los *millennials* en el ámbito profesional.

Respecto al procesamiento de la encuesta previamente mencionada, se utilizó el software estadístico SPSS a través del cual se determinó qué variables tienen una relación lineal significativa y el nivel de correlación de las mismas. Por otro lado, el procesamiento de la data cualitativa fue realizado a través de una codificación de categorías de ideas de los participantes y analizadas a través de matrices de hallazgos.

Los resultados de la investigación evidenciaron una correlación positiva considerable entre el compromiso afectivo y el desarrollo profesional para el caso de los *seniors*. Mientras que para los asistentes se identificó una correlación positiva media entre el compromiso afectivo y el liderazgo y una correlación positiva considerable entre el compromiso afectivo y el desarrollo profesional. Todo ello se vio respaldado por los hallazgos cualitativos encontrados mediante los *focus groups* y entrevistas a profundidad.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como fin principal estudiar la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) de colaboradores *millennials* peruanos. Cabe mencionar que el desarrollo de la investigación toma como caso de estudio a la FSP.

En el primer capítulo, se presenta la justificación de la investigación, el problema de investigación, los objetivos, las preguntas e hipótesis y la viabilidad de la misma.

En el segundo capítulo se identifica, presenta y explica, desde los fundamentos teóricos vigentes, la Gestión de Personas y sus tendencias actuales, la conceptualización de las variables compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional, la relación de estas dos últimas variables con el compromiso organizacional así como los beneficios para las organizaciones de promoverlas.

La FSP se encuentra atravesando por una etapa de crecimiento continuo desde hace tres años (15% promedio anual), ya que incluso ha superado el índice de crecimiento de la economía peruana (3.21% promedio anual). Ante este contexto, la compañía decidió realizar un cambio en su estrategia de negocio a una perspectiva más participativa de manera que se pueda duplicar su facturación en los siguientes tres años gracias al trabajo conjunto de quienes la conforman. En ese sentido, se crearon frentes estratégicos siendo los más importantes aquellos relacionados con Gestión Humana debido a que al ser una compañía que brinda servicios, sus activos más importantes son los profesionales con los que cuenta. Asimismo, la FSP reconoce como uno de sus retos más importante dentro de la Gestión Humana, la gestión de *millennials* debido a que el 77% de sus colaboradores pertenece a esta generación.

Al respecto, cabe mencionar que el estudio de la relación de las variables presentadas anteriormente se ha realizado considerando a dos categorías de puesto dentro de la FSP que concentran la mayor cantidad de *millennials*: asistentes y *seniors*.

En el tercer capítulo, se presentan las características de contexto que se encuentran vinculadas a los colaboradores *millennials* de la FSP. En primer lugar, se problematiza la existencia de *millennials* en el Perú para posteriormente presentar una aproximación del *millennial* profesional peruano partiendo de estudios realizados para este segmento de la población. Luego, se presenta la situación del sector consultoría y auditoría en el que se desempeña la FSP. Posteriormente, se realiza una presentación de la compañía y aspectos claves de su Gestión Humana en torno a las variables estudiadas.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología de investigación la cual es de naturaleza aplicada y tiene los siguientes enfoques metodológicos: 1) correlacional debido a que estudia la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional y 2) exploratorio debido a que la gestión humana de *millennials* en el Perú y en el sector auditoría y consultoría ha sido poco estudiada. Respecto a la estrategia de investigación elegida, esta corresponde a un estudio de caso ya que se analizan las variables mencionadas en una empresa (la FSP), específicamente en el área de Tributos y Legales. Asimismo, respecto al enfoque de la investigación este refiere a uno mixto ya que se utilizan técnicas de recolección de data cualitativa (entrevistas y *focus groups*) y cuantitativa (encuesta).

Finalmente, la aplicación del diseño planteado y el análisis de la investigación son desarrollados en el quinto capítulo mientras que las conclusiones y recomendaciones conforman el sexto capítulo.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Justificación

1.1. Justificación social

De acuerdo con Deloitte (2015, 2016, 2017), las tendencias globales de capital humano más relevantes en los últimos tres años son el compromiso, liderazgo y desarrollo profesional. Asimismo, respecto a la Industria de Servicios Profesionales, el 85%, 81% y 86% de líderes empresariales y de recursos humanos encuestados consideran como retos muy importantes las tres tendencias mencionadas, respectivamente (Deloitte, 2017).

En esa misma línea, Cordano (2014, citada en Diario Gestión, 2014), gerente *senior* de Capital Humano de Deloitte, identificó esas tendencias como críticas en el Perú pues se adaptan al contexto económico y organizacional del país.

Por otro lado, la gestión humana de *millennials* en el Perú cobra relevancia, ya que según el director de Prospectiva y Estudios Estratégicos del Ceplan, se espera que para el 2030 el 63% de la población económicamente activa estará compuesta por *millennials* y *post millennials* (Ceplan, 2015). Adicionalmente, de acuerdo con Penagos y Rubio (2015), el 27% de los *millennials* peruanos buscan dedicarse a realizar consultorías.

Respecto a los atributos que valoran los *millennials* profesionales peruanos en una compañía se encuentran el clima laboral, las funciones realizadas, las oportunidades de ascensos y el prestigio de la empresa (Arellano Marketing, 2015). Por otro lado, entre los atributos que los llevarían a dejar sus empleos se encuentran la falta de línea de carrera, clima laboral, falta de convenios para estudiar y trato con el jefe inmediato (Arellano Marketing, 2015).

En ese sentido, de acuerdo con Ceplan (2015) “los *millennials* buscan líderes inspiradores, estrategas, visionarios, apasionados de lo que hacen, con habilidades interpersonales, y poseedores de una inteligencia social desbordante” (párr. 8), evidenciando de esa manera que el liderazgo de los jefes es un atributo organizacional importante para los *millennials* profesionales peruanos al igual que el desarrollo profesional, ya que de acuerdo con la encuesta Great Place to Work (2015, citado en Ceplan, 2015), el 78% de *millennials* peruanos valora recibir capacitaciones para su crecimiento profesional en vez de un incremento en su salario. En este sentido, tal como se indicó al inicio, queda en evidencia la importancia del estudio de variables como desarrollo profesional y liderazgo en la gestión humana de *millennials* profesionales peruanos.

1.2. Justificación desde Ciencias de la Gestión

La presente investigación gira en torno a la Gestión de Personas, específicamente se enfoca en temas relacionados al liderazgo, desarrollo profesional, compromiso organizacional y gestión de *millennials* peruanos. Respecto al liderazgo, se presenta tres estilos del mismo, poniendo mayor énfasis en el liderazgo transformacional por ser el que guarda una mayor relación con el compromiso organizacional en base a las propuestas de fuentes académicas (Bass & Avolio, 1994, citados en Alvarado, Parodi & Ruiz, 2016; Salanova & Schaufeli, 2009; Barbosa & Contreras, 2013; Ghafoor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011, citados en Alvarado, Parodi & Ruiz, 2016).

Además, se estudia al desarrollo profesional tomando en cuenta los beneficios que le otorga a una organización como parte de su propuesta de valor. Finalmente, se analiza el compromiso organizacional en base a sus tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer & Allen, 1991).

En ese sentido, la investigación aborda en conjunto temas como compromiso organizacional en *millennials* peruanos y su relación con el liderazgo y desarrollo profesional en la FSP. Es así que dada la riqueza de la convergencia de variables presentadas, la investigación contribuye a la generación de conocimiento desde las Ciencias de la Gestión, específicamente la Gestión de Personas en el sector Consultoría y Auditoría.

2. Problema de investigación

La presente investigación es relevante para el área de Gestión Humana de la FSP por dos razones principales. La primera de ellas, de acuerdo con la Directora de Gestión Humana (comunicación personal, 27 de junio, 2017) es que el 77% de todos sus colaboradores son *millennials*, este porcentaje incrementa su concentración en los cargos de *seniors* y asistentes en toda la organización, 86% y 83% respectivamente (FSP, 2017j).

La segunda de ellas, refiere a los últimos resultados de la encuesta Global de Personas (GPS) que toma la FSP. El Índice de Compromiso del Empleado (EEI) evaluado en dicha encuesta evidencia un comportamiento diferenciado en ambos cargos mencionados anteriormente. Asimismo, si bien en el último año el área de Tributos y Legales incrementó su porcentaje de compromiso en 12%, aún no ha podido superar indicadores como la Norma Peruana y Norma Global Top 25%, las cuales representan el promedio de los niveles de compromiso de sus pares.

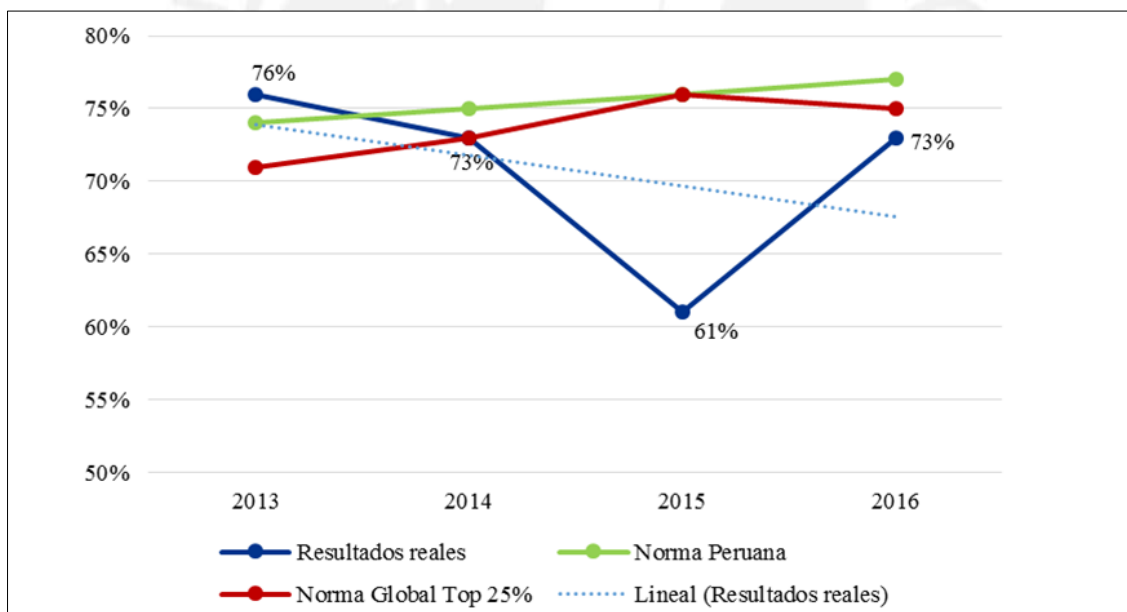
Entonces, se evidencian dos retos en el ámbito de la Gestión Humana para la compañía: mejorar el indicador de compromiso en la organización y gestionar su alta población de *millennials*.

Con la finalidad de estudiar a profundidad la problemática presentada anteriormente dentro de la FSP, se eligió al área de Tributos y Legales para ser estudiada debido a que es la segunda área más consolidada en tamaño (87 colaboradores), luego de auditoría, y la primera en participación de clientes pertenecientes a las empresas Top 100 respecto a las otras dos áreas de la compañía en los últimos ocho años (FSP, 2016a).

Asimismo, según el Socio de Tributos y Legales de la FSP (comunicación personal, 17 de julio, 2017) esta área ha representado aproximadamente el 40% de la facturación total de la firma en los últimos años y tiene una variada oferta de servicios.

Adicionalmente, esta área ha presentado una tendencia negativa en sus resultados del Índice del Compromiso desde el año 2013, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 1: Evolución del Índice de Compromiso del Empleado (EEI) del área de Tributos y Legales



Adaptado de: FSP (2016b y 2017c)

Los resultados de la FSP son contrastados con distintas bases comparativas que se manejan a nivel de toda la red global de firmas a la que pertenece, con la finalidad de realizar mejoras en las prácticas actuales. Respecto al Estándar para Perú, esta referencia toma en cuenta a organizaciones del sector en Perú provenientes de la subcategoría de la base de datos *WorldNorms IBM Kenexa* (FSP, 2016b).

Respecto al comparativo Estándar Resultados Globales Top 25%, se trata de la subcategoría de la base de datos *WorldNorms IBM Kenexa* que incluye los resultados de las compañías que se encuentran en el top 25% de las organizaciones de servicios profesionales a nivel global (FSP, 2016c).

Como se puede apreciar en el gráfico, el Índice de Compromiso (EEI) obtenido por el área de Tributos y Legales de la FSP desde el 2014 se ha mantenido por debajo de los Estándares para Perú y para las empresas del top 25% a Nivel Global. Ello representa un reto para la Gestión Humana de la FSP, especialmente en Tributos y Legales, en cuanto a la gestión del compromiso de sus colaboradores.

3. Objetivos

Como se muestra en la matriz de consistencia (ver Anexo A), a continuación se presentan los objetivos de la investigación.

3.1. Objetivo general

La presente investigación tiene como objetivo general:

- Estudiar la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos del área de Tributos y Legales en la FSP.

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados para la investigación son los siguientes:

- Identificar y explicar desde los fundamentos teóricos la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas.
- Presentar y determinar las características contextuales vinculadas a la población de estudio de la investigación: *millennials* en el Perú y la FSP.
- Precisar los componentes del compromiso organizacional que tienen una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional de colaboradores *millennials* peruanos del área de Tributos y Legales de la FSP.

4. Preguntas e hipótesis de la investigación

4.1. Pregunta general

La pregunta base sobre la que parte la investigación es la siguiente: ¿Cuál es la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos del área de Tributos y Legales en la FSP?

4.2. Hipótesis general

Respecto a la hipótesis general de la investigación, se propone que las variables liderazgo y desarrollo profesional tienen una relación diferenciada con los componentes del compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* peruanos del área Tributos y Legales en la FSP.

Al finalizar la investigación, esta hipótesis fue validada ya que se identificó una relación lineal positiva diferenciada entre las variables de liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional en los colaboradores *millennials* del área Tributos y Legales de la FSP. Dichas relaciones son diferenciadas debido a que se obtuvo una relación lineal positiva entre las variables mencionadas con el componente compromiso afectivo, caso contrario sucede con los otros dos componentes (compromiso normativo y de continuidad).

4.3. Preguntas específicas

Las preguntas de investigación específicas que dan origen a los objetivos presentados en la sección 3.2 son las siguientes:

- **P1:** ¿Existen fundamentos teóricos que identifican y explican la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas?
- **P2:** ¿Cuáles son las características contextuales de la generación *millennial* en el Perú y de la FSP?
- **P3:** ¿Cuáles son los componentes del compromiso organizacional que tienen una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional de los colaboradores *millennials* del área de Tributos y Legales de la FSP?

4.4. Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas planteadas para la investigación son las siguientes:

- **H1:** Sí existen fundamentos teóricos que identifican y explican la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas.
- **H2:** La generación *millennial* en el Perú cuenta con características diferenciadas respecto a los *millennials* norteamericanos, estas características marcan un precedente contextual para los *millennials* peruanos que trabajan en la FSP, quienes tienen una alta concentración en la compañía y significan un reto para la misma.

- **H3:** El componente del compromiso organizacional que presenta una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional es el compromiso afectivo, debido a la fundamentación teórica que lo respalda, asimismo se espera que el desarrollo profesional cuente con un nivel mayor de relación debido al modelo de negocio de la FSP.

Cabe mencionar que las hipótesis presentadas anteriormente fueron validadas durante el desarrollo de la investigación.

5. Viabilidad

Para determinar la viabilidad de la investigación, se evaluó la disponibilidad de los recursos financieros, físicos y humanos necesarios para desarrollar la investigación.

En ese punto, se contó con la autorización formal de la FSP para proceder con la investigación (Ver Anexo B). Respecto a la recolección de data cuantitativa y cualitativa se realizó con los colaboradores *millennials* del área Tributos y Legales de la FSP.

Asimismo, en cuanto a la posible limitación de la subjetividad en las respuestas, se hizo un cruce de información entre los hallazgos de las herramientas metodológicas aplicadas con el objetivo de ser exhaustivos en las conclusiones obtenidas. Otra limitación identificada refiere al horizonte temporal de 6 meses para realizar el trabajo de campo.

Respecto al uso de recursos financieros, estos fueron moderados debido al uso de las instalaciones de la FSP para llevar a cabo las entrevistas y *focus groups* y dado que la encuesta fue aplicada de manera virtual. En ese sentido se incurrieron en gastos menores como transporte y *coffee break* para los participantes.

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE PERSONAS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y DESARROLLO PROFESIONAL

El segundo capítulo se divide en cuatro secciones. La primera versa acerca de la Gestión de Personas (en adelante GDP), donde se presenta la evolución del concepto a través de los años, pasando desde las Relaciones Industriales hasta la Gestión del Talento Humano. Asimismo, se muestra la conceptualización de talento desde la revisión de diversas fuentes bibliográficas y se concluye con la definición del término que considera la presente investigación. Para finalizar la sección, se presentan las tendencias más relevantes de Gestión de Personas. La segunda sección, describe el concepto de compromiso organizacional y sus componentes, además presenta su impacto en los resultados organizacionales, sus indicadores de medición, así como los conceptos que se relacionan con este. La tercera sección, conceptualiza el liderazgo, describe los estilos del mismo y define aquel que tiene una mayor relación con el compromiso organizacional desde los fundamentos teóricos, y muestra indicadores para su medición. Finalmente, el capítulo cierra con la sección dedicada al desarrollo profesional en la que se conceptualiza el término partiendo de la propuesta de varios autores al respecto y se evidencia los beneficios de impulsarlo para la organización.

1. Gestión de Personas

1.1. Nuevo modelo de gestionar personas: hacia la Gestión del Talento Humano

Con el transcurrir de los años, el área de Recursos Humanos (en adelante RRHH), ha ido cambiando debido a factores como la economía, tecnología, el dinamismo de los negocios, entre otros. La magnitud de estos cambios ha involucrado incluso que su nombre haya variado: Gestión del Capital Humano, Administración del Capital Humano y Gestión de Personas (Chiavenato, 2009).

La gestión de organizaciones ha sufrido cambios en su enfoque a partir del nuevo milenio. Para Chiavenato (2009), estas han pasado por tres eras en el siglo XX: la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la era del conocimiento. Ellas dieron los lineamientos para la transformación del área organizacional vinculada a la gestión de personas. Cada etapa de la GDP en función a estas tres eras se manejó de acuerdo a una denominación: Relaciones Industriales (en adelante RI); Administración de Recursos Humanos (en adelante ARH) y Gestión del Talento Humano (en adelante GDTH), respectivamente.

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuller (2007) la evolución del área se ha resumido en tres etapas. La primera, se orienta a labores administrativas y preocupa por el control, recibiendo el nombre de Departamento de personal. La siguiente etapa tiene un enfoque

hacia las relaciones laborales, es decir, es aquí donde se negociaron las condiciones del trabajo. Y la última, lleva un énfasis estratégico, la cual calza con la GDTH propuesta por Chiavenato que busca integrar a las personas en la organización y promueve constantemente las relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas.

En un inicio el departamento de RRHH tenía un rol burocrático y administrativo, centrándose en el manejo de planilla y el control de personal. A medida que las organizaciones crecían, sus responsabilidades también fueron adquiriendo protagonismo en la empresa (Dolan et al., 2007; Dessler & Varela, 2011). Para Chiavenato (2009), como se mencionó anteriormente, la etapa inicial del área recibe el nombre de RI, donde las personas eran consideradas como máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico predominando el concepto de mano de obra (Chiavenato, 2009).

La segunda etapa responde al nombre ARH y tuvo presencia entre los años 1950 y 1990. Esta se desempeñó como intermediadora entre las organizaciones y los empleados con la finalidad de limar los conflictos laborales entre ambas partes. Además, el área mantenía en ese entonces tareas similares a su etapa predecesora, ya que cumplía funciones especializadas, tales como reclutamiento, selección, formación, entre otros (Chiavenato, 2009; Dessler & Varela, 2011).

Con la llegada de la Era del conocimiento a las organizaciones, resulta necesario contar con un área de RRHH más dinámica, con capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y donde el colaborador juegue un rol principal dentro de estos. Para Chiavenato (2009), en este punto las personas pasan a ser agentes activos, socios de la organización y cumplen metas. Ello es reforzado por Dolan et al. (2007) quien afirma que las organizaciones dan mayor protagonismo a los colaboradores debido a que caen en cuenta que su desarrollo depende de ellos.

Este cambio de era viene acompañado de muchos cambios que impactan en el área, pues esta se ve afectada por el fenómeno virtual que cruza fronteras físicas entre países y hace que las personas y empleadores puedan buscar y encontrar aquello que se adapte a sus necesidades, con mayor facilidad. Con estas nuevas condiciones, las organizaciones se enfocan con mayor frecuencia en el *core business* por lo que actividades como la tercerización y *offshoring*¹ de funciones son cada vez más frecuentes (Manpower, 2008).

¹ “ [...] se conoce al *offshore* como la práctica de subcontratar servicios a empresas localizadas en países cuya mano de obra es más barata que el país en el que se sitúa la compañía que externaliza dichos servicios” (García, 2009, p. 12).

El talento se hace más fuerte en esta etapa y surgen infinidad de conceptos y formas de retenerlo. Alonso y García-Muina (2014), después de citar varios autores, llegan a la conclusión que la GDTH es el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales que ocupan posiciones estratégicas en la organización. Todas estas actividades tendrán aliados en cada área de la empresa, de manera que resulte más efectiva la implementación de estas estrategias.

La transición de las dos etapas descritas anteriormente significa migrar desde una ARH entendida como un espacio cerrado, centralizado y repetitivo hacia un enfoque global y estratégico propuesto por la GDTH. Esta surge bajo el contexto de la Era de la Información, comprendida desde los años 90 a la actualidad. En este período son los gerentes de línea quienes ocupan los cargos de gestores de RRHH, mientras que las tareas operativas se delegan a través de *outsourcing*² (Chiavenato, 2009).

En la siguiente tabla se presenta con mayor detalle la segunda y tercera etapa, según lo expuesto por Chiavenato (2009):

Tabla 1: Transición de etapas de Administración de Recursos Humanos a Gestión del Talento Humano

Características	Denominaciones	
	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
Formato de trabajo	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Con el mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RRHH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna, descentralizar y compartir
Principales actividades	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Adaptado de: Chiavenato (2009)

Por último, para Dolan et al. (2007), estos enfoques no son excluyentes entre sí sino que significan un cambio en la misión, contenido y funciones de los departamentos de RRHH. Sin

² “El *outsourcing* es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados” (Moncada & Monsalvo, 2000, p. 25).

embargo, estos autores indican que la GDTH desde la perspectiva estratégica cobra mayor relevancia por su competitividad en el mercado actual. Al respecto, cabe mencionar que en la presente investigación se usa el término de GDTH para referirse a la etapa actual de la GDP, ya que calza de manera más adecuada con las condiciones y tendencias presentes a partir de la Era de la Información.

1.2. Definición de Talento

En el marco de la GDP y considerando la etapa vigente de la misma, la GDTH, es de suma relevancia reconocer como reto para las organizaciones el identificar, recompensar, retener y monitorear el talento. En ese sentido, resulta importante conocer quiénes son los talentos en las organizaciones, por lo que a continuación se presentan conceptos propuestos por diversos autores para posteriormente optar por un concepto guía de talento que sea referente durante el desarrollo de la investigación.

A inicio de la década de los noventa, diversas organizaciones aprovecharon el talento despedido de su competencia para integrarlos a sus compañías. Sin embargo, fue en esta misma década cuando las empresas se dieron cuenta de lo costoso que llegaba a ser la contratación externa cuando tenían empleados que podían ocupar cargos vacantes al mismo sueldo (Capelli, 2008).

Asimismo, “el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo” (Jericó, 2008, p. 67), es decir, engloba tres conceptos que deben permanecer juntos para que el término no pierda su esencia. Esta idea es reforzada por Manpower (2012) en su estudio “Talento y Liderazgo”, el mismo que señala que una persona comprometida y con competencia es talentosa. A partir de ello, los talentos en la organización son aquellas personas que agregan valor a su posición y son capaces de generar grandes cambios.

Al respecto, Saracho (2011) agrega que una persona talentosa suma valor crítico a la compañía, sin embargo este no se limita a un puesto, jerarquía ni estructura. Además, plantea que en una organización deben existir diversas definiciones de talento tanto como sean necesarias, es decir, deben existir conceptos para cada grupo que se quiera estudiar y deben contener las variables necesarias para identificarlos.

Dogan y Demiral (2008, citado en Sefer, Sudi, Hande & Zuhail, 2013) manejan dos definiciones para el concepto de talento. La primera de ellas es entender el término como una combinación de triunfo, habilidad, liderazgo, practicabilidad, creatividad y buen uso del tiempo. La segunda plantea que talento es la capacidad de llevar a cabo actividades dentro de un período de tiempo conveniente, utilizando creatividad y llevando a otros a lograr el éxito.

De acuerdo con Waheed, Zaim y Zaim (2012), el talento es valioso, raro, difícil de imitar y difícil de encontrar, por lo que se plantea que una vez dentro de la organización, la dirección de este no puede ser igual que cualquier otro recurso. Por ello, si la organización sabe gestionarlo de manera adecuada podrá desarrollar una ventaja competitiva.

Por último, autores como Martín (2015) afirman que el concepto de talento debe ser definido por la propia organización, pues esta debe ir alineada con la estrategia y las necesidades planteadas. La presente investigación considera la posición de Martín para referirse a talento, pues en la actualidad cada empresa vive retos diferentes y no sería adecuado estandarizar una sola definición para todas las organizaciones.

1.3.Tendencias de la Gestión de Personas

Como se mencionó líneas arriba, la GDP en los últimos años ha afrontado retos de diversas magnitudes y en diferentes contextos, originados por causas demográficas, tecnológicas, sociales, económicas, entre otras. A continuación se presentan las tendencias más relevantes en base al estudio “Tendencias Globales en Capital Humano” de Deloitte:

1.3.1. La organización del futuro

Actualmente las organizaciones “se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de sus empleados” (Deloitte, 2017, p. 19). En ese sentido, los diseños basados en patrones enfocados en eficacia y eficiencia han quedado obsoletos en medio de un entorno impredecible y de disrupción (Deloitte, 2017).

Por este motivo, las organizaciones líderes están haciendo énfasis en el trabajo a través de “redes de equipos”, donde se promueva la colaboración e innovación para la resolución de problemas y la consecución de objetivos organizacionales. En este punto, la organización del futuro funciona a través de la formulación de pequeños equipos para determinados proyectos que se crean y se disuelven rápidamente luego de concluido el objetivo (Deloitte, 2017).

Bajo este nuevo modelo organizacional, gestionar la diversidad presente en los equipos, entre ellas la diversidad generacional resulta todo un reto en tanto cada generación posee diferentes expectativas, valores, experiencias y comportamientos. Para conformar estos equipos de redes, las organizaciones deben atraer y retener aquellos talentos que agreguen valor a la compañía, en cada uno de estos grupos, y a la vez identificar aquellos colaboradores que tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas generaciones y que su interacción tenga un impacto positivo en su desenvolvimiento en la empresa (Cennamo & Gardner, 2008, citado en Stone & Deadrick, 2015).

Tal como lo menciona Molinari (2011), las mentalidades generacionales se forman a partir de las experiencias, valores y estilos que cada generación pueda tener, sin embargo en la medida que transcurren los años esta mentalidad puede cambiar debido a que maduran y se transforman tal como lo hacen las personas. Es así que resulta importante conocer las características propias de las generaciones presentes en el ámbito organizacional de manera que se asegure una convivencia saludable. Actualmente son 4 generaciones las que coexisten en el ámbito laboral: Tradicionalistas, *Baby boomers*, Generación X y Generación Y.

En esa línea misma línea, Imperial, Mondelli y Rivera (2016), Directivos de Consultoría de Gestión Humana en KPMG, señalaron que esta diversidad de generaciones implica que las áreas de GDP emprendan esfuerzos por entender el nuevo relacionamiento de las generaciones con la compañía y consideren aquellos elementos que mantienen motivadas a todas las generaciones que conviven en una misma organización. Para ello proponen establecer una estrategia holística que entienda las necesidades de todas las generaciones y genere esquemas de remuneración diferenciados que estén alineados con el negocio así como programas para el desarrollo de carrera de acuerdo con cada generación.

Finalmente, esta organización del futuro también requiere un buen enfoque de liderazgo que permita llevar exitosamente estos equipos de redes. En ese sentido,

los líderes de equipos en organizaciones ágiles requieren habilidades como negociación, flexibilidad y pensamiento sistémico. En algunos casos, los líderes más experimentados y los responsables de las unidades de negocio pueden ser las personas equivocadas para el cargo de equipos digitales, ágiles en red [...] los líderes efectivos en un ambiente interconectado deben tener un alto grado de inteligencia para crear redes, conociendo qué está sucediendo en su compañía, en su industria y su mercado de clientes (Deloitte, 2017, pp. 22-23).

En la siguiente tabla se resumen las características de la nueva organización en contraste con las reglas tradicionales.

Tabla 2: Organización del futuro: Reglas tradicionales vs. Nuevas reglas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Organizadas para eficiencia y eficacia.	Organizadas para el aprendizaje, innovación e impacto en el cliente.
La compañía es vista como toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica.	La compañía es vista como una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en funciones de negocio con líderes funcionales y grupos funcionales globales	Estructura basada en trabajo y proyectos, con equipos basados en proyectos, clientes y servicios
Progreso a través de la promoción ascendente con	Progreso a través de muchas asignaciones,

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
muchos niveles de por medio	diversidad de experiencias, y asignaciones multifuncionales de liderazgo
Las personas “se vuelven líderes” a través de la promoción	Las personas “crean seguidores” para crecer en influencia y autoridad
Dirigir bajo supervisión	Dirigir por orquestación
Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros	Cultura de seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en guía
Roles y títulos de puesto claramente definidos	Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos de puesto cambian regularmente
Basado en procesos	Basado en proyectos

Adaptado de: Deloitte (2017)

1.3.2 Carrera y aprendizaje

Dado que las carreras profesionales están teniendo una proyección de 60 a 70 años, el tiempo de permanencia en una organización se torna de 4.5 años y el tiempo de vigencia de una habilidad aprendida es de 5 años (Gratton & Scott, 2016, Thomas & Seely, 2011, citados en Deloitte, 2017), las organizaciones deben replantear la oferta de valor ofrecida a sus colaboradores respecto a su aprendizaje y desarrollo.

Hoy en día, vemos la función de aprendizaje como un área de negocio altamente estratégica que se centra en la innovación y el desarrollo de liderazgo, ofreciendo una experiencia de aprendizaje de clase mundial, promoviendo el aprendizaje durante toda la vida para carreras más largas y reuniendo equipos multifuncionales para conectarse y colaborar (Deloitte, 2017, p. 32).

En ese sentido, las empresas líderes están elaborando modelos de carreras dinámicos y una cultura de desarrollo profundamente integrada que contribuyan a la formación de los empleados, cubriendo sus expectativas.

De acuerdo con Deloitte (2017), las organizaciones deben poner énfasis en contar con una estructura de puestos que facilite la movilidad interna de sus colaboradores, así como el rediseño de los programas de aprendizaje y desarrollo utilizando las herramientas tecnológicas. Asimismo, resulta importante contar con los gerentes como responsables del proceso de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores.

1.3.3 Adquisición de talento

Tener personas con talento en la organización es sin lugar a duda un factor diferenciador en la organización. Según un informe de Deloitte (2017), la adquisición de talento es el tercer reto más importante a nivel global con el 81% de participantes clasificándolo como muy

importante. En los informes del 2014, 2015 y 2016 ya se mostraba la importancia del proceso del reclutamiento para la organización, clasificándolo dentro de otros retos.

Para el 2014, ya se evidenciaba en el informe de Deloitte la importancia del proceso de reclutamiento en las empresas y advertía que aquellas que no se adapten estarán un paso atrás de su competencia. “Sin talento y habilidades críticas, las empresas no pueden hacer crecer sus negocios. Sin embargo, en el nuevo entorno de hoy en día, las viejas formas de contratación, adquisición y acceso al talento ya no son eficaces” (Deloitte, 2014, p. 65)

Björkman y Smale (2010) reafirman la existencia de un reto tanto en la oferta y la demanda laboral y contextualizan lo que viene ocurriendo en las organizaciones. Por el lado de la demanda, existe una elevada presión por los directivos de la alta gerencia en implementar estrategias globales dado que en los últimos años diversas compañías multinacionales están compitiendo por atraer talentos que no necesariamente se encuentran en el banco de talentos nacional. Por el lado de la oferta, factores como la globalización y la movilidad internacional han creado una atmósfera de reto en la gestión de personas, pues para algunas organizaciones representa una oportunidad de llegar a más personas que puedan satisfacer las necesidades de la organización a un costo menor, pero ello también implica la posibilidad que los talentos migren a otras organizaciones fácilmente lo que genera retos de retención para las empresas.

Deloitte (2017) menciona algunas recomendaciones que las empresas podrían seguir a miras de mejorar su proceso de reclutamiento de talento. Entre ellas encontramos la posibilidad de aprovechar las nuevas tecnologías, construir marca empleadora, ampliar y expandir canales de búsqueda, entre otros.

1.3.4 La experiencia del empleado: cultura, compromiso y más allá

Según el informe de Deloitte (2017) el 79% de los entrevistados calificó a la experiencia del empleado como muy importante. ¿A qué hace referencia este informe al mencionar la experiencia del empleado? En el actual mundo digital y a partir de la llegada del nuevo integrante generacional en las organizaciones, los *millennials*, las expectativas de los colaboradores se orientan en vivir experiencias enriquecedoras en sus lugares de trabajo.

Son cinco los factores que hacen de la experiencia del colaborador un reto (Deloitte, 2017). Primero, la poca importancia que muchas compañías le prestan a este tema. Segundo, no se han asignado responsables para este proceso. Tercero, se tiene pocos recursos en el área como para tener un conjunto integrado de prioridades. Cuarto, actualizar los sistemas que se tienen para comprometer al empleado de manera constante. Por último, aún no se han vinculado las diversas herramientas con los planes a miras de hacer el compromiso del empleado más dinámico.

En los informes previos al año 2017, no había una categoría con este nombre, sin embargo se había considerado aspectos como cultura y compromiso, los mismos que para el 2017 están incluidos dentro de la experiencia del empleado en la organización. Ello demuestra la importancia que este reto representa en las organizaciones.

1.3.5 Gestión del desempeño

El rediseño de la gestión de desempeño, entendido como la medición, evaluación y reconocimiento del desempeño de los colaboradores, llevado a cabo por las organizaciones se está acelerando, ya que el 79% de ejecutivos lo considera como una alta prioridad, en comparación al 71% de hace tres años (Deloitte, 2017). Esto es bastante comprensible, ya que a medida que se gestione adecuadamente el desempeño de los colaboradores, esto repercutirá en aspectos organizacionales importantes.

Además, de acuerdo al estudio “Tendencias Globales en Capital Humano” de Deloitte (2017), las organizaciones cuentan con las capacidades necesarias para implementar una gestión de desempeño, siendo 10% más eficaces que en el 2015 y para lograrlo la mayoría de ellas está orientada a reentrenar a sus líderes para llevar a cabo perspectivas de gestión enfocadas en el desarrollo de sus colaboradores. Esto demuestra que el rol de los líderes en el desempeño de su equipo de trabajo cumple un papel fundamental; por ello, para que un sistema de gestión de desempeño funcione, deberá ir acompañado del desarrollo de un buen liderazgo.

Todo lo mencionado, trae consigo beneficios para las organizaciones, ya que al incorporar nuevas prácticas de desempeño se ha evidenciado que el 90% de empresas ven mejoras en el compromiso, 96% de ellas sostienen que los procesos son más sencillos y el 83% manifiesta una mejora en la relación entre los colaboradores y sus líderes (Deloitte, 2017). De esta manera, se demuestra que al trabajar una organización en el rediseño de su gestión de desempeño, esto trae consigo resultados organizacionales valiosos para ellas.

1.3.6 Liderazgo disruptivo

Uno de los retos más importantes identificados por las organizaciones en todo el mundo sigue siendo el desarrollo del liderazgo y en simultáneo la evolución hacia una organización digital hace que existan brechas de liderazgo aún mayores. Ante ese escenario, los líderes que actualmente tengan un alto rendimiento necesitan diversas habilidades y conocimientos que en generaciones anteriores (Deloitte, 2017). En esa misma línea, el nuevo contexto digital demanda a los representantes de equipos y organizaciones estar preparados para llevar a cabo un adecuado manejo de sus equipos.

Adicionalmente, el 90% de las corporaciones se encuentran en un proceso de rediseño de sus organizaciones con la finalidad de que sean más dinámicas, enfocadas en sus equipos y conectadas. Para lograrlo requieren de un estilo de liderazgo diferente para hacer realidad sus propuestas, aquel debe estar caracterizado por saber cómo formar y dirigir equipos, mantener a los colaboradores conectados y comprometidos, y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua (Deloitte, 2017).

Por todo lo anteriormente mencionado, se pone en evidencia que ante el nuevo contexto digital y aspiraciones de las organizaciones en su proceso de rediseño, el líder es una pieza fundamental que acompaña a la empresa en la consecución de sus objetivos.

2. Compromiso organizacional

Tal como se menciona previamente, existen diversas tendencias organizacionales que giran en torno a la GDP en la actualidad, siendo una de ellas la relacionada al compromiso organizacional. Esta tendencia es una de las más retadoras y es estudiada desde distintos ámbitos organizacionales, tales como la administración, la gestión de personas y el comportamiento organizacional (Cohen, 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Morrow, 1993, citados en Gallardo, 2008), convirtiéndose de esa manera en “uno de los tópicos más desafiantes e investigados en la actualidad” (Gallardo, 2008, p. 8).

Además, el compromiso organizacional puede asumir el rol de una variable diferenciadora y de éxito en una organización que lo gestione frente a otras que no. En ese sentido, un elevado grado de compromiso de los colaboradores se ve traducido en una fuente de ventaja competitiva para la misma (Porter, Steers & Mowday, 2005). Asimismo, interviene en el comportamiento de los colaboradores (Gallardo, 2008), trayendo consigo resultados significativos para una organización.

En relación a lo anteriormente mencionado, en las siguientes líneas se pretende acercar al lector hacia una definición del compromiso organizacional y sus componentes, evidenciar su impacto en los resultados organizacionales y finalmente presentar sus indicadores de medición y los conceptos que se relacionan con el compromiso organizacional.

2.1. Conceptualización del compromiso organizacional

El compromiso alude a “la vinculación, la implicación, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y energía” (Salanova & Schaufeli, 2009, p. 93). Adicionalmente, según Saracho (2011), compromiso significa enganche, un concepto que denota cercanía con lo emocional y/o amoroso. Estas definiciones reflejan que el compromiso está fuertemente relacionado con el aspecto intangible y subjetivo, lo cual implica que proponer una definición exacta resulta ser un

reto que será resuelto a partir de las definiciones de diversos autores y, finalmente, se concluirá en una descripción consolidada para el ámbito organizacional.

Antes de iniciar el análisis en el contexto laboral, es importante mencionar que Salanova y Schaufeli (2009) proponen dos enfoques para su estudio: el compromiso en el trabajo, el cual alude a la relación que tiene un colaborador con su trabajo en sí mismo y el compromiso con la organización, referente a la relación que tiene un colaborador con su centro laboral, lo cual podría incluir también al primer enfoque. Ante ese escenario, la presente investigación se enfoca en el vínculo entre el colaborador y su organización, debido a que presenta un enfoque más holístico y además porque la empresa en análisis (la FSP) pertenece al rubro consultoría y auditoría. En esa misma línea de acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009), las organizaciones que pertenecen al rubro consultoría ponen un especial énfasis en el compromiso de los colaboradores con la organización, ya que su objetivo principal es incrementar resultados que sean relevantes para la compañía.

Ahora bien, según Jericó (2008), el compromiso en el ámbito organizacional es el motor para que el trabajador otorgue su máximo aporte a la compañía y tenga deseo de permanecer en ella, que se identifique con lo que hace y asuma el rol de representante de la misma frente a personas de su entorno cercano. La autora hace especial énfasis en que el compromiso es distinto a la motivación y señala que un profesional comprometido está siempre satisfecho, mientras que un profesional satisfecho no siempre está comprometido. Además, Harter, Schmidt y Hayes (2002), señalan que el compromiso en el ámbito laboral surge cuando las personas tienen un nexo emocional con las organizaciones y es entendido como una situación en la que estas se encuentran conscientes de lo que se espera de ellas y del impacto que causan sus actividades laborales en sus organizaciones.

En adición a lo mencionado, el compromiso organizacional es entendido también como un estado psicológico que se caracteriza por la relación entre el colaborador y su organización y que interviene en su decisión de continuar o dejar la misma (Meyer & Allen, 1991). Asimismo, Mowday, Steers y Porter (1974), proponen que el compromiso organizacional alude a la intensidad con la que se identifica una persona con una organización. Este compromiso se caracteriza por lo siguiente: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la compañía; la disposición a llevar a cabo un esfuerzo considerable en nombre de la misma y deseo de permanecer en ella.

Continuando con el análisis, otros autores complementan las definiciones anteriormente mencionadas, señalando que:

El compromiso organizacional es una actitud que se define como el grado en que un colaborador se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos: compromiso afectivo, carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores; compromiso para continuar, valor económico que se percibe por permanecer en una organización en comparación de no estar en ella y compromiso normativo, obligación de permanecer en la organización por razones morales o éticas (Robbins & Judge, 2009, pp. 79 - 80).

A partir de las definiciones presentadas, para la presente investigación se entiende al compromiso organizacional como el vínculo entre un colaborador y su organización, el cual es demostrado a partir del orgullo que siente el colaborador de pertenecer a la misma. Además, el compromiso organizacional trae consigo efectos en el rendimiento del trabajador e incentiva su deseo de permanecer en la compañía. Asimismo, el término en análisis conlleva a que el colaborador otorgue su máximo aporte a la organización y cuenta con los siguientes componentes: compromiso afectivo, de continuidad y normativo, los mismos que aluden a un vínculo emocional, de necesidad económica y de obligación moral, respectivamente.

2.2. Componentes del compromiso organizacional

Tal como se mencionó, el compromiso organizacional cuenta con tres componentes, los cuales permiten realizar un análisis más detallado del mismo. En ese sentido, en línea con lo propuesto por Robbins, el compromiso organizacional es entendido como un constructo de concepto multidimensional que alberga los componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer & Allen, 1991).

Estos tres componentes no son excluyentes debido a que la relación que tiene un colaborador con su compañía podría reflejar distintos grados de ellos; siendo así que una misma persona puede sentir un fuerte vínculo emocional con su organización y a la vez un sentimiento de obligación de permanecer en ella (Meyer & Allen, 1997). Es por esta razón que se los cataloga como componentes y no como tipos del compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1997).

En las siguientes líneas se explica con más detalle en qué consiste cada componente:

2.2.1. Compromiso afectivo

Hace referencia al vínculo emocional del colaborador, la identificación y la participación con su organización. Aquellos colaboradores que cuenten con un alto grado de compromiso afectivo continúan trabajando en su compañía porque realmente quieren hacerlo

(Meyer & Allen, 1991). A partir de la definición propuesta, se identifica que el aspecto emocional cumple un rol clave para el desarrollo del compromiso afectivo.

En ese sentido, “las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo y que cuentan con una naturaleza orientada a la acción” (Robbins & Judge, 2009, p. 251) con lo cual las emociones que siente o desarrolla un colaborador durante su vida laboral conllevan a que se comprometa con su organización, incluso funcionan como un motor para que actúe en beneficio de la misma, es decir, se oriente a la acción.

Cabe relevante mencionar en este punto que Meyer y Allen (1991), proponen que a mayor tiempo de permanencia con el que cuenta un colaborador en su organización, desarrolla un mayor grado de compromiso afectivo; además, las funciones del puesto y experiencias laborales que vive llevan a que los lazos emocionales sean más fuertes y que se genere compromiso. Corroborando de esta manera, una vez más, que el aspecto emocional cumple un papel fundamental en el compromiso organizacional.

Adicionalmente, el compromiso afectivo conlleva a que el colaborador desarrolle un alto grado de involucramiento con la organización en la que labora, a tal grado de que aquel sienta los problemas de la empresa como propios (Meyer & Allen, 1997).

Para reforzar todo lo mencionado, se finaliza este apartado con la siguiente definición propuesta por Rivera (2005): el compromiso afectivo es entendido como una combinación de emociones, sentimientos y valores, y para que los colaboradores de una organización lo desarrollen, esta deberá contar con iniciativas que los ayuden a tener un adecuado equilibrio vida personal y profesional con el objetivo de desarrollar emociones que los lleven a considerar a la organización como parte de su familia y generen así un sentido de pertenencia significativo.

Todo lo mencionado, traerá consigo que los colaboradores trabajen con lealtad en la compañía a la que pertenecen, demostrándolo a través de su desempeño laboral, con sus compañeros de trabajo y con los valores o principios que rigen en las organizaciones que los emplean, los mismos que deben ser éticos para que genere orgullo en los colaboradores (Rivera, 2005). Entonces al hacer referencia al compromiso afectivo, evidentemente se otorga un peso importante al vínculo emocional que un colaborador llegue a desarrollar con su organización.

2.2.2. Compromiso de continuidad

Alude a los costos que tendría un colaborador si deja de trabajar en una organización. Los colaboradores, cuya relación con la compañía esté basada en un compromiso continuo permanecen en ella porque necesitan hacerlo (Meyer & Allen, 1991).

En ese sentido, de acuerdo con Rivera (2010), el colaborador desarrolla un vínculo con la organización en la que trabaja debido a que ha llevado a cabo inversión en tiempo, dinero y esfuerzo; por lo tanto, en el escenario de que decida renunciar, su decisión le traería consigo pérdidas.

Adicionalmente, si el colaborador considera que sus oportunidades afuera de la organización son pocas, el apego que siente por permanecer en la empresa se eleva (Rivera, 2010), ya que sería complejo para él conseguir un trabajo como el que tiene actualmente.

Con lo cual se identifica que tanto las inversiones realizadas como las oportunidades laborales que se le presenten al colaborador cumplen un papel importante en la toma de decisiones cuando se hace presente el compromiso de continuidad.

De esa manera, se evidencia que este componente está fuertemente relacionado a los intereses particulares del colaborador y son justamente estos los que hacen que analice las consecuencias de sus actos y decisiones en el ámbito organizacional (Rivera, 2010). Es así que, aquellos colaboradores que cuenten con compromiso de continuidad desarrollan un vínculo con su organización sujeto a sus necesidades económicas, comodidad y beneficios que les brinda su experiencia laboral actual.

2.2.3. Compromiso normativo

Refleja un sentimiento de obligación moral para continuar trabajando. Los colaboradores que cuenten con un alto grado de compromiso normativo consideran que es su deber permanecer en la organización (Meyer & Allen, 1991). En ese sentido, la lealtad que lleguen a desarrollar se evidencia cuando se sienten en deuda o en compromiso con su organización (Meyer & Allen, 1991); en otras palabras, desarrollan un sentido de reciprocidad. Además, el compromiso normativo:

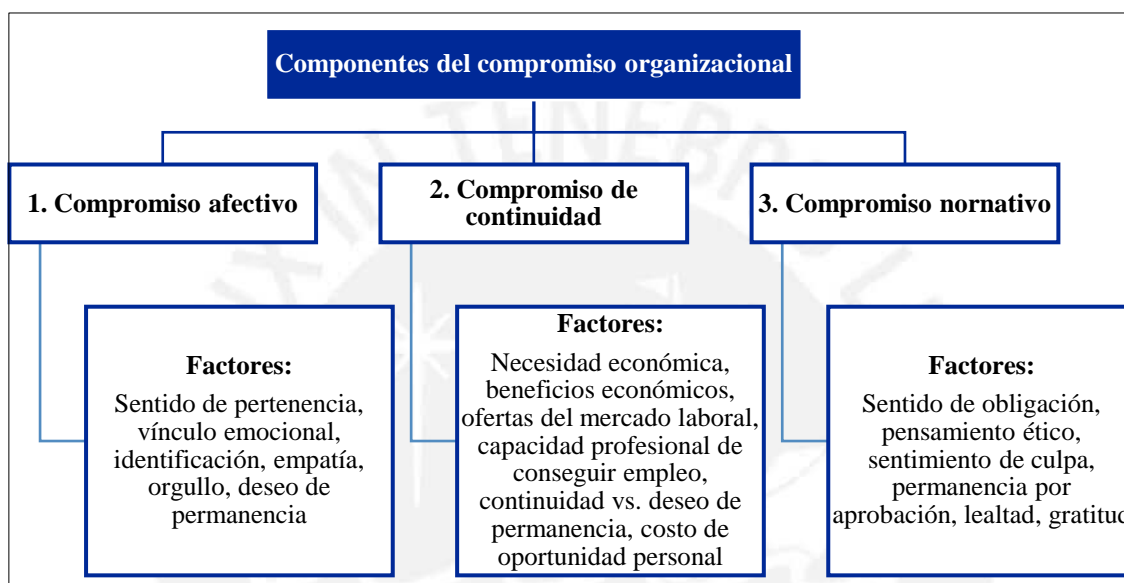
Es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento (Rivera, 2010, p. 38).

Además, otra de las razones por las que un colaborador, que cuenta con compromiso normativo, no abandona su organización es su equipo de trabajo. Esto y todo lo mencionado anteriormente evidencian que aquel desarrolla un sentimiento de gratitud hacia la organización

(Meyer & Allen, 1997) por todas las experiencias laborales que le ha brindado. En ese sentido, a un colaborador que lo caracterice su compromiso normativo, continuará trabajando en su organización porque es lo justo, adecuado y porque es su deber hacerlo.

Para finalizar con esta sección, a continuación se presenta una figura que resume y pone en evidencia factores propuestos, por los investigadores, para los tres componentes del compromiso organizacional en base a las fuentes bibliográficas mencionadas previamente, tomando como referencia principal la propuesta de Meyer y Allen (1991):

Figura 2: Factores propuestos para los componentes del compromiso organizacional



Cada uno de los factores expuestos para cada componente del compromiso organizacional, son analizados más adelante en el trabajo de campo de la investigación en base al marco organizacional propuesto por Meyer y Allen (ver Anexo T).

2.3. Compromiso organizacional e impacto en los resultados organizacionales

El estudio y desarrollo del compromiso organizacional en una empresa es relevante debido a que, tal como se mencionó previamente, interviene en el comportamiento de los colaboradores (Gallardo, 2008), lo que a su vez se traduce en resultados organizacionales. En las siguientes líneas se describe brevemente algunos de ellos en base a los tres componentes del compromiso organizacional:

2.3.1. Compromiso organizacional y retención de colaboradores

Uno de los primeros aspectos laborales en los que interviene el compromiso organizacional es en la retención de colaboradores. De acuerdo con estudios realizados por Meyer y Allen (1997), las relaciones entre el compromiso organizacional y las variables de

retención de colaboradores se encuentran bien establecidas. Además, otros estudios reportan correlaciones negativas consistentes entre el compromiso organizacional y la intención de los colaboradores de abandonar la organización, así como con la rotación de personal (Meyer & Allen, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993, citados en Meyer y Allen, 1997).

Adicionalmente, en cuanto a los tres componentes del compromiso organizacional y su relación con la retención de colaboradores, Meyer y Allen (1991) indican que existen correlaciones altamente significativas entre la retención de empleados y el compromiso afectivo, también se han encontrado relaciones de nivel moderado entre los tres componentes del compromiso y las variables de rotación de personal. Con lo cual, se concluye que si bien es cierto existen estudios que relacionan a los tres componentes del compromiso organizacional con la retención, el componente afectivo es el que cuenta con una relación positiva representativa.

2.3.2. Compromiso organizacional y desempeño en el trabajo

Para iniciar con el análisis del compromiso organizacional y el desempeño en el trabajo es importante recalcar que este alude al desempeño de funciones requeridas para el trabajo (Meyer & Allen, 1997). Por ello, en las siguientes líneas se mencionan las relaciones que se han encontrado entre ellas y los tres componentes del compromiso organizacional:

Para el compromiso afectivo, los resultados de estudios realizados por Meyer y Allen (1997) sugieren que aquellos colaboradores con un fuerte compromiso afectivo, trabajan más y tienen mejor desempeño que aquellos con un compromiso débil. En esa misma línea, se han encontrado relaciones positivas significativas entre el compromiso afectivo de los colaboradores y las calificaciones que les establecen sus líderes acerca de su potencial para una promoción (Meyer & Allen, 1997) y su desempeño en el trabajo (Konovsky & Cropazano, 1991; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1989; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Sager & Johnston, 1989, citados en Meyer & Allen, 1997).

En el caso del compromiso de continuidad, existen investigaciones que sugieren que este tiene pocas relaciones positivas con el desempeño (Meyer & Allen, 1997). Además, se han encontrado correlaciones negativas entre el compromiso de continuidad y la calificación que establecen los líderes a sus colaboradores sobre su potencial promoción (Meyer & Allen, 1989, citados en Meyer & Allen, 1997) y su desempeño en el trabajo (Konovsky & Cropanzano, 1991; Meyer & Allen, 1986, citados en Meyer & Allen, 1997).

Finalmente, en relación al compromiso normativo y el desempeño en el trabajo, pese a que existen pocos estudios al respecto, se han encontrado relaciones débiles en comparación a las encontradas con el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1997). Por otro lado, los casos en

los que se ha encontrado una correlación positiva fuerte son cuando han sido analizados con medidas de autoevaluación relacionadas al desempeño del trabajo en general (Ashforth & Saks, 1996, citado en Meyer y Allen, 1997).

Para concluir con esta sección, de acuerdo con los estudios realizados, se evidencia nuevamente que el compromiso afectivo es el que cuenta con una relación significativa con el desempeño en el trabajo en comparación del compromiso de continuidad y normativo, de los cuales se han realizado estudios en una menor proporción.

2.3.3. Compromiso organizacional y bienestar del colaborador

En relación al compromiso organizacional y el bienestar del colaborador, de acuerdo a estudios llevados a cabo por Meyer y Allen (1997), se puede argumentar que existen beneficios personales cuando un colaborador presenta un alto grado de compromiso afectivo. Asimismo, otros estudios han demostrado que hay correlaciones negativas significativas entre el compromiso afectivo e índices de autoevaluación referentes a los siguientes aspectos: psicológico, físico y estrés relacionado con el trabajo (Begley & Czajka, 1993; Jamal, 1990; Ostroff & Kozlowski, 1992; Reilly & Orsak, 1991, citados en Meyer & Allen, 1997).

En un estudio realizado por Reilly y Orsak (1991, citados en Meyer & Allen, 1997), se estudiaron en mayor profundidad los compromisos de continuidad y normativo, con lo cual se obtuvo que este último está relacionado de forma negativa con las variables relacionadas al estrés en el trabajo. Asimismo, no se encontraron correlaciones significativas entre el compromiso de continuidad y las variables señaladas.

A partir de lo explicado entorno a la relación del compromiso organizacional y bienestar del colaborador se concluye que hay una tendencia a contar con una buena relación para el caso del compromiso afectivo y normativo. Sin embargo, para el compromiso de continuidad aún no se ha encontrado un vínculo en la relación indicada.

2.3.4. Compromiso organizacional y resultados financieros

Otro de los frentes en los que una organización puede verse beneficiada gracias a la presencia del compromiso organizacional es en la generación de valor económico. Tal como lo menciona Lightle, Castellano, Baker y Sweeney (2015, citados en Salanova & Schaufeli, 2009), las organizaciones que cuentan con colaboradores comprometidos son más rentables que aquellas que no cuentan con ellos. Adicionalmente, a partir de un estudio realizado por Gallup, basado en 7,939 unidades de negocio en 36 empresas, se obtuvo que las unidades que contaban con trabajadores situados en el cuartil superior de compromiso, tenían de 1% a un 4% más de rentabilidad y como media de ingresos entre 51.500 € y 77.200 € adicionales de ganancias que

aquellas unidades que se encontraban en el cuartil inferior de compromiso (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). De esa manera se evidencia que el compromiso organizacional cumple un rol importante en la generación de valor económico de una compañía.

Luego de la revisión previa, se concluye que si una organización enfoca sus esfuerzos en el impulso y desarrollo del compromiso organizacional entre sus colaboradores teniendo un foco especial en el compromiso afectivo conseguirá resultados significativos. Entre estos se encuentran la retención de colaboradores, desempeño en el trabajo, bienestar de los colaboradores y resultados financieros.

2.4. Indicadores de medición del compromiso organizacional

Los profesionales encargados de la GDP en general y de gestión del compromiso organizacional en las compañías deben planear estrategias para evaluar los niveles de compromiso de sus colaboradores. En ese sentido, se cuentan con las siguientes herramientas: *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) y la Escala de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional.

El primer referente para la medición del compromiso organizacional se llevó a cabo por Porter y sus colegas, quienes desarrollaron y validaron los indicadores del OCQ (Mowday, Steers & Porter, 1979). El cuestionario en su versión original cuenta con 15 preguntas y fue diseñado con la finalidad de medir el compromiso organizacional en distintas realidades empresariales y dirigido a diversos tipos de colaboradores (Mowday et al., 1979). De esa manera, las organizaciones podrían contar con acceso a una herramienta para medir y analizar los niveles de compromiso organizacional de sus trabajadores.

A partir de su diseño y uso en investigaciones, el cuestionario fue valorado por sus resultados psicométricos, siendo así que reportó valores de Alfa de Cronbach entre 0.82 y 0.93 (Mowday et al., 1979). Sin embargo, recibió críticas por su falta de homogeneidad (Benkhoff, 1997, citado en Gallardo, 2005). En ese escenario, se realizaron más investigaciones a fin de contar con una mejor herramienta de medición del compromiso organizacional.

A medida que se siguieron realizando más estudios, se planteó una nueva herramienta que mide al compromiso organizacional en base a tres subescalas: compromiso afectivo, de continuidad y normativo, siendo así que aparece la Escala de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional, la cual se elaboró en base al OCQ (Meyer & Allen, 1991).

Esta escala es altamente valorada debido a que sus autores, Meyer y Allen (1997), consideran al compromiso organizacional bajo un enfoque de constructo multidimensional para el análisis de las subescalas, lo cual brinda un enfoque más holístico. Además, es importante

mencionar que de acuerdo con los últimos estudios realizados, el enfoque mencionado ha adoptado la perspectiva dominante en la actualidad (Gallardo, 2005).

El cuestionario original de la Escala de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional cuenta con 8 ítems por subescala, haciendo un total de 24 preguntas, las cuales fueron administradas a personas que contaban con distintos trabajos y que pertenecían a distintos rubros de organizaciones (Meyer & Allen, 1997). Esto con la finalidad de que el cuestionario pueda ser aplicado también en distintas realidades organizacionales.

Luego de ello, el cuestionario siguió siendo revisado y mejorado, para lo cual Meyer y Allen realizaron estudios más minuciosos para las preguntas enfocadas en los compromisos normativo y afectivo. De esta manera discriminaron algunas de las preguntas propuestas inicialmente, quedando 6 ítems por componente, siendo la escala reducida a 18 ítems en total, la cual reportó Alfas de Cronbach de intensidad moderada y elevada (Meyer, Allen & Smith, 1993). A partir de los cuales, se identifica que el cuestionario cuenta con una adecuada fiabilidad.

Adicionalmente, del total de las 18 preguntas del cuestionario original, hay 4 que han sido formuladas en negativo, las cuales de acuerdo con sugerencias de los mismos autores pueden ser reformuladas en positivo con la finalidad de evitar confusión en los encuestados (Meyer & Allen, 2004). También, el cuestionario inicial utiliza una escala del 1 (fuertemente en desacuerdo) al 7 (fuertemente de acuerdo), la cual puede ser modificada a otra no menor a 5 opciones, según recomendación de Meyer y Allen (2004), para no ocasionar impactos significativos en la validez y confiabilidad del cuestionario total.

Finalmente, debido a que la versión original del cuestionario ha sido formulada en inglés y se ha utilizado en diversos países por su buena consistencia, validez y confiabilidad, ha sido necesario llevar a cabo traducciones para su aplicación. Algunos de los países en los que se ha evaluado el cuestionario han sido Corea del Sur, Bélgica y México (Pérez, 2014). Además, se han llevado a cabo estudios también en Perú, tal como en la tesis de maestría “Compromiso Organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa” de Bustamante, Fernández, Moscoso y Vera, y en la tesis de licenciatura “Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas” de Pérez.

Para concluir esta sección, en la presente investigación se toma como base la Escala de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional de 18 ítems debido a que ha sido acreditada a nivel internacional en diversos estudios y porque cuenta con buenos índices psicométricos. A partir del cuestionario base, la presente investigación propone una adaptación para evaluar a los *millennials* del área de Tributos y Legales.

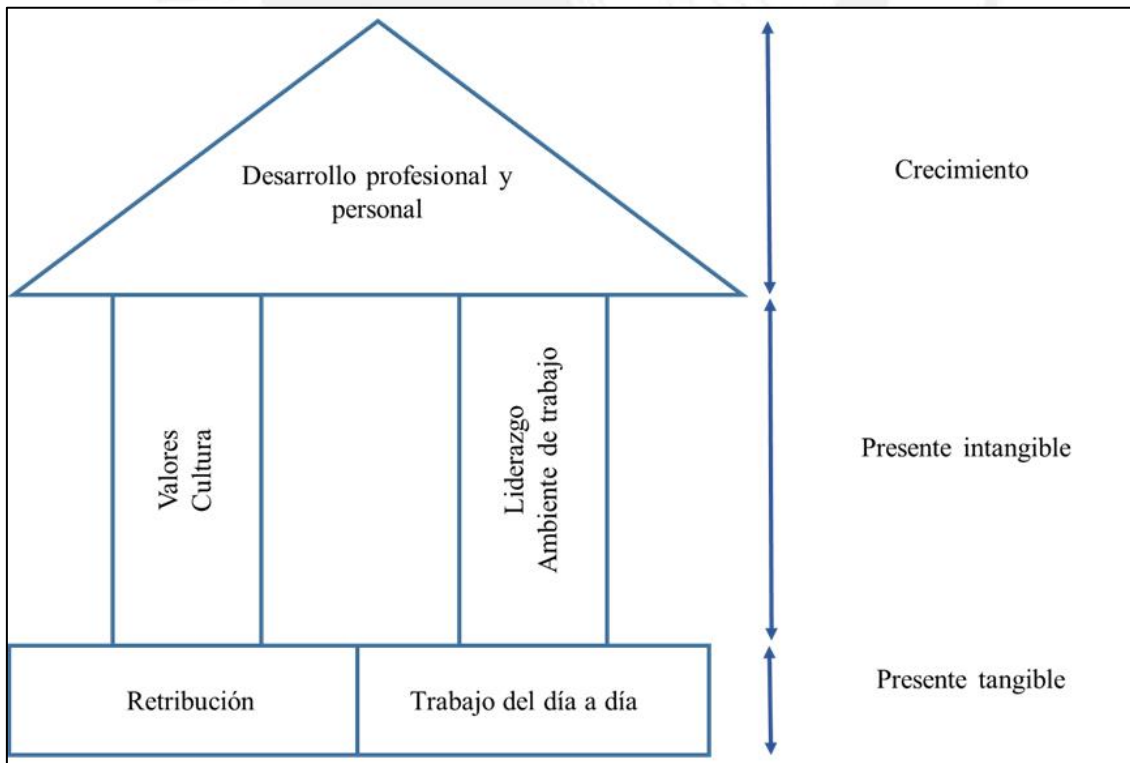
2.5. Conceptos que se relacionan con el compromiso organizacional

Luego de haber explicado la relevancia del compromiso organizacional y sus características en el contexto laboral, se presentan algunas propuestas de autores que relacionan al compromiso organizacional con otros conceptos en el marco de la GDP. Esto con la finalidad de hacer evidente la importancia de realizar investigaciones a nivel académico sobre la relación de aquellos y contribuir de esa manera al beneficio de las organizaciones a nivel práctico.

Una vez descritas las propuestas, se seleccionan aquellos conceptos más representativos, en relación al compromiso organizacional, que se adecúen a la realidad de la FSP y a sus *millennials* con la finalidad de estudiarlos a profundidad.

Una de las primeras propuestas es presentada por Jericó (2008), cuya definición de compromiso en el ámbito laboral fue presentada en la sección 2.1, a partir de lo cual se evidencia que se relaciona con la definición de compromiso organizacional propuesta en la presente investigación. La autora menciona que los colaboradores materializan su compromiso con la organización aportándole valor y teniendo disposición a permanecer en la misma, mientras que la compañía, lo manifiesta a través del salario emocional y racional. Para ello cuenta con políticas que serían los equivalentes a los ladrillos para construir compromiso [organizacional]. A continuación se presentan los ladrillos mencionados:

Figura 3: Ladrillos o políticas para construir compromiso organizacional



Adaptado de: Jericó (2008)

- **Presente tangible:** compuesto por la ganancia o retribución y trabajo del día a día. A fin de lograr que estas políticas de retribución incrementen el compromiso de los colaboradores y que, en simultáneo, estén alineadas con los objetivos de la organización, deben contar con las siguientes características: estar vinculadas al negocio, estar acorde con la contribución de cada colaborador y que sean competitivas en relación al mercado (Jericó, 2008).
- **Presente intangible:** incluye los valores y la cultura de la compañía, el liderazgo y el ambiente de trabajo. En relación a los primeros, son definidos como “las reglas de juego para la acción, principios que dan sentido a las instituciones y ordenan la incertidumbre” (García & Shimon, 1997, p. 162). Por ello, es de suma importancia que sean adecuadamente comunicados a los colaboradores para que se encuentren alineados a los principios bajo los cuales se rige una organización.

En cuanto a la cultura, hace referencia al “conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizan los modos de hacer y de comportarse de los miembros de una organización” (Schein, 1997, citado en Jericó, 2008, p. 165). Además, de acuerdo al estudio *Global Human Capital Trends* de Deloitte (2016), la cultura y el compromiso se relacionan en el sentido de que la primera describe cómo funcionan las cosas y el segundo cómo se sienten las personas acerca de cómo funcionan las cosas.

En relación al liderazgo, este es considerado como el impulsor por excelencia del compromiso [organizacional] (Jericó, 2008). Además, una de las particularidades del líder es su visión guiadora, en ese sentido aquel debe transmitir la visión de dos maneras: comunicando y actuando (Benis, 1997, citado en Jericó, 2008). La comunicación que utilice para transmitir los valores de la organización, debe contar con la particularidad de lograr impacto en los colaboradores (Benis, 1997, citado en Jericó, 2008), lo cual podrá ser logrado siempre y cuando los líderes los “lleven a la práctica tanto en sus decisiones como en sus actos” (Jericó, 2008, p. 172), ya que de no hacerlo, la “falta de coherencia entre el discurso y la práctica [de los líderes] es dinamita para romper el compromiso de los profesionales con la organización” (Jericó, 2008, p. 172).

Además, es importante que los líderes planteen retos ambiciosos a sus colaboradores en los que comuniquen el objetivo que se quiere conseguir, mas no el camino exacto para lograrlo. De esta manera se logrará impulsar el desarrollo del talento de sus trabajadores y reforzar el compromiso de los miembros de todo el equipo, ya que trabajarán en base a un mismo objetivo y sentirán que son pieza clave en el éxito de la organización (Jericó, 2008). Finalmente, a

consecuencia de un adecuado liderazgo de los jefes se promueve un buen ambiente de trabajo (Jericó, 2008), último ladrillo o política del presente intangible.

- **Crecimiento:** compuesto por el desarrollo profesional y personal. Aquellas organizaciones que desarrollan a sus colaboradores refuerzan su compromiso con las mismas y esto se debe a que uno de los principales elementos de la motivación para que los profesionales crezcan en una organización es el aprendizaje (Jericó, 2008).

Existen algunas herramientas que impulsan el desarrollo, la primera de ellas es el *feedback* 360°, con el cual los empleados evalúan la calidad de sus jefes, para ello es importante que la organización cuente con una adecuada cultura organizacional para recibir el *feedback* de los colaboradores (Jericó, 2008). La segunda herramienta es el *coaching*, esta se aplica a través de sesiones en el que un *coach* tiene reuniones con el colaborador para desarrollar sus habilidades (Jericó, 2008). Y la tercera herramienta, se refiere a los planes de desarrollo de carrera, en los cuales los ascensos pueden ser horizontales y verticales (Jericó, 2008).

Para finalizar con la propuesta de Jericó, es importante recalcar que si bien es cierto no existen recetas perfectas que evidencien cuáles son las políticas o ladrillos que construyen compromiso [organizacional], existen investigaciones adicionales en las que se han encontrado elementos que son compartidos por un sinnúmero de organizaciones exitosas. En ese sentido, las políticas o ladrillos mencionados son “de alto impacto en el compromiso [organizacional] y resultan 40 veces más eficaces que el resto de las iniciativas, según la investigación de *Corporate Executive Board*” (Jericó, 2008, p. 149).

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el liderazgo de los jefes es considerado como un motor del compromiso organizacional, mientras que el desarrollo profesional y personal son considerados como sus principales elementos motivadores.

La segunda propuesta está a cargo de Salanova y Schaufeli (2009), quienes proponen que los líderes de una organización no solo deben gestionar las tareas específicas relacionadas a la coordinación, distribución, control y supervisión de actividades de sus colaboradores, si no también mantener e incentivar el clima emocional y psicosocial en sus equipos de trabajo; es decir, llevar a cabo una adecuada gestión de personas, lo cual funciona como un motor de generación de compromiso en un equipo. Es importante recalcar que uno de los estilos de liderazgo que más se valora para lograrlo es el de tipo transformacional (Salanova & Schaufeli, 2009).

Otra variable que se relaciona con el compromiso es la formación y desarrollo de la carrera, ya que actúa como un buen mecanismo para fortalecer las competencias de los

colaboradores. Desde el área de Gestión Humana, se puede planificar el desarrollo profesional para mejorar el compromiso en su organización y a su vez retener aquellos talentos comprometidos que sean sobresalientes (Salanova & Schaufeli, 2009).

Entonces, tanto el liderazgo como la formación y desarrollo de carrera (desarrollo profesional) son dos conceptos que se relacionan con el compromiso organizacional. Es importante tomar en cuenta que se debe impulsar un liderazgo transformacional enfocado en el aprendizaje, donde el líder asuma el rol de *coach* e incentive un desarrollo profesional enfocado en las competencias que sean necesarias potenciar en los colaboradores.

A partir de lo propuesto por los autores mencionados líneas arriba, en las siguientes secciones se profundiza en los conceptos de liderazgo y desarrollo profesional para presentarlos y reforzar su relación con el compromiso organizacional a nivel teórico. Estos tres conceptos son las tres variables principales estudiadas en la presente investigación. Además, es importante recalcar que en la elección de estas se toma como referencia la realidad contextual de la FSP.

3. Liderazgo

Así como los conceptos descritos anteriormente, el liderazgo también ha variado y cobrado relevancia en ámbitos relacionados a la GDP. Los cambios generados en torno al liderazgo se deben esencialmente a las condiciones históricas, sociales, económicas y culturales en las últimas décadas impactando en la mirada que se tiene sobre este concepto y su importancia, en todos los niveles del ser humano, desde el personal hasta el contexto corporativo (Alvarado, et al., 2016).

Esta parte de la investigación se divide en tres. Primero, se presentan las diversas conceptualizaciones que se han generado en relación al liderazgo, posteriormente, se exponen los tipos de liderazgo y finalmente una forma de medición.

3.1. Conceptualización del liderazgo

Como se sabe existe una gama de definiciones para el liderazgo, sin embargo, ninguna ha sido ampliamente aceptada. Gran parte de las investigaciones concuerdan en la existencia de un proceso de influencia del líder hacia sus seguidores, además de su importancia en las organizaciones para lograr los objetivos de las mismas.

Diversos autores han aislado los conceptos de liderazgo y administración. Para alguien que no está familiarizado con ambos términos puede causar confusión, sin embargo existen claras diferencias entre cada uno de ellos. La mayoría de estas gira en torno a las actitudes para la consecución de objetivos que tiene cada uno y la forma en que se relacionan con las personas.

Respecto a las actitudes para la consecución de objetivos, Kotter (2001) hace una clara distinción entre ambos conceptos. Respecto a la administración refiere que esta consiste en hacer frente a la complejidad organizacional evitando el caos. Es el administrador quien lleva orden a la compañía priorizando temas como la calidad del trabajo y la rentabilidad de los productos.

Por otro lado, el liderazgo trata de hacer frente al cambio organizacional, pues una organización atraviesa cambios de índole tecnológica, de competencia, de inestabilidad, de volatilidad, entre otros. Cabe mencionar que al ser estos cambios necesarios para la supervivencia de la organización, el rol del líder cobra más relevancia en procesos de gestión del cambio (Kotter, 2001).

Para Jericó (2008) el líder arriesga y no tiene miedo a delegar, mientras que el gestor [entendido como administrador] controla. Asimismo, el líder desordena, crea, rompe con lo establecido y las formas tradicionales de hacer las cosas. Por otro lado, el administrador genera orden, estructura y establece sus procesos, políticas y normas. Visto desde otra perspectiva, el líder produce cambios en la empresa y el administrador mejora y ordena lo existente (Fischman, 2010).

El administrador garantiza el logro de objetivos a través de informes, reuniones, indicadores, entre otros (Kotter, 2001). Es así que “los managers [entendidos como administradores] tienden a adoptar actitudes impersonales, si no pasivas, hacia los objetivos” (Zaleznik, 2004, p. 65). Por otro lado, el líder alcanza la visión de la compañía motivando e inspirando a las personas con la finalidad de guiarlos al lugar correcto (Kotter, 2001).

Respecto a la forma en la que se relacionan con las personas, para Sculley (s.f, citado en Bennis, 2009), el liderazgo está más ligado a la visión, a las ideas y a la dirección. Asimismo, se enfoca en inspirar a la gente en cuanto a la dirección a seguir, lo que pone en evidencia que la administración y el liderazgo requieren habilidades diferentes.

Los *managers* [entendidos como administradores] a lo largo de la historia han carecido de empatía o de la capacidad de intuir los pensamientos de los demás e interactúan con las personas a través de una relación vertical y jerárquica. Caso contrario ocurre con los líderes, pues se acercan a los demás de una manera más empática e intuitiva (Zaleznik, 2004).

Para Jericó (2008), los gestores [entendidos como administradores] son necesarios en organizaciones donde la gestión de personas no es estratégica, tales como empresas que se desenvuelven en monopolios. Sin embargo, ello no suele ocurrir, pues el mundo organizacional es cada vez más competitivo.

Para Kotter (2001) el liderazgo y la gestión [entendida como administración] son conceptos distintos y a la vez complementarios, ya que cada uno tiene funciones y características propias que son esenciales para el éxito en un entorno empresarial competitivo.

Por último, Bennis (2009) menciona que existen claras diferencias entre *managers* [entendidos como administradores] y líderes, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3: Diferencias entre *managers* y líderes

<i>Managers</i>	Líderes
Son tradicionales, repetitivos y mantienen el <i>status quo</i>	Son innovadores, originales y desarrollan
Se centran en el sistema y la estructura	Se enfocan en las personas
Se basan en el control	Inspiran confianza
Tienen una visión de corto alcance	Tienen una perspectiva a largo plazo
Preguntan cómo y cuándo	Preguntan qué y por qué
Se enfocan en las metas	Se enfocan en la visión
Imitan, aceptan el <i>status quo</i> y hacen las cosas bien	Son originales, desafían y hacen lo correcto

Adaptado de: Bennis (2009)

El liderazgo ha tenido presencia en la sociedad a través de los emperadores, reyes, guerreros, entre otros, los cuales gracias a sus hazañas marcaron un hito en la historia de la humanidad. En un primer momento el estudio de este concepto giraba en torno a cómo se podía dirigir a la sociedad y cuáles eran las características que diferenciaban al líder de los demás, llegando a la conclusión que los líderes nacían, no se hacían. En el siglo XX nuevos especialistas en el tema mencionaron que el liderazgo podía ser aprendido. A raíz de ello nuevos conceptos, teorías y tipos surgieron en torno a este (Estrada, 2007).

Para Kotter (1990, citado en Alvarado et al., 2016) el líder es aquella persona que alcanza la visión de la compañía gracias a la motivación e inspiración de las personas que tiene a su cargo logrando que estas avancen en la dirección adecuada. Para ello, apela a las necesidades, emociones y valores humanos que en algunas oportunidades se desaprovechan.

Por otro lado, Drucker (1973, citado en David, 2003) y Robbins y Judge (2009) conceptualizan al líder como una persona que ejerce influencia en un grupo de personas con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. Para Drucker (1973, citado en David, 2003), este líder eleva la visión de otros hacia panoramas más altos, mejora su desempeño y desarrolla las personalidades de estos individuos más allá de sus limitaciones. Asimismo, enfatiza en que el liderazgo no refiere a una personalidad y que no puede ser conseguido apelando a las emociones de las personas ni a la amistad con ellas para influirlas.

En ese sentido, Robbins y Judge (2009) señalan que la fuente de influencia del líder tiene origen en la jerarquía directiva otorgada por la organización o de manera espontánea e independiente a la estructura formal de la compañía.

La comunicación es una herramienta que algunos autores han incluido en la definición de liderazgo. Tal es el caso de David (2003) quien afirma que el sistema de comunicación del líder hacia sus subordinados será determinante para conocer si las estrategias propuestas podrán implementarse con éxito o no. Además, menciona que una de las características del líder es promover la comunicación de manera ascendente y descendente para el logro de los objetivos organizacionales.

En línea con el párrafo anterior, Armenakis, Harris y Mossholder (1993, citado en Alvarado et al., 2016) sostienen que el líder debe intervenir en el flujo de comunicación para facilitar el logro de metas. Dependiendo del objetivo que se quiera alcanzar el líder debe tener la capacidad de saber manejar un tipo de comunicación diferenciada.

Según Bennis (2009) la mayoría de líderes deberían cumplir con tres características: visión orientadora, pasión por lo que hacen e integridad. Respecto a la visión orientadora, dado que el líder tiene una idea clara acerca de hacia dónde llegar a nivel profesional y personal debe contar con la fuerza necesaria para sobrellevar las adversidades y los fracasos. Respecto a la pasión por lo que hacen, esta la reflejan a través de sus actos provocando esperanza e inspiración en otras personas. Finalmente, respecto a la integridad, el autor lo relaciona con la presencia de autoconocimiento, franqueza y madurez.

Para concluir esta sección, la investigación conceptualizará al liderazgo como la capacidad de influencia que tiene una persona en otros para contribuir en su desarrollo y maximización de habilidades así como en la consecución de objetivos de manera inspiradora.

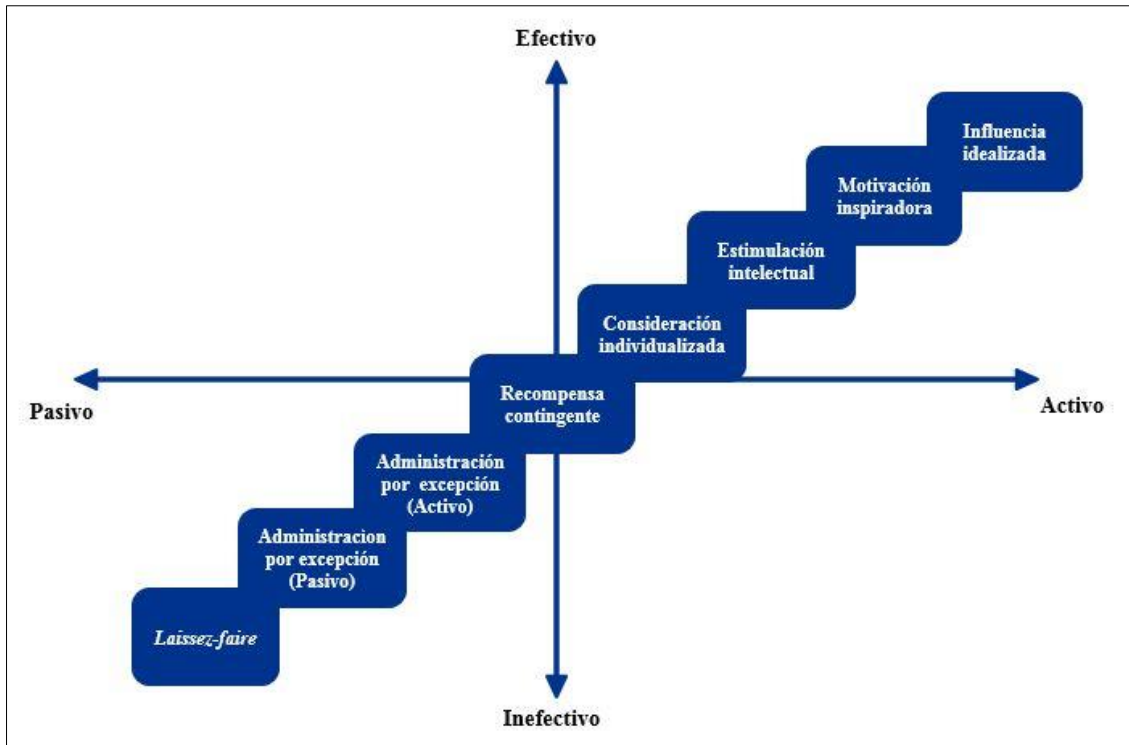
3.2. Estilos de Liderazgo

Luego de la conceptualización previa del liderazgo, esta sección presenta los tipos de liderazgo existentes. En 1978, James Burns, fue el primero en identificar y distinguir dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional (Bass, 1999, citado en Mendoza & Ortiz, 2006). Posteriormente, Bernard Bass, uno de los investigadores más reconocidos en el área de la psicología y el comportamiento organizacional, en 1985 en su texto, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, abordó ambos conceptos como complementarios que forman la base de la Liderazgo de Rango Completo (Mendoza & Ortiz, 2006; Paraschiv, 2013).

En los últimos años esta teoría ha evolucionado a partir de las nuevas investigaciones sobre el tema. “Son ocho las dimensiones de liderazgo en el modelo de rango completo y son

tres los estilos que contienen dichas dimensiones. Avolio y Bass (1991) distinguen los estilos de liderazgo como: Liderazgo del tipo transformacional, liderazgo del tipo transaccional y liderazgo del tipo laissez faire” (Alvarado et al., 2016 p. 22). En la figura 1 se puede ver el primer modelo de Liderazgo de rango completo.

Figura 4: Liderazgo de rango completo – Modelo 1



Adaptado de: Bass y Riggio (2006), citado en Thurrell (2010)

A continuación se procederá a detallar los tres tipos de liderazgo y las características de cada uno de ellos.

3.2.1. Liderazgo del tipo *laissez faire*

El liderazgo *laissez faire* o liderazgo ausente se produce cuando el líder está físicamente, pero no se relaciona con su equipo. Algunas de sus características son ausencia de decisión, motivación y visión (Fischman, 2010). Asimismo, este tipo de líderes no halla el problema a resolver ni delimita las acciones que deben realizarse, tampoco entabla extensas discusiones con los subordinados para obtener un acuerdo, como lo haría otro tipo de líder (Vega & Zavala, 2004).

Para Barbuto y Cummins-Brown (2007), otras de las características de este estilo de líder es que evita meterse de lleno en temas que lo rodean, no enfatiza en resultados, se abstiene de intervenir cuando surgen problemas y desconocen el desempeño de su equipo.

Bass (1990, citado en Flores, 2015) diferencia a este estilo de liderazgo de los demás, pues indica que este no establece una planificación acerca de cómo organizar las tareas, ya que este líder no se compromete, no acepta responsabilidades ni entrega apoyo.

“Según los investigadores, este es el liderazgo menos efectivo” (Fischman, 2010, p. 15). Las características mencionadas anteriormente han hecho que se relacione este liderazgo de manera negativa a la productividad, satisfacción y trabajo en equipo (Vega y Zavala, 2004). Asimismo, algunas de las consecuencias del liderazgo *laissez-faire* son (Bass, 1990; White y Lippitt, 1996; citado en Flores, 2015) bajos niveles de satisfacción, concentración en el trabajo y resolución de problemas; desmotivación por la tarea; insatisfacción con el líder; entre otros.

3.2.2. Liderazgo del tipo transaccional

Para Bass (1999, citado en Mendoza & Ortiz, 2006), el liderazgo transaccional es visto como una relación costo-beneficio donde los seguidores reciben un valor a cambio de su trabajo, es decir, son motivados por intereses personales. Ello es reafirmado por Fischman (2010), en tanto describe una relación egoísta entre ambos actores donde tratan de satisfacer sus intereses personales.

Asimismo, aparece cuando los líderes intervienen positivamente o sancionan, con la finalidad de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado (Quesada, 2014). Para Fischman (2010) el líder transaccional es más efectivo que el *laissez-faire*, sin embargo no llega a ser el más óptimo.

Este tipo de líderes no pueden desarrollar fuertes lazos emocionales con su equipo ni inspirarlos a hacer más de lo que pensaban que podían hacer (Hughes, Ginnett & Curphy, 2012). Para Avolio y Bass (1988, citado en Hughes et al., 2012), los líderes transaccionales podría tener efectos positivos sobre la satisfacción y el desempeño de los colaboradores, sin que sean sostenibles en el tiempo dadas sus limitaciones.

Para Quesada (2014) este tipo de liderazgo tiene ventajas como el beneficio mutuo entre el líder y el seguidor, el reconocimiento del trabajo y el logro de objetivo de ambas partes. Sin embargo, también cuenta con desventajas como el tener una corta duración pues solo se consigue mientras se realiza el intercambio y no existe lealtad. Asimismo, se pierde la posibilidad de generar mayor efectividad en la empresa.

En el modelo de liderazgo de rango completo son tres los componentes que pertenecen al liderazgo transaccional (Salanova y Schaufeli, 2009):

- Administración por excepción (activa): “Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas” (Robbins & Judge, 2009, p. 419) Para ello

tiene sistemas de monitoreo y control que le ayudan a estar alerta. Este estilo tiende a generar un desempeño moderado entre los colaboradores (Mendoza & Ortiz, 2006).

- **Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no son cumplidos (Robbins & Judge, 2009) La principal diferencia con la Administración por excepción (activa) es el tiempo en la que el líder interviene. Ello conduce al líder a tomar un control ineficaz y se determina como pasivo porque actúa en base a los resultados (Bass, 1991, citado en Flores, 2015). Además, evita cualquier cambio en el status quo (Mendoza & Ortiz, 2006).
- **Recompensa contingente:** Promueve el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño (Robbins & Judge, 2009). Para Fischman (2010) esta característica hace al líder y al seguidor egoístas, pues cada parte busca su beneficio. “Los funcionarios reciben su recompensa si alcanzan las metas, mientras que el líder recibe a cambio mayor productividad” (Fischman, 2010, p.17). “Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que caminen el kilómetro extra, ya que para esto se requiere un estilo más transformacional” (Mendoza & Ortiz, 2006, p. 121).

3.2.3. Liderazgo del tipo transformacional

Bass (1985, citado en Ayoub, 2010) define al liderazgo transformacional como un proceso mediante el cual el líder induce a un esfuerzo adicional al seguidor que lo lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas. Todo ello a través de la construcción de autoconfianza del colaborador y enfocándose en sus intereses trascendentales y necesidades más altas, según Maslow.

Para Burns (1978, citado en Paraschiv, 2013) este tipo de liderazgo es un proceso en el cual tanto el líder como el seguidor se elevan a los niveles más altos de moralidad y motivación. Asimismo, se centra en la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales para pasar al interés colectivo (Burns, 1978, citado en Mendoza & Ortiz, 2006).

El líder transformacional es aquel que inspira a quienes lo siguen con el objetivo que trasciendan sus propios intereses por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario (Robbins & Judge, 2009).

Para Bass (1990) los jefes que se comportan como líderes transformacionales tienen más probabilidad de ser vistos por sus pares como líderes satisfactorios y eficaces a

comparación de los transaccionales. Asimismo, tienen mejores relaciones con sus supervisores y sus aportes a la organización son más importantes que los transaccionales.

Este estilo de líder promueve el desarrollo de competencias en la empresa y ello contribuye al cambio organizacional. Asimismo, ellos van más allá de las tareas, lo que los hace más efectivos en tiempos de crisis, factor que no puede ser negociable en procesos de cambios en cuanto favorece la adaptación. Durante tiempos de incertidumbre este líder logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y ello tiene un efecto en la motivación y compromiso (Barbosa & Contreras, 2013).

En el modelo de liderazgo de rango completo son cuatro los componentes que pertenecen al liderazgo transformacional (Salanova & Schaufeli, 2009):

- **Influencia idealizada:** También llamada carisma. Los líderes son percibidos por los seguidores como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Se colocan en la cabeza de la crisis y celebran el éxito de su equipo (Mendoza & Ortiz, 2006). Asimismo, eligen hacer aquello que consideran correcto más que lo que debe hacerse. “Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza” (Robbins & Judge, 2009, p. 419)
- **Motivación inspiradora:** retan a los empleados a realizar su trabajo lo mejor que puedan y les convencen de que pueden hacerlo aún mejor, aumentando así la autoeficacia de los empleados. Además, comunica expectativas grandes y expresa propósitos importantes de manera sencilla (Robbins & Judge, 2009).
- **Estimulación intelectual:** influye y fomenta en los empleados para que piensen por sí mismos, y sean más creativos, innovadores y cuidadosos en buscar soluciones a los problemas. Empodera a sus seguidores con la finalidad de que ellos mismos puedan desarrollar sus propias habilidades (Mendoza & Ortiz, 2006).
- **Consideración individualizada:** Es la capacidad del líder de tratar a cada empleado de forma individualizada, velando por el desarrollo de carrera, escuchándolo y mostrándole empatía y confianza (Salanova & Schaufeli, 2009).

El liderazgo transformacional y transaccional se ha estudiado ampliamente en RRHH. Como se pudo ver en los párrafos anteriores, ambos tienen enfoques diferentes. Por un lado, el líder transaccional persigue acuerdos entre la empresa y sus trabajadores, mientras que el líder transformacional busca transformar a los trabajadores y la forma en la que operan; no se centra en resultados sino en las personas que hacen posibles estos resultados (Quesada, 2014).

En el siguiente cuadro se podrá observar las diferencias entre ambos estilos de liderazgo.

Tabla 4: Diferencias entre el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

Adaptado de: Barbosa y Contreras (2013)

Diversos estudios han planteado el impacto positivo del liderazgo transformacional en las organizaciones. Algunos establecen que este estilo influye positivamente en el comportamiento de los colaboradores a partir del conocimiento de las habilidades y los intereses de los seguidores, el líder transformacional puede incrementar el compromiso de estos hacia la organización (Ghafoor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011, citado en Alvarado et al., 2016).

Según el modelo de Liderazgo de Rango Completo los líderes más organizacionalmente efectivos son quienes despliegan más conductas activas que pasivas (Sosik, Potosky & Jung, 2002, citado en Mendoza & Ortiz, 2006). El liderazgo transformacional estimula las conductas más eficaces y efectivas a comparación de los otros dos tipos de liderazgo (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004, citado en Mendoza & Ortiz, 2006).

Por otro lado, el líder transformacional le da al empleado la oportunidad de tomar decisiones bajo el respaldo de la organización. Esto produce un mayor nivel de compromiso en los colaboradores. Como se mencionó, este líder crea la posibilidad de que los empleados mejoren y los incentiva a alcanzar resultados organizacionales (Bass & Avolio, 1994, citado en Alvarado et al., 2016).

Además, el impacto de este estilo de liderazgo se puede ver reflejado en una serie de efectos organizacionales (Bass, 1985, 1998; Burns, 1978; Howell & Hall-Merenda, 1999, 1999; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002, citado en Salanova & Schaufeli, 2009):

- En el desempeño individual, colectivo y organizacional
- Compromiso organizacional

- Confianza organizacional
- Motivación colectiva, satisfacción y confianza en el grupo. Incrementa la motivación y en el interés de los colaboradores por las metas comunes, donde los empleados se sienten recompensados intrínsecamente con el logro personal y profesional.

Todo ello es reforzado por Howell y Costley (2001, citado en Mendoza & Ortiz, 2006), en tanto un líder transformacional produce mejoras en el desempeño de las personas y del grupo.

Como se ha podido ver, según la teoría existente, entre los tres estilos de liderazgo el liderazgo transformacional tiene mayor impacto no solo en el compromiso organizacional sino también en los objetivos organizacionales. Es por ello que en la presente investigación se estudia este tipo de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional.

3.3. Indicadores para la medición

Ahora bien, como se mencionó líneas arriba la presente investigación tendrá como objetivo central estudiar la relación del liderazgo, específicamente el transformacional, y el desarrollo profesional con el compromiso organizacional por lo que será relevante encontrar un instrumento de medición para la variable liderazgo.

El modelo de Liderazgo de Rango Completo cuenta con un instrumento de medición acreditado llamado el Cuestionario de Liderazgo Multifactor, MLQ en adelante por sus siglas en inglés (Alvarado et al., 2016). Este cuestionario fue desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio y tiene como objetivo medir las distintas variables del Modelo de Rango Completo, así como realizar un diagnóstico sobre el estilo de liderazgo existente en la organización (Alvarado et al., 2016).

Asimismo, diversos investigadores han planteado la posibilidad que gracias a los resultados hallados en el cuestionario se puede realizar un proceso de *feedback* 360°. Además, se puede lograr hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que maneja cada equipo de trabajo (Mendoza & Ortiz, 2006).

A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, el MLQ ha pasado por distintas versiones. La última de ellas se presentó en 1997, por los mismos autores. Ella consta de 45 preguntas y es denominada MLQ-5X (*Short form*) que miden los componentes pertenecientes a los tres estilos de liderazgo definidos líneas arriba (Alvarado et al., 2016).

Este recorte en el cuestionario responde a las críticas que Bass recibió en 1977 acerca de la estructura interna. Gracias a ello los autores presentaron la última versión de la encuesta, MLQ-5X (*Short form*) (Avolio & Bass, 2004, citado en Flores, 2015). Para muchos autores este

cuestionario es la herramienta más utilizada para medir el liderazgo transformacional (Antonakis & House, 2013, citado en Flores, 2015), el mismo que es analizado a detalle en la presente investigación.

Este instrumento ha evolucionado sobre la base de diversas investigaciones y el refinamiento de parte de sus autores. Asimismo, puede ser aplicado en diversas culturas y diferentes idiomas (Antonakis, Avolio & Sivasubramanian, 2003; Avolio & Yammarino, 2013; Bass, 1998, 1999, 1996, 1990; Bruch & Walter, 2007; Dumdum, Lowe & Avolio; 2002; Eid, Helge, Bartone & Arne, 2008; Niti & Venkat, 2008, citado en Flores, 2015).

“El instrumento de medición MLQ-5X cumple con las exigencias de confiabilidad y validez, proceso metodológico que nos permite controlar los sesgos y las variables confusas para interpretar de forma adecuada el proceso” (Bass, 1999, citado en Flores, 2015, p. 281).

Este cuestionario fue aplicado en investigaciones en Perú con aceptables resultados. Alvarado et al. (2014) utilizó el MLQ-5X con el objetivo de identificar cual es el estilo de liderazgo que genera más compromiso organizacional, en una muestra de 164 personas. El Alfa de Cronbach obtenido para la sección de liderazgo transformacional fue de 0.94, siendo esta excelente.

Del mismo modo Quesada (2014) utilizó el cuestionario con el objetivo de determinar la relación existente entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en instituciones educativas para una muestra más pequeña que la mencionada en el párrafo anterior. El Alfa de Cronbach hallado en este trabajo fue de 0.694, siendo así aceptable.

Para la presente investigación, se toma como referencia la sección de liderazgo transformacional del MLQ-5X debido a que, como se mencionó líneas arriba, es el tipo de liderazgo que guarda mayor relación con el compromiso organizacional de acuerdo con las propuestas bibliográficas revisadas. Además de ello, resulta importante precisar que durante la investigación no se afirma ni niega la presencia de los otros estilos de liderazgo, ni cuál es su predominancia en la FSP.

4. Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es un concepto que con el transcurrir de los años ha tomado relevancia en el mundo empresarial, en las nuevas generaciones y sobre todo en la GDP. Uno de los objetivos de esta investigación es identificar y explicar desde los fundamentos teóricos la relación del desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la GDP. Es por ello, que a continuación se expone el concepto de desarrollo profesional, conceptos relacionados a este y los beneficios que genera para las organizaciones.

4.1. Conceptualización del desarrollo profesional

En esta sección se presenta la definición de desarrollo profesional la cual será utilizada a lo largo de la presente investigación. La misma es obtenida a partir de las revisiones bibliográficas descritas a continuación:

Para Chiavenato (2007) el desarrollo profesional va más allá de una línea de carrera en la organización, dado que tiene como objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona. En ese sentido el autor describe el término como “[...] oportunidades de crecimiento en equipo, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de promoción” (Chiavenato, 2007, p. 351).

Asimismo, Madero (2010), asocia al desarrollo de la carrera [desarrollo profesional] del colaborador como la posibilidad de promoción y crecimiento profesional, repotenciándolo a través de diversas herramientas. En esa misma línea, Kmiolek (2014) define al desarrollo profesional como un proceso de mejora e incremento de capacidades del colaborador a través del acceso a educación y oportunidades de entrenamiento en su centro laboral, ya sea fuera de la organización o viendo a otros desempeñar su trabajo.

Salanova y Schaufeli (2009), plantean que el desarrollo de la carrera profesional [entendido como desarrollo profesional] está ligado a la formación continua del colaborador y tiene como objetivo incrementar las competencias y posibilidades futuras de los colaboradores, dado que muchas organizaciones no pueden ofrecerles estabilidad laboral ni garantizar su empleabilidad brindándoles competencias que son requeridas en el mercado.

Gómez-Mejía et al. (2008) proponen que el desarrollo profesional del colaborador debe integrar esfuerzos a lo largo de recursos humanos, tales como selección, capacitación, desarrollo, entre otros. El integrar a todas las áreas de la gestión de personas será relevante si se quiere potenciar su logro.

Según Werther y Davis (1991) el desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional, es decir se definen los objetivos y el historial profesional del colaborador en la organización. Para los autores este proceso es un trabajo conjunto entre el colaborador, quien desea lograr metas y aceptar nuevas responsabilidades, y la organización, la cual busca ofrecerle un contexto adecuado para su crecimiento dentro de ella.

Por otro lado, hay autores como Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) y Fernández (2002) que conceptualizan al desarrollo profesional como un plan con objetivos a largo plazo dirigido únicamente a colaboradores con mayores capacidades. Asimismo, reconocen al

colaborador como un recurso vital dentro de la organización, la cual requiere de la participación activa del trabajador, pues es él quien dirigirá su carrera.

Entonces, en la presente investigación se define al desarrollo profesional como un plan integral³ que les ofrece a los colaboradores la posibilidad de un aprendizaje constante. Ello se puede acelerar a través de diversas herramientas como capacitación, línea de carrera, entre otros. Además, el diseño de las mismas dependerá del contexto de la organización y todo el abanico de posibilidades que le pueda ofrecer al trabajador. Asimismo, este debe tener una participación activa en cada herramienta que se despliegue, pues será el mayor beneficiado.

Finalmente, es importante que la organización identifique aquellos colaboradores más capacitados a miras de poder implementar estrategias diferenciadoras.

4.2. Conceptos relacionados al desarrollo profesional

En ocasiones el término desarrollo profesional es confundido con otros términos que también son usados en la GDP. A continuación se esclarecen algunos de ellos:

Para Chiavenato (2007) la formación significa “preparar a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión” (Chiavenato, 2007, p. 385).

Salanova y Schaufeli (2009) coinciden en lo dicho por Chiavenato, en tanto lo consideran como un proceso de aprendizaje constante y activo durante la vida profesional de la persona, ya que busca cambiar su conducta en el largo plazo.

Para Canaves (2011), formación refiere a la adecuación de conocimientos y competencias del perfil de un colaborador con el objetivo de prepararlo para los cambios que la tecnología y el mundo exige.

A partir de las propuestas presentadas, para la presente investigación se define a la formación como un proceso de aprendizaje constante el cual se enfoca en el mediano plazo y tiene un alcance que supera las funciones del puesto actual del colaborador, preparándolo así para asumir nuevas responsabilidades.

Por otro lado, se encuentra el concepto de capacitación que también es asociado al desarrollo profesional. En ese sentido, Chiavenato (2009), Werther y Davis (1991) y Armstrong (2016) señalan que los objetivos de la capacitación recaen en darle al colaborador elementos

³ Hace referencia al esfuerzo conjunto de las divisiones de RRHH desde el campo de acción de cada una.

esenciales, tales como conocimientos, habilidades y competencias, para que pueda desenvolverse en su puesto actual.

En esa misma línea, Alles define al término como:

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen (Alles, 2000, p. 308)

Alles (2000) agrega que las organizaciones buscan capacitar a sus colaboradores no solo para que puedan realizar bien su tarea, sino también para que puedan crecer personal y profesionalmente.

A partir de las propuestas presentadas, para la presente investigación se define a la capacitación como un proceso de aprendizaje estructurado y de carácter formal que surge tras una necesidad específica que se enfoca en el corto plazo y tiene un alcance a la medida del puesto actual del colaborador.

Entonces, luego de haber presentado las definiciones de los términos capacitación, formación y desarrollo que acompañan la presente investigación resulta importante precisar que en ocasiones la diferencia puede no ser tan marcada ya que acciones que inician con la sola intención de capacitar al colaborador en un tema específico terminan fortaleciendo sus capacidades como empleado y finalmente contribuyen a su desarrollo profesional (Werther & Davis, 1991).

4.3. Facilitadores del desarrollo profesional

Silverman (2006, citado en Madero, 2010) menciona que las actividades más relevantes para incrementar el desarrollo profesional en los empleados son: primero, construir fuertes relaciones con sus compañeros de trabajo y sus jefes, pues ello los hace ser más productivos, compartir nuevas ideas y permanecer más tiempo en su trabajo. Además, se debe desarrollar el potencial individual y promover el trabajo en equipo. Asimismo, Marlow, Marlow y Arnold (1995, citado en Madero, 2010) mencionan que tener un mentor facilita el desarrollo profesional en la organización.

Siguiendo esta línea, Gómez-Mejía et al. (2008) consideran que existen programas que crean y mejoran las habilidades necesarias del colaborador con la finalidad de prepararlo para futuras oportunidades laborales. Estas son el *mentoring*, el *coaching*, rotación laboral y programa de tutoría.

Tabla 5: Programas para fomentar el desarrollo profesional

Programas de desarrollo	Definición
<i>Mentoring</i>	“Una relación de desarrollo entre dos compañeros de trabajo, uno antiguo y otro nuevo, que implica asesorías, modelar papeles, compartir contactos y ofrecer un apoyo genérico” (Gómez-Mejía, 2008, p. 357). Esta relación se puede dar en cualquier nivel o área de la organización, y no necesariamente es formal. Asimismo, aquellos que han tenido la oportunidad de tener un mentor mencionan que este les brinda confianza, estimula el aprendizaje y sirve de modelo de comportamiento.
<i>Coaching</i>	“[...] consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas entre los directivos y sus empleados para discutir sobre los objetivos y el desarrollo profesional del empleado” (Gómez-Mejía, 2008, p. 358).
Rotación en el trabajo	Asigna al empleado a diversos trabajos con el objetivo que pueda adquirir más habilidades.
Programa de tutoría	Se implementa con el objetivo de dar seguimiento a la educación brindada al colaborador.

Adaptado de: Gómez-Mejía et al. (2008)

Como se puede apreciar, son diversas las herramientas que la organización puede utilizar a miras de acelerar el desarrollo profesional de sus colaboradores. Algunas de ellas como el *mentoring* y *coaching*, son conceptos nuevos en las organizaciones, así también se presentan herramientas tradicionales como la capacitación, relación cercana con el jefe, ascensos, entre otros. Cabe resaltar que aplicar solo una de las herramientas no podría generar desarrollo en los colaboradores, pues la definición consiste en brindarle un plan integral. Por otro lado, el aplicar todas las herramientas planteadas no asegura el éxito del programa, pues como se ha mencionado, estas deben aplicarse de acuerdo a la realidad organizacional.

4.4. Beneficios del Desarrollo Profesional

Para Fernández (2012), las organizaciones de hoy en día deben adoptar una estrategia de desarrollo profesional si quieren sobrevivir a un entorno cada vez más competitivo. Ahora las empresas deben competir a través del conocimiento, habilidades y capacidades de sus empleados. Todo ello garantizará una mano de obra competitiva, por ello su importancia para la organización, especialmente en tiempos de crisis económica.

Kmiotek (2014), menciona que el desarrollo profesional es un factor que tiene un impacto en la motivación de los empleados, en especial en aquellos empleados jóvenes, dado que en esta etapa valoran aún más el crecimiento.

En este punto, cabe precisar que:

[...] la mayoría de profesionales que actualmente están trabajando son jóvenes menores de 30 años, quienes se encuentran en la búsqueda de perspectivas de carrera dentro de

las empresas más que de un pago más atractivo, pues su principal interés es la posibilidad de encontrar una serie de oportunidades de crecimiento y desarrollo (Madero, 2010, p. 111).

Para reforzar ello, Mónica Bonifaz, experta académica (comunicación personal, 22 de agosto, 2017) indica que el desarrollo profesional fideliza a cualquier colaborador. Sin embargo, específicamente los jóvenes no solo buscan esta variable, entonces, si consideran que pueden desarrollarse y tener otras variables, se pueden ir. Por ello, depende del perfil de la persona y qué es lo que busca en la organización.

De acuerdo con Madero (2009, citado en Madero, 2010) si un empleado encuentra la posibilidad de crecer en la organización se sentirá más satisfecho y permanecerá colaborando más tiempo en ella, lo que ocasiona que contribuya positiva y directamente con los resultados organizacionales.

Para Salanova y Schaufeli (2009) el desarrollo de la carrera [entendido como desarrollo profesional] es una estrategia para mejorar el compromiso del colaborador. Siguiendo con esta línea, Lai Wan (2007, citado en Nuñez et al., 2012) menciona que las políticas de desarrollo contribuyen positivamente en el compromiso del empleado hacia la organización, pues les permite adquirir nuevas competencias y ello repercute en su productividad. Otro de los efectos, según el autor, es la mejora de los índices de rotación. Asimismo, para Pilar Jericó (2008) el compromiso [organizacional] se construye a través de diversas políticas, entre ellas, el desarrollo profesional. Para la autora estas tienen un gran impacto y pueden llegar a ser 40 veces más eficaces que el resto de iniciativas.

Entonces, a partir de lo expuesto se evidencia que el implementar el desarrollo profesional traerá beneficios a las organizaciones, los mismos que pueden verse traducidos en el compromiso y retención del empleado.

CAPÍTULO 3: *MILLENNIALS* EN EL PERÚ, LA FSP Y EL SECTOR CONSULTORÍA Y AUDITORÍA

Este capítulo tiene como objetivo presentar y determinar las características contextuales vinculadas a la población de estudio de la investigación: la generación *millennial* en el Perú y la FSP.

1. Generación Y: *Millennials*

Tal como se mencionó anteriormente, hoy en día está ocurriendo un choque de mentalidades generacionales que se ven obligadas a convivir en el ámbito laboral. Según Molinari (2011), en el pasado estas mentalidades generacionales eran más duraderas pues existían mayor similitud de ideas, valores, creencias y comportamientos entre personas de distintas edades, sin embargo a finales del siglo XX las diferencias se fueron haciendo más marcadas al punto de generar conflictos en el ambiente organizacional. En ese sentido, la autora menciona que al existir un desconocimiento de las otras mentalidades generacionales aparte de la propia, surge que lo desconocido es entendido como equivocado.

Luego de haber dejado en claro la relevancia para la organización de comprender las mentalidades generacionales que posee, se hace énfasis en la generación que tiene lugar en la presente investigación: Generación Y o también conocida como *millennial*.

Antes de conceptualizar a la generación *millennial*, resulta importante mostrar al lector la definición de “generación” que acompaña el desarrollo de la investigación. De acuerdo con la Real Academia Española (2014, 23° ed.), se define como generación a un “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o la creación”.

Resulta fácil probar que el hecho de la contemporaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionales afines [...] Solo 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).

En ese sentido, no se puede afirmar que las generaciones *millennials* de todos los países encajan bajo un mismo perfil, pues si bien comparten ciertas características también poseen particularidades propias de sus contextos locales.

Respecto a la información sobre la generación *millennial*, esta se concentra principalmente en *millennials* norteamericanos. Según DeVaney (2015), esta generación

representa a los nacidos entre 1980 y 2000. Son nativos digitales, optimistas, con alto sentido cívico, cercanos a sus padres, con ideales de un balance vida-trabajo, impacientes, *multitasking* y orientados al trabajo en equipo. Estos jóvenes buscan un trabajo que sea el indicado para ellos, donde puedan ver que generan un impacto real y donde su función tiene un propósito. Asimismo, son más demandantes que las generaciones anteriores pues buscan ser felices en sus trabajos y contar con un mentor experimentado en las empresas, una línea de carrera, contacto con los altos directivos, etc. Por ello, serán capaces de cambiar de trabajo por conseguir un nivel de vida mejor.

Estos *millennials* norteamericanos encuentran motivación principalmente en las relaciones personales y redes de contactos que puedan desarrollar, ya que están influenciados por su constante contacto con los medios sociales (Saratovsky & Feldmann, 2015, citados en DeVaney, 2015).

1.1.¿Existen *millennials* en el Perú?

Actualmente, genera debate considerar la existencia de la generación *millennial* en el Perú. Marta Tostes (comunicación personal, 22 de agosto, 2017), refirió sobre este punto controversial que:

la primera gran discusión es ¿hay o no hay *millennials*?, yo no tengo duda de que sí hay, porque hay un tema de fechas de nacimiento, en la cual se caracteriza el ámbito de la generación. Ahora, como esa generación cambia de país a país depende de las condiciones del mercado de trabajo [...] la idea de los *millennials* de los países desarrollados que nos ha llegado tiene un reflejo en el Perú, pero son jóvenes urbanos de alto nivel de calificación con inclusión digital. Ahí es la similitud con otros países, porque hay la mundialización de cultura, hay globalización junto con localización.

A partir de ello, se perfila la existencia de esta generación en el país, sin embargo debe tomarse en cuenta las características propias de aquellos jóvenes *millennials* nacidos en Perú por el contexto social, económico y político propio que influye en la manera en que estos conciben el mundo y pueden insertarse en el mercado laboral.

Al respecto, Mónica Bonifaz (comunicación personal, 22 de agosto, 2017) señala que, desde el ámbito académico, podría resultar arriesgado generalizar el término en Perú ya que las características del mismo grupo etario no son homogéneas por las diferentes condiciones de desarrollo de los segmentos de la población, sin embargo es válido utilizarlo con las debidas precauciones del caso. Asimismo, afirma que es más acertado hablar de *millennials* peruanos en cuanto se hagan las precisiones de a qué tipo de *millennials* se refiere, ya que al hacerlo se

contribuye a la comprensión de sus comportamientos y características. En ese sentido, considera que es válido utilizar ciertos patrones comunes para caracterizar a determinado grupo.

Lo mencionado por Mónica Bonifaz se encuentra alineado a lo propuesto por Arellano (2014, citado en Valdiviezo, 2014, párr. 11), ya que considera que “sí hay jóvenes peruanos que se parecen a la descripción de la generación Y estadounidense, pero son aquellos cuyos padres ya ostentaban una posición acomodada y crecieron sin presiones económicas. Este grupo es muy reducido.”

Respecto al uso de investigaciones acerca de la gestión de talento *millennial* de otros países, Mónica Bonifaz (comunicación personal, 22 de agosto, 2017) refirió que las organizaciones deben definir de antemano los conceptos de “talento” y de “*millennial*” para quienes va enfocada su gestión antes de aplicarlos en el Perú.

Por lo expuesto, se presentan las principales diferencias identificadas entre los *millennials* norteamericanos y de países desarrollados frente a aquellos peruanos.

La primera y principal diferencia refiere al ingreso *pér cápita* de ambos ya que el *millennial* norteamericano supera considerablemente al peruano en este aspecto (Pilar Bermúdez, comunicación personal, 10 de abril, 2017). Para el año 2016, el PBI *pér cápita* de Estados Unidos era de US\$ 57,467 anuales, mientras que Perú obtuvo un PBI *pér cápita* de US\$ 6,046 (Banco Mundial, 2017). Esta notoria diferencia repercute en el poder adquisitivo de ambos *millennials* lo que genera que por más que el *millennial* peruano quiera satisfacer sus deseos hedonistas no lo pueda conseguir de la forma que quisiera debido al límite de recursos con los que cuenta (Pilar Bermúdez, comunicación personal, 10 de abril, 2017). Esta característica podría explicar en parte la tendencia conservadora y madura presente en los *millennials* peruanos.

La segunda de ellas es sin duda la lenta penetración de la era digital, ya que este factor ha influido en que el *millennial* peruano cuente con ciertas características singulares (Valdiviezo, 2014). Para la Gerente Comercial de GfK, Pílar Bermúdez, (comunicación personal, 10 de abril, 2017), este nivel de digitalización está relacionado directamente con el nivel socioeconómico (NSE) al que pertenecen los *millennials* peruanos, por lo que resulta más apropiado utilizar el término *millennial* en el Perú en los niveles A, B y C1, ya que los niveles más bajos se encuentran más rezagados en el proceso de digitalización al tener menores recursos. Sin embargo, cabe resaltar que esta situación se ha ido revirtiendo poco a poco en los últimos años ya que de acuerdo con un informe de Osiptel (2016), para el año 2015, 56.4% de los hogares ya contaban con acceso a internet. En ese sentido, se espera que en los próximos años las brechas digitales que separan a los jóvenes peruanos sean cada vez más reducidas.

Para Valdiviezo (2014, citado en Penagos & Rubio, 2015), los *millennials* peruanos pertenecientes a los NSE A y B podrían ser aquellos que guarden semejanzas con los *millennials* norteamericanos especialmente en características tales como la impaciencia, fidelidad a su carrera más a que a su empresa, movilidad laboral entre sectores y áreas, etc. Asimismo, también señala que incluso dentro de los *millennials* peruanos se marca una diferencia entre los más jóvenes y los mayores quienes tienen un comportamiento más conservador como la generación X norteamericana. Esta idea concuerda con las propuestas de Ernesto Rubio (comunicación personal, 29 de marzo, 2017) y Cárdenas (2016, citado en Patiño, 2016), las mismas que, desde su enfoque, vinculan a la generación *millennial* peruana con la generación X norteamericana por ser más conservadores en sus costumbres.

Otro estudio acerca de los *millennials* es aquella encuesta elaborada anualmente por Deloitte a jóvenes alrededor del mundo, entre ellos peruanos. El perfil de los jóvenes participantes refiere a aquellos nacidos después de 1982, que cuentan con un título universitario o un bachillerato, trabajan *full time* y pertenecen a una empresa grande (más de 100 trabajadores).

De acuerdo con el informe 2016, existen otras diferencias respecto a los *millennials* peruanos que responden a tendencias propias de países emergentes. Una de ellas suele ser la tendencia general a la disminución del nivel de optimismo, sin embargo en el informe 2017, los *millennials* de países emergentes tuvieron buenos resultados. Específicamente los *millennials* peruanos presentaron un incremento del 47% en el índice de optimismo económico⁴ respecto a los resultados 2016 (Deloitte, 2017).

En ese sentido, según Alejandra D'Agostino (2017, citada en Paan, 2017), socia principal de Capital Humano de Deloitte, este optimismo se ve respaldado en la situación económica que viene atravesando el país, situación que los países europeos han vivido hace veinte años. Asimismo, las expectativas del *millennial* peruano se enfocan en ser mejor que sus padres tanto en el ámbito económico como emocional (Deloitte, 2017). Esto se ve explicado en que todos los *millennials* que participaron en la encuesta poseen un nivel superior de estudios que sus padres y el 7% de ellos cuenta con una segunda carrera, maestría o doctorado (D'Agostino 2017, citada en Paan, 2017).

Asimismo, los *millennials* pertenecientes a países emergentes suelen presentar baja lealtad a sus empresas. En los resultados 2016, específicamente para el caso peruano, el 82% de

⁴ Entendido como la percepción del *millennial* a que la situación política y social de su país va mejorar.

millennials peruanos encuestados señaló que para el 2020 estimaba haber dejado la organización para la que actualmente labora (Deloitte, 2016). Sin embargo, luego del último año y las convulsiones políticas y sociales vividas, especialmente en países desarrollados, la tendencia total de los *millennials* de países desarrollados y emergentes ha presentado mayor nivel de lealtad reflejada en la intención de abandonar sus empresas pronto (17% en 2015 versus 7% en 2016) (Deloitte, 2017).

Estos cambios han impactado en las preferencias al momento de elegir un empleo en todos los *millennials* encuestados en el 2017. Sin embargo, aquellos *millennials* provenientes de economías maduras han mostrado una tendencia más marcada en su preferencia por un trabajo *full time* de carácter permanente (70% de los encuestados) dejando de lado los empleos de *freelance* o consultoría (25% de los encuestados). Los resultados en *millennials* provenientes de países emergentes muestran una tendencia similar en sus preferencias de empleo (61% y 37%, respectivamente), sin embargo resulta importante poner en evidencia que los *millennials* de países emergentes muestran mayor interés en desenvolverse como *freelance* o en el ámbito de la consultoría (Deloitte, 2017).

1.2. Una aproximación al *millennial* peruano

Para complementar lo expuesto en la sección previa, se presenta información obtenida de un estudio realizado en Perú con el objetivo de conocer con mayor profundidad a los jóvenes de esta generación.

En el 2014, Arellano Marketing elaboró un Estudio de Generación Y en el Perú en el que consideró a jóvenes nacidos entre 1982 a 1994 que sean estudiantes o trabajadores y que pertenezcan a los NSE A, B y C de Lima. Este estudio contó con una muestra de 450 personas y clasificó a estos jóvenes de acuerdo con cinco⁵ de los estilos de vida propuestos por Arellano (2010), los mismos que se presentan continuación:

- **Sofisticados:** Este estilo de vida refiere a hombres y mujeres jóvenes que tienen un alto nivel de ingresos, se preocupan mucho por su imagen, son líderes de opinión, innovadores y cosmopolitas. Valoran mucho su estatus y conciben a las marcas como un elemento de diferenciación (Arellano, 2010).
- **Progresistas:** Este estilo de vida refiere a hombres de carácter activo, pujante y trabajador que se encuentran en la búsqueda constante de oportunidades para superarse

⁵ En este estudio no se incluye al estilo de vida Resignados debido a que este incluye a personas mayores con bajos niveles de educación y ningún *millennial* peruano encuestado calzaba con ese perfil.

personal y familiarmente. Tienen un nivel educativo promedio, suelen estudiar carreras cortas para poder insertarse en el mercado rápidamente (Arellano, 2010).

- **Conservadoras:** Este estilo de vida refiere a mujeres que tienen como centro de atención a sus hogares. Entre sus características principales se encuentran que son ahorradoras y que trazan sus proyectos personales poniendo como foco a su familia. Son bastante tradicionales en su consumo y priorizan el precio por encima de la calidad (Arellano, 2010).
- **Adaptados:** Este estilo de vida refiere a hombres que valoran su estatus social y buscan conservarlo. Les preocupa su apariencia y cómo los perciben las personas que los rodean. Tienen un nivel educativo promedio, son bien informados y tradicionales. Conciben a las marcas como muestra de calidad (Arellano, 2010).
- **Modernas:** Este estilo de vida refiere a mujeres de carácter pujante y trabajador que creen en más oportunidades para las mujeres. Se preocupan por su apariencia personal y estar a la moda y conciben a las marcas como un elemento de legitimidad social (Arellano, 2010).

A continuación se presenta un gráfico con la participación de estos estilos de vida identificados en los *millennials* peruanos estudiados:

Figura 5: Participación de estilos de vida identificados en *millennials* peruanos

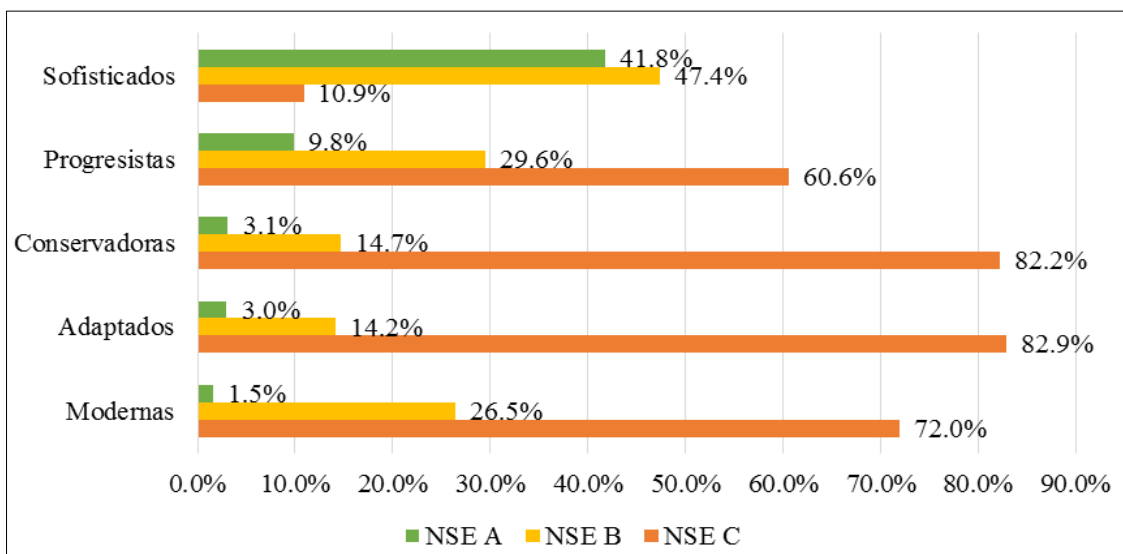


Adaptado de: Arellano Marketing (2014)

Cabe mencionar que los estilos de vida identificados en los peruanos y los que fueron presentados líneas arriba, tienen presencia en todos los NSE, a excepción de los Sofisticados quienes solo se encuentran en los NSE A, B y C (Arellano, 2010). Para efectos de la presente investigación esta característica si bien no podrá evidenciarse directamente debido a que el

estudio realizado a *millennials* peruanos solo consideró a los NSE A, B y C, se puede identificar una mayor presencia de *millennials* peruanos sofisticados en los NSE A y B (41.8% y 47.4%, respectivamente), mientras que aquellos *millennials* peruanos clasificados como adaptados, conservadoras, modernas y progresistas se concentran en mayor medida en el NSE C (82.9%, 82.2%, 72.0% y 60.6%, respectivamente).

Figura 6: Participación de NSE de acuerdo con los estilos de vida identificados en *millennials* peruanos



Adaptado de: Arellano Marketing (2014)

Asimismo, se identificó que aquellos *millennials* peruanos que se encuentran en los NSE B y C tienden a vivir con sus padres hasta el momento (29.53% y 57.2%, respectivamente), mientras que solo el 13.5% de aquellos pertenecientes al NSE A viven con sus padres (Arellano Marketing, 2014). Esto se ve reforzado debido a las condiciones económicas propias de cada NSE, las mismas que pueden retrasar la independencia de algunos de los *millennials* peruanos.

Luego de la información presentada proveniente de entrevistas con expertos organizacionales y académicos e investigaciones respecto a los *millennials* peruanos, resulta importante mencionar la definición que acompaña a este término en la presente investigación:

Joven peruano nacido entre los años 1982 a 1994⁶ del ámbito urbano con un nivel mínimo de educación universitaria concluida y que tenga manejo de herramientas digitales.

⁶ Se utiliza el rango de edad propuesto por Arellano Marketing por tener los principales estudios con jóvenes pertenecientes a la Generación Y (*millennials*) en el Perú.

Esta definición fue considerada tomando en cuenta el nivel profesional y de digitalización de los *millennials* que trabajan en la organización estudiada en la presente investigación, de manera que se establezca un precedente contextual antes de realizar el trabajo de campo.

1.3.Expectativas y preferencias en el ámbito laboral

Respecto al *millennial* peruano en el ámbito laboral, Mónica Bonifaz (comunicación personal, 22 de agosto, 2017) señala que:

la forma en que se comportan los chicos de determinados grupos de edad en su primer empleo o segundo empleo difiere mucho de cómo se han comportado los chicos 20, 30 o 40 años atrás. Y esto tiene que ver básicamente [con] cuáles son las principales motivaciones y cuáles son las condiciones que hacen que las cosas sean diferentes.

En esa línea, se presentan las preferencias de los *millennials* peruanos, identificadas por Cárdenas (2016, Citado en Patiño, 2016), al momento de elegir una organización:

- **Marca empleadora:** realizan una búsqueda consciente de la compañía a la que van a aplicar y de la trayectoria de la misma.
- **Clima laboral:** resulta importante conocer cómo es el lugar dónde potencialmente trabajarían y esperan que sea un ambiente agradable.
- **Impacto social:** muestran interés por conocer el impacto de la organización en la comunidad y el ambiente, y cómo es que esta responde al respecto.
- **Integración de su vida profesional y personal:** buscan un trabajo que les permita no separar la vida profesional de la personal sino que ambas se integren de manera que tengan equilibrio.
- **Son clientes:** ya no son solo ellos quienes deben impresionar a la compañía para que los contrate sino que la compañía también deberá venderse ante el potencial candidato como el lugar en el que ellos realmente quisieran trabajar.

Tal como se muestra, los *millennials* peruanos presentan una clara preocupación por la organización en la que formarán parte y aprecian la oferta de valor que esta les ofrece. Al respecto, resulta importante tomar en cuenta lo dicho por Arellano (2014, citado en Valdiviezo, 2014, párr. 16) ya que anteriormente:

el discurso en torno a la generación Y se traducía a que los *millennials* quieren que los engrían y siempre están pidiendo más. Pero los jóvenes peruanos no quieren que los

engrían, sino que les den oportunidades y que los valoren. No están exigiendo el puesto de gerente, pero sí están exigiendo que se les dé el chance de ganárselo.

En 2017, GPTW Perú realizó un ranking de las organizaciones Top 10⁷ para *millennials* peruanos. Los encuestados para la elaboración de este ranking, presentaron una perspectiva positiva superior a sus pares que laboran en otras empresas en aspectos de *engagement*, aceptación general con el ambiente laboral, confianza y liderazgo (GPTW, 2017).

Asimismo, de acuerdo con los resultados del estudio Dónde Quiero Trabajar realizado por Arellano Marketing (2015), se identificaron las siguientes tendencias en los *millennials* peruanos encuestados:

Respecto a los principales sectores en los que laboran, los más jóvenes (de 23 a 25 años) indicaron trabajar en Bancos y Cajas (11.8%) y Auditoría y Consultoría (7.1%), los del medio (26 a 30 años) indicaron trabajar en Bancos y Cajas (9.77%) y Sector Público (6.91%), y finalmente aquellos *millennials* que se encuentran entre los 31 a 35 años indicaron trabajar en Bancos y Cajas (9.02%) e Inmobiliarias y Construcción (7.47%).

Por otro lado, al preguntarles por sus preferencias por un sector en particular para trabajar, los *millennials* encuestados coincidieron en los sectores Bancos y Cajas, Minería, Consumo Masivo y Logística. Sin embargo, se encontró una diferencia en el quinto sector con más participación en los *millennials* entre 23 a 30 años y aquellos entre los 31 a 35 años ya que los más jóvenes tuvieron una preferencia por el sector Auditoría y Consultoría mientras que los mayores por el Sector Público (Arellano Marketing, 2015).

Respecto a los aspectos que más les agradan de su trabajo, los *millennials* entre 23 a 30 años señalaron principalmente el horario de trabajo, el clima laboral y el prestigio que tiene la empresa. Algo similar sucede con aquellos entre los 31 a 35 años, sin embargo priorizan el prestigio de la empresa sobre el clima laboral. Adicionalmente, se hizo la misma pregunta a *millennials* que laboran en el sector Consultoría y Auditoría, quienes colocaron en primer lugar al horario de trabajo, el clima laboral seguido de las funciones del puesto (Arellano Marketing, 2015).

Respecto a los motivos por los que dejarían su actual empleo, los *millennials* encuestados (de 23 a 35 años) señalaron el salario, la falta de línea carrera o falta de oportunidad de ascenso y el clima laboral como las razones principales. Similar respuesta presentaron

⁷ Molpack (Sector industrial), Marriott Hotels Perú (Sector hotelero), Hilton World Wide (Sector hotelero), Hotel Atton (Sector hotelero), Cineplanet (Sector entretenimiento), Saga Falabella (Sector retail), Promart Homecenter (Sector mejoramiento del hogar), Real Plaza (Sector de centros comerciales), Banco Cencosud (Sector bancario) y Martin Engineering (Sector servicios industriales).

aquellos *millennials* que laboran en el sector Auditoría y Consultoría (Arellano Marketing, 2015).

2. El Sector Consultoría y Auditoría

2.1. Entendiendo la consultoría

Para aproximarse a una definición de la consultoría se debe tomar en cuenta que esta “comienza (o debería comenzar) en el punto en que los gerentes quieren mejorar el rendimiento de alguna parte del negocio pero reconocen que no pueden hacer al menos parte del trabajo que esto implica” (Toppin y Czerniawska, 2008, p. 67).

Para Kubr (1997), hay dos maneras de entender a la consultoría. La primera de ellas, como un método para mejorar las prácticas de gestión de una organización y la segunda como una profesión, la misma que teniendo el mismo objetivo es realizada a tiempo completo por muchas personas y organizaciones bajo diversos enfoques conceptuales y métodos de intervención.

Respecto al primer enfoque, de acuerdo con Steele (1975, citado en Kubr, 1997) y Block (1981, citado en Kubr, 1997), la consultoría se puede definir como cualquier forma de proporcionar apoyo sobre algún contenido o tarea específica en la que el consultor no es responsable ni tiene control sobre la ejecución de la misma. Asimismo, se señala que bastará con que aquella persona que aplique este método tenga las competencias técnicas necesarias sin que deba dedicarse a la consultoría como ocupación.

Respecto al segundo enfoque, la consultoría de empresas se entiende como

[...] un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si les solicita, en la aplicación de soluciones (Greiner & Metzger, 1983, citado en Kubr, 1997, p. 3).

La presente investigación tiene como contexto el segundo enfoque de la consultoría presentado anteriormente.

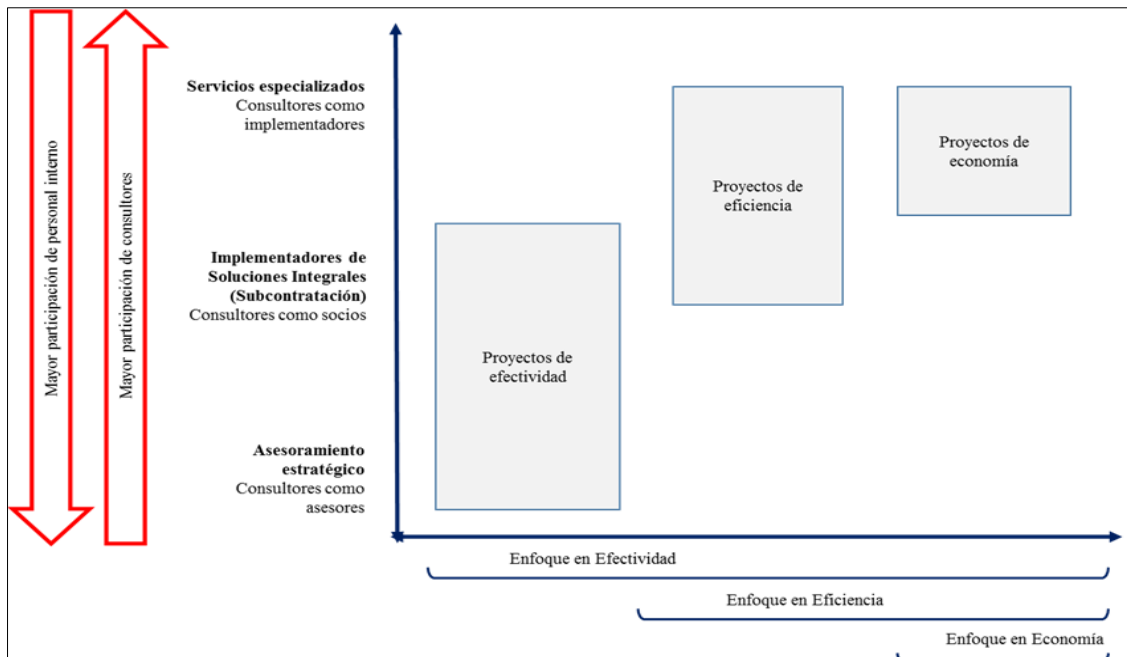
2.2. Tipos de servicios de consultoría

Los servicios de consultoría varían en escala y alcance, dependiendo de las necesidades del cliente. Cada proyecto se relaciona con las Tres “E”: efectividad (llegar al resultado esperado), eficiencia (obtenerlo de manera rápida); y, finalmente, economía (a una tarifa de mercado razonable). Así pues, lo antes mencionado hace sentido en un entorno organizacional

tan competitivo como el actual donde se prioriza la mejora continua sin descuidar la optimización de recursos (Toppin y Czerniawska, 2008).

A continuación un gráfico explicativo sobre los tipos de consultoría y lo que involucra cada uno de ellos de acuerdo a su escala y alcance.

Figura 7: Tipos de consultoría de negocios



Adaptado de: Toppin y Czerniawska (2008)

Según Toppin y Czerniawska (2008) y como se aprecia en el gráfico anterior, la consultoría puede dividirse en tres grandes tipos:

- **Servicios especializados:** Estos servicios refieren a consultorías enfocadas en una industria o un tipo de trabajo en particular. En este tipo de consultorías suelen existir pautas y metodologías claras para el trabajo a realizar por lo que los gerentes van a tener un enfoque más económico. Asimismo, como el proyecto depende en gran medida de los consultores no será necesaria mucha participación del personal interno de la organización.
- **Implementadores de soluciones integrales:** Este tipo de consultoría se enfoca en la implementación de soluciones integrales en diversas áreas de la gestión tales como introducir el uso de una nueva tecnología o realizar *outsourcing* de un proceso o funciones del negocio. Adicionalmente, tiene como enfoques predominantes a la eficiencia y economía por lo que los gerentes van a tener como criterio principal para elegir al consultor: el tiempo que tome realizar el proyecto; y, los recursos que se van a

invertir. La participación es proporcionada entre consultores y colaboradores internos de la organización.

- **Asesoramiento estratégico:** Finalmente, estos servicios ofrecen los dos servicios anteriores más un valor agregado lo que hace que integre los tres enfoques de eficacia, eficiencia y economía. Para este tipo de proyectos, dado el nivel estratégico, los gerentes muestran interés por el resultado final y los beneficios para la compañía; así como, en el buen manejo de recursos que este amerita. Asimismo, la participación será activa y fluida entre los consultores y el personal interno debido a que deben hacer una sinergia de sus conocimientos para obtener la solución final.

Cabe resaltar que estas clasificaciones tradicionales no deben ser aplicadas estrictamente para intentar clasificar a una consultora puesto que dadas las condiciones actuales del entorno, muchas de ellas pueden pasar los límites entre una clasificación y otra dependiendo el proyecto en el que se involucren. De acuerdo con Toppin y Czerniawska (2008), aquellas consultoras que tengan un pie en cada campo se encontrarán en el “terreno neutral”. Este terreno se encuentra conformado por empresas de servicios especializados que han crecido considerablemente o lograron fusionarse con otras consultoras especializadas en distintas áreas de manera que su oferta de servicios se vuelva integral. En ese sentido, la FSP se sitúa en aquel “terreno neutral” porque ha crecido como firma al ampliar su oferta de servicios y pertenecer a una red de firmas a nivel global.

2.3. Tipos de organizaciones que brindan servicios de consultoría

Como se mencionó anteriormente, los consultores poseen particularidades propias de acuerdo con la oferta que brindan, los requerimientos del cliente y los métodos que utilicen para atenderlos. A continuación se presenta los tipos de organizaciones más comunes que brindan servicios de consultoría:

- **Grandes oficinas de consultoría multifuncionales:** Estas organizaciones tienen presencia en más de 20 países con planillas de más de 1,000 consultores y actúan como empresas multinacionales. Estas organizaciones suelen tener en su cartera a clientes importantes alrededor del mundo a los cuales les proporcionan un “conjunto global de servicios” debido a la cantidad de especialistas en temas y sectores con los que cuentan (Kubr, 1997).
- **Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial:** Con el transcurso de los años estas organizaciones han ampliado su oferta de servicios dejando de limitarse en contabilidad y auditoría y han incluido servicios de

consultoría de empresas. Cabe mencionar que este tipo de organizaciones ha desarrollado un elevado prestigio alrededor del mundo (Kubr, 1997). Actualmente, el mercado global se encuentra liderado por las “Cuatro Grandes” o también conocidas como *Big Four*: PwC, EY, Deloitte y KPMG.

- **Oficinas de consultoría pequeñas:** Estas organizaciones son más pequeñas y suelen atender a compañías medianas y pequeñas en un espacio geográfico limitada. Además brindan servicios en temas diversos pero especializados a nivel sectorial (Kubr, 1997).
- **Consultores independientes:** Estos consultores pueden ser generalistas, caracterizados por sus capacidades y habilidades para resolver problemas en general o especialistas en un tema específico. Tienen la ventaja de ofrecer un criterio bastante personalizado y flexible, alta calidad de los servicios debido a que muchos de ellos han tenido formación en grandes consultoras, y un menor costo que si fueran contratados como personal de una consultora (Kubr, 1997).
- **Profesores consultores:** Cabe mencionar que hay profesores catedráticos cuya formación proviene del ámbito académico que brindan servicios de consultoría concretos a empresas, sin embargo algunos consultores de dedicación plena discuten que sean considerados como consultores ya que realizan esta actividad de manera complementaria a su ocupación y con ciertas limitaciones en el alcance de sus servicios. Como ventaja de este tipo de consultor se destaca su aporte de nuevas perspectivas e ideas (Kubr, 1997).
- **Instituciones de formación de personal de dirección:** En la mayoría de países desarrollados, varias instituciones de formación empresarial cuentan con una unidad institucional que brinda servicios de consultoría para organizaciones públicas y privadas con la finalidad de aplicar los conocimientos que se imparten en aulas. Usualmente, las consultorías se suelen dar en con la participación de organismos internacionales y algunas empresas de consultoría reconocidas mundialmente (Kubr, 1997).
- **Otros proveedores de servicios de consultoría:** Estos proveedores tienen como actividad principal otra distinta a la de consultoría, sin embargo la incluye en su oferta como un valor agregado a los productos y/o servicios que ofrece de manera recurrente (Kubr, 1997).

La organización elegida como estudio de caso para la presente investigación se encuentra dentro del segundo tipo de organizaciones que brindan servicios de consultoría. Este

tipo de consultoras tienen una oferta integral de servicios con estructura similar entre sí. Los servicios que comprenden son los siguientes:

- Servicios de auditoría financiera
- Servicios de asesoría legal y tributaria
- Servicios de consultoría de negocios

2.4. Los servicios de consultoría y auditoría en el Perú

En el mercado peruano, la oferta de servicios integrales de consultoría presentada anteriormente, repercute en la gestión financiera de las compañías debido al impacto directo del asesoramiento en materia de auditoría financiera, tributaria y valorizaciones en general. La contratación de estos servicios sirve a las compañías cliente como un sustento para la toma de decisiones estratégicas en el mercado corporativo tales como fusiones, adquisiciones, liquidaciones y gestión financiera interna.

Tal como se mencionó anteriormente la demanda de servicios para las empresas pertenecientes a este sector viene por tres líneas de negocio. De acuerdo al Socio de Tributos y Legales de la FSP (Comunicación personal, 17 de julio, 2017), en términos generales se puede decir que este sector acompaña a la economía del país por lo que se podría esperar que su desempeño guarde relación directa con la misma.

Cabe precisar que el impacto ante una eventual recesión va ser diferenciado por línea de negocio. Si se trata de servicios de consultoría de negocios, la demanda de servicios cambiará a servicios que ayuden a optimizar el uso de recursos de las organizaciones pero sus ingresos no se ven considerablemente afectados. Respecto a los servicios de auditoría, estos no se ven afectados ya que es un negocio maduro para las firmas líderes. Respecto a los servicios de asesoría tributaria y legal, estos pueden verse afectados dependiendo de qué oferta de servicios está más madura, en relación al tiempo que se viene brindando. En ese sentido, Oscar la Torre, socio de Consultoría de Gestión Humana de PwC (comunicación personal, 16 de mayo, 2017), señala que solo se verían afectados aquellos servicios que no se encuentran tan consolidados, dependiendo del estado particular de cada firma de servicios profesionales.

De acuerdo con la consultora *Transactional Track Record* (2016), las operaciones de Fusiones y Adquisiciones, en el año 2016, ascendieron a 152, superando en un 21.60% a las registradas el año previo. Esto producto del desempeño activo de los sectores inmobiliario y financiero. Respecto al capital movilizado, durante el 2016, se pudo identificar un descenso del 13.30%.

Asimismo, durante el primer trimestre del 2017, se registraron 27 operaciones de Fusiones y Adquisiciones en el mercado peruano, lo que significó una disminución de 25% en comparación de las operaciones registradas y un 30.38% respecto a los resultados monetarios registrados en el primer trimestre 2016 (*Transactional Track Record*, 2017).

Debido a esta disminución en las operaciones, en el informe transaccional de América Latina, publicado en marzo de 2017, en el que se evalúa el desempeño de países como Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia y Perú, nuestro país quedó último en la lista de países con operaciones de este tipo. Esto sustentado por un descenso del 43% en operaciones y 91% de capital movilizado (Chacón, 2017).

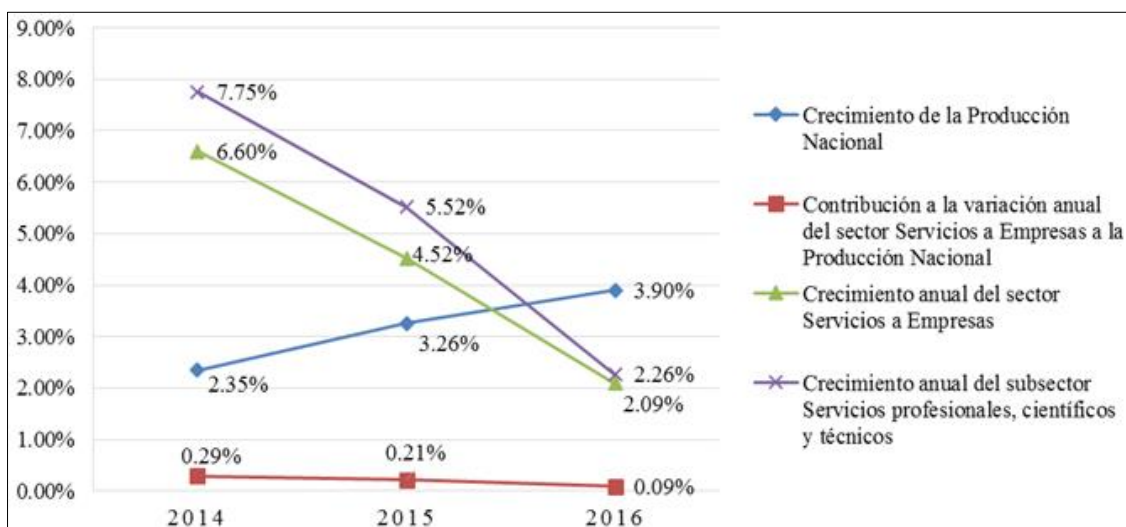
Se identificó esta caída en el mercado peruano de Fusiones y Adquisiciones debido a temas relacionados con el aumento del dólar, crisis de materias primas, factores macroeconómicos y consecuencias del caso Odebrecht en Latinoamérica. Sin embargo, este suceso genera cierta expectativa para el ámbito de la consultoría con una oferta integral de servicios debido a que los inversores interesados en el sector infraestructura se muestran más atentos a contratar servicios de *due diligence*⁸ y *compliance* y otros servicios conexos que contribuyan a gestionar el riesgo (Chacón, 2017).

De acuerdo con los Informes de Producción Nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la producción nacional se puede dividir en catorce sectores⁹, entre los cuales se encuentra el sector Servicios Prestados a Empresas. Este sector incluye actividades de servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios de publicidad e investigación de mercados, agencias de viaje y operadores turísticos y actividades de servicios administrativos y de apoyo a empresa. El siguiente gráfico presenta cifras del crecimiento de la producción nacional, crecimiento del sector Servicios Prestados a Empresas y la contribución a la variación anual de este sector a la producción nacional total para los años 2014, 2015 y 2016.

⁸ Revisión estructural de la empresa (financiera, organizacional en general) para tomar decisiones relacionadas a reestructuración, ventas de compañías, fusiones, entre otros.

⁹ Agropecuario; Pesca; Minería e Hidrocarburos; Manufactura; Electricidad, Gas y Agua; Construcción; Comercio; Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería; Alojamiento y Restaurantes; Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información; Financiero y seguros; Servicios Prestados a Empresas; Administración Pública, Defensa y Otros; y Otros Servicios (Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales).

Figura 8: Crecimiento de la producción nacional y subsectores (2014-2016)



Adaptado de: INEI (2015, 2016 y 2017)

Se puede apreciar que, durante los últimos tres años, la producción nacional ha presentado un crecimiento constante; sin embargo, el desempeño del sector Servicios a Empresas y el subsector Servicios profesionales, científicos y técnicos si bien han registrado una variación positiva, su crecimiento se ha visto desacelerado. Estos dos últimos puntos se ven reflejados en la contribución anual del sector Servicios a Empresas a la variación de la Producción Nacional.

Según el Informe Nacional de Producción elaborado por INEI (2017), para el año 2016, la actividad económica del país registró un crecimiento anual de 3.90%, tasa que supera a las obtenidas durante los años 2014 y 2015. Asimismo, señala que el sector Servicios Prestados a Empresas alcanzó un crecimiento anual de 2.09%.

Asimismo, el INEI emite una Encuesta Mensual del Sector Servicios en la que presenta resultados acerca de los Servicios Prestados a Empresas. Esta encuesta incluye dentro su población objetivo a aquellas empresas que tengan como actividad principal algunas de las incluidas en las siguientes divisiones de la “Clasificación Industrial Uniforme, Revisión 4”:

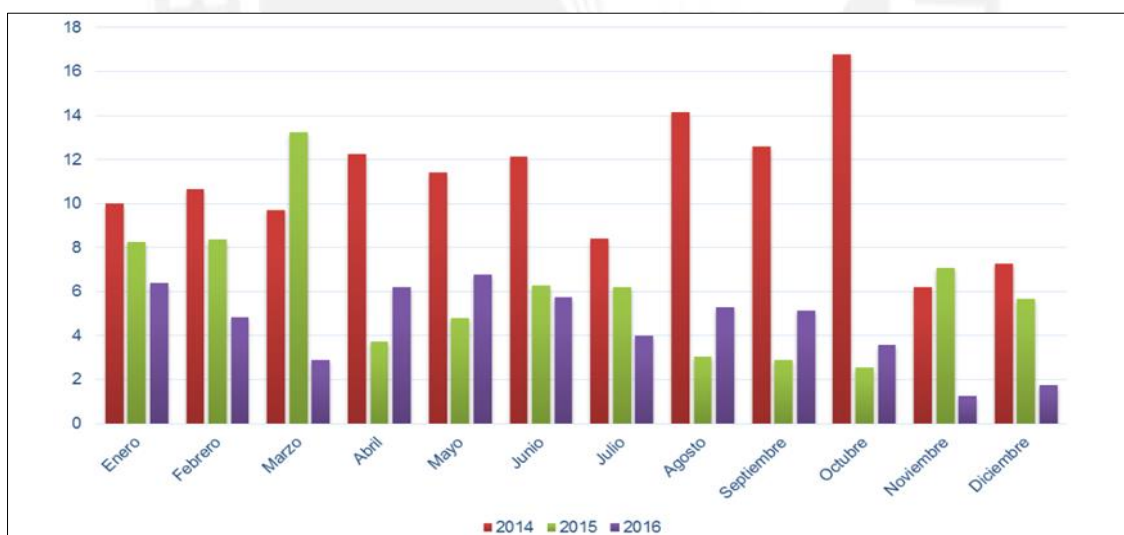
- 69 - Actividades jurídicas y de contabilidad.
- 70 - Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión.
- 71 - Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos.
- 72 - Investigación científica y desarrollo.
- 73 - Publicidad y estudios de mercado.
- 74 - Otras actividades profesionales, científicas y técnicas.

- 77 - Actividades de alquiler y arrendamiento.
- 78 - Actividades de empleo.
- 79 - Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas.
- 80 - Actividades de seguridad e investigación.
- 81 - Actividades de servicios a edificios y de paisajismo.
- 82 - Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.

De las actividades de negocio presentadas se enfocará el análisis en aquellas correspondientes a las clasificaciones 69 (Actividades jurídicas y de contabilidad) y 70 (Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión). La variable objeto de análisis para estos dos subsectores será la variación porcentual de sus niveles de ventas.

El siguiente gráfico contiene data de la encuesta emitida en febrero 2017 que muestra los resultados a diciembre 2016. A continuación se presenta la variación porcentual de las ventas por mes respecto al mismo periodo del año anterior para cada subsector.

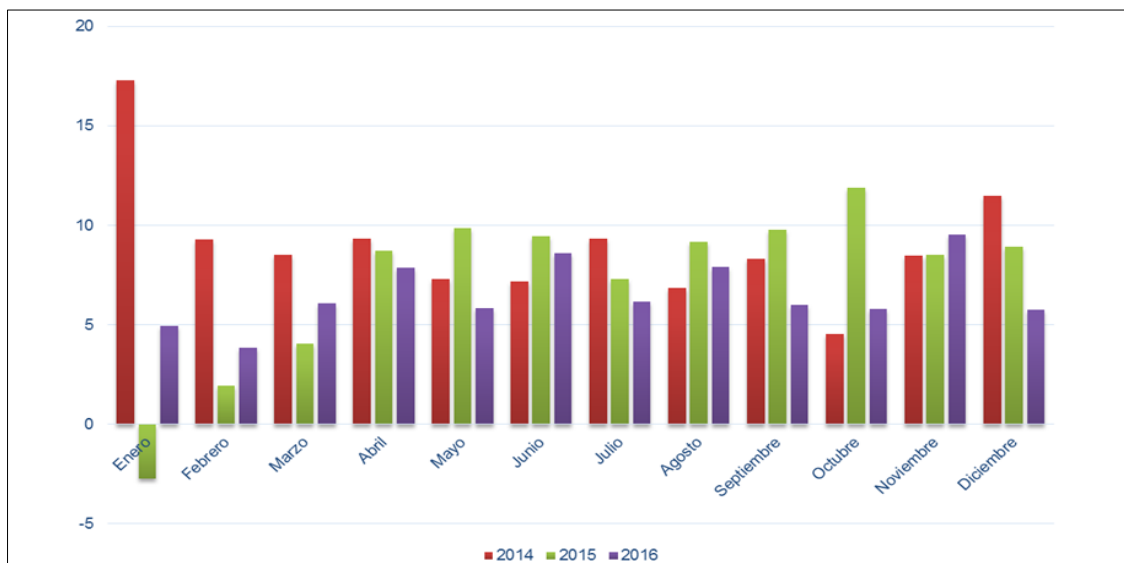
Figura 9: Variación porcentual anual por mes – Actividades jurídicas y de contabilidad



Adaptado de: INEI (2017)

Se puede apreciar en el gráfico una tendencia creciente por mes respecto al mismo período en el año anterior para el subsector de Actividades Jurídicas y de Contabilidad; sin embargo, su crecimiento se ha ido desacelerando en los últimos tres años.

Figura 10: Variación porcentual anual por mes – Actividades de consultoría de gestión empresarial



Adaptado de: INEI (2017)

Asimismo, el subsector de actividades de Consultoría de Gestión Empresarial presentó una tendencia positiva para los años 2014, 2015 y 2016 respecto a los resultados por mes del año inmediatamente anterior, sin embargo su crecimiento se ha ido desacelerando en los últimos tres años.

La desaceleración de los subsectores de Actividades Jurídicas y de Contabilidad y de Consultoría de Gestión Empresarial presentada también pudo evidenciarse anteriormente cuando se presentaron los resultados de los últimos años respecto a los Servicios Prestados a Empresas. Como se mencionó anteriormente, este comportamiento puede verse explicado por la desaceleración de la economía peruana, la misma que estuvo originada principalmente por la disminución de exportaciones y la caída de la inversión privada (Parodi, 2016).

En el siguiente cuadro se puede apreciar el crecimiento acumulado durante el 2016 para los subsectores que conforman el sector Servicios Prestados a Empresas:

Tabla 6: Variación porcentual acumulada 2016/2015

Subsector /Actividad	Enero - Diciembre
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2.26%
Servicios de publicidad e investigación de mercados	2.66%
Agencias de viaje y operadores turísticos	-0.78%
Actividades de servicio administrativo y de apoyo a empresas	2.22%

Adaptado de: INEI (2017)

Respecto al subsector Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos, durante el año 2016, se pudo evidenciar que presentó el segundo mayor crecimiento acumulado (2.26%). Esta variación positiva es producto del aumento en las actividades de consultoría de gestión

empresarial debido a que se requirieron asesorías y consultorías comerciales, rediseños de procesos administrativos, planeamiento estratégico, marketing empresarial, implementación de sistema de gestión de calidad, reclutamiento y desarrollo del talento humano para fuerzas de ventas (INEI, 2017).

Respecto a los servicios jurídicos, estos crecieron por la demanda de servicios notariales, asesoría legal en materia civil, laboral y penal. En cuanto a los servicios contables, estos se incrementaron por la demanda de asesoría contable, tributaria, laboral, *outsourcing* contable, análisis de estados financieros, informes financieros, informes económicos y auditorías (INEI, 2017).

Por otro lado, las actividades de arquitectura e ingeniería decrecieron por el término de proyectos, menores licitaciones y obras en ejecución (INEI, 2017).

3. Presentación de la Firma de Servicios Profesionales (FSP)

La siguiente sección presenta a la Firma de Servicios Profesionales (FSP) a través de una breve reseña, su propuesta de valor, estrategia y los servicios que ofrece. Así también, se presenta a su área de Gestión Humana y sus iniciativas en torno a las tres variables en estudio en la presente investigación.

3.1. La FSP en el Perú

La FSP pertenece a una red líder de firmas de servicios profesionales global que cuenta con amplios años de experiencia en el mercado mundial y local (FSP, 2017a). Su propuesta de valor consiste en ofrecer una asesoría integral a los clientes a través de la participación de equipos multidisciplinarios. Para ello, la FSP cuenta con tres líneas de negocio: servicios de auditoría financiera, asesoría legal y tributaria y consultoría de negocios.

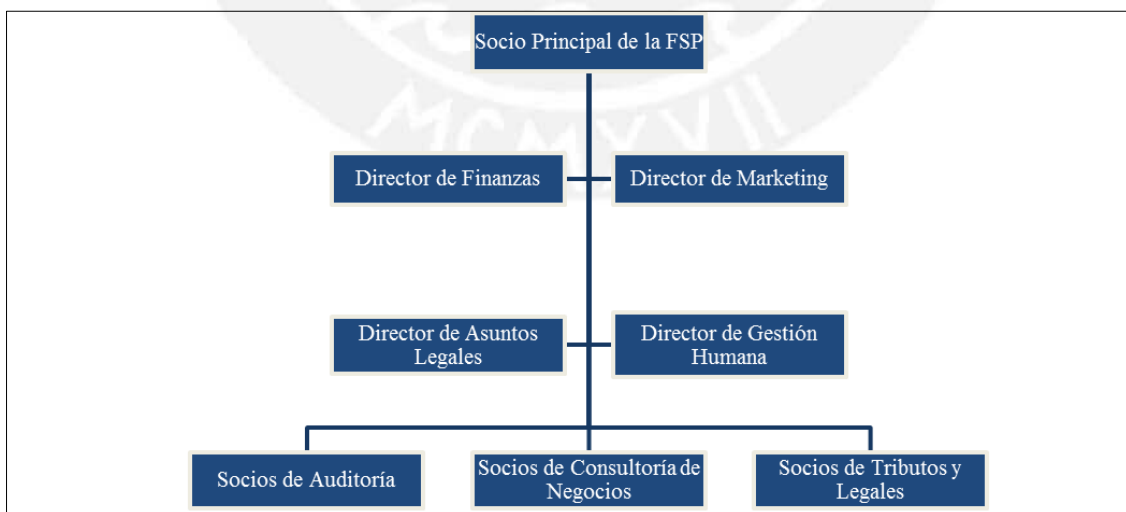
Figura 11: Líneas de negocio de la FSP



Adaptado de: FSP (2017a, 2017i)

Actualmente, la FSP cuenta con más de 300 profesionales, los cuales conforman las líneas de negocio presentadas previamente y las áreas consideradas de soporte. A continuación se presenta el organigrama de la FSP con especial detalle en estas tres áreas:

Figura 12: Organigrama de la FSP



Adaptado de: FSP (2017i)

Cabe mencionar que la FSP cuenta con una cartera de clientes consolidada en sus tres líneas de negocio, especialmente en Auditoría y Tributos y Legales. De acuerdo con el Socio de Tributos y Legales de la FSP (comunicación personal, 17 de julio, 2017), debido a la posición de liderazgo que tiene la FSP en el mercado atiende a todos los sectores, sin embargo tiene especial participación en los sectores primarios tales como minería, hidrocarburos, *commodities* y agroindustria.

Respecto al desempeño de la FSP en el mercado peruano, esta ha presentado un crecimiento promedio de más de 14% en los tres últimos años lo que le ha permitido ganar mayor participación de mercado. Por ello, sus líderes consideran que la FSP se encuentra en una etapa de crecimiento y consolidación frente a los competidores (FSP, 2017b).

3.2. Un cambio de estrategia

A partir de lo expuesto en la sección anterior, en el 2016, la FSP estableció un cambio en su estrategia global de manera que pueda tener un crecimiento superior al 20% en los siguientes años con la finalidad de duplicar su facturación en los siguientes cuatro años. Esta nueva estrategia de la compañía involucra cambios en distintos aspectos desde recursos humanos, clientes, transformación en sus operaciones hasta las políticas de responsabilidad social corporativa (FSP, 2017b). Esta nueva estrategia de la FSP cuenta con las siguientes prioridades:

- Clientes: este aspecto de la estrategia se enfoca en “entender a los clientes, el sector donde operan y sus desafíos y necesidades, para atenderlas con soluciones completas y que agreguen valor, para así desarrollar una relación de largo plazo” (FSP, 2016a).
- Gente extraordinaria: este aspecto se enfoca en “contar con el mejor equipo de expertos técnicos y sectoriales, que sean un referente en el mercado. Lograr trabajar en equipo para conseguir resultados extraordinarios manteniendo un buen clima laboral y ser felices” (FSP, 2016a).
- Excelencia operativa y sostenibilidad: este aspecto se enfoca en “operar con eficiencias y márgenes en todas las funciones del negocio y de soporte y ser un referente y modelo a seguir en RSC y Gobierno Corporativo” (FSP, 2016a).

De acuerdo con la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017) es importante señalar que para poner en marcha estos cambios, se buscó la participación de los líderes de la firma de manera que se propongan mejoras partiendo de la experiencia recogida de quienes integran la compañía, de manera que los proyectos ya no solo se concentraran en los socios. Por ello, se crearon frentes estratégicos, los mismos que son

espacios adicionales a las responsabilidades de la línea de negocio a la que pertenece cada participante.

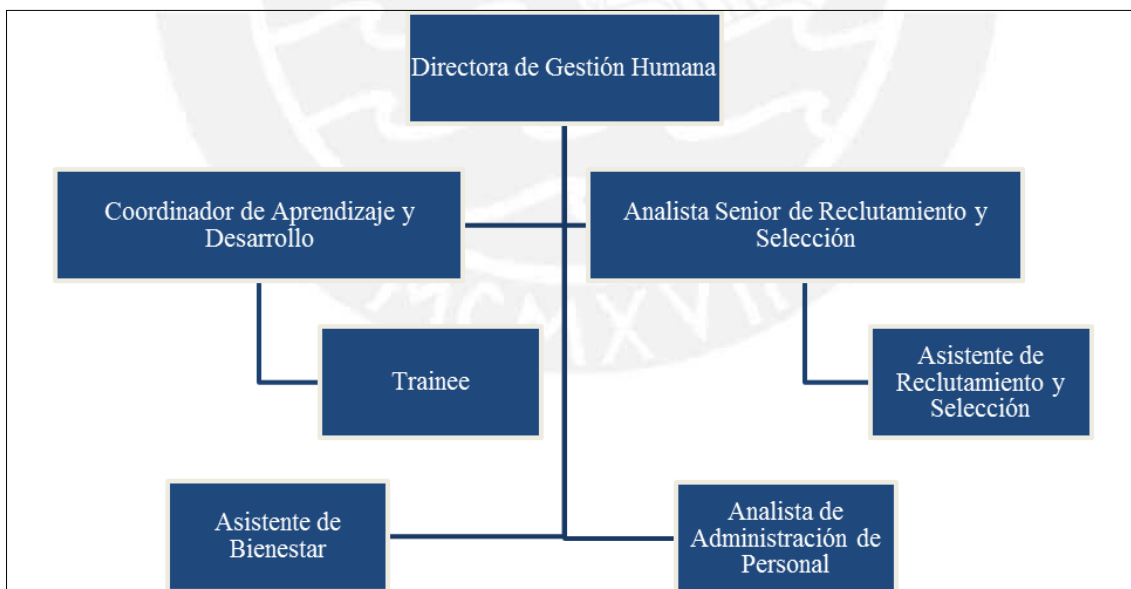
Aquellos frentes estratégicos relacionados a la segunda prioridad, la Gestión Humana de la FSP, son cinco: Reclutamiento y Selección, Mapeo del Talento, *Engagement*, Reconocimiento y Desarrollo de la Plana Gerencial. En respuesta a esta prioridad, la FSP invertirá en mayor capacitación a sus profesionales de manera que sean competitivos en el mercado y puedan contribuir notoriamente en brindar resultados a los clientes. Esta inversión vendrá acompañada del trabajo continuo en aspectos como el compromiso del colaborador y la excelencia en el desempeño que son medidos a través de la encuesta GPS (FSP, 2016a).

Asimismo, la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017) indicó que los frentes estratégicos mencionados han tenido participaciones y propuestas en distintos niveles ya que aún se encuentran en diferentes etapas de desarrollo y consolidación.

3.3. El área de Gestión Humana en la FSP

Tal como se mostró en la sección 3.1., el área de Gestión Humana en la FSP se encuentra liderada por la Directora de Gestión Humana y es considerada dentro de las áreas de soporte. A continuación se presenta el organigrama de Gestión Humana en la FSP:

Figura 13: Organigrama del área de Gestión Humana de la FSP



Adaptado de: FSP (2017i)

De acuerdo con lo informado por la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017), dentro de los nuevos retos que la firma está asumiendo en el ámbito de la Gestión Humana se encuentra el gestionar a colaboradores

millennials, ya que actualmente el 77% de ellos pertenecen a esta generación y deben convivir con otras generaciones tales como los X o *Baby Boomers*, quienes ocupan la mayoría de posiciones de liderazgo en la actualidad. Asimismo, representa un reto entender las maneras de pensar y comunicarse que tienen los *millennials* peruanos, ya que la FSP debe adaptarse al nuevo estilo de trabajo actual y al futuro cuando esta generación lidere otros *millennials*.

Respecto a las iniciativas vigentes de la FSP para gestionar *millennials* se encuentra un programa de *feedback* continuo para brindarles la retroalimentación adecuada, todo ello a través de la figura de su asesor de desempeño, la misma que será presentada más adelante (Directora de Gestión Humana de la FSP, comunicación personal, 27 de junio, 2017).

A continuación se presenta el detalle de la concentración de *millennials* por puesto en toda la firma:

Tabla 7: Porcentaje de colaboradores *millennials* por cargo

Cargo	Concentración de colaboradores <i>millennials</i>
Socio	0%
Director	0%
Gerente	35%
Supervisor	61%
Senior	86%
Asistente	83%

Adaptado de: FSP (2017j)

Dentro de los colaboradores que conforman la planilla, los cargos de *senior* y asistente son aquellos que cuentan con mayor porcentaje de colaboradores *millennials*, con un 86% y 83%, respectivamente. Por ello, en la gestión humana de *millennials* de la FSP estos son los cargos que reciben especial atención.

3.3.1. El compromiso en la FSP

Para la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de mayo, 2017), el compromiso refiere a “la disposición que un profesional tiene de ir más allá de lo que se espera de él en el puesto [...], en qué medida está dispuesto a aportar más desde su rol para el crecimiento de la compañía”.

a. Iniciativas

La Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017) precisó que las iniciativas para incrementar el compromiso del empleado han venido de los frentes estratégicos de *Engagement* y Reconocimiento. Entre estas iniciativas se encontró el Proyecto *Happiness* que ya se había lanzado en el 2015, pero se intentó continuar desarrollando desde el Frente de *Engagement*. Dicho proyecto tenía como objetivo tener un impacto

diferenciado respecto a temas de bienestar ya que se buscaba encontrar aquello que a cada empleado lo hiciera feliz, sin embargo se generó una sobre expectativa en los colaboradores y finalmente no tuvo el impacto esperado.

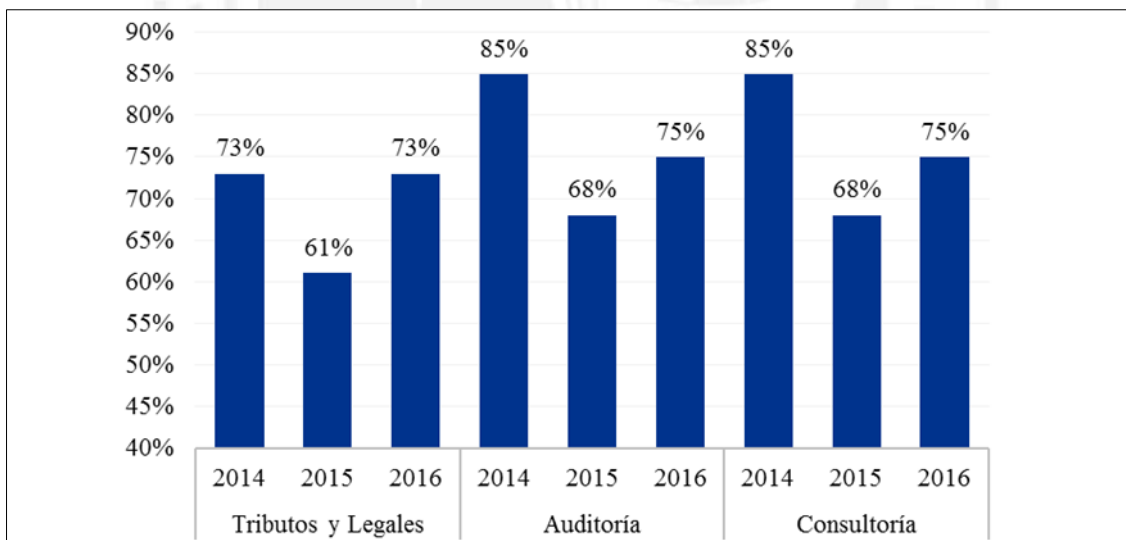
b. Medición del compromiso en la FSP

Tal como se mencionó, la FSP aplica una encuesta Global de Personas (GPS) con frecuencia anual. Esta encuesta invita a todos los colaboradores alrededor del mundo a participar de manera que se puedan comparar tendencias internas y externas entre los resultados de las compañías pertenecientes a la red global de firmas (FSP, 2016b).

Asimismo, esta encuesta mide el nivel de motivación de los colaboradores para la consecución de los objetivos organizacionales a través del Índice de Compromiso del Empleado (EEI) ya que de acuerdo a un estudio realizado por IBM este indicador impacta directamente en los resultados financieros de la compañía (FSP, 2016b).

Los resultados 2015 obtenidos por la FSP presentaron una caída de 8% en el Índice de Compromiso del Empleado respecto al año anterior (FSP, 2016b). Esta caída se vio evidenciada en la disminución de los resultados de las tres líneas de negocio de la FSP tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico que muestra la evolución de resultados de los últimos tres años.

Figura 14: Índice de Compromiso del Empleado por línea de negocio (2014-2016)



Adaptado de: FSP (2016b y 2017c)

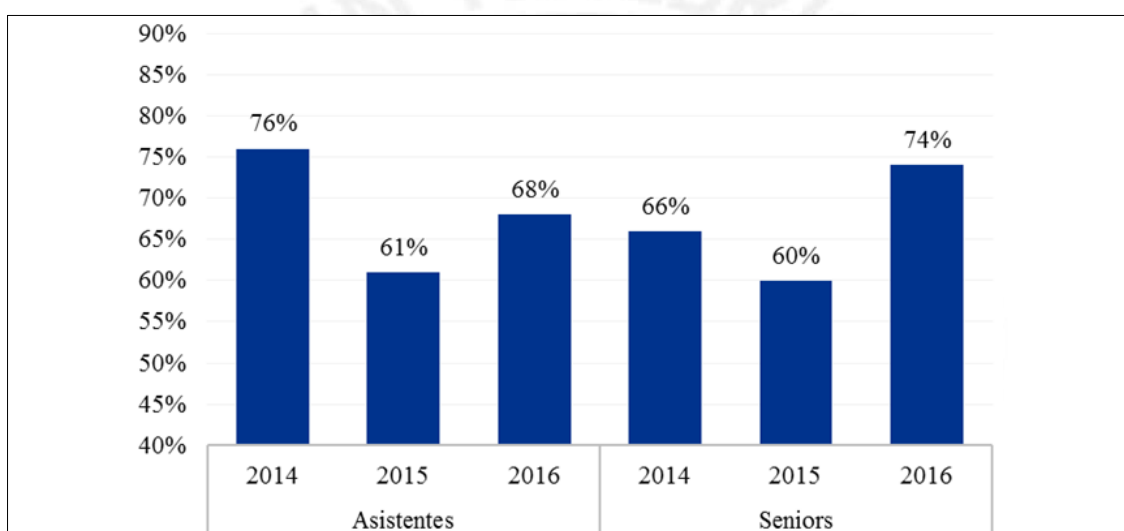
De acuerdo con lo indicado por la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de mayo, 2017), esta caída del índice de compromiso 2015 tuvo como motivo principal la reducción en los incrementos salariales que solían ser en promedio 15% anual y ese año llegaron a 7% y solo para aquellos colaboradores con las calificaciones de desempeño más altas. Esta medida conservadora fue tomada por la compañía debido a la

situación económica que atravesaba el país, lo que generó una reacción desfavorable en los colaboradores.

Asimismo, el gráfico presentado anteriormente muestra una mejora en los resultados del Índice de Compromiso del Empleado (EEI) 2016 para las tres líneas de negocio. Esto debido a las actividades implementadas por la FSP luego de que entrara en vigencia su nueva estrategia de negocio en el año 2016.

En la sección anterior, se presentó la importancia de los puestos de *senior* y asistente en la gestión humana de *millennials* de la FSP por lo que a continuación se presentarán los resultados del Índice de Compromiso del Empleado (EEI) para ambos puestos durante los tres últimos años.

Figura 15: Índice de Compromiso del Empleado por puestos (2014-2016)



Adaptado de: FSP (2016b y 2017c)

Como se puede apreciar en el gráfico, para el año 2015 se evidenció una disminución en el Índice del Compromiso (EEI) tanto de asistentes como de *seniors* debido a las razones coyunturales antes expuestas, sin embargo cabe destacar que los asistentes presentaron una caída más pronunciada. Para el año 2016, ambas categorías de puesto incrementaron su Índice de Compromiso (EEI), sin embargo los *seniors* son aquellos que lo hacen en mayor grado e incluso superan el índice obtenido en el 2014.

Debido a que ambas categorías tienen una alta concentración de *millennials*, despierta la curiosidad de los investigadores de conocer lo que origina que asistentes y *seniors* de la FSP tengan una tendencia diferente en su comportamiento pese a pertenecer a una misma generación.

3.3.2. Desarrollo Profesional en la FSP

Debido al modelo de negocio de la FSP, el desarrollo profesional es uno de sus principales atractivos como empresa debido al constante contacto con diversos clientes y sus respectivas problemáticas. Es así que de acuerdo con la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017), la firma maneja un modelo de desarrollo de 70, 20, 10. Este modelo consiste en adquirir el 70% de conocimientos de la experiencia diaria en el trabajo sumado al acompañamiento y guía del asesor de desempeño, el 20% a través de capacitaciones virtuales o *e-learning* y el restante a través de las capacitaciones tradicionales ya sean provistas por la firma o elegidas por el colaborador debido a su interés particular.

a. El Talento de la FSP

Para la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 27 de junio, 2017), el talento para la FSP, es aquello para el cual una persona tiene mayor facilidad de ser eficiente, sobresalir y que le satisfaga hacerlo. Sin embargo, señala que no aplicaría decir que existe una única definición de talento en la FSP ya que este es diverso y abarca un abanico de posibilidades.

A partir del ejercicio 2017, se implementó en Perú el modelo de *Learning Agility*, propuesto por Korn Ferry, con la finalidad de identificar adecuadamente a los talentos presentes en la FSP y así poder desarrollar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos. Es así que la FSP, clasifica a sus colaboradores de la siguiente manera:

- **Amplio:** “Profesional mentalmente rápido y curioso por aprender, tiene muchos y amplios intereses. Se siente cómodo con la ambigüedad, disfruta experimentando y liderando el cambio. Se aburre con la rutina y tareas repetitivas. Disfruta ser *multitasking*” (FSP, 2017e).
- **Versátil:** “Profesional que evidencia capacidad para asumir nuevos retos dentro de lo esperado, logra aprendizaje a ritmo adecuado. Aprende en base a la experiencia y motivación” (FSP, 2017e).
- **Profundo:** “Profesional que posee profundos conocimientos de un área funcional. Prefiere trabajar con funciones definidas y de manera individual, tiende a ser estructurado y adverso al riesgo. Posee altos estándares de calidad, los resultados de su trabajo son altamente confiables” (FSP, 2017e).

Según la Directora de Gestión Humana (comunicación personal, 27 de junio, 2017), luego de identificar a los colaboradores en estas clasificaciones se hace un cruce con la nota de desempeño y se les ubica en el *Nine Box* con estrategias diferenciadas para cada cuadrante.

Cabe mencionar que la implementación de este mapeo del talento de la FSP se encuentra en proceso por lo que se considera al 2017 como un piloto y los resultados aún no han sido dados a conocer.

b. Proceso de desarrollo del desempeño

El proceso de desarrollo del desempeño en la FSP tiene un enfoque centrado en las personas por lo que enfatiza en que los colaboradores reciban retroalimentación y apoyo regularmente mientras trabajan en sus metas, tanto de manera formal como espontánea (FSP, 2017h). Los actores principales del proceso son el asesorado y el asesor de desempeño o *coach*. El asesor de desempeño es un colaborador de la FSP que ocupa un cargo igual o mayor a Supervisor, el cual tiene como una de sus metas de desempeño el contribuir a la formación de aquellas personas que están en un nivel de mando menor. La asignación de asesor de desempeño y asesorado es realizada por el área de Gestión Humana, en la mayoría de los casos el asesor de desempeño es el jefe directo del asesorado.

Este proceso se realiza con frecuencia anual y cuenta con las siguientes etapas:

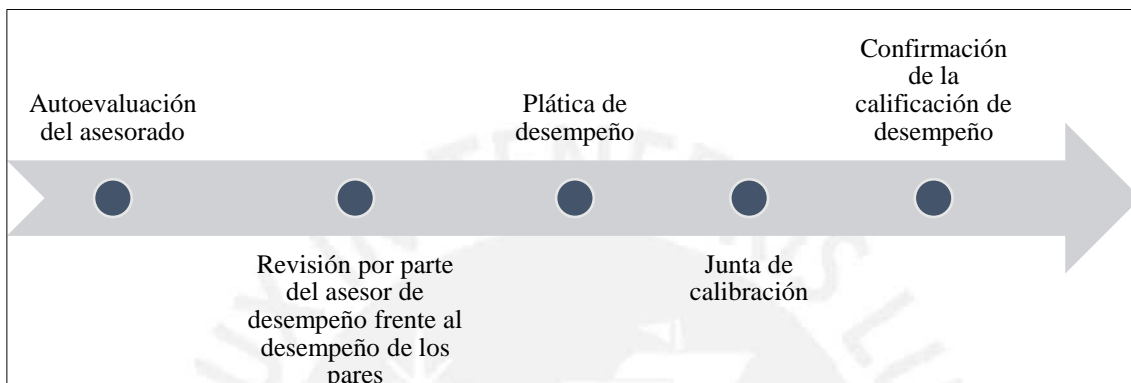
- **Establecimiento de metas y plan de desarrollo:** En esta primera etapa se identifica en conjunto con el asesor de desempeño alrededor de 6 metas de negocio que definan la contribución del colaborador a la firma y 3 metas de desarrollo que ayuden a maximizar su potencial como profesional. Cabe mencionar que cada puesto tendrá metas diferenciadas y alineadas a los objetivos de la línea de negocio a la que pertenezca. Para el establecimiento de metas se utiliza el modelo de *coaching* GROW¹⁰. Este modelo se enfoca en establecer una meta (*Goal*); explorar la realidad (*Reality*), es decir, qué tan viable es conseguirla, los recursos con los que se cuenta, qué dificultades potenciales podrían surgir en el camino y quiénes están involucrados tanto directa como indirectamente; enumerar las medidas de acción posibles (*Options*), es decir, identificar qué opciones existen en caso la meta no se pueda cumplir o si se contarán con recursos diferentes; y finalmente, definir la voluntad para cumplir la meta (*W-Will*) que incluye un plan más detallado con *deadlines* y definiendo el apoyo que requerirá el asesorado para conseguir su meta (FSP,2017g).
- **Revisión interina:** Esta etapa se da en el mes de abril y tiene como objetivo revisar el avance del asesorado a mitad del proceso de evaluación, platicar con el asesor y recibir

¹⁰ La FSP utiliza como base el modelo propuesto por John Whitmore en su publicación *Coaching for Performance*, Tercera edición, Nicholas Brealey Publishing UK.

un *feedback* que permita mejorar el rendimiento del asesorado de cara a los resultados finales del proceso (FSP, 2017g).

- **Revisión final:** Esta etapa se realiza aproximadamente en el mes de junio y julio y tiene como objetivo que el asesor de desempeño y el asesorado se reúnan para revisar, comentar y evaluar el desempeño del asesorado. A continuación se presenta las actividades que comprende esta etapa:

Figura 16: Proceso de revisión final de desempeño – FSP

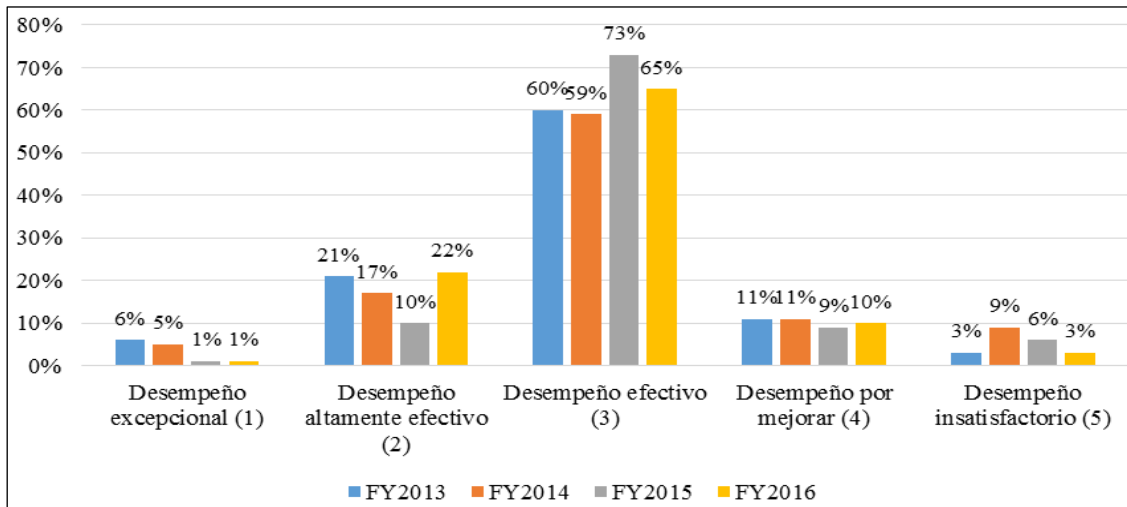


Adaptado de: FSP (2017g)

El asesorado evalúa su rendimiento en función a las metas alcanzadas y propone una calificación de acuerdo con las calificaciones de desempeño propuesta por la FSP (Ver Anexo F). Luego esta autoevaluación es revisada por el asesor de desempeño y puede o no ratificarla luego de contrastar el desempeño del asesorado en función a sus pares, tomando en cuenta la guía de distribución de puntajes (Ver Anexo F). Posteriormente, el asesor se reunirá con el asesorado para conversar acerca del desempeño y realizar una revisión del alcance del asesorado identificando los puntos a ser reconocidos, aquellos por mejorar y las futuras oportunidades de desarrollo. El asesor eleva la calificación que asignó al asesorado a una junta de calibración con la finalidad de comparar las calificaciones de retroalimentación y desempeño de todos los evaluados, en un grupo del mismo nivel (puesto). Cada asesor de desempeño sustentará la nota de desempeño asignada hasta ese momento frente a la junta de calibración. Finalmente, el asesor de desempeño se reunirá con el asesorado para compartirle su calificación final confirmada explicándole los fundamentos utilizados para tomar esa decisión. Asimismo, la reunión concluye con las primeras ideas acerca de las metas a proponerse para el siguiente ciclo de desarrollo del desempeño (FSP, 2017g).

A continuación se presenta la participación de calificaciones de desempeño obtenidas en los últimos años a nivel de toda la firma.

Figura 17: Participación de calificaciones de desempeño – FSP

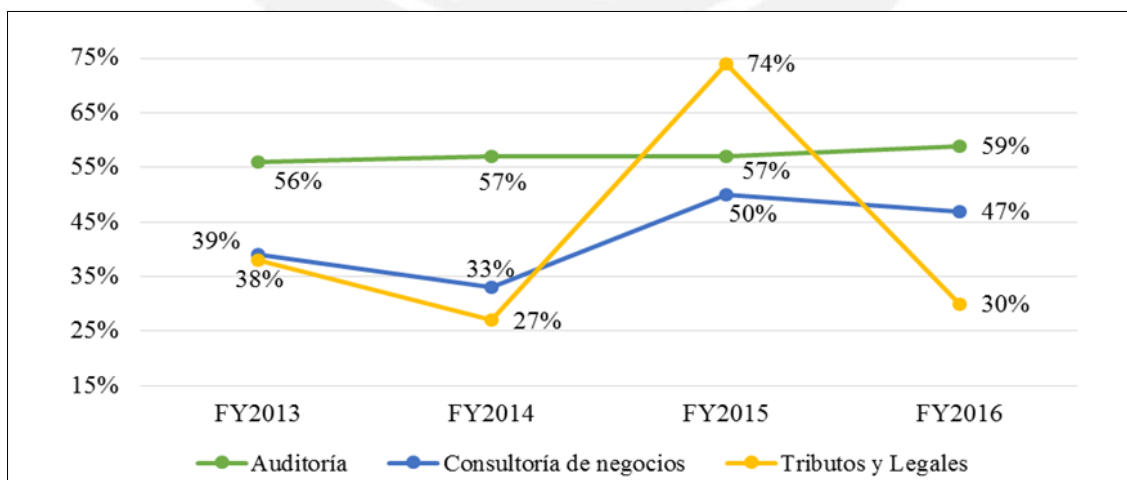


Adaptado de: FPS (2017j)

La FSP tiene como meta que por lo menos el 75% de sus colaboradores obtengan una calificación igual o mayor a 3 (FSP, 2017g). Como se puede apreciar en el gráfico esta meta se viene cumpliendo desde años atrás.

Respecto a las promociones, estas pueden ser alcanzadas dependiendo de la evaluación que haya recibido cada colaborador, es decir, si ha desarrollado las capacidades necesarias para subir un nivel de puesto. Estas capacidades deben ir acompañadas de una calificación igual o superior a 3. Cabe mencionar que adicionalmente al desempeño, existen otros factores que pueden determinar la cantidad de promociones en la FSP como lo es el presupuesto anual y la consecución de los objetivos planteados como línea de negocio que justifiquen numéricamente dichas promociones.

Figura 18: Porcentaje de promociones – FSP



Adaptado de: FPS (2017j)

c. Iniciativas

Como se mencionó anteriormente, la FSP tiene frentes estratégicos dentro de los cuales se encuentra el Frente de Mapeo de Talento que es uno de los más consolidados a la fecha. De acuerdo con la Supervisora de Tributos y Legales (comunicación personal, 26 de julio, 2017), quien forma parte del frente estratégico de Mapeo de Talento, este frente fue creado con el objetivo de identificar a los colaboradores que poseen talento para seguir desarrollándose en la firma y poder retenerlos.

Asimismo, señaló que este frente ha desarrollado tres iniciativas tangibles a la fecha. Primero, se amplió la definición de funciones que cada colaborador requiere para cumplir cada cargo. Segundo, se identificó el rango de tiempo aproximado de línea de carrera para cada uno de los cargos, pudiendo variar según cada caso. Tercero, se comunicó a todos los colaboradores los dos puntos anteriores (comunicación personal, 26 de julio, 2017) (Ver anexo J).

3.3.3. Liderazgo en la FSP

Según la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de mayo, 2017), el liderazgo en la FSP juega un rol bastante importante ya que son los líderes quienes representan a la firma frente a los colaboradores y por ello su comportamiento debe estar alineado a la cultura organizacional de la FSP.

a. Iniciativas

La FSP impulsa y promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo desde el puesto de Gerentes en adelante, sin embargo, en los últimos años se ha impulsado esta iniciativa desde Supervisores con la finalidad de contar con buenos líderes desde antes, ya que muchos de ellos asumen el rol de Asesor de Desempeño desde ese cargo.

Respecto a las responsabilidades que debe asumir un líder de la FSP, adicional a sus habilidades del cargo y administrativas se encuentran aquellas relacionadas a la Gestión de Personas. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Ser referente de los valores de la FSP para su equipo actuando con integridad y dando el ejemplo (FSP, 2016c).
- Involucrar a su equipo en la estrategia, planificación y forma de conducción de los encargos.
- Asumir y fortalecer su rol como Asesor de Desempeño de sus asesorados siguiendo la metodología de retroalimentación CEDAR (FSP, 2016c).

- Desarrollar a sus equipos a través de una retroalimentación de calidad y brindándoles soporte en los desafíos que presente en su carrera (FSP, 2016c).
- Identificar a los *low performers* entre sus asesorados y proponer acciones de mejora (FSP, 2016c).

Luego de la creación de los frentes estratégicos, se intentó reforzar las habilidades de liderazgo a través del Frente de Desarrollo de Plana Gerencial. Para ello se está trabajando en una Escuela de Liderazgo, que comparte ciertos lineamientos con la red global de firmas de la FSP.

Asimismo, la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de mayo, 2017) señaló que desde noviembre del 2016 se cuenta con una evaluación llamada *Upward Feedback*, la misma que sirve a los líderes para conocer la percepción de sus subordinados acerca de su rol de liderazgo. Este proceso se inicia con una autoevaluación y luego el sistema elige aleatoriamente a los reportes directos que desarrollaran esta evaluación de abajo hacia arriba. Cabe mencionar que durante todo el proceso se respeta el anonimato de quienes evalúan a los líderes así como de los resultados de cada líder ya que la FSP no toma participación de los mismos.

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La formulación del diseño metodológico de la investigación tiene como finalidad definir y planear cómo se va a recolectar los datos e información necesaria que permitan alcanzar los objetivos y/o comprobar las hipótesis formuladas en la matriz de consistencia (Ponce & Pasco, 2015). Por ello, este capítulo tiene como finalidad describir aspectos fundamentales del diseño de la presente investigación tales como su naturaleza, alcance, y proceso de investigación utilizado.

1. Naturaleza de la investigación

De acuerdo con Saunders, Lewis y Thornhill (2009), existen dos tipos de naturaleza de la investigación: la investigación pura o básica y la investigación aplicada. La investigación pura o básica es entendida como aquella que busca comprender los procesos de negocio y gestión y sus resultados, y que cuyo principal público es la comunidad académica. Por otro lado, la investigación aplicada es de relevancia directa e inmediata para los directivos ya que aborda temas organizacionales importantes y se presenta de una manera que ellos entienden y pueden aplicar. Este tipo de investigación es considerada en muchos casos similar a la consultoría, especialmente cuando se lleva a cabo de manera exhaustiva.

La presente investigación tiene una naturaleza de investigación aplicada debido a que se analizan conceptos relacionados a las Ciencias de la Gestión, específicamente Gestión de Personas (liderazgo, desarrollo profesional y compromiso organizacional) en una organización en particular, la FSP.

2. Alcance de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), existen cuatro alcances de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El enfoque exploratorio se utiliza cuando el objetivo examina un tema poco estudiado o que no se ha abordado con anterioridad. El enfoque descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80). El enfoque correlacional “tiene como finalidad conocer el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 81). El enfoque explicativo “está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2010, p. 81).

Asimismo, los autores antes mencionados señalan que es posible que una misma investigación pueda tener múltiples enfoques como por ejemplo “fines exploratorios, en su inicio, y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa, todo depende de los objetivos del investigador” (Hernández et al., 2010, p. 87).

A continuación se muestra el alcance que tiene la presente investigación:

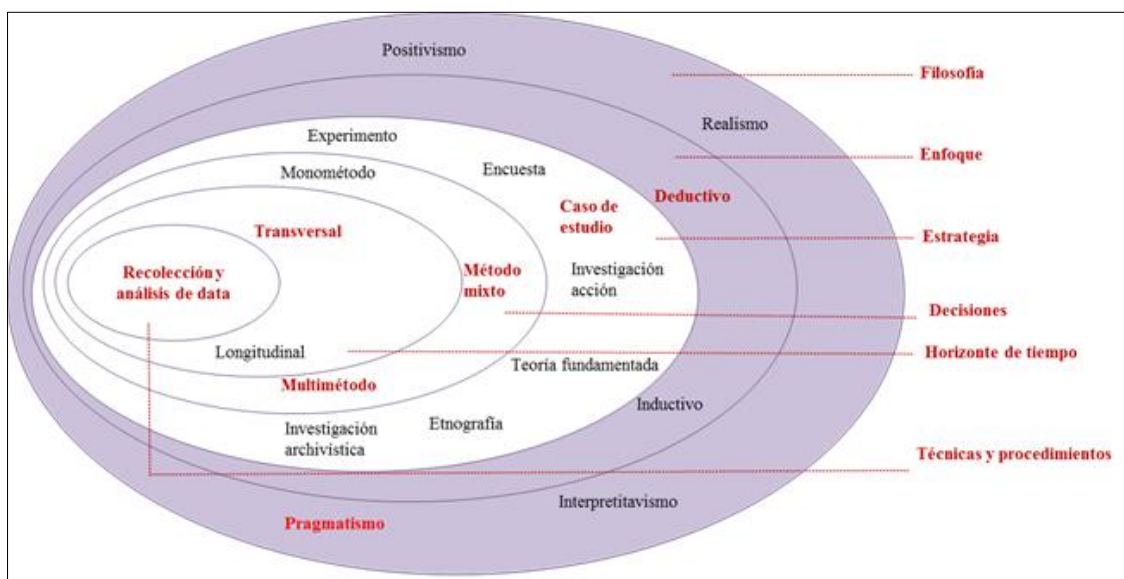
Correlacional, en tanto la investigación busca estudiar la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional. La hipótesis planteada para esta relación es que existe una relación diferenciada entre los dos primeros y los componentes del compromiso organizacional. Es importante mencionar que esta hipótesis fue elaborada tomando como referencia fuentes bibliográficas e información contextual propia de la FSP.

Exploratorio, en tanto las investigaciones respecto a gestión humana de *millennials* profesionales peruanos son escasas y con mayor razón si están acotadas al sector auditoría y consultoría. Por ello se busca poner en evidencia nuevo conocimiento que contribuya a conocer esta parte poco estudiada de la gestión de personas en una empresa perteneciente a este sector, la FSP.

3. Diseño de la investigación utilizado

Para definir el diseño de la presente investigación se utilizó como guía el “modelo de investigación de cebolla” propuesto por Saunders, Lewis & Thornwill (2009). A continuación se presenta de manera gráfica y en color, las características principales elegidas para el diseño metodológico de la presente investigación.

Figura 19: El proceso de investigación utilizado



Adaptado de: Saunders, Lewis y Thornwill (2009)

3.1. Filosofía y enfoque de la investigación

Tal como se puede apreciar en la figura anterior, las dos primeras capas de la cebolla son las más importantes ya que impactan directamente en la elección de los siguientes procesos del diseño metodológico. La filosofía de la investigación contiene importantes suposiciones e hipótesis acerca de la forma en la que el investigador percibe el mundo y la elección de la más adecuada dependerá de la pregunta de investigación que se esté buscando responder (Saunders et al., 2009).

Asimismo, Tashakkori y Teddlie (1988, citados en Saunders et al., 2009) sugieren que un investigador debe pensar en la filosofía adoptada a su investigación como un continuo y no como opciones excluyentes.

De acuerdo con la naturaleza y objetivos de la investigación se reconoce a la misma bajo una filosofía pragmatista debido a que se cuenta con múltiples puntos de vista al tener tres investigadores. Esto permite que se responda a la pregunta de investigación de manera adecuada pues se logrará un equilibrio entre los puntos de vista subjetivos y objetivos que puedan surgir a lo largo del proceso de investigación, los cuales se encuentran soportados por las técnicas de recolección de datos bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

Respecto al enfoque de investigación, “no solo es perfectamente posible combinar deducción con inducción en una misma investigación, sino que [...] [resulta] ventajoso hacerlo” (Saunders et al., 2009, p.127). La presente investigación parte de fundamentación teórica que es complementada con información contextual de la FSP, a partir de las cuales se establecieron preguntas de investigación con sus respectivas hipótesis, las mismas que se evaluaron a través

de la recolección de data cuantitativa y cualitativa. Asimismo, cabe precisar que la investigación tiene como objetivo principal estudiar la relación entre las variables liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* que ocupen los cargos de asistentes y *seniors* en el área de Tributos y Legales de la FSP y no busca generalizar los resultados para otras empresas del sector o incluso otras áreas de la FSP. Por lo expuesto, se define de acuerdo con la terminología propuesta por Saunders et al. (2009) que la presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, tanto deductivo como inductivo por compartir características de ambos enfoques.

3.2. Estrategia de la investigación

Respecto a la estrategia de la investigación elegida, se eligió utilizar el estudio de caso único. Esta estrategia investiga y busca comprender un fenómeno actual dentro de un contexto analizando sus complejidades e intentando profundizar el porqué del mismo, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Harrison, 2002, citado en Ponce & Pasco, 2015; Yin, 2003).

La presente investigación toma como caso de estudio el área de Tributos y Legales de la FSP para comprender el fenómeno organizacional bajo análisis. Además, el estudio se realizó en las oficinas de la FSP, lugar en el que ocurre el fenómeno en estudio. Para llevarlo a cabo, se utilizaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas con la finalidad de obtener información de los colaboradores *millennials* de dicha área para luego realizar una triangulación de los datos obtenidos de manera que se demuestre que los datos analizados corroboran la hipótesis general planteada (Saunders et al., 2009).

3.3. Decisiones de la investigación

La decisión de investigación de método múltiple es entendida como el uso de más de una técnica de recolección de data con su respectiva técnica de análisis con el objetivo de responder la pregunta de investigación planteada. Asimismo, dentro de esa clasificación se encuentra el método mixto, el mismo que puede dividirse en investigación de métodos mixtos e investigación de modelos mixtos dependiendo del procedimiento de análisis de las técnicas cuantitativas y cualitativas (Saunders et al., 2009).

La presente investigación adopta una decisión de investigación de método múltiple, siendo una investigación de métodos mixtos debido a que se procesa la data cuantitativa primaria a través de un método estadístico de correlación de variables y la data cualitativa a través de una codificación de categorías de ideas y posterior análisis mediante matrices de hallazgos. Los resultados de ambas técnicas de investigación fueron analizadas de manera separada en un primer nivel, sin embargo al finalizar la investigación se avanza a un segundo

nivel en donde se cruza la información de ambos tipos de técnicas con la finalidad de responder a los objetivos de la investigación planteados.

3.4. Horizonte de tiempo de la investigación

La investigación estudia el fenómeno organizacional de manera transversal, es decir, hace un corte de la realidad de la FSP en un momento determinado (Saunders et al., 2009). La presente investigación fue realizada durante el primer semestre del 2017 tomando en cuenta información contextual de la FSP del 2016 y 2015, como antecedentes.

3.5. Elección de unidades de observación

Luego de la elección del alcance, filosofía, estrategia, decisiones y horizonte de tiempo de la investigación se procede a determinar el sujeto de estudio, entendido como el o los actores relacionados con la organización que permitan obtener la información necesaria para cubrir los objetivos planteados y probar o rechazar la hipótesis de investigación establecida. Asimismo, cabe mencionar que los actores relacionados con la organización constituyen una unidad de observación y podrá ser medida por el investigador (Ponce & Pasco, 2015).

Por ello, el sujeto de estudio de la presente investigación refiere al área de Tributos y Legales de la FSP, donde se eligen como unidades de observación a los colaboradores *millennials* que trabajan en dicha área y que ocupan los cargos de asistentes y *seniors*.

De acuerdo con lo informado por la FSP, a Febrero 2017, el área de Tributos y Legales tenía 87 colaboradores, de los cuales 27 son asistentes y 13 son *seniors* pertenecientes a la Generación Y (*millennials*).

3.6. Técnicas y procedimientos aplicados

3.6.1. Técnicas de recolección cuantitativa

En la presente investigación se utilizaron técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, las mismas que se detallan a continuación:

Ponce y Pasco (2015) señalan que en los casos que el investigador esté en capacidad de recolectar información del universo de unidades de observación o de la población objetivo de estudio este procedimiento de selección será considerado como un censo. Este tipo de selección es factible cuando el número de observaciones es limitado y pueden ser efectivamente medidas por el investigador considerando tiempos y costos razonables. Asimismo, Hernández et al. (2009) señala que en estudios motivacionales en empresas resulta más adecuado realizar un censo para recoger la percepción de todos los colaboradores y tomarlos en cuenta.

Como se mencionó en la sección anterior, dado que la cantidad de asistentes y *seniors* del área de Tributos y Legales pertenecientes a la generación *millennial* es de 40 colaboradores, para efectos de la recolección de la data cuantitativa se aplicó una encuesta tipo censo.

Esta encuesta fue aplicada de manera virtual durante el mes de mayo a través de los correos corporativos de los colaboradores (Ver cuestionario en el Anexo P).

3.6.2. Técnicas de recolección cualitativa

Respecto a la recolección de data cualitativa, de acuerdo con Hernández et al. (2010), el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística debido a que no se pretende generalizar los resultados, sino que se busca profundidad en los mismos. Asimismo, no hay parámetros exactos para definir el tamaño de la muestra cualitativa ya que depende de la decisión del investigador en cuanto la muestra elegida proporcione un sentido de comprensión del tema a ser estudiado. Por ello se recomienda considerar al momento de realizar el muestreo cualitativo considerar factores como la capacidad operativa de recolección y análisis del investigador, que el número elegido permita comprender el fenómeno y responder a la pregunta de investigación planteada.

Cabe mencionar que tomando en consideración las clasificaciones de muestras cualitativas presentadas por Hernández et al. (2010), para efectos de esta investigación se seleccionó una muestra de participantes voluntarios o autoseleccionada ya que se invitó a los colaboradores a participar voluntariamente de las herramientas aplicadas en el trabajo de campo.

Dada la población de 40 personas, se complementó la información recolectada a nivel cuantitativo con el uso de herramientas cualitativas a la mayor cantidad de personas. Cabe mencionar que el contacto directo con los colaboradores tuvo limitaciones debido a que realizan múltiples visitas a las oficinas de sus clientes, por lo cual la recolección de data cualitativa tuvo un ratio de rechazo¹¹ de 22.5% para toda la población: 22.22% para los asistentes (6 de 27 en total) y 23.08% para los *seniors* (3 de 13 en total) (Hauck y Wiseman, 1980, citados en Hernández, 2001, pp. 65-66). Estas cifras reflejan un índice de rechazo aceptable en relación a las condiciones y características particulares de trabajo de la FSP y al total de asistentes y *seniors*.

¹¹ Número de rechazos / Número de todas las unidades elegibles

A continuación se presentan las técnicas cualitativas aplicadas en la investigación:

a. Focus groups:

Los *focus groups* refieren a “entrevistas grupales donde el tema es definido de manera clara y precisa y hay un enfoque en permitir y grabar las interacciones de los participantes” (Carson et al., 2001, citado en Saunders et al., 2009). Asimismo, Saunders et al. (2009), Cortes (2008), Matus y Molina (2005, citado en Cortes, 2008) y Martínez (2008) señalan que un *focus group* podría estar conformado por grupos de entre 4-10 personas, tendiendo a reducir el número hacia el límite inferior cuando la necesidad del investigador es ahondar en la temática a tratar.

Dado que se cuentan con dos categorías de puesto bajo estudio se decidió recoger sus opiniones y percepciones acerca del fenómeno de estudio en la FSP a través de *focus groups* separados y en proporción a la cantidad de colaboradores en cada categoría de puesto.

Es así que se realizó 1 *focus group* con 5 *seniors* y 2 *focus groups* con 6 y 7 asistentes, todos pertenecientes a la generación *millennial*. La guía base de preguntas que se aplicó fue única para los tres *focus groups* (Ver Anexo U).

b. Entrevistas a profundidad:

Dado que el objetivo principal de la presente investigación tiene un alcance correlacional, se decidió realizar entrevistas a profundidad semiestructuradas con la finalidad de profundizar el entendimiento de la relación entre las variables liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional (Saunders et al., 2009). La guía de preguntas base utilizada fue única (Ver Anexo V).

Se realizaron 8 entrevistas a profundidad semiestructuradas dirigidas a asistentes y 5 entrevistas dirigidas a *seniors*.

3.6.3. Fiabilidad de las técnicas de recolección aplicadas

Sobre este punto se evitaron las cuatro amenazas a la fiabilidad de los instrumentos aplicados propuestas por Robson (2002, citado en Saunders et al., 2009).

Respecto al error del participante, el autor indica que se debe buscar un día neutral en el que el colaborador no esté propenso a ocupar su mente en temas laborales como suelen ser los lunes ni los viernes en los que se está propenso a pensar en las actividades a realizar el fin de semana. Las encuestas fueron compartidas vía correo electrónico un miércoles para que puedan ser resueltas en el momento en que los colaboradores tuvieran unos minutos libres y los *focus groups* fueron realizados en días martes, miércoles y jueves, previa coordinación de la disponibilidad de horario de los participantes.

Respecto a los sesgos de los participantes debido a que pueden sentir que sus jefes sabrán lo que manifestaron, se informó a los 40 colaboradores encuestados que toda la información brindada solo sería procesada y utilizada para fines académicos manteniendo el anonimato de las respuestas. Asimismo, se volvió a informar esto antes de realizar los *focus groups* y entrevistas con la finalidad de conocer sus percepciones reales, tal como consta en los consentimientos informados (Ver Anexo E).

Respecto al error de observador, el autor señala que puede ocurrir cuando se utiliza más de un entrevistador ya que cada uno tendrá su propia manera de hacer las preguntas, por lo que recomienda tener un alto grado de estructura en los cuestionarios. En este punto, las encuestas fueron auto administradas y el entendimiento de las preguntas fueron validadas a través de un piloto que se realizó previamente, las entrevistas y *focus groups* contaron con un cuestionario semiestructurado de manera que se podía repreguntar en caso las respuestas lo ameritaran.

Finalmente, respecto al sesgo del observador debido a las múltiples maneras de interpretación de datos posibles, las encuestas fueron procesadas a través de SPSS y las entrevistas y *focus groups* fueron procesadas a través de la codificación de los resultados (Ver Anexos W, X, Y y Z).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y DESARROLLO PROFESIONAL CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FSP

El presente capítulo tiene como objetivo precisar los componentes del compromiso organizacional que tienen una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional de colaboradores *millennials* peruanos del área de Tributos y Legales de la FSP. Por ello el capítulo presenta los resultados y análisis cuantitativo y cualitativo cuya metodología fue explicada previamente en el capítulo anterior.

1. Resultados y análisis cuantitativo

Como se mencionó en la sección 3.6.1 del capítulo 4, se realizó una encuesta tipo censo a los 40 colaboradores. Esta encuesta contó con un cuestionario de 41 preguntas (Ver Anexo P). Estas preguntas estuvieron divididas de la siguiente manera: 5 preguntas generales, 18 referentes a compromiso organizacional, 11 referentes a liderazgo y 7 referentes a desarrollo profesional.

Cabe precisar que las preguntas correspondientes a la sección de compromiso organizacional, provienen del cuestionario propuesto por Meyer y Allen¹² tal como se mencionó en el capítulo 2. El detalle de las preguntas y los componentes del compromiso organizacional a los que pertenecen, se puede observar en la siguiente tabla:

¹² Cuestionario adaptado al español por los investigadores.

Tabla 8: Adaptación del cuestionario de Meyer y Allen – Compromiso organizacional

Componentes del compromiso organizacional	Cuestionario original	Cuestionario traducido
Compromiso afectivo	<i>I do not feel a strong sense of belonging to my organization.</i>	- Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la firma.
	<i>This organization has a great deal of personal meaning for me.</i>	- La firma tiene un gran significado personal para mí
	<i>I do not feel like "part of the family" at my organization.</i>	- Me siento como parte de una familia en esta firma.
	<i>I really feel as if this organization's problems are my own.</i>	- Realmente siento los problemas de mi organización como propios.
	<i>I enjoy discussing my organization with people outside it.</i>	- Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.
	<i>I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.</i>	- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta organización.
Compromiso de continuidad	<i>Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.</i>	- Actualmente trabajo en esta organización porque me satisface y no tanto por necesidad.
	<i>One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice; another organization may not match the overall benefits I have here.</i>	- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
	<i>One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</i>	- Permanezco en esta firma porque pienso que el mercado tiene muy pocas opciones alternativas en otras organizaciones.
	<i>I believe that I have too few options to consider leaving this organization.</i>	- Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando aquí es porque fuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.
	<i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.</i>	- Ahora mismo sería difícil para mí dejar la firma, incluso si quisiera hacerlo.
	<i>Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now.</i>	- Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.
Compromiso normativo	<i>I do not feel any obligation to remain with my current employer.</i>	- Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.
	<i>Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.</i>	- Me quedo en la compañía porque siento que es lo correcto.
	<i>I would feel guilty if I left my organization now.</i>	- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.
	<i>I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.</i>	- Ahora mismo no abandonaría la firma por no decepcionar a mi equipo.
	<i>This organization deserves my loyalty.</i>	- La firma merece mi lealtad.
	<i>I owe a great deal to my organization.</i>	- Creo que le debo mucho a la firma.

Respecto a la sección de liderazgo, las 10 primeras preguntas tomaron como base el cuestionario de MLQ-5X propuesto por Bass y Avolio, específicamente las preguntas referentes al liderazgo transformacional. El detalle acerca de este cuestionario se encuentra en el acápite 3.3. del capítulo 2.

Tabla 9: Adaptación del cuestionario de MLQ-5X – Liderazgo transformacional

Componentes del liderazgo transformacional	Cuestionario original	Cuestionario adaptado
Influencia idealizada – Conducta	Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones - Mi jefe enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar
	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	
	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	
	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	
Influencia idealizada - Atribución	Estoy orgulloso de estar asociado con él	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe va más allá de su propio interés en beneficio del equipo - Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto y confianza
	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	
	Actúa de forma que se gana mi respeto	
	Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	
Motivación inspiracional	Habla con entusiasmo acerca del futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe habla con claridad y entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse - Mi jefe transmite confianza en que se alcanzarán los objetivos
	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	
	Articula una apremiante visión del futuro	
	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	
Estimulación intelectual	Reexamina las asunciones críticas cuestionándose si son apropiadas	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas - Mi jefe consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes
	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	
	Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	
	Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	
Consideración individualizada	Dedica su tiempo a enseñar y formar	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefe dedica su tiempo a enseñar y formar, y me ha ayudado a desarrollar mis capacidades. - Mi jefe se preocupa por mí como persona y conoce mis necesidades, capacidades y aspiraciones.
	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	
	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	
	Me ayuda a desarrollar mi capacidad	

Asimismo, adicionalmente a las preguntas provenientes del MLQ -5X, se realizó una última que buscaba cuantificar el nivel de compromiso que tiene cada empleado con su jefe, desde su propia percepción.

Respecto a las preguntas realizadas en la sección desarrollo profesional, este cuestionario fue propuesto por los investigadores en base a la fundamentación bibliográfica presentada en el capítulo 2 y la realidad contextual de la FSP presentada en el capítulo 3. A continuación se presenta el detalle:

Tabla 10: Propuesta del cuestionario de Desarrollo Profesional

Fundamento	Cuestionario propuesto
Madero (2010) y Chiavenato (2007)	- En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer como profesional en mi trabajo
Kmiotek (2014) y Chiavenato (2007)	- Considero que en la firma recibo capacitaciones que contribuyen a mejorar mi rendimiento en mis labores diarias.
Salanova y Schaufeli (2009) y contexto de la FSP	- Considero que la firma me brinda herramientas que me permitirá potenciar mi competitividad profesional.
Chiavenato (2007), Madero (2010) y contexto de la FSP	- Tengo claras las oportunidades de crecimiento y desarrollo que me brinda la firma.
Madero (2010), Chiavenato (2007) y contexto de la FSP	- La firma genera condiciones necesarias para las promociones verticales y/u horizontales.
Madero (2010) y fundamentación contextual	- El rol de mi asesor de desempeño ha contribuido considerablemente a mi desarrollo profesional en la firma.
Jericó (2008), Lai Wan (2007, citado en Nuñez, Grande y Pedrosa, 2012)	- ¿Los planes y oportunidades de desarrollo que me brinda la firma me comprometen con la organización?

Cabe precisar que el cuestionario completo fue validado a través de un piloto virtual realizado con 2 asistentes y 2 *seniors* del área de Auditoría con la finalidad de asegurarnos el entendimiento de las preguntas a realizar dentro del contexto de la FSP. El Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario completo (36 preguntas) fue de 0.938¹³ lo cual confirmó la fiabilidad del piloto aplicado.

Para realizar el análisis estadístico de la data recolectada se decidió trabajar con los promedios simples por sección¹⁴, los mismos que fueron ingresados al programa estadístico SPSS¹⁵. Al respecto cabe precisar que la variable compromiso organizacional se encuentra compuesta por compromiso afectivo (6 preguntas), compromiso de continuidad (6 preguntas) y

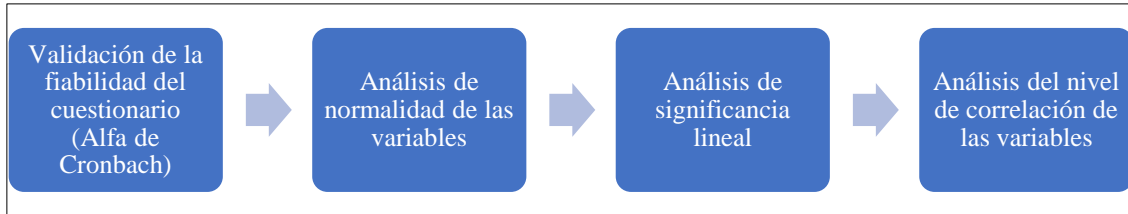
¹³ Fiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach excelente (>0.90) (George y Mallery, 2003)

¹⁴ Se calculó un promedio simple de los factores de cada sección del cuestionario obteniendo un índice de compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, liderazgo y desarrollo profesional por cada encuestado (13 *seniors* y 27 de asistentes).

¹⁵ Se ingresó al programa estadístico SPSS los índices hallados para cada variable (compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, liderazgo y desarrollo profesional) por nivel de análisis, es decir, primero a nivel general (40 índices) y posteriormente por categorías de puestos (13 índices para *seniors* y 27 para asistentes).

compromiso normativo (6 preguntas), las mismas que son consideradas como secciones separadas debido a la fundamentación teórica descrita en el capítulo 2.

Figura 20: Resumen del análisis estadístico realizado en el programa SPSS



Como primer paso del análisis estadístico, se procedió a validar la fiabilidad del cuestionario completo a través del coeficiente de Alfa de Cronbach mediante el uso de SPSS, con lo que se obtuvo un resultado de 0.935 lo que confirma el alto grado de fiabilidad del cuestionario aplicado (36 preguntas). Además, se realizó el mismo análisis estadístico para cada variable bajo análisis y se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11: Resultados del Alfa de Cronbach por variables

VARIABLES EN ESTUDIO	ALFA DE CRONBACH	NIVEL DE FIABILIDAD ¹⁶
Compromiso afectivo	0.934	Excelente
Compromiso de continuidad	0.739	Aceptable
Compromiso normativo	0.892	Bueno
Liderazgo	0.949	Excelente
Desarrollo Profesional	0.896	Bueno

A partir de los resultados del Alfa de Cronbach para cada variable, se confirma nuevamente el alto grado de fiabilidad para las 5 secciones del cuestionario total.

Posteriormente, se realizó un análisis de normalidad de las variables considerando los promedios simples de la sección. La hipótesis nula (H0) planteada fue que cada una de las variables (compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, liderazgo y desarrollo profesional) tiene una distribución que se ajusta a una distribución normal. La hipótesis alternativa planteada (H1) fue que estas variables no se ajustaban a una distribución normal. Para llevar a cabo este análisis se usó como herramienta el índice de Shapiro-Wilk, el cual muestra resultados más efectivos al momento de detectar diferencias con una distribución normal en comparación con el índice de Kolmogorov - Smirnov (Field, 2009). Asimismo, se consideró un nivel de significancia de 1%.

¹⁶ Niveles de fiabilidad propuestos por George y Mallery (2003, p.231).

De esta prueba se obtuvo que las cinco variables en análisis tuvieron un Sig. mayor al nivel de significancia por lo que se acepta la hipótesis nula, lo que quiere decir que se ajustan a una distribución normal (Ver Anexo Q)

Como tercer paso se procedió a realizar un análisis estadístico para determinar si las variables tenían una relación lineal significativa entre sí.

Tabla 12: Análisis de significancia lineal – Resultado general

HO	H1	P valor (Sig. Bilateral)	Conclusión
La variable compromiso afectivo no tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	La variable compromiso afectivo tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	0.000	El P valor es menor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se rechaza la H0. Entonces, SI hay una relación lineal significativa.
La variable compromiso afectivo no tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	La variable compromiso afectivo tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	0.000	El P valor es menor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se rechaza la H0. Entonces, SI hay una relación lineal significativa.
La variable compromiso de continuidad no tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	La variable compromiso de continuidad tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	0.327	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
La variable compromiso de continuidad no tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	La variable compromiso de continuidad tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	0.750	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
La variable compromiso normativo no tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	La variable compromiso normativo tiene una correlación lineal significativa con la variable liderazgo	0.149	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
La variable compromiso normativo no tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	La variable compromiso normativo tiene una correlación lineal significativa con la variable desarrollo profesional	0.011	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.

Como cuarto paso, se procedió a analizar el nivel de correlación de variables con todas aquellas que hayan obtenido una relación lineal significativa. Asimismo, dado que las variables tienen una distribución normal se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r). Al respecto, cabe mencionar que este coeficiente evalúa el grado de relación entre variables, mas no la causalidad (Hernández et al., 2010).

Para identificar el nivel de correlación existente, se tomó en cuenta los niveles de medición de la correlación propuestos por Hernández et al. (2010).

Tabla 13: Análisis del nivel de correlación de variables – Resultado general

Variables	Valor de r	Nivel de correlación
Compromiso afectivo y liderazgo	0.587	Correlación positiva media
Compromiso afectivo y desarrollo profesional	0.629	Correlación positiva media

Dado que anteriormente se mencionó que según información de la FSP, los asistentes y *seniors* estaban presentando diferencias en sus comportamientos de Índice del Compromiso del Empleado (EEI) pese a que son *millennials* en su mayoría, se ha realizado el mismo proceso estadístico descrito líneas arriba (desde el segundo paso), con la data separada para asistentes y *seniors*.

1.1. Análisis y resultados de primer nivel – Asistentes

En este primer nivel de análisis se presenta el proceso estadístico realizado en SPSS, desde la prueba de normalidad hasta el análisis de correlación. A continuación se muestra el análisis de normalidad de las variables (ver Anexo R).

Tabla 14: Análisis estadístico de normalidad de variables – Asistentes

Variables de la investigación	Nivel de significancia	Asistentes	
		Sig. (Shapiro Wilk)	Conclusión
Compromiso afectivo	0.010	0.271	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Compromiso de continuidad	0.010	0.371	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Compromiso normativo	0.010	0.271	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Liderazgo	0.010	0.104	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Desarrollo Profesional	0.010	0.164	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal

Respecto a la significancia lineal, se evaluó el P valor (Sig. Bilateral) obtenido para todas aquellas variables que tuvieron una distribución normal.

Tabla 15: Análisis estadístico de significancia lineal de variables – Asistentes

Variables de la investigación	Nivel de significancia	Asistentes	
		P valor (Sig. Bilateral)	Conclusión
Compromiso afectivo y liderazgo	0.010	0.001	El P valor es menor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se rechaza la H0. Entonces, SI hay una relación lineal significativa.
Compromiso afectivo y desarrollo profesional	0.010	0.000	El P valor es menor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se rechaza la H0. Entonces, SI hay una relación lineal significativa.
Compromiso de continuidad y liderazgo	0.010	0.637	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso de continuidad y desarrollo profesional	0.010	0.934	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso normativo y liderazgo	0.010	0.110	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso normativo y desarrollo profesional	0.010	0.042	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.

Luego de realizar el análisis de significancia lineal de las variables, solo se consideran para el siguiente paso a las variables que obtuvieron una relación lineal significativa.

Tabla 16: Análisis estadístico de correlación de variables - Asistentes

Variables de la investigación	Coefficiente de Pearson (r)	Nivel de correlación
Compromiso afectivo y liderazgo	0.605	Correlación positiva media
Compromiso afectivo y desarrollo profesional	0.804	Correlación positiva considerable

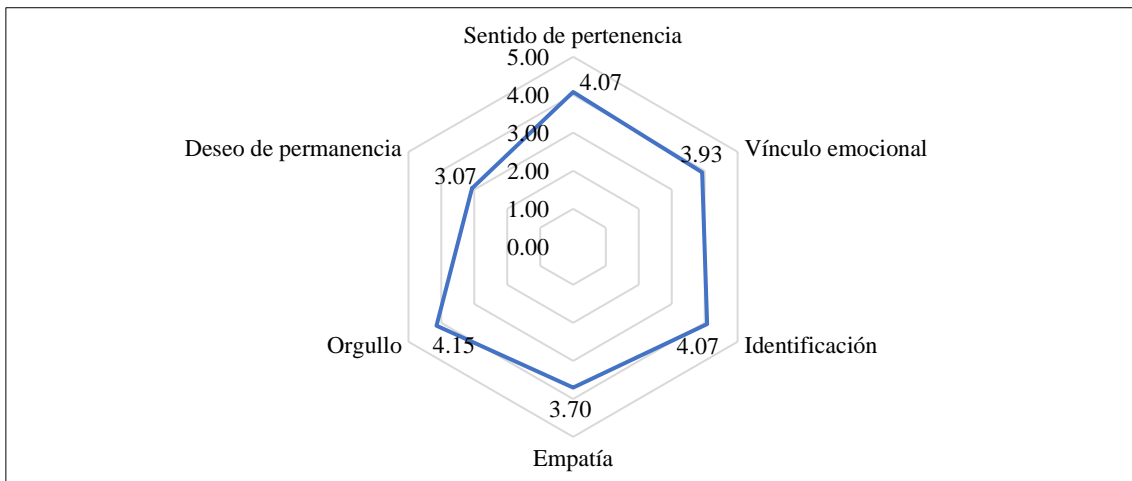
Estos hallazgos cuantitativos en un primer nivel se ven reforzados por la fundamentación teórica presentada en el capítulo 1, en el que Meyer y Allen (1989) evidencian que según estudios se han encontrado relaciones positivas significativas entre el compromiso afectivo de los colaboradores y las calificaciones que les establecen sus líderes acerca de oportunidades de desarrollo profesional, mientras que Salanova y Schaufeli (2009) señalan que existe una relación positiva entre el liderazgo (transformacional) y el compromiso, lo cual es representado mediante gráficos de dispersión (Ver Anexo R).

1.2. Análisis y resultados de segundo nivel – Asistentes

Dado que se encontró correlación significativa entre las variables compromiso afectivo y liderazgo (correlación positiva media) así como entre el compromiso afectivo y desarrollo

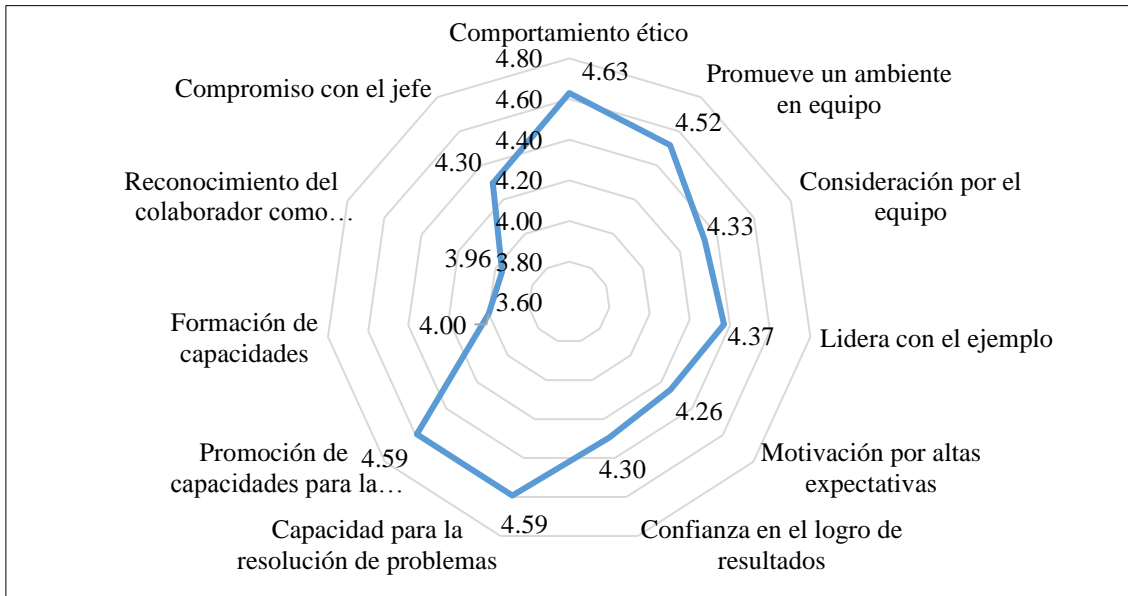
profesional (correlación positiva considerable) para los asistentes *millennials* de Tributos y Legales, se decidió realizar un análisis de segundo nivel, es decir, evaluar qué factores dentro de las variables son las que resultaron más relevantes en los resultados de cada una. Cabe precisar que estos factores fueron identificados por los investigadores a partir de las preguntas de la encuesta (Ver Anexo T).

Figura 21: Factores del compromiso afectivo – Asistentes



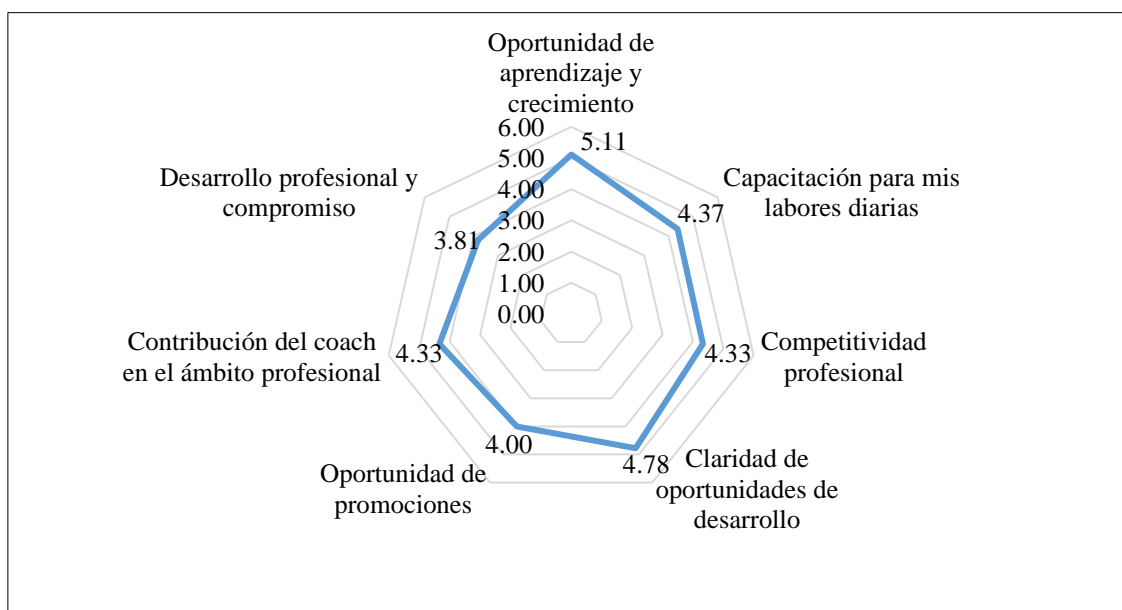
Acercas del compromiso afectivo presente en los asistentes, se pudo identificar que aquel factor con mayor puntaje fue orgullo. Este factor refiere a que los asistentes disfrutaban conversar con otras personas acerca de la FSP. Asimismo, se puede observar que los factores que siguen en importancia son identificación y sentido de pertenencia, los mismos que hacen referencia a que los asistentes se sienten como parte de una familia y sienten un fuerte sentimiento de pertenencia por la FSP.

Figura 22: Factores del liderazgo – Asistentes



Respecto a la variable liderazgo, tal como se mencionó anteriormente las preguntas que conformaron el cuestionario estuvieron basadas en el tipo de liderazgo transformacional ya que de acuerdo con los autores presentados en el capítulo 1, este liderazgo es aquel que impacta de manera más favorable en la organización, siendo el compromiso uno de los puntos favorecidos por la presencia de este tipo de liderazgo. Respecto a los asistentes *millennials* de la FSP, se identificaron tres factores más relevantes en los resultados de esta sección de la encuesta: comportamiento ético, la capacidad de los jefes para la resolución de problemas y la promoción de capacidades para la resolución de conflictos. Estos factores refieren a que sus jefes consideran las consecuencias éticas y morales de sus decisiones. Asimismo, reconocen la capacidad de sus jefes en torno a la resolución de problemas así como para formar las capacidades de los asistentes que los ayuden a hacer frente a problemáticas técnicas.

Figura 23: Factores del desarrollo profesional – Asistentes



Respecto a la variable desarrollo profesional, los asistentes puntuaron más alto los siguientes factores: oportunidad de aprendizaje y crecimiento y claridad de oportunidades de desarrollo. Estos factores refieren a que en el último año los asistentes percibieron haber tenido oportunidades para mejorar como profesionales en la FSP, así como la claridad de la línea de carrera ofrecida por la firma.

1.3. Análisis y resultados de primer nivel – Seniors

En este primer nivel de análisis se presenta el proceso estadístico realizado en SPSS, desde la prueba de normalidad hasta el análisis de correlación. A continuación se muestra el análisis de normalidad de las variables (Ver Anexo S).

Tabla 17: Análisis estadístico de normalidad de variables – Seniors

Variables de la investigación	Nivel de significancia	Seniors	
		Sig. (Shapiro Wilk)	Conclusión
Compromiso afectivo	0.010	0.016	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Compromiso de continuidad	0.010	0.266	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Compromiso normativo	0.010	0.623	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Liderazgo	0.010	0.715	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal
Desarrollo Profesional	0.010	0.359	El Sig. es mayor que el nivel de significancia. Se acepta la H0: la variable tiene distribución normal

Respecto a la significancia lineal, se evaluó el P valor (Sig. Bilateral) obtenido para todas aquellas variables que tuvieron una distribución normal.

Tabla 18: Análisis estadístico de significancia lineal de variables – Seniors

Variables de la investigación	Nivel de significancia	Seniors	
		P valor (Sig. Bilateral)	Conclusión
Compromiso afectivo y liderazgo	0.010	0.114	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso afectivo y desarrollo profesional	0.010	0.001	El P valor es menor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se rechaza la H0. Entonces, SI hay una relación lineal significativa.
Compromiso de continuidad y liderazgo	0.010	0.341	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso de continuidad y desarrollo profesional	0.010	0.596	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso normativo y liderazgo	0.010	0.807	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.
Compromiso normativo y desarrollo profesional	0.010	0.143	El P valor es mayor que el nivel de significancia (0.01), por lo que se acepta la H0. Entonces, NO hay una relación lineal significativa.

Luego de realizar el análisis de significancia lineal de las variables, solo se consideran para el siguiente paso a las variables que obtuvieron una relación lineal significativa: compromiso afectivo y desarrollo profesional.

Tabla 19: Análisis estadístico de correlación de variables – Seniors

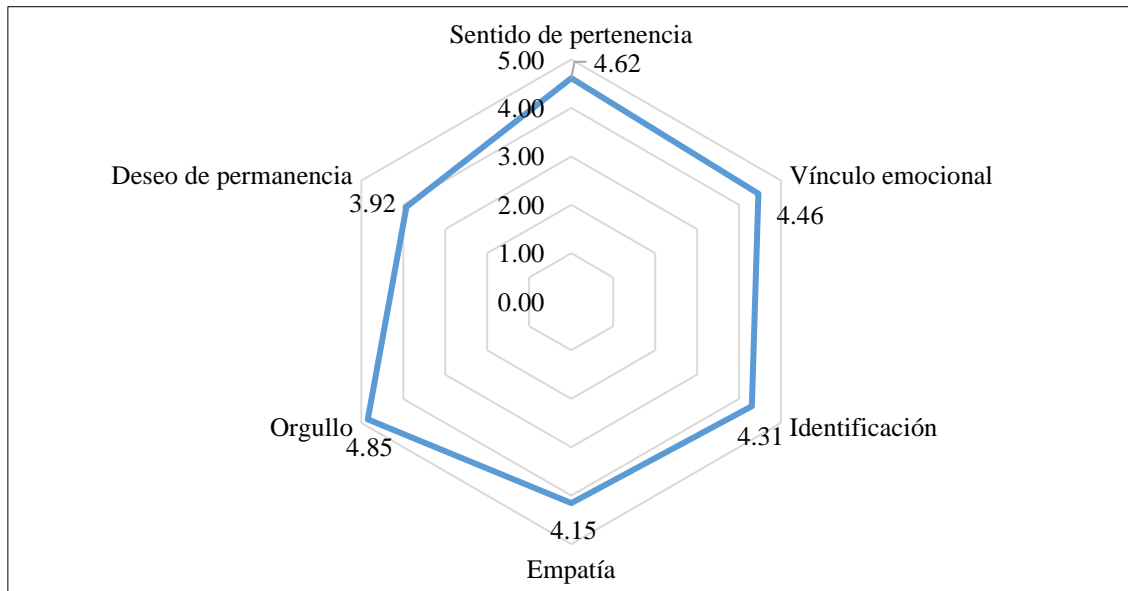
Variables de la investigación	Coefficiente de Pearson (r)	Nivel de correlación
Compromiso afectivo y desarrollo profesional	0.790	Correlación positiva considerable

Para el caso de los *seniors millennials*, se obtuvo como hallazgo principal una correlación positiva considerable entre las variables compromiso afectivo y desarrollo profesional. Tal como se mencionó en la sección de resultados de asistentes, estos hallazgos cuentan con fundamentación teórica de respaldo. Esta correlación se representa a través de un gráfico de dispersión (Ver Anexo S).

1.4. Análisis y resultados de segundo nivel – Seniors

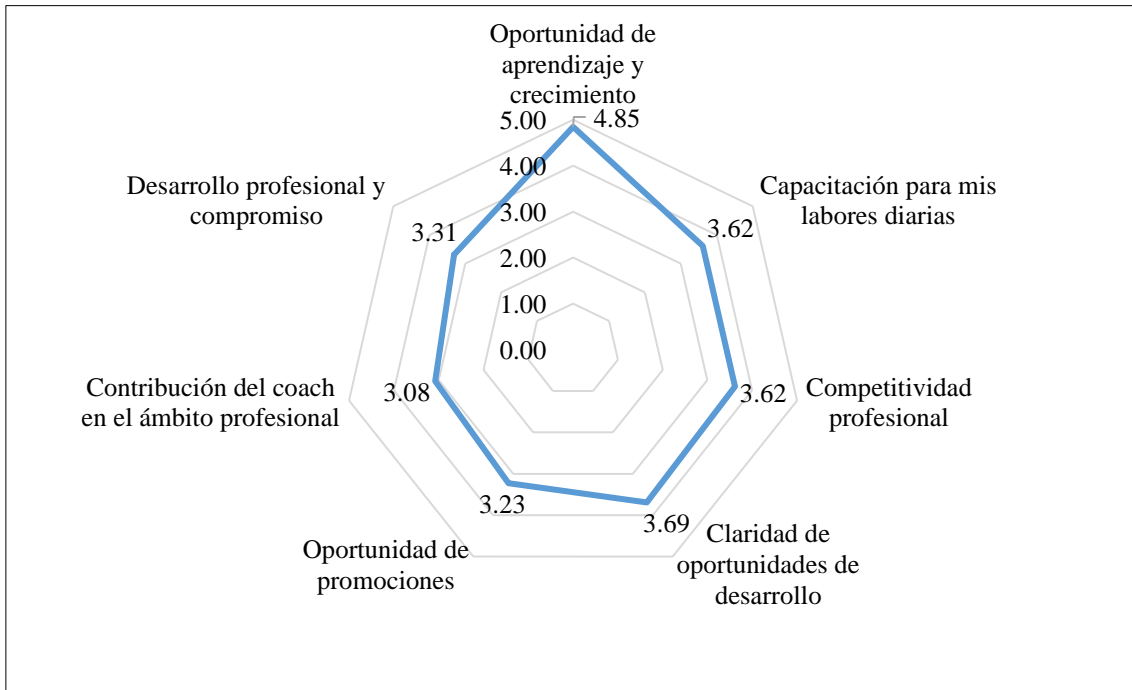
Como un segundo nivel de análisis se evalúan los factores de las variables compromiso afectivo y desarrollo profesional que resultaron más relevantes en los resultados de los *seniors millennials*.

Figura 24: Factores del compromiso afectivo – Seniors



Respecto al compromiso afectivo presente en los *seniors*, se identificaron dos factores con alto puntaje: orgullo y sentido de pertenencia. Estos factores refieren a que los *seniors* sienten orgullo de pertenecer a la FSP y disfrutan hablando de la misma con otras personas de su entorno ya que sienten un fuerte sentimiento de pertenencia, seguido del factor vínculo emocional ya que la FSP representa un gran significado personal para ellos.

Figura 25: Factores del desarrollo profesional – Seniors



Respecto a los factores más relevantes para la variable desarrollo profesional en *seniors*, se identificó como factor principal la oportunidad de aprendizaje y crecimiento que la FSP les brinda, seguido de la claridad de oportunidades de desarrollo. Estos dos factores van de la mano debido a que la mayoría de *seniors* ha podido ejercer una línea de carrera en la FSP, desde asistentes y en algunos casos desde practicantes. Asimismo, dada la experiencia profesional adquirida factores como la contribución del *coach* o asesor de desempeño proporcionado por la firma no impacta en ellos de la misma manera que sí lo hace con asistentes.

2. Resultados y análisis cualitativo

Tal como se mencionó en la sección del diseño de la metodología de la presente investigación, las herramientas cualitativas que se han utilizado son los *focus group* y entrevistas a profundidad realizados con los *seniors* y asistentes de la FSP. Adicionalmente, se realizó un contraste de los hallazgos con la información recolectada a través de las entrevistas a profundidad con la Directora de Gestión Humana de la FSP. En la siguiente tabla se resume el detalle total de herramientas, los participantes en cada una de ellas, así como el medio utilizado:

Tabla 20: Resumen de herramientas, participantes y medios utilizados para análisis cualitativo

Categoría de puesto de participantes	Herramienta de investigación	Número de participantes
Asistentes	<i>Focus group1</i>	7 asistentes
	<i>Focus group2</i>	6 asistentes
	Entrevistas a profundidad	8 asistentes
Seniors	<i>Focus group1</i>	5 seniors
	Entrevistas a profundidad	5 seniors

Es importante mencionar en este punto que se logró hacer contacto con las personas señaladas en la tabla previa gracias a la base de datos facilitada por la Directora de Gestión Humana de la FSP.

Tal como se mencionó en el capítulo 4, se contó con una guía base única de preguntas tanto para los *focus groups* como entrevistas a profundidad. Esta tuvo como principal objetivo profundizar en los aspectos más representativos y complementar información relacionada a las tres variables de estudio: compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional, tanto a nivel teórico como contextual de la FSP.

2.1. Proceso de análisis de información cualitativa

Es importante mencionar en este punto que el análisis de datos cualitativos refiere al proceso en el que se organiza la información recolectada por los investigadores a fin de establecer relaciones, interpretar, extraer significados y sacar conclusiones (Spradley, 1980). Además, de acuerdo a Miles y Huberman (1994), el análisis cualitativo cuenta con tres componentes principales: *data reduction*, *data display* y *conclusion drawing/verification*. Estos son explicados a continuación:

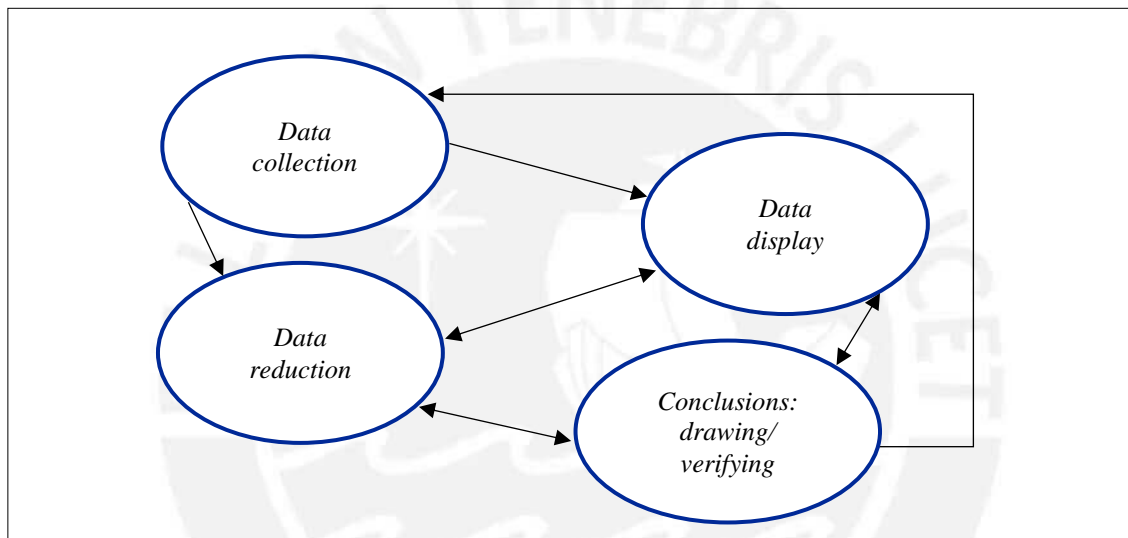
- **Data reduction:** proceso de selección, focalización, simplificación y transformación de los datos que han sido recolectados (*data collection*), los cuales pueden ser representados mediante transcripciones [de entrevistas o *focus groups*] del trabajo de campo. Esta fase forma parte del análisis cualitativo, ya que el investigador toma decisiones entorno a qué información debe o no ser codificada y qué patrones representan mejor los fragmentos más importantes de las transcripciones (Miles & Huberman, 1994).
- **Data display:** propone continuar reduciendo la información a patrones selectivos y simplificados para un efectivo procesamiento de la información. Para lograrlo, se sugiere utilizar matrices, gráficos, etc. El diseño de estos es parte del análisis cualitativo, ya que las decisiones del investigador sobre las filas y columnas de una

matriz, así como el tipo y forma de información que debe ser registrada en las celdas forman parte de actividades analíticas (Miles & Huberman, 1994).

- **Conclusion drawing/verification:** al principio, el investigador sostiene conclusiones manteniendo la apertura, para luego convertirlas más fundamentadas en base a la interpretación de la representación de relaciones de los patrones selectivos. Además, las conclusiones son verificadas conforme el análisis procede en base a las características principales con las que cuenta una investigación (Miles & Huberman, 1994).

A continuación se presenta una figura en la que se pone en evidencia los tres componentes descritos previamente:

Figura 26: Componentes del análisis cualitativo – Modelo Interactivo



Adaptado de: Miles y Huberman (1994)

Tal como se aprecia en la imagen, los componentes del análisis cualitativo se desarrollan en el marco de un modelo cíclico e interactivo, ya que el investigador puede regresar a pasos previos en cualquier momento si hay información nueva que lo solicite y de esa manera se asegura una óptima interpretación (Miles & Huberman, 1994). Esta característica dinámica del modelo es totalmente aceptada y comprensible, ya que en el estudio de datos cualitativos, está presente el análisis y tratamiento que le otorgue el investigador. El funcionamiento de este modelo interactivo fue validado en el análisis cualitativo realizado para la presente investigación, lo cual contribuyó a obtener resultados valiosos.

Ahora bien, tomando como referencia los componentes del análisis cualitativo propuestos por Miles y Huberman, para el procesamiento de la data cualitativa de la investigación, se llevó a cabo la transcripción total de las 13 entrevistas a profundidad y 3 *focus groups* aplicados a los colaboradores *millennials*, *seniors* y asistentes, del área de Tributos y

Legales de la FSP, lo cual alude al componente *data collection*. Todas estas transcripciones fueron colocadas en matrices independientes para continuar con su análisis.

Luego, se procedió con la identificación de subcategorías (patrones), en base a los fragmentos más importantes de las transcripciones y de interés para la investigación, a las cuales se les asignaron códigos (codificación) con la finalidad de organizar la información, haciendo todo esto referencia al componente *data reduction*.

Una vez que se contaban con las subcategorías, se procedió a relacionarlas y otorgarles categorías emergentes (patrones selectivos) que las simplifiquen y representen adecuadamente para continuar con un efectivo procesamiento de la información. Cabe relevante mencionar en este punto que se hizo uso de 4 matrices consolidadas para las entrevistas a profundidad y *focus groups* aplicados a las dos categorías de puestos en análisis: *seniors* y asistentes. De esta manera, todo lo anteriormente expuesto alude al componente *data display* (Ver Anexos W,X,Y y Z).

Finalmente, se realizó la interpretación de las categorías emergentes (patrones selectivos) para obtener conclusiones de las 4 matrices mencionadas previamente. Asimismo, algunas de las conclusiones fueron verificadas con las características contextuales y teóricas de la investigación para redactar los resultados y conclusiones generales.

Cabe relevante mencionar para finalizar que para plasmar los resultados de la investigación del trabajo de campo, se realizó una triangulación de la información proveniente de encuestas, entrevistas y *focus groups* a fin de enriquecerlos. Esta estrategia alude “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al., 2009, p. 146) y es muy importante utilizarla en un estudio de caso (Ponce & Pasco, 2015), como lo es la presente investigación.

2.2. Resultados cualitativos de asistentes

En este primer apartado del análisis cualitativo se presentan las respuestas más llamativas tanto de las entrevistas como de los *focus group* realizados a los asistentes. Para ello, se divide el análisis en las tres variables de estudio: compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional.

Antes de iniciar con el análisis de ellas, se presenta brevemente algunas características importantes de los asistentes en el ámbito laboral. A partir de las respuestas brindadas en las encuestas y *focus groups* se evidencia que los *millennials* que ocupan los cargos de asistentes en el área Tributos y Legales de la FSP les atraería trabajar, principalmente, en los siguientes sectores: consumo masivo (20%), minería (20%), servicios profesionales (12%), construcción,

energía y público (8%), finalmente *retail*, financiero y ONG (4%). Asimismo, resulta relevante mencionar que aquellos asistentes que participaron en las entrevistas a profundidad, mencionaron con mayor frecuencia servicios profesionales como el sector en el que les gusta o gustaría continuar trabajando (25%).

Respecto a la pregunta enfocada en ¿qué es lo que más les atrae de una empresa para trabajar en ella? En las entrevistas, las respuestas estuvieron enfocadas en ambiente y clima laboral (30%), seguido del aprendizaje y trato a colaboradores como clientes (20%), y en menor proporción el sueldo e integración entre vida profesional y personal (10%).

Asimismo, se les pidió a los asistentes que ordenen las 5 preferencias de los *millennials* peruanos al momento de elegir una organización (Cárdenas, 2016, Citado en Patiño, 2016). A partir de ello, en entrevistas y *focus groups*, manifestaron lo siguiente: clima laboral (29.18%), integración entre vida profesional y personal (23.83%), marca empleadora (18.54%), trato a colaboradores como clientes (14.88%) e impacto social (13.57%).

2.2.1. Compromiso

Ante la pregunta si se sienten orgullosos de pertenecer a la FSP, en el *focus group* el 100% de los participantes mencionó que sí y los motivos que dieron fueron: prestigio, posicionamiento e impacto social. Este nivel de orgullo se vio disminuido en las entrevistas a 69%, sin embargo los motivos señalados fueron los mismos. Una respuesta llamativa en la entrevista fue la del Entrevistado N° 7, asistente de la FSP (Comunicación personal, 16 de junio, 2017) donde menciona:

[...] acá en la FSP en verdad, y tengo que reconocerlo, desarrollas, explotas competencias de abogado que en otros lados te puede tomar cinco años en explotar, y acá las explotas en dos años y medio [o] tres, tienes una cancha muy muy amplia.

Por otro lado, las causas señaladas por el 31% para no sentir orgullo se debieron a: temas monetarios (20%), mal ambiente laboral (30%), no comparte los principios de la firma (30%), percepción de un enfoque de la FSP solo a resultados (10%), y no precisó (10%).

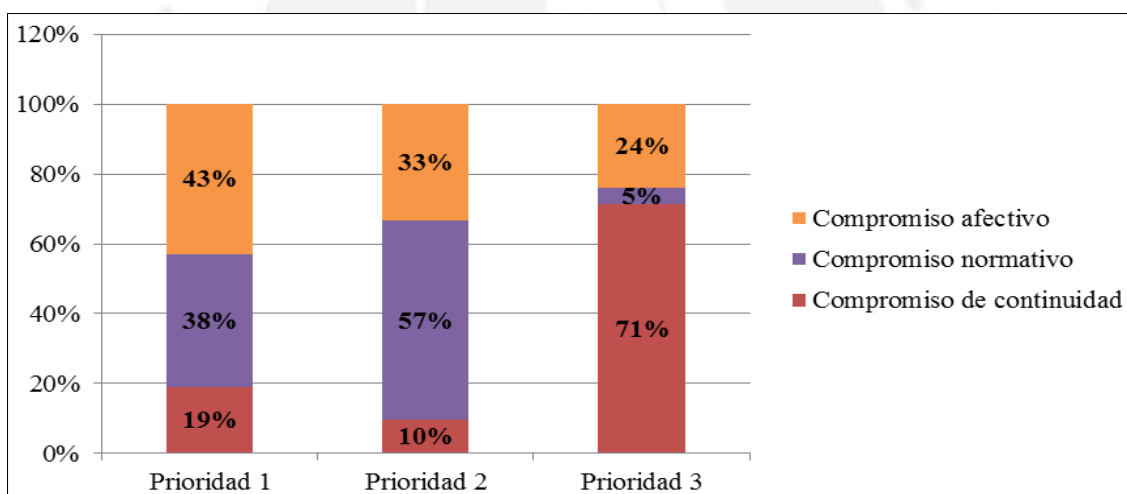
Cuando se les solicitó a los asistentes definir a la FSP en una palabra, el 85% de las respuestas en los *focus group* indicaron que perciben a la FSP como una escuela, para ellos es un lugar donde los colaboradores enriquecen sus conocimientos y logran formarse profesionalmente. Ello fue confirmado en las entrevistas, pues la mayoría de respuestas indicaron que la firma es significado de desarrollo profesional. Entonces, los asistentes indicaron que ven a la FSP como un lugar que les brinda formación y desarrollo profesional.

Gran parte de los asistentes en ambas herramientas mencionaron que un factor desencadenante para dejar la FSP es encontrar una empresa donde consideren que se pueden desarrollar profesionalmente, aún más que en la firma. Ello considera trabajar en un lugar donde puedan seguir aprendiendo nuevas funciones, tengan oportunidad de ascenso, entre otros. En menor proporción se mencionaron las aspiraciones personales, como estudiar en el extranjero, y/o complicaciones personales.

Cuando se les hizo la pregunta, ¿qué o quién hace que se sientan comprometidos con la firma?, el 56% de las respuestas dadas en el *focus group* identificaron al jefe directo. Ello difiere en cierto grado de las respuestas obtenidas en las entrevistas, donde la mayoría mencionó directamente a su equipo de trabajo, el mismo que incluye al jefe directo.

Ahora bien, con el objetivo de conocer el ranking personal de identificación de los componentes de compromiso de cada colaborador participante y contrastar los resultados de la encuesta, se les presentó las tres definiciones de compromiso detallada en el capítulo 2. Para ello se les solicitó que puntúen del 1 al 3 cada definición, siendo 1 con la que se sienten más y 3 con la que se sienten menos identificados.

Figura 27: Identificación de componentes del compromiso en asistentes



Se puede observar en la figura que el 43% de los participantes mencionaron que se sienten más identificados con el concepto de compromiso afectivo. Asimismo, el compromiso de continuidad fue elegido por el 71% de los participantes como el componente con el que menos se sienten identificados. Por último, el compromiso normativo, fue hallado por el 57% de los asistentes participantes como la segunda prioridad.

2.2.2. Liderazgo

Respecto a la variable de estudio liderazgo, se les planteó la pregunta ¿qué es lo más valorado de tu jefe? En la información recolectada en entrevistas, los asistentes destacaron las

siguientes cualidades en un jefe: disposición a enseñar, brindar autonomía, experiencia que tienen para gestionar situaciones y el trato horizontal. En ambos *focus groups* la mayor cantidad de respuestas se concentró en la confianza que depositan sus jefes en ellos para afrontar encargos y la disponibilidad que tienen para atender consultas. Al respecto, el participante N° 5 del primer *focus group* señaló: “[...] ¿yo, qué resalto de los jefes? Que puede que a pesar de que estén súper ocupados, [...] se den un tiempo para ayudarte a ti con tus consultas, con tu trabajo [...]”.

Por lo tanto, los asistentes valoran aspectos relacionados al desarrollo y contribuciones para mejorar su desempeño por parte de sus jefes pese al poco tiempo que estos tengan para hacerlo.

Asimismo, se les preguntó acerca de las características que debe tener un jefe para el que definitivamente no quisieran trabajar. En los *focus group*, la mayoría de respuestas se dividió en dos: que no se enfoque en la persona (40%) y que no tenga visión de equipo (27%). Los entrevistados tuvieron respuestas alineadas a los participantes del *focus group*. Para ellos, las características que no aceptarían serían: que asuma el rol de jefe y no de líder (18%), que no contribuya a la formación personal del equipo (18%), que sea incomprensivo con la carga de trabajo (18%), que no trabaje en equipo (12%), que tenga sentido de superioridad (12%), entre otras.

2.2.3. Desarrollo profesional

Las preguntas propuestas en las herramientas cualitativas para esta variable fueron elaboradas tomando como referencia la fundamentación teórica y realidad contextual de la FSP presentada en capítulos anteriores. A partir de ello se inicia el análisis con la pregunta ¿qué factores determinan los ascensos en el área de Tributos y Legales? El 32% de las respuestas de los entrevistados señalaron al logro de objetivos. Ello concuerda con los hallazgos de ambos *focus groups*, pues el 33% de respuestas estuvieron dirigidas a que el desempeño es el factor más importante.

Una primera conclusión que se obtiene de esta pregunta es que la mayoría de asistentes piensa que, en primera instancia, el ascenso depende del mismo colaborador, más no de la organización. Por otro lado, respecto a los factores más relevantes que influyen en los ascensos por parte de la FSP, se mencionó al presupuesto (16% en entrevistas y 30% en *focus groups*).

Otra de las preguntas planteadas fue si consideraba que era mejor profesional ahora que cuando ingresó a la firma. El 85% de las respuestas señalaron que efectivamente la FSP contribuyó a que sean mejores profesionales actualmente. Dentro de las razones que se brindó se encontraron: los conocimientos adquiridos, la formación que han recibido durante su tiempo

de permanencia, el ritmo cambiante y retador del trabajo en consultoría, entre otros. Solo 3 personas entre el *focus group* y las entrevistas mencionaron que dado a que consideraban tener pocos meses en la firma no podían responder la pregunta adecuadamente.

Cuando se les preguntó por una capacitación pagada por la empresa que no tenga que ver con las funciones del puesto actual, en el *focus group* se mencionaron, como respuestas más repetidas: capacitaciones en marketing, finanzas corporativas e inglés técnico. Mientras que en las entrevistas se mencionaron aquellas relacionadas a desarrollo de habilidades blandas, capacitación de temas contables y temas enfocados a creatividad. Por ello, se puede evidenciar que la mayoría de respuestas se enfocaron en capacitaciones que complementan sus actividades del día a día, lo que demuestra que los asistentes están en busca de aprendizaje constante que les permita mejorar su desempeño en aspectos complementarios a la parte técnica.

Como se mencionó anteriormente, el asesor de desempeño es un actor esencial en el desarrollo profesional del colaborador. Por ello se realizaron preguntas acerca de la percepción que tienen los asistentes acerca de su rol actual y algunos puntos de mejora. Una de las preguntas realizadas fue ¿qué características adicionales te hubiese gustado que tenga tu actual asesor? En el *focus group*, 33% de respuestas mostraron su satisfacción con su actual asesor, 25% señaló que le gustaría tener reuniones más constantes, 25% pidió que su asesor sea más amical, es decir, que brinde confianza y que no existan brechas, el 17% restante indicó que debería tener preocupación por el plano personal.

Las respuestas de las entrevistas no distan mucho de los hallazgos de los *focus groups*. El 36% mencionó que le gustaría que su asesor conozca de cerca su trabajo, ya sea que identifique sus fortalezas y debilidades o que compartan proyectos directamente, mientras que el 27% mencionó que sus actuales asesores de desempeño sí cumplen con lo necesario. En menor medida, los asistentes manifestaron que le gustaría que sus asesores contribuyan más en cuanto a enseñanza, experiencia, que sean más eficientes y que no se estresen rápidamente.

De esa manera, se evidencia que la mayoría de asistentes preferiría una relación más cercana y constante con su asesor. Sin embargo, hay quienes están conformes con sus asesores de desempeño, ya que consideran que les brindan un correcto *feedback* o tienen una relación horizontal.

2.3. Resultados cualitativos de seniors

Los siguientes párrafos irán dirigidos al análisis de las respuestas de los *seniors* brindadas tanto en el *focus group* y entrevistas.

Entre algunas características importantes de los *seniors* en el ámbito laboral, de acuerdo con las respuestas brindadas en las encuestas y *focus groups*, los *millennials* que ocupan los cargos de *seniors* en el área Tributos y Legales de la FSP les atrae trabajar, principalmente, en los siguientes sectores: servicios profesionales (29.41%), financiero (17.65%), consumo masivo (11.76%), y energía, entretenimiento, minería, público y turismo (5.88%).

En cuanto a la pregunta enfocada en ¿qué es lo que más les atrae de una empresa para trabajar en ella? En las entrevistas, las respuestas estuvieron enfocadas en ambiente y clima laboral con 50% y propuesta de desarrollo y motivación para crecimiento profesional con el 50% restante.

Adicionalmente, se les pidió a los *seniors* que ordenen las 5 preferencias de los *millennials* peruanos al momento de elegir una organización (Cárdenas, 2016, Citado en Patiño, 2016). A partir de ello, en entrevistas y *focus groups*, manifestaron lo siguiente: integración entre vida profesional y personal (29.33%), clima laboral (27.33%), marca empleadora (16%), trato a los colaboradores como clientes (14.67%) e impacto social (12.67%).

2.3.1. Compromiso

Una de las primeras preguntas de esta sección estuvo dirigida a indagar si los *seniors* se sienten orgullosos de pertenecer a la FSP. Del 100% de respuestas, en ambas herramientas, solo se obtuvo una respuesta que mostró descontento. En el *focus group* las respuestas positivas estuvieron explicadas por la calidad de profesionales de la FSP (27%), la calidad humana del equipo de trabajo (27%), prestigio de la firma a nivel mundial (20%), soporte del equipo de trabajo (13%), desarrollo profesional (7%) y el servicio de calidad brindado a los clientes (7%).

Las respuestas de las entrevistas reforzaron los hallazgos del *focus group*. Para los *seniors* entrevistados, su motivo de orgullo se debe al buen clima laboral de la compañía (19%), prestigio nacional e internacional (15%), oportunidades de desarrollo profesional (15%), estacionalidad en la intensidad del trabajo (15%) y soporte del equipo de trabajo (15%). Asimismo, se obtuvo una menor proporción en las siguientes respuestas: oportunidad de hacer conexiones globales (8%), compañeros con calidad humana (8%) y las oportunidades de crecimiento que busca la firma (8%).

Hubo una única respuesta que no se alineó con las respuestas anteriores. Esta hizo hincapié en la exigencia del trabajo y el desbalance que ello genera en su vida personal. Entonces, como se puede ver la mayoría de respuestas se enfocan en la calidad de profesionales de la FSP, clima laboral y soporte del equipo de trabajo.

Cuando se les pidió que definan a la FSP en una palabra, el 50% indicó que era oportunidad de mejora y el restante mencionó que era un hogar. Ambos grupos de respuestas se presentan como positivos para los colaboradores, incluso el segundo de ellos llegando a ser afectivo, lo que demuestra la cercanía de estos *seniors* con la firma.

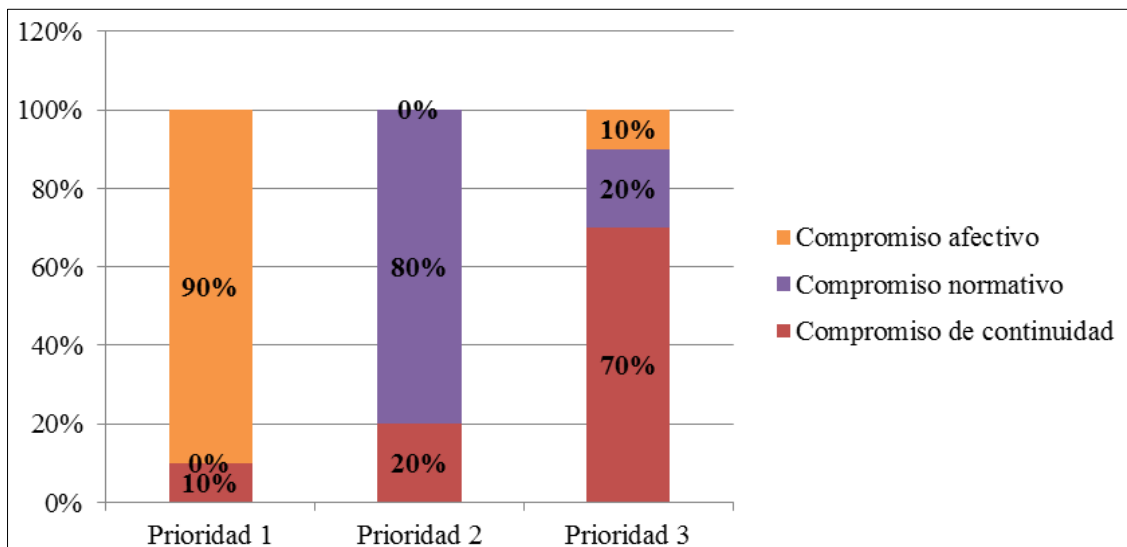
En la pregunta, ¿qué tendría que pasar para que dejarás de trabajar en la firma?, en las entrevistas, el 57% de los *seniors* indicaron que dejarían de trabajar en la FSP si encontraran un mayor desarrollo profesional en otra empresa, el 29% de respuestas estuvieron enfocadas en que se dejaría la firma por temas personales y una respuesta mencionó que se iría de la compañía cuando dejen de reconocer su trabajo. Las respuestas dadas en el *focus group* reforzaron en cierto grado lo dicho en las entrevistas. Con 33%, cada una, las respuestas estuvieron dirigidas a que dejarían la FSP cuando sientan que la firma y ellos no comparten el mismo objetivo, cuando la FSP deje de reconocerlos y de impulsar su crecimiento profesional y personal.

Por lo expuesto, se puede ver que tanto los entrevistados y los participantes del *focus group* se enfocan principalmente en el desarrollo profesional y el reconocimiento. Lo cual se evidencia con claridad en la respuesta del participante N° 5 del *focus group*: “[...] en la medida que la firma te permita esa fase de crecimiento profesional, económico, va a ser más difícil que uno quiera cambiarse, porque se va a sentir como “¿por qué te vas a querer salir de la pista?” [...]”

Asimismo, cuando se les preguntó, ¿quién o qué hace que se sientan comprometidos con la firma?, se obtuvieron respuestas diversas. En el *focus group* la respuesta más representativa fue el equipo de trabajo (71%) y jefe directo o socio (29%), una vez más se entiende que dentro del equipo de trabajo se encuentra el jefe directo. En las entrevistas, señalaron que su compromiso era generado por sus jefes directos (22%), por su equipo de trabajo (22%), su trabajo en sí mismo (33%) y razones propias como la automotivación y deseo de crecer (22%).

Al igual que con los asistentes, se les presentó las tres definiciones de compromiso para que puedan identificarse de acuerdo con sus prioridades. Una vez obtenidas las respuestas de cada uno se procedió a elaborar la siguiente figura.

Figura 28: Identificación de componentes del compromiso en seniors



El 90% de los participantes se identificó más con el concepto de compromiso afectivo. El 80% halló al compromiso normativo como el número dos según su ranking personal, por último, el compromiso de continuidad fue marcada como la que menos se identifican, según la mayoría de respuestas.

2.3.2. Liderazgo

Respecto al análisis de la variable liderazgo en *seniors*, cuando se les preguntó qué es lo que más valoraban de sus jefes, en el *focus group* la mayor cantidad de respuestas fue dirigida al relacionamiento y calidad del servicio otorgado al cliente (60%), en menor proporción, interés por el crecimiento profesional del equipo (20%) y experiencia (20%). Por otro lado, en las entrevistas, las respuestas que tuvieron mayor aceptación fueron el respeto y empatía que muestran (30%) y las capacidades técnicas que poseen (20%), mientras que la integridad, confianza depositada en ellos, flexibilidad, paciencia y el *feedback* brindado alcanzaron el 10%, cada uno.

Asimismo, al preguntarles por las características que debería tener un jefe para el cual no les gustaría trabajar, en el *focus group* mencionaron que no les gustaría trabajar con un jefe que sea desordenado, que no reconozca el trabajo que hacen y que no tenga trato para pedir las cosas. Por otro lado en las entrevistas, la mayoría de respuestas fueron dirigidas a no querer trabajar con un jefe que no genere confianza (44%), que los obligue a quedarse más tiempo (13%), que sea intransigente (13%), con pocos conocimientos técnicos (13%), que tenga mal trato con los colaboradores (13) y que sea parametrado (6%).

2.3.3. Desarrollo profesional

Respecto a la variable de estudio desarrollo profesional, se les preguntó si consideran que son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la firma, ante ello el 100% de los participantes, tanto en el *focus group* como en las entrevistas, mencionaron que sí y algunas de sus razones fueron similares. En el *focus group*, indicaron que su crecimiento profesional se debe a los conocimientos que han adquirido tanto a nivel técnico como *soft*, refiriéndose a las habilidades blandas. Todo ello fue reafirmado en las entrevistas donde dijeron que gracias a la FSP, ahora tienen mayor conocimiento de diversas industrias y áreas de conocimiento (60%), mejor relacionamiento con otras personas (20%) y su trabajo tiene un ritmo más dinámico (10%).

Entonces, se puede afirmar que para los *seniors*, el desarrollo profesional que les brinda la FSP, se evidencia en los conocimientos técnicos que obtienen tanto en sus actividades laborales diarias como en los diversos proyectos en los que se involucran. Además, consideran que actualmente cuentan con relaciones más efectivas con sus equipos y clientes.

Asimismo, se les pidió que identificaran los factores que determinan los ascensos en el área de Tributos y Legales de la FSP, desde su experiencia. En las entrevistas, el 44% de las respuestas hizo referencia a las habilidades blandas que impactan en la firma, el 33% al cumplimiento de indicadores de desempeño relacionados directamente a sus funciones y en menor proporción mencionaron lo siguiente: presupuesto del área, tiempo que lleva el colaborador en el puesto, necesidad de cubrir un puesto y cumplimiento de indicadores de la FSP no relacionados directamente con la función del puesto. En el *focus group*, los *seniors* mencionaron percibir que el sistema de promociones resulta ambiguo, ya que muchas veces hay incongruencia entre las notas colocadas por los asesores y las acciones posteriores de la FSP al respecto.

Adicionalmente, se les preguntó por una capacitación pagada por la empresa que no estuviera relacionada directamente con sus funciones de puesto. En el *focus group*, los *seniors* mencionaron capacitaciones relacionadas a *coaching*, liderazgo, marketing y ventas. Para el caso de las entrevistas, indicaron principalmente capacitaciones relacionadas a liderazgo en menor medida vinculadas a impuestos y docencia.

En relación a las respuestas brindadas se puede identificar que la mayoría de *seniors* se inclinan por capacitaciones de liderazgo, *coaching* y capacitaciones comerciales, lo cual puede ser explicado debido a que se encuentran próximos a ocupar el cargo de supervisor, quienes lideran una cartera propia de clientes y son responsables del proceso de venta y cobranza de la misma.

Finalmente, ante la pregunta ¿qué características adicionales te hubiese gustado que tenga tu actual asesor de desempeño?, el 80% de los entrevistados mencionaron que están conformes con sus actuales asesores de desempeños y no los cambiarían; sin embargo, una persona, pidió más compromiso en el proceso de desarrollo del asesorado. En el *focus group* agregaron que les gustaría que las notas otorgadas por el asesor se basen en puntos objetivos y no intuitivos (83% de las respuestas) y que el asesor se interese por el logro de los objetivos personales propuestos¹⁷ no solo de aquellos establecidos por la firma (17%).

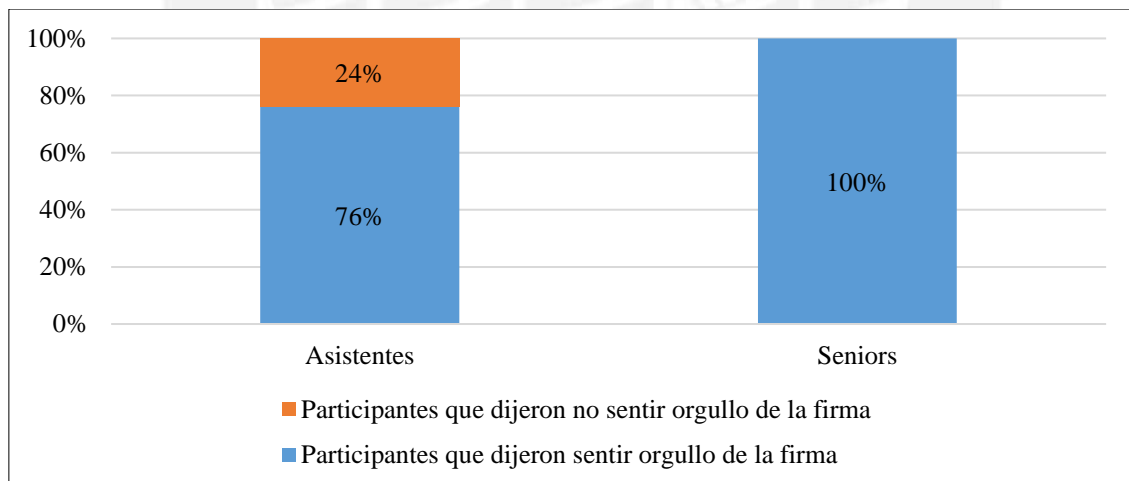
2.4. Comparación asistentes vs seniors

En esta parte de la investigación se analizan las respuestas de ambos cargos en las preguntas presentadas líneas arriba con la finalidad de identificar la importancia de las variables liderazgo y desarrollo profesional para cada cargo.

2.4.1. Compromiso

Una de las primeras preguntas de esta sección fue, ¿te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización? Se puede apreciar que todos los *seniors* participantes mostraron sentirse orgullosos de pertenecer a la FSP. Sin embargo, en las respuestas de los asistentes, el 24% señaló no sentir orgullo de la FSP. Estos asistentes manifestaron que se sienten satisfechos con el empleo actual más no orgullosos debido a que el clima laboral y el salario no son los mejores.

Figura 29: Respuestas a la pregunta ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización?

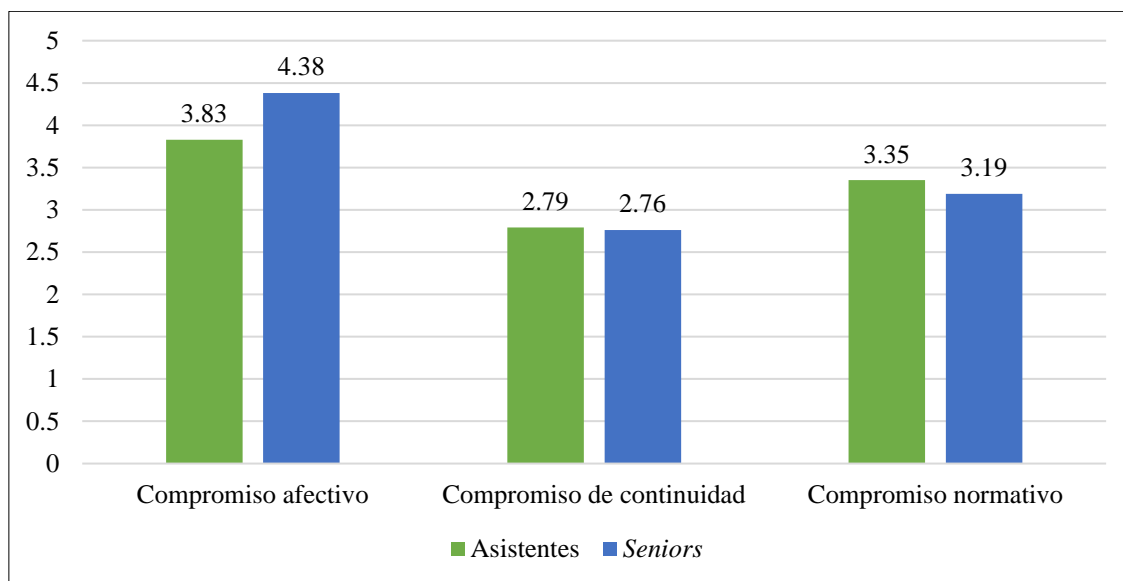


Estos resultados se encuentran alineados con los hallazgos cuantitativos presentados anteriormente (secciones 1.2 y 1.4), en los que el factor más representativo dentro del compromiso afectivo fue el orgullo tanto para asistentes (4.15) como para *seniors* (4.85).

¹⁷ Entendidos como obtener el grado de título profesional o la culminación de un estudio de posgrado.

Asimismo, a continuación se presentan los resultados promedio de los componentes del compromiso organizacional obtenidos en la encuesta, en los cuales se puede observar que el compromiso afectivo fue aquel componente que tuvo mayor presencia para ambos cargos. Sin embargo, resulta interesante evidenciar que la media del puntaje obtenido para compromiso afectivo en *seniors* es superior a aquel obtenido por asistentes, lo que refuerza las respuestas obtenidas respecto al orgullo que sienten ambas categorías acerca de la FSP.

Figura 30: Media de puntaje obtenido para los componentes del compromiso por cargos



En ese sentido, dentro del cuestionario aplicado a los colaboradores se les solicitó que definieran a la FSP en una sola palabra encontrando hallazgos alineados a los presentados anteriormente. La mayoría de asistentes calificó a la FSP como una escuela mientras que los *seniors* la definieron como su segunda casa. Ello pone en evidencia que los asistentes perciben a la firma como un lugar de formación y aprendizaje por la experiencia que ganan constantemente mientras que los *seniors* brindan respuestas desde una perspectiva más emocional.

Se puede concluir que el compromiso afectivo es el compromiso con el cual los *seniors* se identifican más, no solo por los hallazgos cuantitativos, sino también por el *ranking* de los componentes del compromiso que se les consultó en las entrevistas y *focus groups* (ver figura 30).

Otra de las preguntas realizadas para evaluar esta variable fue ¿qué tendría que pasar para que dejaras de trabajar en la FSP? Los asistentes y *seniors* coincidieron en sus respuestas respecto a que se irían de la firma cuando dejaran de desarrollarse profesionalmente o encontraran un lugar donde puedan hacerlo en mayor grado. Ello se encuentra alineado con lo mencionado por la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de

Mayo, 2017), ya que la FSP tiene como una de sus estrategias la oferta de desarrollo profesional constante a los colaboradores.

Asimismo, se les solicitó que identificaran quién o qué hace que se sientan comprometidos con la firma. El 39% de todas las respuestas de los *seniors*, en ambas herramientas, se enfocaron en el equipo de trabajo y el 22% se dirigieron al jefe directo. Al hacer el mismo ejercicio con el cargo de asistentes, el 40% de respuestas fueron directas al jefe y el 20% al equipo de trabajo.

A partir de estos porcentajes podemos concluir que si bien dentro del equipo de trabajo hallamos al jefe directo, no es la primera respuesta para los *seniors*. Caso contrario ocurre con asistentes, quienes sí ubican como prioridad al jefe directo en el desarrollo de su compromiso con la FSP. Este orden de prioridades puede explicarse ya que los asistentes se encuentran en los primeros años de su vida laboral y valoran más la figura de un líder que los acompañe y motive a seguir desarrollándose, mientras que los *seniors* al tener mayor madurez y *expertise* priorizan otros aspectos, como el desarrollo profesional tal como se mostró a través del análisis estadístico realizado en SPSS en secciones anteriores. Estos hallazgos se ven complementados por la Directora de Gestión Humana de la firma (comunicación personal, 25 de Mayo, 2017) cuando menciona que existe sin duda un vínculo muy fuerte entre el liderazgo y el compromiso, lo que motiva a la FSP a seguir trabajando en planes de acción sobre estas dos variables.

2.4.2. Liderazgo

Ante la pregunta ¿qué es lo que más valoras de tu jefe?, tanto asistentes como *seniors*, en ambas herramientas aplicadas, indicaron valorar el desarrollo profesional que les brindan. Ello demuestra que el desarrollo del colaborador no solo parte como una estrategia de la firma sino que son los jefes en su rol de líderes quienes tienen una participación muy importante.

Asimismo, respecto a las características que debería tener un jefe para el que no quisieran trabajar de ninguna manera, los *seniors* hicieron referencia a un jefe que no respete ni valore al colaborador y que su forma de liderar el equipo no sean compatibles con las de ellos. Por otro lado, los asistentes mencionaron entre sus principales respuestas que no trabajarían con alguien que no sea un líder, que no les traslade conocimiento y que no se enfoque en ellos.

Para Oscar la Torre, Socio de Consultoría de Gestión Humana en PwC (comunicación personal, 16 de Mayo, 2017) la relación que los *millennials* tengan con sus jefes es primordial, pues ellos no renuncian a la organización sino a su jefe. Esto se vio reforzado por la Directora de Gestión Humana de la FSP (comunicación personal, 25 de Mayo, 2017) donde indica que los colaboradores se comprometen con la organización, la misma que es representada hacia ellos a través de sus líderes.

2.4.3. Desarrollo profesional

Una de las primeras preguntas de esta sección fue, ¿consideras que eres mejor profesional ahora que cuando entraste a la firma? El 85% de las respuestas de los asistentes mencionó que sin duda ahora son mejores profesionales si los comparan cuando ingresaron a la FSP. Este porcentaje se incrementó en los *seniors* donde el 100% mencionó que sí. Sobre este punto, Oscar la Torre, Socio de Consultoría de Gestión Humana de Pwc (comunicación personal, 16 de Mayo, 2017) menciona que el desarrollo profesional es un pilar fundamental en el compromiso de los *millennials* y este a su vez se puede ver traducido en la retención.

Al analizar las respuestas de la pregunta, ¿qué capacitaciones que no tengan que ver con sus funciones elegirían? La mayor cantidad de respuestas de los asistentes hicieron referencia a capacitaciones que complementan sus actividades en el día a día, esto evidencia que este cargo busca seguir capacitándose para tener un desempeño más efectivo. Por otro lado, los *seniors* optaron por capacitaciones relacionadas a desarrollar y fortalecer habilidades gerenciales, lo que hace sentido debido a que se encuentran próximos al cargo de supervisores como se mencionó anteriormente.

Respecto al asesor de desempeño, se les preguntó por las características adicionales que les hubiera gustado que tenga su asesor de desempeño en caso hubieran podido elegirlo. La mayoría de respuestas en ambos cargos coincide que están conformes con sus actuales asesores de desempeño, sin embargo algunos comentaron ciertas características por agregar a sus actuales asesores. Por el lado de los asistentes, al analizar el conjunto de respuestas de ese cargo se pudo apreciar que estas estaban enfocadas en las características del asesor en sí mismo tales como conocer más asesorado (17%), reuniones más constantes (13%), relación más amical con el asesorado (13%), mayor preocupación por el plano personal del asesorado (9%), no estresarse tan rápido (4%), entre otras. Caso contrario ocurre con los *seniors*, donde la mayoría de las respuestas estuvieron enfocadas en el proceso de evaluación que realiza el asesor. Esta diferencia entre ambos grupos se puede deber a que los asistentes buscan la figura de un líder que esté cerca de ellos y sea un apoyo en su desarrollo en la firma, mientras que los *seniors* al tener mayor experiencia no valoran tanto la cercanía del *coach* sino que esperan objetividad y reconocimiento acerca de su desempeño.

En resumen, se puede apreciar que los resultados del análisis cualitativo soportan los hallazgos obtenidos de las encuestas. Queda en evidencia que tanto los asistentes y *seniors* de la investigación buscan el desarrollo profesional ya que pertenecen a la generación *millennial* peruana y se desenvuelven en el ámbito de la consultoría donde el modelo de negocio promete justamente un desarrollo profesional extraordinario por encima de otros factores tales como el

monetario. Sin embargo, al analizar la relación del liderazgo y el compromiso organizacional de ambos cargos se marca la diferencia ya que los *seniors* ya no relacionan tanto el liderazgo con su compromiso organizacional como sí lo hacen los asistentes debido a que se encuentran en sus primeros años de carrera profesional.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

De acuerdo al análisis cuantitativo realizado para la presente investigación, a partir de la evaluación de una encuesta tipo censo aplicada a los colaboradores *millennials* del área de Tributos y Legales de la FSP, la misma que fue analizada mediante el programa estadístico SPSS, se evaluó la relación de los tres componentes del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo) con el liderazgo y desarrollo profesional. A partir de ello, se obtuvo que solo el compromiso afectivo tuvo una relación lineal significativa con el liderazgo y desarrollo profesional ($r=0.587$ y $r=0.629$, respectivamente). Estos resultados fueron validados con el análisis cualitativo, ya que se evidenció una tendencia de identificación más marcada con el compromiso afectivo en comparación a los otros dos.

Estos hallazgos están respaldados por la fundamentación teórica propuesta por Meyer y Allen (1997), quienes realizaron diversos estudios de los tres componentes del compromiso organizacional en distintas realidades organizacionales y en todos ellos, el compromiso afectivo fue el que obtuvo un puntaje mayor en cuanto a beneficios organizacionales.

Se concluye de esa manera que existe una relación diferenciada entre las variables de liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional en los colaboradores *millennials* del área de Tributos y Legales de la FSP.

Además, luego de la revisión de bibliografía, se concluye que la Gestión del Talento Humano es concebida como una etapa que trabaja alineada a los objetivos y las estrategias organizacionales. En su enfoque de socio estratégico, busca descentralizar las responsabilidades asociadas a la Gestión de Personas a través de la participación de las demás áreas de negocio (Chiavenato, 2009).

En ese marco, se encontró evidencia teórica enfocada en que las variables liderazgo y desarrollo profesional guardan relación con la variable compromiso organizacional. Esto es respaldado por las propuestas de Jericó (2008) y Salanova y Schaufeli (2009). En cuanto al compromiso organizacional, es importante volver a recalcar que cuenta con tres componentes identificados como compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer y Allen, 1991), los mismos que aluden a un vínculo emocional con una compañía, a los costos asociados de dejarla y a una obligación moral de permanecer en ella, respectivamente. Además, tal como se mencionó anteriormente, se han llevado a cabo investigaciones en las que

se han encontrado relaciones positivas significativas entre el compromiso afectivo y su impacto en los resultados organizacionales. Siendo, de esa manera, el compromiso mencionado el ideal al ser desarrollado por las organizaciones.

En relación al liderazgo, se encontró en la bibliografía que cuenta con tres estilos denominados *laissez faire*, transaccional y transformacional, siendo este último el que tiene mayor relación con el compromiso organizacional (Salanova y Schaufeli, 2009). En cuanto al desarrollo profesional, la revisión bibliográfica propone que tiene impactos positivos en una organización (Kmiotek, 2014; Madero, 2010).

Para concluir con la relación identificada de las variables liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional a nivel de fundamentación teórica es importante tomar en cuenta que el vínculo entre ellas puede variar de acuerdo a las características particulares con las que cuentan las organizaciones.

En cuanto a las características contextuales de la investigación, la generación *millennial* en el Perú cuenta con características diferenciadas a *millennials* norteamericanos debido a aspectos particulares con el que cuenta el contexto peruano, siendo algunas de ellas las relacionadas al ingreso per cápita. Para el caso del *millennial* norteamericano, este supera de manera considerable al peruano (el PBI per cápita 2016 de EE.UU fue de US\$ 57,467 vs. US\$ 6,046 para Perú); la lenta penetración de la era digital que guarda relación con los NSE, por eso es más conveniente utilizar la etiqueta *millennial* en Perú en los NSE A, B y C, ya que los NSE más bajos presentan un comportamiento más conservador similar a la generación X norteamericana.

En relación al ámbito laboral, el 82% de los *millennials* peruanos espera haber dejado su organización para el 2020. Entre los atributos que más valoran al elegir una organización son los siguientes: marca empleadora, clima laboral, impacto social, integración de vida profesional y personal y que los traten como clientes en la búsqueda de una experiencia profesional. Respecto al sector en el cual les gustaría trabajar a los *millennials* peruanos, se encontró una diferencia en el quinto sector con más participación en los *millennials* entre 23 a 30 años y aquellos entre los 31 a 35 años, ya que los primeros mostraron interés por el sector Auditoría y Consultoría mientras que los mayores por el Sector Público.

Adicionalmente, la FSP ha experimentado un cambio de estrategia organizacional en respuesta a su crecimiento por encima del de la economía peruana y al sector en el que se desempeña. Además, tiene como uno de sus retos principales en Gestión Humana la alta concentración de *millennials* entre sus colaboradores, siendo estos últimos claves para su operación de negocio.

Finalmente, como se mencionó, existe una relación entre el liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso afectivo de los colaboradores *millennials* del área Tributos y Legales de la FSP. Dado que las unidades de observación, conformadas por *seniors* y asistentes *millennials*, obtuvieron resultados distintos por cada categoría de puesto en el Índice de Compromiso del Empleado (EEI) evaluado anualmente por la FSP, se decidió realizar un análisis por separado de manera que se profundice en los hallazgos previamente obtenidos y se conozca aquello que hace que *seniors* y asistentes se comporten diferente pese a pertenecer a la misma generación.

Para el caso de *seniors*, la relación entre el liderazgo y compromiso afectivo, tuvo un P valor de 0.114, el cual fue mayor al nivel de significancia establecido (0.01), lo cual demuestra que no existe significancia lineal y no se procede a analizar el nivel de correlación; por otro lado, en cuanto a la relación con el desarrollo profesional, sí se encontró una relación lineal positiva y considerable a nivel estadístico entre el compromiso afectivo y desarrollo profesional ($r=0.79$). Esto se explica porque para el caso del compromiso afectivo, los factores que obtuvieron mayor puntaje en la encuesta fueron el orgullo (4.85 de 6) y sentido de pertenencia (4.62 de 6) de los *seniors* hacia la FSP. En el análisis cualitativo se reforzó que se sienten orgullosos por la calidad de profesionales y equipo de trabajo de la FSP, así como por el prestigio de la compañía a nivel internacional. Asimismo, mencionaron que perciben a la FSP como su hogar, corroborando así el vínculo emocional del compromiso afectivo.

En cuanto al desarrollo profesional de *seniors*, los factores más relevantes fueron oportunidad de aprendizaje y crecimiento (4.85 de 6) y claridad de oportunidades de desarrollo (3.69 de 6). En la recolección de data cualitativa se encontró que el 100% de los participantes consideran que son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la firma.

Para el caso de asistentes, sí se encontró una relación lineal significativa, a nivel estadístico, del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso afectivo ($r=0.605$ y $r=0.804$, respectivamente). Esto se explica debido a que en el compromiso afectivo, los factores que obtuvieron mayor puntaje fueron el orgullo (4.15 de 6), identificación y sentido de pertenencia (4.07). En los *focus groups*, la mayoría de asistentes reforzaron que se sienten orgullosos por el prestigio y posicionamiento de la FSP. En cuando al liderazgo de sus jefes, los factores más representativos indicados por los asistentes fueron el comportamiento ético (4.63 de 6), promoción de capacidades para la resolución de conflictos y capacidad como líderes para la resolución de problemas (4.59 de 6). Asimismo, en los *focus groups*, mencionaron que lo que más valoran de sus jefes son la confianza que depositan en ellos y la disponibilidad para atender sus consultas.

En relación al desarrollo profesional de los asistentes, los factores que más puntuaron fueron oportunidad de aprendizaje y crecimiento (5.11 de 6) y claridad de oportunidades de desarrollo (4.78 de 6). En la recolección de data cualitativa, la mayoría de asistentes mencionaron que consideran que son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la FSP por los conocimientos que han adquirido, la formación que han recibido y el ritmo cambiante y retador del trabajo en una consultora/auditora.

Para concluir con el análisis, si bien tanto asistentes y *seniors* presentaron una relación alta del compromiso afectivo con el desarrollo profesional, esta tiene un puntaje mayor en asistentes (0.804 vs. 0.790), lo cual se explica porque los *millennials* más jóvenes tienden a valorar más el crecimiento profesional, sobre todo si la FSP les ha brindado su primera experiencia profesional. Respecto al liderazgo de los jefes, este no es tan valorado por los *seniors* debido a la experiencia profesional con la que cuentan, por lo que el rol del asesor de desempeño como guía de carrera no es tan apreciado como lo es para los asistentes.

2. Recomendaciones

Dado que se encontró una mayor relación entre el desarrollo profesional y compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* del área Tributos y Legales, se recomienda que la FSP siga impulsando sus iniciativas de mapeo de talento y sus planes de desarrollo profesional diferenciada según el tipo de talento identificado en cada uno de sus colaboradores. Respecto a la relación del liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores, se recomienda impulsar iniciativas desde los frentes estratégicos de Gestión Humana, específicamente el enfocado en el Desarrollo de Plana Gerencial. Adicionalmente, en cuanto al compromiso organizacional, se sugiere que el Frente Estratégico de *Engagement* desarrolle un plan estratégico para su continuidad, en el que se tenga contemplado incluir como miembros del frente a otros colaboradores que ocupen cargos menores a supervisor, esto con la finalidad de que Gestión Humana conozca de cerca la realidad y percepciones de los colaboradores que ocupan esos puestos. Finalmente, se recomienda que la FSP continúe involucrando a sus socios en las iniciativas de los frentes estratégicos de Gestión Humana a fin de crear un ambiente de comunicación más cercano con todos los colaboradores.

Además, se recomienda que la FSP, diseñe un plan de identificación de los estilos de liderazgo vigentes en los altos mandos (desde supervisores hasta socios) con la finalidad de crear estrategias diferenciadas que les permitan desarrollar un estilo de liderazgo transformacional y de esa manera contribuir al compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* a su cargo. Cabe relevante mencionar que pese que a la firma cuenta con un alto

porcentaje de *millennials* en los cargos de asistentes y *seniors*, no se debe descuidar de aquellos pertenecientes a otras generaciones.

Asimismo, se sugiere que la FSP mantenga sus planes de desarrollo profesional, dado que las oportunidades de crecimiento y aprendizaje son muy valoradas en las generaciones jóvenes como los *millennials*.

Adicionalmente, se sugiere que la FSP realice una constante búsqueda de estudios nacionales relacionados a *millennials* peruanos en el ámbito laboral a nivel general y también los que se realicen enfocados en el sector Auditoría y Consultoría con la finalidad de identificar aquellas características comparables de sus *millennials* y así plantear objetivos, estrategias y propuestas que ayuden a afrontar el reto de gestionarlos.

Finalmente, para los *seniors*, dado que el liderazgo de sus jefes no es tan valorado como aquel que ellos están próximos a ejercer, tienden a priorizar su desarrollo profesional especialmente en el desarrollo de habilidades para un nivel gerencial, tales como *coaching* y relacionamiento efectivo con el cliente. Por ello, se recomienda que la FSP brinde capacitaciones enfocadas en potenciar las habilidades requeridas para el cargo de supervisor en adelante.

En cuanto al liderazgo de los jefes de los asistentes, se recomienda que el área de Gestión Humana de la FSP desarrolle iniciativas enfocadas en que los líderes muestren consideración e interés por su equipo de trabajo como personas y no solamente como trabajadores. Otras propuestas pueden estar dirigidas a fomentar una cultura de formación continua hacia los asistentes a cargo y capacitaciones relacionadas a una comunicación efectiva. Todo lo mencionado, se respalda en la baja puntuación de esos factores evaluados en la encuesta aplicada.

Y, en cuanto al desarrollo profesional de los asistentes, se sugiere que la FSP siga promoviendo sus prácticas al respecto para contribuir al compromiso afectivo de los mismos, lo cual está respaldado por el alto índice de correlación encontrado entre ambas variables ($r=0.804$). Adicionalmente, se recomienda que la FSP brinde capacitaciones con un enfoque práctico-aplicativo de manera que complementen sus labores diarias y propiciar condiciones para sus promociones verticales y horizontales. Esto se justifica en las opiniones brindadas por los asistentes en el análisis cualitativo y por la baja puntuación de un factor en la encuesta aplicada, respectivamente.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alonso, A., & García-Muina, F. (2014). La gestión del Talento: Líneas de Trabajo. *Intangible Capital*, 10 (5), 1004-1014. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16217/Alonso%20Alvaro.%20La%20gesti%c3%b3n%20del%20talento%2c%201%20adneas%20de%20trabajo%20y%20procesos%20clave.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, K., Parodi, G. & Ruiz, M. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada (Tesis de Magister, Universidad del Pacífico, Lima, Perú) Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1590>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management*. Philadelphia: Kogan Page
- Arellano, R. (2010) *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson Education
- Arellano Marketing (2014) *Estudio multicliente Generación Y en el Perú*.
- (2015) *Estudio multicliente Dónde Quiero Trabajar (DQT)*.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España) Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Banco Mundial (2017) *PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Datos*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Barbosa, D. & Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Católica del Norte*, 39, 152 – 164. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283296206_Del_liderazgo_transaccional_al_liderazgo_transformacional_implicaciones_para_el_cambio_organizacional
- Barbuto, J., & Cummins-Brown, L. (2007). Full Range Leadership. *Nebguide* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/238663194_Full_Range_Leadership
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. Recuperado de http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Bennis, W. (1997): *Learning to lead*. Perseus. Cambridge

- (2009). *On becoming a leader*. Philadelphia: Perseus Books Group
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27(2), 30-43. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/download/749/875>
- Brown, S. & Robert A. (1993), Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63–77.
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8 (14), pp. 105 – 113. Recuperado de <https://goo.gl/bfZRF5>
- Canaves, N. (2011). Formación y capacitación del personal. Estudio de caso: Pancha Cafetería Exótica (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Mar de Plata, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1799/1/canaves_nj_2011.pdf
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for twenty-first century. *Harvard Business Review*. 86(3):74-81. Recuperado de <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Ceplan (2015). *Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/blog/ceplan-millennials-se-perfilan-como-soporte-econmico-para-el-pas/>
- Chacón, M. (2017). *Luces y sombras del mercado M&A de Perú*. América Economía. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/luces-y-sombras-del-mercado-ma-de-peru>
- Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill
- (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: Editorial McGraw
- Cortés, A. (2004). Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*. 106 (107), p. 203-214
- Cortés, C. (2008) La técnica del *focus group* para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios. En Hernández, P., *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información* (p. 33-60). Recuperado de: http://files.sld.cu/bmn/files/2014/07/metodos_cualitativos-para-estudiar-a-los-usuarios-de-la-informacion.pdf
- Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista gestión de las personas y tecnología* 19, 17-31
Recuperado de: <http://www.revistaidea.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1472/1367>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Education
- Deloitte (2014) *Tendencias globales del capital humano 2014. Involucrando a la fuerza laboral del Siglo 21*. Recuperado de

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/tendencias_capital_humano_2014.pdf

------(2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the New World of Work*. Recuperado de www2.deloitte.com/global/en/pages/humancapital/articles/introduction-human-capitaltrends.html

------(2016) *Tendencias Globales de Capital Humano 2016*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf

------(2016). *The Deloitte Millennial Survey 2016*. Recuperada de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

------(2017). *The Deloitte Millennial Survey 2017*. Recuperada de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>

------(2017). *Tendencias Globales de Capital Humano 2017*. Recuperada de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017.html>

De Luis, T. (2015) Compromiso, liderazgo y formación, los mayores desafíos para las empresas. *Capital Humano* 28 (299), 48-52.

Dessler, G. & Varela R. (2004) *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* Naucalpan de Juárez: Pearson

DeVaney, S. (2015). Understanding the *Millennial Generation*. *Journal Of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=68dd4969-c7f1-4a61-8eb3-6d3222b1d5c3@sessionmgr4009>

Diario Gestión (10 de abril de 2014). Las cuatro tendencias críticas de la gestión de talentos en Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tendencias-criticas-gestion-talentos-peru-57108>

Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). Madrid: McGraw Hill.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, (34), 343 – 348. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Field, A. P. (2009) *Discovering statistics using SPSS*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009.

Fischman, D. (2000). *El espejo del líder*. Lima: El Comercio.

- (2010). *El líder transformador*. Lima: Extramuros.
- Firma de Servicios Profesionales [FSP] (2016a). *Presentación Reunión Estratégica 2016*
- (2016b) *Presentación de resultados GPS 2015*
- (2016c) *Rol del Gerente de la FSP*
- (2017a) *Brochure informativo de servicios de la FSP.*
- (2017b) *Nota de prensa de la FSP.*
- (2017c) *Presentación de resultados GPS 2016*
- (2017d) *Base de datos colaboradores a Febrero 2017*
- (2017e) *Definiciones de Agility.*
- (2017g) *Guía del asesorado.*
- (2017h) *Guía del asesor de desempeño.*
- (2017i) *PPT Inducción.*
- (2017j) *Información para tesis. [email]*
- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados del aprendizaje. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile (Tesis doctoral, Universidad de Granada, España, Granada) Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>
- Fusiones y adquisiciones en el Perú: más presencia de extranjeros (20 de Junio 2016). *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/191587-fusiones-y-adquisiciones-en-el-peru-mas-presencia-de-extranjeros/>
- Gallardo, E. (2008). *Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemática y soluciones*. Recuperado de <https://goo.gl/ykaSo>
- García, L. (2009). Propuesta de estrategias para la prevención y mitigación de riesgos en el ciclo de vida de la tercerización de tecnologías de información (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de México, Ciudad de México, México). Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2873/garciaponce.pdf?sequence=1>
- García, S. & Shimon D. (1997): *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill. Madrid.
- Gómez-Mejía L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ª ed.). Madrid: Pearson Education
- Gómez, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, 232, 109-130. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=867ce815-f3e4-440d-ba5e-af13b13c9ed4%40sessionmgr103>

Great Place to Work [GPTW] (2013). *Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir? Reflexiones sobre los millennials a partir de la Encuesta Great Place to Work Perú 2013*. Recuperado de: http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V2.pdf

----- (2017). *Los mejores lugares para trabajar para millennials*. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1086-los-mejores-lugares-para-trabajar-para-millennials>

Hernández, B. (2001) *Técnicas de estadística de investigación social*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F: McGraw-Hill Education

Harris, F. & De Chernatony, L. (2001), Corporate Branding and Corporate Brand Performance, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 41–51.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Febrero 2014). Informe Técnico de Producción Nacional – Diciembre 2013. N° 2. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-dic-2013.pdf>

----- (2015). *Informe Técnico de Producción Nacional – Diciembre 2014*. N° 2. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf

----- (2016). *Informe Técnico de Producción Nacional – Diciembre 2015*. N° 2. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

----- (2017). *Encuesta Mensual del Sector Servicios. Diciembre 2016. Boletín Estadístico. Año 3 / Edición N°2*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2017.pdf>

----- (2017). *Informe Técnico de Producción Nacional – Diciembre 2016*. N° 2. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf

Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Recuperado de:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial training*, 38(1), 23-32. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235320867_Developing_transformational_leaders_The_full_range_leadership_model_in_action
- Kmiotek, K. (2014). Professional Development as a motivator of Generation Y. CBU. *International Conference on Innovation, Technology Transfer and education*, 2, 160-168. Recuperado de <http://ojs.journals.cz/index.php/CBUIC/article/view/459/450>
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*. 2- 12. Recuperado de <http://cdn.vccs.edu/wp-content/uploads/2015/07/What-Leaders-Really-Do.pdf>
- Kubr, M. (1997) *La consultoría de empresas* (3ª ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de: <https://goo.gl/Gk2Tv6>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal Of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Lightle, S. S., Castellano, J., Baker, B., & Sweeney, R. J. (2015). The Role of Corporate Boards in Employee Engagement. *IUP Journal Of Corporate Governance*, 14(4), 7-13.
- Lockwood, N. (2006). *Talent Management: Driver for Organizational Success*. *SHRM Research Report Quarterly*. Recuperado de <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, 232, 109-130, Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/232/RCA000023206.pdf>
- Mannheim, K. (1928). *El problema de las generaciones*. Recuperado de http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf
- Maldonado, P., & Perucca, P. (2008). La motivación de los empleados en organizaciones con Planes de Desarrollo de Carrera (Tesis de titulación, Universidad de Chile, Chile, Santiago) Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf
- Manpower (2008) *La Integración al Mercado Laboral de Talento Latinoamericano*. México: MP. Recuperada de: https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latinoamericano.pdf
- ManpowerGroup (2012). *Talento y Liderazgo*. México: Manpower. Recuperada https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf

- (2016a). *Human Age 2.0. Fuerzas Futuras en el mundo del trabajo*. Recuperada de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3967-1175369156731.pdf>
- (2016b). *Las carreras de los millennials: visión 2020*. México: Manpower. Recuperada de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>
- Martín, E. (2015). Los retos de mejorar la gestión del talento en las organizaciones. *Capital Humano*. 28 (296). 21
- Martinez, P. (2008) *Cualitativa-mente. Los secretos de la investigación cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial
- Mendoza, T. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118 – 134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 01, pp.61-89.
- (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage,
- (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. Recuperado de <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. doi: 10.1037//0021-9010.78.4.538
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Moncada, M., & Monsalvo, Y. (2000). Implicaciones laborales del outsourcing (Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia) Recuperado de www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis15.pdf
- Mowday, R., Steers, R & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Núñez, P., Grande, F. & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34, 14-35.

Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/840/retos-desarrollo-carrera-profesional-modelo-boundaryless-career>

- Osipitel (2016) Nota de prensa: El 56.4% de los hogares peruanos cuenta con internet. Recuperado de: <https://www.osipitel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/not/resultados-encuesta-servicios-telecomunicaciones/files/resultados-encuesta-servicios-telecomunicaciones.pdf>
- Paan, C. (21 de febrero 2017) Mira en video cuál es el perfil del *millennial* peruano. *Día 1. El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cual-perfil-millennial-peruano-noticia-1969902>
- Paraschiv, D. (2013). A review of leadership. *Academia de Studii Economice Bucuresti*, 21 (2), 253 – 262. Recuperado de <http://www.anstuocmath.ro/mathematics/pdf29/18.pdf>
- Parodi, C. (03 de junio de 2016). ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>
- Patiño, M. (09 de setiembre de 2016). *Millennials* peruanos: ¿quiénes son realmente??. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/millennials-peruanos-quienes-son-realmente-2169771>
- Penagos, T., & Rubio, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones*. Recuperado de: <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Perez, R. (2014). Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5747/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, L, Steers, R. & Mowday, R. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. En, K.G. Smith y M.A. Hitt, *Great Minds in Management. The process of theory development*, pp. 171-189, Nueva York, Oxford University Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *La gestión de personas en 2020. [PPT]*. Recuperado de: http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC._Gestion_de_personas_2020.pdf
- (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del Talento Perú 2014*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- Punjaisri, K., Heiner E., & Wilson, A. (2009), Internal Branding: An Enabler of Employees Brand- Supporting Behaviors, *Service Management*, 20 (2), 209–26.
- Quesada, T. (2014). El líder transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, de la unidad de gestión educativa local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012 (Tesis de Magister, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima,

Perú) Recuperado de cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3856/1/Quesada_st.pdf

- Ramos, A. (2005). El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima. (Tesis de maestría, Universidad de Colima, México). Recuperado de http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF
- Real Academia Española. (2014). *Generación. En Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Rivera, O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/ALuzeF>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed). Estado de México: Pearson Educación de México
- Salanova, M. y Schaufeli, W (2009) *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial
- Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5ª ed). Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schrag, B. (2009). The Moral Significance of Employee Loyalty, *Business Ethics Quarterly*, 11 (1), 41–66.
- Sefer, G., Sudi, A., Hande, G. & Zuhail, K. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99 (1), 794-808.
- Sefer, G., Sudi, A., Hande, G., & Zuhail, K. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99 (1), 794-808
- Spradley, J. (1980). *Participant observation*. New York. Rinehart & Winston.
- Stone, D. & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management: Past, Present and Future*. 25 (2). 139-145.
- Swales, S., Down, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualizing inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*. 17(5), 529- 544.
- Thurrell, R. (2010). The development of a tactical level full range leadership measurement instrument (Tesis de licenciatura, Air Force Institute of Technology, Ohio, Estados Unidos) Recuperado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a522924.pdf>

- Toppin, G. & Czerniawska, F. (2008) Consultoría de negocios. (1ª ed.) Buenos Aires: Cuatro Media.
- Transactional Track Record (2016) *Informe Anual Perú 2016*. Recuperado de: <https://www.ttrecord.com/es/publicaciones/informe-por-mercado/informe-mensual-peru/Peru-Anual-2016/1710/>
- Transactional Track Record (2017) *Informe Primer Trimestre Perú 2017*. Recuperado de: <https://www.ttrecord.com/es/publicaciones/informe-por-mercado/informe-mensual-peru/Peru-Primer-Trimestre-2017/1728/>
- Valdiviezo, C. (26 de junio de 2014) Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, sólo los jóvenes y adinerados, como Y. *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno (Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile) Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Waheed, S. Zaim, A., Zaim, H. (2012) Talent Management in four Stages. *USV Annals of Economics & Public Administration*. 12(1), 130-137. Recuperado de <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewFile/464/456>
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3ª ed.). Estado de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82 (1). 64-71. Recuperado de <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- Zoggel, J. (2009). *Claves del liderazgo eficaz: cómo fortalecer el compromiso y desarrollar el talento de las personas*. T&DD

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia- Parte 1

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología	Conclusiones	Recomendaciones
¿Cuál es la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional de colaboradores <i>millennials</i> peruanos del área de Tributos y Legales en la FSP?	Estudiar la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional de colaboradores <i>millennials</i> peruanos del área de Tributos y Legales en la FSP	El liderazgo y desarrollo profesional tienen una relación diferenciada con los componentes del compromiso organizacional de los colaboradores <i>millennials</i> peruanos del área de Tributos y Legales en la FSP	La investigación es de naturaleza aplicada y tiene los siguientes enfoques metodológicos: 1) correlacional debido a que estudia la relación del liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional y 2) exploratorio debido a la gestión humana de <i>millennials</i> en el Perú y en el sector auditoría y consultoría ha sido poco estudiada. Respecto a la estrategia de investigación elegida, esta corresponde a un estudio de caso debido a que se estudian las variables mencionadas en una empresa (la FSP), específicamente en el área de Tributos y Legales. Asimismo, respecto al enfoque de la investigación este refiere a uno mixto ya que se utilizan técnicas de recolección de datos cualitativa (entrevistas y <i>focus groups</i>) y cuantitativa (encuesta). Para el procesamiento de la data cuantitativa se utilizó el software estadístico SPSS	Se realizó un análisis cuantitativo a partir de una encuesta tipo censo aplicada a los colaboradores <i>millennials</i> del área de Tributos y Legales de la FSP, aquella fue analizada mediante el programa estadístico SPSS en el que se evaluó la relación de los tres componentes del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo) con el liderazgo y desarrollo profesional. A partir de ello, se obtuvo una relación lineal significativa con el liderazgo y desarrollo profesional ($r=0.587$ y $r=0.629$, respectivamente). Estos resultados fueron validados con el análisis cualitativo, ya que se evidenció una tendencia de identificación más marcada con el compromiso afectivo en comparación a los otros dos. Asimismo, estos hallazgos se ven respaldados por la fundamentación teórica propuesta por Meyer y Allen (1997), quienes realizaron diversos estudios de los tres componentes del compromiso organizacional en distintas realidades organizacionales y en todos	Dado que se encontró una mayor relación entre el desarrollo profesional y compromiso organizacional de los colaboradores <i>millennials</i> del área de Tributos y Legales, se recomienda que la FSP siga impulsando sus iniciativas de mapeo de talento y sus planes de desarrollo profesional diferenciada según el tipo de talento identificado en cada uno de sus colaboradores. Respecto a la relación del liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores <i>millennials</i> estudiados, se recomienda impulsar iniciativas desde los frentes estratégicos de Gestión Humana, específicamente el enfocado en el Desarrollo de Plana Gerencial. Adicionalmente, en cuanto al compromiso organizacional, se sugiere que el Frente Estratégico de <i>Engagement</i> desarrolle un plan estratégico para su continuidad, en el que se tenga contemplado incluir como miembros del frente a otros colaboradores que ocupen cargos menores a supervisor, esto con la finalidad de que Gestión Humana conozca de cerca la realidad y percepciones de los colaboradores que ocupan esos puestos. Finalmente, se recomienda que la FSP continúe involucrando a sus socios en las

		<p>través del cual se determinó que variables tenían una relación lineal significativa y el nivel de correlación de las mismas.</p> <p>Respecto al procesamiento de la data cualitativa, este fue realizado a través de una codificación de categorías de ideas de los participantes y analizadas a través de matrices de hallazgos.</p>	<p>ellos, el compromiso afectivo fue el que obtuvo un puntaje mayor en cuanto a beneficios organizacionales.</p> <p>Se concluye así que existe una relación diferenciada entre las variables de liderazgo y desarrollo profesional con los componentes del compromiso organizacional en los colaboradores <i>millennials</i> del área de Tributos y Legales de la FSP.</p>	<p>iniciativas de los frentes estratégicos de Gestión Humana a fin de crear un ambiente de comunicación más cercano con todos los colaboradores.</p>
--	--	--	--	--



Tabla A2: Matriz de consistencia- Parte 2

Pregunta 1	Objetivo 1	Hipótesis 1	Metodología 1	Conclusión 1	Recomendación 1
¿Existen fundamentos teóricos que identifican y explican la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas?	Identificar y explicar desde los fundamentos teóricos la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas	Sí existen fundamentos teóricos que explican la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional en el marco de la Gestión de Personas	En este capítulo se desarrolla la revisión de fuentes bibliográficas para presentar los fundamentos teóricos de las variables, así como la relación del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional. Además, se realizó una entrevista a expertos para conocer su opinión sobre las variables y su relación.	<p>Luego de la revisión de bibliografía, se concluye que la Gestión del Talento Humano es concebida como una etapa que trabaja alineada a los objetivos y las estrategias organizacionales. En su enfoque de socio estratégico, busca descentralizar las responsabilidades asociadas a la Gestión de Personas a través de la participación de las demás áreas de negocio (Chiavenato, 2009). Además, se encontró evidencia teórica enfocada a una relación positiva del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso organizacional. La misma que es respaldada por las propuestas de Jericó (2008) y Salanova y Schaufeli (2009).</p> <p>En cuanto al compromiso organizacional, es importante señalar que cuenta con tres componentes identificados como compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer y Allen, 1991), los mismos que aluden a un vínculo emocional con una compañía, a los costos asociados de dejarla y a una obligación moral de permanecer en ella, respectivamente. Además, se han llevado a cabo investigaciones en las que se han encontrado una relación positiva significativa entre el compromiso afectivo y su impacto en los resultados organizacionales.</p> <p>En relación al liderazgo, se encontró en la bibliografía que aquel cuenta con tres estilos denominados <i>laissez faire</i>, transaccional y transformacional; siendo este último el que tiene mayor relación con el compromiso organizacional (Salanova y Schaufeli, 2009). Finalmente, en cuanto al desarrollo profesional, la revisión bibliográfica propone que tiene impactos positivos en una organización (Kmiotek, 2014; Madero, 2010).</p>	Se recomienda que la FSP, diseñe un plan de identificación de los estilos de liderazgo vigentes en los altos mandos (desde supervisores hasta socios) con la finalidad de crear estrategias diferenciadas que les permitan desarrollar un estilo de liderazgo transformacional y de esa manera contribuir al compromiso organizacional de los colaboradores <i>millennials</i> a su cargo. Cabe relevante mencionar que pese que a la firma cuenta con un alto porcentaje de <i>millennials</i> en los cargos de asistentes y <i>seniors</i> , no se debe descuidar de aquellos pertenecientes a otras generaciones. Además, se sugiere que la FSP mantenga sus planes de desarrollo profesional, dado que las oportunidades de crecimiento y aprendizaje son muy valoradas en las generaciones jóvenes como los <i>millennials</i> .

Tabla A3: Matriz de consistencia- Parte 3

Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis 2	Metodología 2	Conclusión 2	Recomendación 2
<p>¿Cuáles son las características contextuales de la generación <i>millennial</i> en el Perú y de la FSP?</p>	<p>Presentar y determinar las características contextuales vinculadas a la población de estudio de la investigación: <i>millennials</i> en el Perú y la FSP.</p>	<p>La generación <i>millennial</i> en el Perú cuenta con características diferenciadas respecto a los <i>millennials</i> norteamericanos, estas características marcan un precedente contextual para los <i>millennials</i> peruanos que trabajan en la FSP, quienes tienen una alta concentración en la compañía y significan un reto para la misma.</p>	<p>En este capítulo, para determinar las características de los <i>millennials</i> peruanos se toma como referencia a Deloitte (2016,2017), Arellano Marketing (2014,2015) Penagos y Rubio (2015), Cárdenas (2016) y Valdiviezo (2014). Además, se entrevista a expertos en el tema para profundizar: Ernesto Rubio, Gerente General de <i>Ronald Career Services Group</i>; Pilar Bermúdez, Gerente Comercial de GfK; Marta Tostes y Mónica Bonifaz, profesoras de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. En este capítulo se desarrolla también la revisión de fuentes bibliográficas como Toppin y Czerniawska (2008), Kubr (1997) e INEI (2015,2016 y 2017) para caracterizar a la consultoría como servicio y presentar el comportamiento del sector en el país. Finalmente, se describe la estrategia, servicios y</p>	<p>La generación <i>millennial</i> en el Perú cuenta con características diferenciadas a <i>millennials</i> norteamericanos debido a aspectos particulares con el que cuenta el contexto peruano, siendo algunas de ellas las relacionadas al ingreso <i>pér capita</i>. Para el caso del <i>millennial</i> norteamericano, este supera de manera considerable al peruano (el PBI <i>pér capita</i> 2016 de EE.UU fue de US\$ 57,467 vs. US\$ 6,046 para Perú); la lenta penetración de la era digital que guarda relación con los NSE, por eso es más conveniente utilizar la etiqueta <i>millennial</i> en Perú en los NSE A, B y C, ya que los NSE más bajos presentan un comportamiento más conservador similar a la generación X norteamericana.</p> <p>En relación al ámbito laboral, el 82% de los <i>millennials</i> peruanos espera haber dejado su organización para el 2020 y los atributos que valoran al elegir una organización son los siguientes: marca empleadora, clima laboral, impacto social, integración de vida profesional y personal y que los traten como clientes en la búsqueda de una experiencia profesional. Respecto al sector en el cual les gustaría trabajar a los <i>millennials</i> peruanos, se encontró una diferencia en el quinto sector con más participación en los <i>millennials</i> entre 23 a 30 años y aquellos entre los 31 a 35 años ya que los primeros mostraron interés por el sector Auditoría y Consultoría mientras que los mayores por el Sector Público</p>	<p>Se sugiere que la FSP realice una constante búsqueda de estudios nacionales relacionados a <i>millennials</i> peruanos en el ámbito laboral a nivel general y también los que se realicen enfocados en el sector Auditoría y Consultoría con la finalidad de identificar aquellas características comparables de sus <i>millennials</i> y así plantear objetivos, estrategias y propuestas que ayuden a afrontar el reto de gestionarlos.</p>

		sectores que atiende la FSP y el área de Tributos y Legales. Para ello, se utiliza información documental proporcionada por la FSP y entrevistas a líderes de la organización.	Adicionalmente, la FSP ha experimentado un cambio de estrategia organizacional en respuesta a su crecimiento por encima del de la economía peruana y al sector en el que se desempeña. Además, tiene como uno de sus retos principales en Gestión Humana la alta concentración de <i>millennials</i> entre sus colaboradores, siendo estos últimos claves para su operación de negocio.	
--	--	--	---	--



Tabla A4: Matriz de consistencia- Parte 4

Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis 3	Metodología 3	Conclusión 3	Recomendación 3
¿Cuáles son los componentes del compromiso organizacional que tienen una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional de los colaboradores <i>millennials</i> del área de Tributos y Legales de la FSP?	Precisar los componentes del compromiso organizacional que tienen una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional de los colaboradores <i>millennials</i> peruanos del área de Tributos y Legales de la FSP	El componente del compromiso organizacional que presenta una relación lineal positiva con el liderazgo y desarrollo profesional es el compromiso afectivo, debido a la fundamentación teórica que lo respalda, asimismo se espera que el desarrollo profesional cuente con un nivel mayor de relación debido al modelo de negocio de la FSP.	En este capítulo se aplica un enfoque de investigación mixto: cuantitativo, ya que se aplica una encuesta tipo censo a los 40 colaboradores <i>millennials</i> del área de Tributos y Legales de la FSP con la finalidad de obtener una aproximación estadística de la investigación en torno a las variables en estudio. Y se tiene un enfoque cualitativo, ya que se realizan entrevistas semiestructuradas y <i>focus groups</i> con el objetivo de profundizar en los hallazgos encontrados en el análisis cuantitativo.	Existe una relación entre el liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso afectivo de los colaboradores <i>millennials</i> del área Tributos y Legales de la FSP. Dado que las unidades de observación, conformadas por <i>seniors</i> y asistentes <i>millennials</i> , obtuvieron resultados distintos por cada categoría de puesto en el Índice de Compromiso del Empleado (EEI) evaluado anualmente por la FSP, se decidió realizar un análisis por separado de manera que se profundizara en los hallazgos previamente obtenidos y se conozca aquello que hace que <i>seniors</i> y asistentes se comporten diferente pese a pertenecer a la misma generación. Para el caso de <i>seniors</i> , la relación entre el liderazgo y compromiso afectivo, tuvo un P valor de 0.114, el cual fue mayor al nivel de significancia establecido (0.01), lo cual demuestra que no existe significancia lineal y no se procede a analizar el nivel de correlación; por otro lado, en cuanto a la relación con el desarrollo profesional, sí se encontró una relación lineal positiva y considerable a nivel estadístico entre el compromiso afectivo y desarrollo profesional ($r=0.79$). Esto se explica porque para el caso del compromiso afectivo, los factores que obtuvieron mayor puntaje en la encuesta fueron el orgullo (4.85 de 6) y sentido de pertenencia (4.62 de 6) de los <i>seniors</i> hacia la FSP. En el análisis cualitativo se reforzó que se sienten	Para los <i>seniors</i> , dado que el liderazgo de sus jefes no es tan valorado como aquel que ellos están próximos a ejercer, tienden a priorizar su desarrollo profesional especialmente en las habilidades necesarias para un nivel gerencial, tales como <i>coaching</i> y relacionamiento efectivo con el cliente. Por ello, se recomienda que la FSP brinde capacitaciones enfocadas en potenciar las habilidades requeridas para el cargo de supervisor en adelante. En cuanto al liderazgo de los jefes de los asistentes, se recomienda que el área de Gestión Humana de la FSP desarrolle iniciativas enfocadas en que los líderes muestren consideración e interés por su equipo de trabajo como personas y no solamente como trabajadores. Otras propuestas dirigidas a fomentar una cultura de formación continua hacia los asistentes a cargo y capacitaciones relacionadas a una comunicación efectiva. Todo lo mencionado, se respalda en la baja puntuación de esos factores evaluados en la encuesta aplicada. En relación al desarrollo profesional de los asistentes, se sugiere que la FSP siga promoviendo sus prácticas al respecto para contribuir al compromiso afectivo de los mismos, lo cual está respaldado por el alto índice de correlación encontrado entre ambas variables ($r=0.804$). Adicionalmente, se recomienda que la FSP brinde capacitaciones con un enfoque práctico-aplicativo de manera que complementen sus labores diarias y

			<p>orgullosos por la calidad de profesionales y equipo de trabajo de la FSP, así como por el prestigio de la compañía a nivel internacional. Asimismo, mencionaron que perciben a la FSP como su hogar, corroborando así el vínculo emocional del compromiso afectivo.</p> <p>En cuanto al desarrollo profesional de <i>seniors</i>, los factores más relevantes fueron oportunidad de aprendizaje y crecimiento (4.85 de 6) y claridad de oportunidades de desarrollo (3.69 de 6). En la recolección de data cualitativa se encontró que el 100% de los participantes consideran que son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la firma.</p> <p>Para el caso de asistentes, sí se encontró una relación lineal significativa, a nivel estadístico, del liderazgo y desarrollo profesional con el compromiso afectivo ($r=0.605$ y $r=0.804$, respectivamente). Esto se explica debido a que en el compromiso afectivo, los factores que obtuvieron mayor puntaje fueron el orgullo (4.15 de 6), identificación y sentido de pertenencia (4.07). En los <i>focus groups</i>, la mayoría de asistentes reforzaron que se sienten orgullosos por el prestigio y posicionamiento de la FSP. En cuanto al liderazgo de sus jefes, los factores más representativos indicados por los asistentes fueron el comportamiento ético (4.63 de 6), promoción de capacidades para la resolución de conflictos y capacidad como líderes para la resolución de problemas (4.59 de 6). Asimismo, en los <i>focus groups</i>,</p>	<p>propiciar condiciones para sus promociones verticales y horizontales. Esto se justifica en las opiniones brindadas por los asistentes en el análisis cualitativo y por la baja puntuación de un factor en la encuesta aplicada, respectivamente.</p>
--	--	--	---	---

				<p>mencionaron que lo que más valoran de sus jefes son la confianza que depositan en ellos y la disponibilidad para atender sus consultas. Finalmente en relación al desarrollo profesional de los asistentes, los factores que más puntuaron fueron oportunidad de aprendizaje y crecimiento (5.11 de 6), claridad de oportunidades de desarrollo (4.78 de 6). En la recolección de data cualitativa, la mayoría de asistentes mencionaron que consideran que son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la FSP por los conocimientos que han adquirido, la formación que han recibido y el ritmo cambiante y retador del trabajo en una consultora/auditora. Para finalizar, si bien tanto asistentes y <i>seniors</i> presentaron una relación alta del compromiso afectivo con el desarrollo profesional, esta tiene un puntaje mayor en asistentes (0.804 vs. 0.790), lo cual se explica porque los <i>millennials</i> más jóvenes tienden a valor más el crecimiento profesional, sobre todo si la FSP les ha brindado su primera experiencia profesional. Respecto al liderazgo de los jefes, este no es tan valorado por los <i>seniors</i> debido a la experiencia profesional con la que cuentan, por lo que el rol del asesor de desempeño como guía de carrera no es tan apreciado como lo es para los asistentes.</p>	
--	--	--	--	---	--

ANEXO B: Consentimiento informado para el desarrollo de la investigación en la FSP

Figura B1: Consentimiento informado para el uso de información de la FSP (Cara 1)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales” 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo del presente documento es solicitar las siguientes aprobaciones de la empresa para efectos del desarrollo de la investigación:

- Uso de la información proporcionada por la empresa (reportes, indicadores, entre otros materiales desarrollados y obtenidos por la misma)
- Ejecución de una encuesta virtual dirigida a los colaboradores del área Tributos y Legales que cumplen con el perfil que se desea estudiar.
- Desarrollo de entrevistas a los principales actores involucrados en la investigación (representantes del área de Gestión Humana y líderes y colaboradores del área Tributos y Legales)
- Desarrollo de un *focus group* con a los colaboradores del área Tributos y Legales que cumplen con el perfil que se desea estudiar.

Dicha información, será dada a conocer al público ya que la investigación será publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual, **manteniendo la confidencialidad sobre la empresa tomada como estudio de caso y los datos proporcionados de la misma.**

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.




 _____ Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 _____ Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 _____ Luis Hoyos García Código PUCP: 20110908
--	---	--

Figura B2: Consentimiento informado para el uso de información de la FSP (Cara 2)

Yo, CONFIDENCIAL, Directora de Gestión Humana en la Empresa de Servicios Profesionales autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos e información facilitada para la elaboración del trabajo de investigación académica “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención del cargo en el cual me desempeño en la organización.

Atentamente,

DNI

CONFIDENCIAL

Yo, CONFIDENCIAL, Socio del área Tributos y Legales en la Empresa de Servicios Profesionales autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos e información facilitada para la elaboración del trabajo de investigación académica “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención del cargo en el cual me desempeño en la organización.

Atentamente,

DNI

CONFIDENCIAL

ANEXO C: Consentimiento informado de expertos

Figura C1: Consentimiento informado Ernesto Rubio




CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales” 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es describir el perfil del *millennial* profesional peruano. 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.

 Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 Luis Hoyos García Código PUCP:20110908
---	--	--

Yo, Ernesto Rubio, representante de Ronald *Career Services Group*, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Ernesto Rubio
Gerente General en Ronald *Career Services Group*

Figura C2: Consentimiento informado Pilar Bermúdez

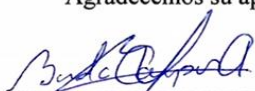


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales” 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es describir el perfil del *millennial* profesional peruano. 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.

 Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 Luis Hoyos García Código PUCP:20110908
--	---	---

Yo, Pilar Bermúdez, representante de GfK, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

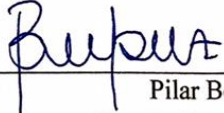

Pilar Bermúdez
Gerente Comercial en GfK
DNI: CE 001104841

Figura C3: Consentimiento informado Oscar la Torre

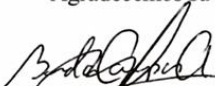


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales" 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es conocer el sector, en el que está ubicada la Empresa de Servicios Profesionales, y sus tendencias en Gestión Humana. 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.

 Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 Luis Hoyos García Código PUCP:20110908
---	--	--

Yo, Oscar la Torre, socio de asesoría de PwC y especialista en Recursos Humanos, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación "Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales". Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Oscar La Torre
Socio de asesoría en PwC y
especialista en RR.HH
DNI: 87638125

Figura C4: Consentimiento informado Mónica Bonifaz



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”, 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es conocer fundamentos y opiniones académicas sobre los *millennials* peruanos y contar con un panorama más amplio sobre las variables claves de la investigación - desarrollo profesional, liderazgo y compromiso organizacional - en relación al sujeto de estudio.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y aplicación de la información proporcionada. Para ello, le **garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.**

Agradecemos su apoyo.

 Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 Luis Hoyos García Código PUCP: 20110908
---	--	---

Yo, Mónica Bonifaz, autorizo la utilización de la información recolectada en la presente entrevista para la investigación académica “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”.

Atentamente,



DNI: 07706739

Figura C5: Consentimiento informado Marta Tostes

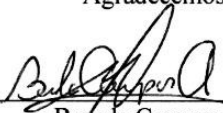


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”, 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 Noé Quiroz, quien es experto y tiene amplia experiencia en temas de Gestión del Talento.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es conocer fundamentos y opiniones académicas sobre los *millennials* peruanos y contar con un panorama más amplio sobre las variables claves de la investigación - desarrollo profesional, liderazgo y compromiso organizacional - en relación al sujeto de estudio.

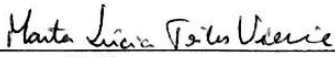
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y aplicación de la información proporcionada. Para ello, le **garantizamos que esta será utilizada solo para fines de investigación académica.**

Agradecemos su apoyo.

 Brenda Campos Acevedo Código PUCP: 20111440	 Rocío Villanueva Guevara Código PUCP: 20111286	 Luis Hoyos García Código PUCP: 20110908
---	--	---

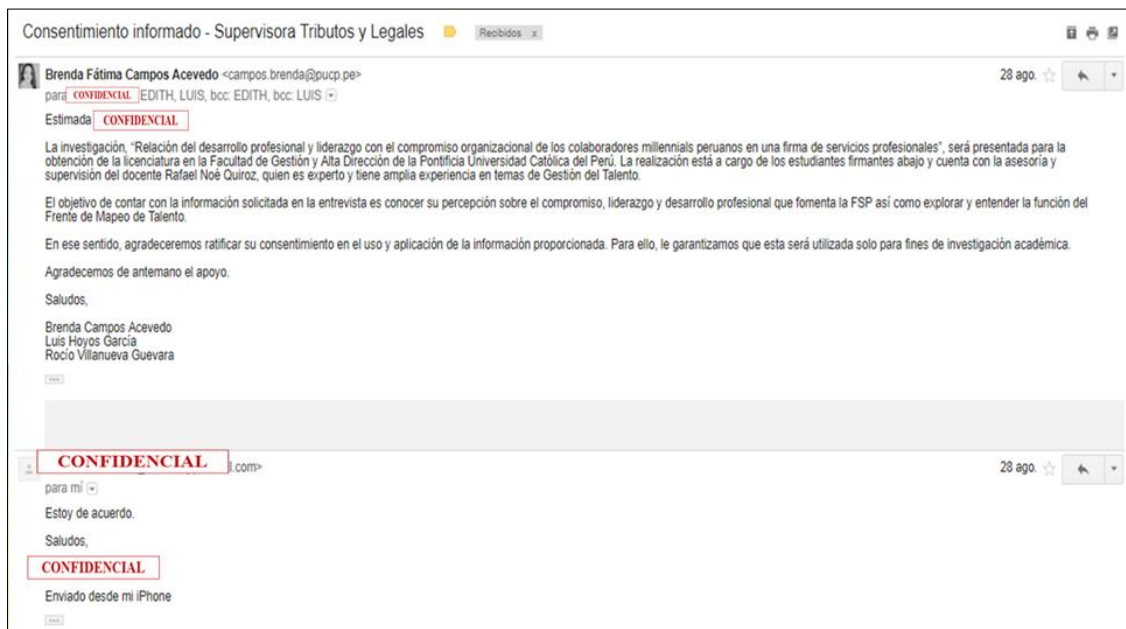
Yo, MARTA LUCIA TOSTES VILEIRA autorizo la utilización de la información recolectada en la presente entrevista para la investigación académica “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de los colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales”.

Atentamente,


DNI: 2000266496

ANEXO D: Consentimiento informado Supervisora de Tributos y Legales de la FSP

Figura D1: Consentimiento informado Supervisora de Tributos y Legales de la FSP



ANEXO E: Consentimiento informado de participantes

Ver CD adjunto



ANEXO F: Calificaciones de desempeño de la FSP

Tabla F1: Ranking de calificaciones de desempeño - FSP

Calificación de desempeño	Descripción del desempeño
1 - DESEMPEÑO EXCEPCIONAL	El desempeño general es consistente, de un excelente nivel y normalmente excede las expectativas del puesto. Cumple con resultados de muy alto desempeño en todos los aspectos del cargo. Cuenta con muchas fortalezas y debilidades de poca importancia, es un ejemplo a seguir que demuestra las habilidades de comportamiento globales de la FSP, habilidades técnicas y conocimiento del mercado. El desempeño y aporte general son excepcionales.
2- DESEMPEÑO ALTAMENTE EFECTIVO	El desempeño general es consistente, de un muy alto nivel y con frecuencia excede las expectativas del puesto. Cumple con resultados de alto desempeño en todos los aspectos del cargo. Cuenta con muchas fortalezas y debilidades de poca importancia, su demostración de las habilidades de comportamiento globales de la FSP, habilidades técnicas y conocimiento del mercado es superior. El desempeño y aporte general tienden a ser superiores a los del grupo de colaboradores de su mismo nivel.
3- DESEMPEÑO EFECTIVO	El desempeño general es consistente, de alto nivel y cumple con su totalidad y en ocasiones excede las expectativas del puesto. Cumple con resultados de desempeño en los aspectos más importantes de su cargo, pero necesita fortalecer los resultados en algunas áreas. Cuenta con fortalezas clave y algunas debilidades de poca importancia en términos relativos y la demostración de las habilidades de comportamiento globales de la FSP, habilidades técnicas y conocimiento del mercado es fuerte. El desempeño y aporte general se apegan a los del grupo de colaboradores de su mismo nivel.
4- DESEMPEÑO POR MEJORAR	El desempeño general en ocasiones no cumple con las expectativas del puesto. Cumple con un desempeño efectivo en su mayoría, pero no en todos los aspectos importantes de su cargo. Tiene algunas fortalezas y también algunas debilidades. Su demostración de las habilidades de comportamiento globales de la FSP, habilidades técnicas y conocimiento del mercado no es constante. El desempeño y aporte general se encuentran ligeramente por debajo de la norma de los del grupo de colaboradores de su mismo nivel.
5- DESEMPEÑO INSATISFACTORIO	El desempeño general con frecuencia no cumple con las expectativas del puesto. No se logran los resultados de desempeño en aspectos importantes de su cargo. Tiene algunas fortalezas y también algunas debilidades significativas. Con frecuencia, su demostración de las habilidades de comportamiento globales de la FSP, habilidades técnicas y conocimiento del mercado no está dentro del nivel requerido. El desempeño y aporte general se encuentran significativamente por debajo de la norma de los del grupo de colaboradores de su mismo nivel.

Tabla F2: Participación de asignación de calificaciones de desempeño

Denominación de calificaciones	Desempeño con respecto a colaboradores del mismo nivel
1 - DESEMPEÑO EXCEPCIONAL	Máximo 5-10% (Margen acumulativo 5-10%)
2- DESEMPEÑO ALTAMENTE EFECTIVO	Siguiente 15-25% (Margen acumulativo 20-35%)
3- DESEMPEÑO EFECTIVO	Siguiente 40-55% (Margen acumulativo 60-90%)
4- DESEMPEÑO POR MEJORAR	Siguiente 10-20% (Margen acumulativo 75-99%)
5- DESEMPEÑO INSATISFACTORIO	Inferior 1-10% (Desde abajo hasta 10%)



ANEXO G: Línea de carrera ofrecida por la FSP

Figura G1: Línea de carrera ofrecida por la FSP para sus líneas de negocio

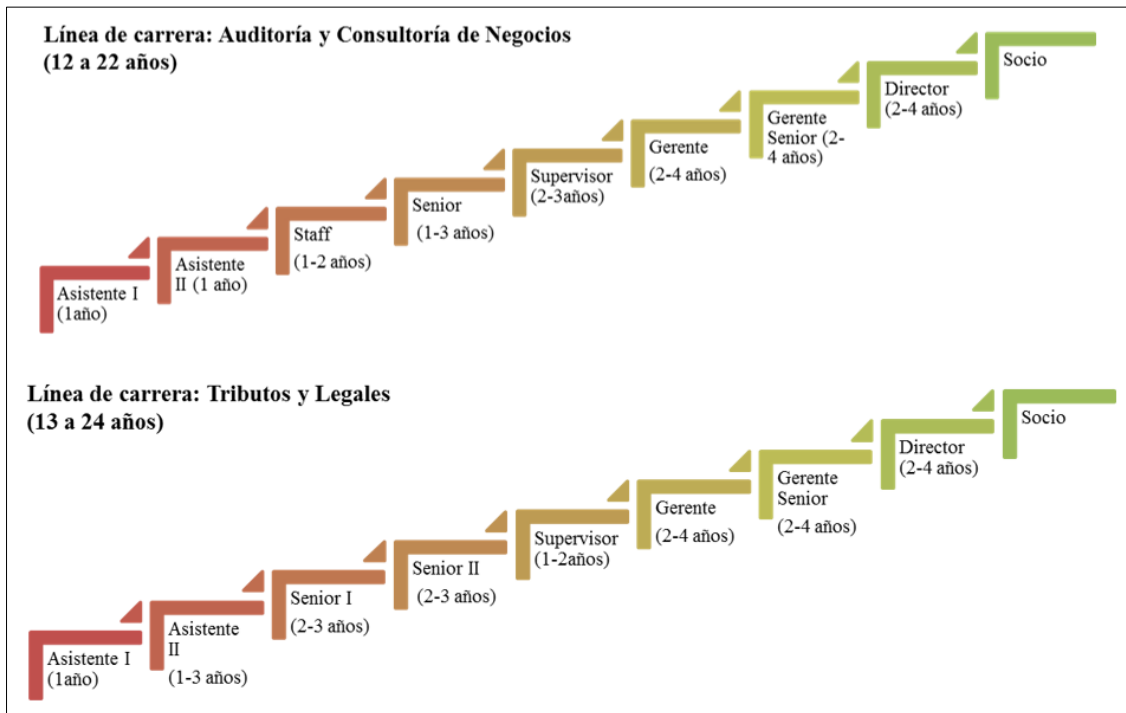


Figura G2: Comportamientos a desarrollar para llegar a cada puesto



ANEXO H: Ficha técnica entrevistas a la Directora de Gestión Humana de la FSP

Tabla H1: Ficha técnica de la primera entrevista

Ficha Técnica de entrevista a la Directora de Gestión Humana de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el concepto que la firma tiene de compromiso • Identificar las acciones que se planean en torno al desarrollo profesional y personal de los colaboradores
Lugar/Fecha/Hora	Oficinas de la FSP / 25 de Mayo de 2017/ 6:00pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	Entrevistada: Directora de Gestión Humana de la FSP Fecha: 25 de Mayo del 2017
Guía de preguntas	<p>Compromiso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende la firma por compromiso? ¿Y por un colaborador comprometido? 2. ¿Cuál es la diferencia entre las encuestas GPS y GP Pulse? <p>Desarrollo Profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Cuáles son los planes de desarrollo y sucesión que la firma tiene para sus colaboradores? 4. ¿Nos podrías comentar el porcentaje de ascensos en las categorías de practicantes y asistentes 1 y 2 en el área Tributos y Legales para el año 2015 y 2016 respecto al año anterior? 5. ¿Nos podrías comentar el porcentaje de desvinculaciones en las categorías de practicantes y asistentes 1 y 2 en el área Tributos y Legales para el año 2015 y 2016 respecto al año anterior? (indicador de rotación implícito) 6. ¿Cuál es la función y objetivo del asesor de desempeño? 7. De acuerdo a tu experiencia en la firma, ¿Consideras que existe un vínculo de causalidad entre desarrollo profesional y compromiso? ¿Por qué? <p>Desarrollo Personal</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. De acuerdo a tu experiencia en la firma, ¿consideras que existe un vínculo de causalidad entre desarrollo personal y compromiso? ¿Por qué? 9. ¿Cuáles son las iniciativas más importantes que se viene trabajando referente al desarrollo personal en la FSP? <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. ¿En qué consiste el <i>Upward Feedback</i>? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuáles son los resultados que les ha dado a la fecha? 11. De acuerdo con tu experiencia en la firma, ¿Consideras que existe un vínculo de causalidad entre desarrollo personal y compromiso? ¿Por qué? 12. ¿Cuáles son las iniciativas más importantes que se viene trabajando referente al desarrollo personal en la FSP?

Tabla H2: Ideas principales de la primera entrevista

Tema	Resultados
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • La firma tiene una definición la cual es “La disposición que un profesional tiene de ir más allá de los que se espera de él en el puesto. No de sacrificar. En qué medida estas dispuesto a aportar más, desde tu rol, para el crecimiento de la compañía” (00:20) • Lo que se quiere ver es la evidencia que la persona está lista para crecer (pasar a un siguiente nivel). Eso apoya el nivel de desarrollo que el empleado tiene con la firma y a la vez su nivel de compromiso • En otras palabras es “Qué tan comprometido estás va de la mano con qué tan dispuesto estás de dar algo más” (00:45)
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una línea de carrera que está establecido en la firma y que además ha sido compartido entre los colaboradores, este año. En ella se detalla los tiempos que deberían tener en cada categoría y los comportamientos que se esperan en ella. • El documento acerca de la línea de carrera describe el “qué tengo que hacer para estar en el siguiente nivel” Ello implica comportamientos. • La información, acerca la línea de carrera, se ha trabajado con los socios. Se debatió acerca de cuál es el tiempo que necesitan para madurar en un rol y el tiempo que se necesita para poder pasar al siguiente nivel. • Lo que se busca al compartir esta información (línea de carrera) es que cada empleado tenga claro qué es lo tiene que tener para que pueda ser ascendido. • Los años de permanencia en cada puesto depende de cada área. • “Hay áreas como Auditoria donde el trabajo es más repetitivo y el nivel de profundidad o especialidad que se necesita tener no es el mismo. Áreas como <i>Advisory</i> o consultoría necesitan tener más experiencias por la diversidad de casos que van viendo y el aprendizaje que van logrando en función del tiempo que están en el rol. Hay áreas donde sí se necesita estar más tiempo que otras” (03:20) • “Para el 2015- 2016 en el área de Tributos y Legales el 74% de los profesionales fueron promovidos y para el 2016-2017 fue el 30%” (04:30) Dicho porcentaje no se tiene por puestos y abarca desde ascensos de practicantes hasta gerentes. • “En el área de Tributos y Legales el <i>turnover</i> en el 2015 fue 16% y 2016 fue 33%” • El renuncia voluntarias, 13% en el 2015 y en el 2016 fue 26% • Despidos en el área de Tributos y Legales fue 3% en el 2015 y en 2016 fue 7% • La función del asesor de desempeño es apoyar el crecimiento de los profesionales de la firma. Hacer que los profesionales sean exitosos. Queremos trabajar en un esquema de ganar-ganar • “El asesor de desempeño tiene que ser el más interesado en que su equipo crezca porque si su equipo crece él también” 06:15 • Dentro de las funciones del asesor de desempeño será orientar las funciones de los profesionales en la firma, dar <i>feedback</i> constante sobre los comportamientos que están bien encaminados, los que consideran que no han aparecido o los comportamientos que tienen que desaparecer. El asesor tiene que “coachear” al empleado dentro de la firma. • Existe un modelo de <i>feedback</i> continuo, la idea es que sea permanente, pero el sistema establece momentos donde tiene que aparecer. • <i>Goal setting</i> el asesor y el asesorado tendrán que conversar acerca de qué se espera de él en la firma. La siguiente etapa es el <i>interin review</i> donde se revisará el avance. Luego se da el <i>year end review</i>, se da al final del año, donde se visualiza el desempeño del año y sobre eso se toma decisiones, es

	<p>decir, tiene que ser promovida o tiene que mantenerse en el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene reuniones de calibración. Los directores, gerentes y los socios también participan de la misma. En ella todos los asesores opinan acerca de los profesionales. En esta reunión no solo habla el asesor sino todos los participantes de la reunión. Gestión Humana documenta todo lo dicho en la reunión y es transcrito en un formato. Si el asesor quiere profundizar acerca de un comentario vertido por otra persona, este se acerca y debaten sobre ello. • Gestión Humana tiene un formato de cada asesorado donde se tienen los datos generales de la persona; se muestra qué tanto ha cumplido con los objetivos del negocio, <i>goal setting</i> y comportamiento globales. • “Los <i>millennials</i> peruanos no son igual que los occidentales. Los <i>millennials</i> del sector A, B se parecen más a los occidentales, mientras que los del sector C, D se acercan a la generación X”(10:48) • “Los <i>millennials</i> peruanos lo que están buscando, en este orden de prioridad, lo primero que están buscando es balance entre el trabajo y sus actividades personales, luego buscan desarrollo profesional y en tercera instancia dinero” (11:20) • En el corto plazo, la oportunidad de crecimiento puede ser un atractivo en los <i>millennials</i> y ello puede generar compromiso. Asimismo, en ellos también prima el balance entre su vida personal y profesional y es aquí donde la firma tiene mucho por hacer. Ambas variables (compromiso y desarrollo) si es una realidad, pero no necesariamente es una realidad valorada en la firma porque no tienen comparables, pues la mayoría de empleados no tienen experiencias anteriores. • “Nuestros salarios no son competitivos en el mercado y esto no solo ocurre aquí sino en todas las <i>Big Four</i> porque es parte de la estrategia y del modelo de negocio. Una <i>Big Four</i> no busca ser el mejor pagador del mercado, pero si busca una oportunidad diferenciada en el tiempo” (12:00) • “Los chicos entran a la firma muy jóvenes y no tienen contra qué comparar. Aquí tienen incremento salarial todos los años (que cada vez es menos), tienen promociones con relativa frecuencia y empiezan a sentir que es insuficiente porque sienten que están sacrificando mucho en cuanto tiempo y como no tienen contra qué comparar, este compromiso que les genera la línea de carrera es relativo” (12:30) • La exposición que tienen hacia los clientes y sus trabajos en sí genera el desarrollo profesional • “La firma tiene una estrategia del 70, 20, 10. El 70% lo aprendo en el campo, lo vengo haciendo y en ese sentido el asesor de desempeño es una pieza fundamental mientras lo van haciendo en el día a día. El 20% debería aprenderlo mediante estrategias de aprendizajes virtuales: plataforma de inglés, temas técnicos. La idea es que el 10% lo aprenda a través de una formación tradicional, ya sea en entrenamientos dentro de la firma o fuera. Lo que más peso se le debe dar en el aprendizaje es el 70% que se aprende haciendo, lo que se quiere es que no solo delegan tareas sino también que se den un tiempo para enseñar y asegurarse que su equipo ha entendido lo que ha querido transmitir”. (14:30)
<p>Desarrollo Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un interés por parte de la empresa en promover el balance entre el trabajo y la vida personal. • “La empresa viene trabajando cada vez más en estructurar e ir mejorando sus planes de capacitación y que estos no solo sea lo técnico, porque en el día a día se viene aprendiendo sino empezar abordar temas de <i>soft skills</i>, lo cual demora en aprender un poco más” (14:00) • Vamos haciendo aproximaciones sucesivas en torno a la estrategia 70, 20,10. Para la empresa no está donde quiere estar, sin embargo vienen trabajando arduamente con los supervisores y gerentes.

Liderazgo

- El *Upward Feedback* se inició en noviembre del 2016. Es una evaluación que los subordinados hacen sobre el jefe. Se tiene el proceso de MyPD que es la evaluación regular a todos. Anteriormente cada dos años se aplicaba la evaluación 360, la cual consistía enviar encuestas de supervisores a socios para obtener la evaluación. Es partir de este año que los subordinados evalúen a sus jefes. El objetivo es que los líderes tengan información de valor para un tema de desarrollo. La empresa no toma ninguna decisión sobre los resultados.
- El proceso del *Upward Feedback* inicia con un proceso de autoevaluación, sin ello el proceso no puede dar inicio. Asimismo, el jefe no puede saber cuáles son los resultados del reporte directo.
- Sin duda existe un vínculo entre liderazgo y compromiso. La compañía son los líderes y ellos tienen el comportamiento dentro del marco una cultura. Que el líder genere un compromiso entre su equipo va a tener un impacto
- En un orden de prioridad, el compromiso organizacional opera en primera instancia. Luego se puede dar el compromiso con el trabajo lo que significa el compromiso que tengo con hacer bien las cosas, ser un buen profesional, demostrar que sé. Si falta el compromiso organizacional será difícil que la otra se mantenga.
- Actualmente se está trabajando en una escuela de liderazgo a nivel regional. Desarrollando una malla de entrenamientos. Lo que se quiere es gestar una cultura de liderazgo.
- En el 2016 se abrieron diversos frentes estratégicos y ninguno tenía un foco. Lo que se ha hecho este año es agrupar todas las iniciativas de gente para poner una priorización, dentro de ellas hay un frente de *engagement*.
- Por ejemplo, la iniciativa de comunicar la línea de carrera nace del frente estratégico de gente.
- El frente estratégico está conformado por personas de diferentes niveles.

Tabla H3: Ficha técnica de la segunda entrevista

Ficha Técnica de entrevistas a la Directora de Gestión Humana de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la Gestión del talento en la firma: Identificación de conceptos, acciones, proyectos, entre otros. Conocer la Gestión de <i>millennials</i> en la firma Identificar las prácticas que ha desarrollado la firma en torno a los <i>millennials</i> Profundizar acerca del Proyecto <i>Happiness</i>
Lugar/Fecha/Hora	Oficinas de la FSP / 27 de Junio de 2017/ 12:30pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <p>Entrevistada: Directora de Gestión Humana de la FSP Fecha: 27 de Junio del 2017</p>
Guía de preguntas	<p>Gestión del Talento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con tu experiencia, ¿cómo definirías talento? 2. ¿Consideras válido decir que hay una sola definición de talento? ¿Por qué? 3. ¿Cómo definirías “talento” en el sector consultoría? 4. En la firma, ¿cuentan con una definición de talento? 5. Según tu experiencia, ¿Podrías darnos una definición del talento en la firma? ¿Consideras que está relacionado a las competencias o valores globales? (Competencias globales: aprovecha oportunidades de negocio, demuestra curiosidad y capacidad de innovación, fomenta la colaboración e inclusión, busca la mejora continua, trabaja con calidad, aplica un criterio profesional y causa impacto) 6. ¿Cuáles son las herramientas que utilizan para identificar a sus talentos? 7. ¿Qué hacen o consideran necesario realizar para retener y comprometer a sus talentos? ¿Qué prácticas o factores son indispensables? <p>Gestión de <i>millennials</i> en la firma</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Cuál es el porcentaje de <i>millennials</i> a nivel de toda la firma? 9. De acuerdo al porcentaje considerable de <i>millennials</i> con el que cuenta la firma nivel general y su concentración en los puestos de <i>seniors</i>, asistentes y practicantes, ¿consideras que es un nuevo reto para Gestión Humana gestionarlos? ¿En qué sentido y aspectos? 10. ¿Qué políticas han aplicado para gestionarlos? ¿Cómo fueron los resultados? 11. ¿Han intentado realizar benchmarking de prácticas de Gestión Humana de la red de firmas para los colaboradores <i>millennials</i>? <p>Frentes estratégicos de Gestión Humana</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Por qué fue importante implementar frentes estratégicos? ¿Desde cuándo se implementaron? 13. ¿Podrías explicarnos qué frentes estratégicos se crearon desde la parte de Gestión Humana? <p>Proyecto <i>happiness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 14. ¿Nos podrías comentar acerca del proyecto <i>Happiness at work</i>? 15. ¿Cómo surge el proyecto? ¿Qué temporalidad tuvo/tiene? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué impacto ha tenido?

Tabla H4: Ideas principales de la segunda entrevista

Tema	Resultados
Gestión del Talento	<ul style="list-style-type: none"> • “Yo particularmente pienso que todos tenemos un talento. El talento es aquello en lo cual somos expertos, aquello para lo cual tenemos mayor facilidad de ser eficientes, lograr grandes resultados, resultados sobresalientes y es algo que nos satisface. No concibo el talento como un potencial que algunos tienen o no tienen, yo considero que todos tenemos talento para algo. El reto del líder es encontrar el mejor talento de cada profesional para poder sacar lo mejor de cada uno” (2:00) • “No [considero que hay una sola definición de talento] porque el talento no es uno específico, el talento no es aquella persona que tiene la capacidad de analizar con mucha rapidez y concluir con exactitud en algo específico, el talento también puede estar dado por el tema social. Mi talento es relaciones interpersonales, el poder influenciar y generar impacto en la vida de las personas o el talento de otra persona puede estar por el lado de la capacidad que tiene de mirar el detalle y no equivocarse y hacer que este trabajo sea prolijo, en otra persona el talento puede estar dado por la capacidad de innovación de pensamiento fuera de la caja. Yo creo que el talento es muy amplio, es un abanico amplio de posibilidades, y cada persona tiene un talento diferente, nuevamente el reto de un líder está en identificar aquello para lo cual la persona está mejor dotada y poder ponerla en el rol o con los retos suficientes para poder explotar al máximo su talento” (02:42) • “Nosotros, para Gestión del Talento, la firma a nivel global utilizamos el <i>Learning Agility</i>, el modelo de Korn Ferry. Y el <i>Learning Agility</i> nos habla de dos polaridades que son opuestas y que las dos son igual de buenas. Encontramos por un lado el talento de la amplitud, la capacidad que tengo de poder ser <i>multitasking</i>, de tener un pensamiento rápido, de ser innovador, administrar el tema de los cambios en un extremo que nos habla de esta agilidad en el ámbito de la amplitud. Y en el otro extremo, Korn Ferry nos habla en el <i>Learning Agility</i> que tenemos los profundos, aquellas personas que son especialistas, que tienen un conocimiento único, diferenciado, que es escaso, que son personas que gustan de trabajar en tareas que tengan parámetros claramente establecidos, el estándar de calidad es alto y la posibilidad de error es mínima. Entonces en el <i>Learning Agility</i> tenemos estas dos variables, amplio y el profundo” (03:47) • El modelo de <i>Learning Agility</i> fue adaptado a la firma a nivel global. Cada vez que se realiza el proceso de <i>Performance Management</i> se preocupa agregar nuevas variables, es decir innovar el proceso. El área de Gestión Humana junto con los socios y directores de cada área ha identificado aquellos colaboradores que son amplios, profundos y los versátiles, quienes tienen la capacidad de moverse de un lado a otro según la necesidad. Una vez identificado ello se procede a armar el <i>nine box</i> que cruza el desempeño con potencial. Y cada cuadrante tiene una estrategia diferenciada para retención, compromiso y capacitación. • Se quiere cambiar el nombre de potencial por <i>agility</i> porque el primero evoca a conocimientos técnicos y eso no es lo que se quiere, se quiere identificar al talento. Es por eso que la firma identifica la definición del talento igual que el <i>agility</i>. • La definición de <i>agility</i> es “Habilidad y voluntad de aprender de la experiencia y aplicar de manera estructura este aprendizaje dentro de los valores de la firma para desempeñarse de manera exitosa en situaciones de cambio constante y algunas de las personas que contemplaba una persona con alto <i>agility</i> se automotiva por aprender y se está retando constantemente, tiene capacidad de resolución de problemas de manera

	<p>inteligente, lidia con la ambigüedad y complejidad adecuada, se desempeña exitosamente bajo nuevas condiciones, genera impacto positivo en los demás por su conocimiento y humildad y actúa con un enfoque en el cliente “ (07:50)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si bien es cierto la definición de <i>agility</i> se acerca al amplio, sin embargo, talento para la firma también es el profundo, pues es valorado en el sector donde se mueve la firma. Tanto el amplio, como estándar y profundo son buenos y diferentes entre sí. • La clasificación del <i>agility</i> empezó este año en la rueda de calibración y se considera que aún esta en proceso de maduración. • Se cree que los comportamientos globales vienen más por el lado del desempeño. Asimismo, debería estar vinculado, pues lo que se requiere en la firma. • Para identificar a los talentos, en las reuniones de calibración se ha revisado los indicadores de desempeño y una vez cerrado ello se procede hablar del potencial. Lo que se quiere es dejar de relacionar al desempeño con <i>agility</i>. • La retención y compromiso de los talentos es la segunda etapa de la definición del <i>agility</i>. A partir de cada cuadrante se tendrá estrategias diferenciadas. • Por ejemplo, quienes son amplios deberían tener una línea de carrera más rápido dentro de lo tradicional, para los que son profundos se debe pensar en una línea técnica.
<p>Gestión de <i>Millennials</i> en la firma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “El 77% [de la población de toda la firma es <i>millennial</i>] (15:24) • Sin duda [es un reto desde la Gestión Humana gestionar a los <i>millennials</i>] y el reto viene más de trabajar con aquellos que son X y <i>Baby Boomers</i> quienes se encuentran en posiciones de liderazgo. El reto también consiste en entender cómo es que piensan, cómo es que actúan y cómo se comunican los <i>millennials</i> y nosotros nos tenemos que adaptar al nuevo estilo de trabajo que hay. Asimismo, otro de los retos se presenta cuando los <i>millennials</i> lideren <i>millennials</i> cuando se tengan que entender entre ellos. • En la firma se han promovido iniciativas en torno a los <i>millennials</i> sobre cómo saber dar un <i>feedback</i> . • Actualmente se viene gestionando el potenciar el rol del asesor de desempeño, pues se ha identificado como crítico. Sin embargo, aún le falta maduración a este plan. Asimismo, no se ha podido realizar <i>benchmarking</i> de prácticas realizadas en otros países, cada país viene desarrollando estrategias diferenciadas.
<p>Frentes estratégicos de Gestión Humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “[Fue importante implementar los frentes estratégicos] porque necesitábamos mayor participación del liderazgo en la firma. Veíamos que tradicionalmente concentraba mucho sus proyectos a nivel de socios y se quiso soltar un poco el poder y compartir la responsabilidad de esta creación, por eso es que llegamos a incluir a directores, socios, gerentes en la asociación de estos comités y cada comité tenía la autonomía de poder sumar a más gente del negocio para el diseño de planes” (20:02) • Son doce frentes y se implementó desde el año fiscal anterior (Octubre del 2015). Es en las reuniones de estrategia donde se identificaron cuáles eran los retos que la firma iba afrontar de cara al 2020 y luego se fueron armando los grupos y voluntariamente cada uno se iba agrupando en cada frente. • Cada integrante podía estar en más de un frente y cada equipo podía presentar su propuesta cuando lo vea necesario. El comité de eficiencia es uno de los más activos. • Gracias a las propuestas de los frentes se han podido ver propuestas como

	<p>la marca empleadora de la firma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los frentes relacionados a Gestión Humana son: Mapeo de talento, reclutamiento y selección, <i>engagement</i>, mejorar la plana gerencial y el de reconocimiento. • El frente de compromiso planteó la posibilidad de poner un comedor en la firma, sin embargo al día de hoy se ha dilatado. Aún para este frente no ha habido resultados. • El frente de reconocimiento presentó a los socios un proyecto, sin embargo consideraron que no era adecuado llevarlo a cabo en ese momento.
<p><i>Proyecto Happiness</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • “[El proyecto <i>Happiness</i>] entró dentro del frente de <i>engagement</i>” (25:35) Diversos elementos de <i>Happiness</i> han sido utilizados en el día a día, pero había confusión entre <i>happiness</i> y <i>GPS</i>. • “[El proyecto <i>Happiness</i> fue creado con la finalidad de] hacer algo diferenciado en torno al bienestar” (26:35) • Al día de hoy el proyecto no tuvo la relevancia en medios como se hubiera querido ni la acogida que tiene <i>Great Place to Work</i>, que también fue una de las iniciativas que tuvo la firma. • “Considero que generó mucha expectativa [el proyecto <i>Happiness</i>] y considero que es un modelo bastante bueno, pero no llegó a ser entendido en su totalidad y que esa sobre expectativa que generó finalmente nos jugó en contra” (27:30) • “Hemos apostado más por el GPS que por el de <i>Happiness</i>, lo que se quiere es tomar más el modelo del GPS. Uno u otro nos lleva al mismo punto, de repente deberíamos tomar planes del <i>Happiness</i> en la construcción del GPS” (28:00) • El objetivo del proyecto era que el empleado encuentre aquellas cosas que lo hacen felices. La felicidad le compete al colaborador y es una decisión.

ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a Socio del área de Tributos y Legales de la FSP

Tabla II: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevistas a socio del área de Tributos y Legales de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer características importantes acerca del sector consultoría y su desempeño en los últimos años • Situar a la Empresa de Servicios Profesionales respecto al sector • Conocer la realidad del área de Tributos y Legales y su situación frente a las otras áreas de la compañía
Lugar/Fecha/Hora	Oficinas de la FSP / 17 de Mayo del 2017/ 5:00pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <p>Entrevistado: Socio del área Tributos y Legales de la FSP Fecha: 17 de Mayo del 2017</p>
Guía de preguntas	<p>Sector Consultoría</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo definiría la situación del sector consultoría en el Perú? ¿Cuáles son las expectativas del sector en los próximos años? 2. ¿Cuáles son los retos más importantes que afronta actualmente el sector? 3. ¿Considera que las empresas peruanas le dan la debida importancia a la consultoría en el ámbito empresarial? 4. De acuerdo con su experiencia ¿Qué tipos de consultoría existen en el Perú y cuáles considera que son las más solicitadas por las empresas peruanas? 5. ¿Qué activos consideraría fundamentales para las firmas de consultoría en el Perú? ¿Por qué? 6. ¿Cómo consideras a en relación al desempeño del sector? ¿Qué podrías comentarnos acerca de su desempeño en los últimos años? 7. ¿Cuáles consideras que son los retos más importantes que afronta la firma? <p>Área de Tributos y Legales</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Nos podrías comentar las divisiones de negocio que tiene el área de Tributos y Legales y los principales servicios que brinda cada una de ellas? 9. De las divisiones mencionadas, ¿Cuál tiene más participación en términos de ingresos para el área? (un porcentaje aproximado %) 10. Respecto a la facturación de las otras áreas de negocio, ¿Qué porcentaje aproximado representa T&L del total facturado por la firma? 11. De acuerdo a tu experiencia profesional, ¿cómo ha sido la tendencia/el desempeño del área de Tributos y Legales en los últimos años? 12. ¿Qué factores consideras que impactan en el desempeño del área? 13. ¿Cuáles son los sectores que tienen mayor participación en la cartera de clientes del área de Tributos y Legales? (Cuál es el más importante - si puede cuantificarlo en % mejor) 14. De acuerdo con tu experiencia como socio, ¿Qué retos consideras

afronta el área del área de Tributos y Legales?

15. De acuerdo con los resultados del GPS 2015, el área sufrió una disminución en su índice de compromiso en ese año y evidenció una recuperación en el año 2016, ¿a qué factores crees que se debió esto (desde tu experiencia como líder del área)?
16. Nuevamente, desde tu experiencia liderando el área, ¿Qué factores consideras que impactan más en un profesional de esta área para que pueda estar comprometido?

Compromiso

17. Tú estás aquí desde practicante, ¿qué te ha dado la Firma para que permanezcas tanto tiempo? ¿Qué es lo que más valoras?
18. ¿Cómo crees que los colaboradores demuestran su compromiso con la firma?



Tabla I2: Ideas principales de la entrevista

Tema	Resultados
Sector Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • El sector consultoría viene creciendo y que aún puede crecer. En general, acompaña el desempeño de la compañía. En el Perú la economía este año y los siguientes vendrán creciendo a tasas bajas. • Una de las primeras iniciativas que tienen las compañías, cuando la economía no es favorable, es recortar presupuesto para consultorías. Cabe resaltar que existen servicios como los de <i>Advisory</i> de estructuración que es probable que las compañías sigan invirtiendo. • “Son firmas que operan sin muchos activos porque en consultoría lo que se vende es conocimiento y el conocimiento usualmente está en la gente ... lo más importante es el conocimiento” (1:30) • La firma en los últimos años viene creciendo muy fuerte y a mejorado su posición en el mercado. Ello responde a los cambios en la manera de cómo se enfrenta al mercado, que se ponga al cliente al centro, haciendo ventas cruzadas entre áreas, entre otras. • Crecer por encima de la economía es uno de los retos que tiene la firma. El cumplir con este objetivo permitirá que la gente crezca y que la compañía se posicione.
Área de Tributos y Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Las divisiones de presenta el área de Tributos y Legales es <i>Tax Advisory</i>, consultoría tributaria, <i>Tax Compliance</i>, cumplimiento tributario y Precios de transferencia. Asimismo, existen área complementarias como Legal, Laboral y GMS, que se encarga de ayudar a expatriados en temas migratorios. • <i>Tax compliance</i>, <i>Tax advisory</i> y Precios de Transferencia son aquellas áreas que son más importantes en términos de ingreso para el área de Tributos y Legales. • A comparación de las demás áreas, el área de Tributos y Legales representa entre el 30% y 40 % aproximadamente de la facturación de toda la Firma. Además, el área ha venido creciendo sosteniblemente a la par del crecimiento de la firma. • El mercado es un factor determinante con respecto al crecimiento financiero para el área de Tributos y Legales, ya que al haber más actividad empresarial provoca más temas de impuestos y ello da pie a que al cumplimiento. Otros factores son la gente y tener procesos correctos. • Los sectores que tienen mayor participación en la cartera de clientes del área Tributos y Legales son minería, hidrocarburos, <i>commodities</i>, financiero e infraestructura. • Dentro de los retos más grandes para el área es crecer a tasas grandes, aun teniendo el complicado panorama en la economía. Asimismo, reclutar y retener el mejor talento es otro de los desafíos. • En líneas generales, se cree que la rotación de líderes ha sido la causa principal en los bajos números de la encuesta de compromiso. • Dentro de los factores que considera más importantes para la generación de compromiso el área es el liderazgo, capacitación, rotación de personal, un programa de evaluación de desempeño sólido, remuneraciones atractivas y reconocimiento. • Hay elementos dentro de la evaluación de desempeño que considera que aún se pueden mejorar y otros que pueden generar compromiso en el colaborador.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los motivadores que originan que permanezca tanto tiempo en la firma son la importancia en el trabajo que se tiene, acercar a las empresas a una norma de tributación responsable y con ello contribuir al país y aportar en las carreras profesionales de muchas personas. Asimismo, darle autonomía al trabajador para que pueda hacer sus labores es valorado y una forma de crecer, pues lleva a trabajar sin estrés, sobre todo en los líderes. La ética de la firma ante diversas situaciones es otro factor de motivación. Por último, la intensidad que se tiene de seguir mejorando a miras de no hacer el trabajo repetitivo.

- Lo que diferencia a la firma de sus competidores es que privilegia el equilibrio personal y trabajo. La considera una empresa amigable.



ANEXO J: Ficha técnica de entrevista a Supervisora del área de Tributos y Legales de la FSP

Tabla J1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevista a Supervisora de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> Conocer su percepción sobre el compromiso, liderazgo y desarrollo profesional que fomenta la FSP. Explorar y entender la función del Frente del Mapeo de Talento en la FSP.
Lugar/Fecha/Hora	26 de Julio de 2017/ 5:30pm
Canal de entrevista	Telefónico
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista telefónica
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	Entrevistada: Supervisora del área Tributos y Legales de la FSP Fecha: 26/07/2017
Guía de preguntas	<p>Preguntas introductorias</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Hace cuantos años laboras en la firma? ¿Te sientes orgullosa de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? / Cuando conversas de la firma con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dices? ¿Por qué decidiste ingresar a la firma? <p>Percepción sobre compromiso, liderazgo y desarrollo profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué entiendes por compromiso? ¿Consideras que te sientes comprometida con la firma? ¿Por qué? ¿Cuánto tiempo estás trabajando en la firma? ¿Qué o quién consideras que fue determinante para que decidas permanecer todo ese tiempo? <ol style="list-style-type: none"> ¿Consideras que el liderazgo de tus jefes ha influido en tu tiempo de permanencia en la firma? ¿Por qué? ¿Consideras que el desarrollo profesional que te ha provisto la firma ha influido en tu tiempo de permanencia? ¿Por qué? ¿Qué valoras más de la FSP / Qué es lo que más te gusta? ¿Por qué? (Si no menciona ninguno de nuestros factores hacer repreguntas) ¿Qué es lo que menos te gusta de la firma? ¿Por qué? ¿Sientes que la firma ha hecho cosas importantes por ti? <p>Frente de Mapeo de Talento</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Puedes comentarme acerca de tu participación en el Frente de Mapeo de Talento? ¿Hace cuánto tiempo formas parte de este Frente y qué factores determinaron que permanezcas a él? ¿Por qué consideras importante la creación de un Frente de Mapeo de Talento? ¿Quiénes conforman este Frente? ¿Su participación es voluntaria u obligatoria? ¿Cuáles son las iniciativas que han realizado? ¿Cuáles son los factores que toman en cuenta al momento de diseñarlas y proponerlas? ¿Qué próximas iniciativas planean realizar? ¿Podrías comentarme a grandes rasgos? ¿Puedes referirnos a alguien que participe en el Frente de Compromiso?

Tabla J2: Ideas principales de la entrevista

Tema	Resultados
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Labora en la firma hace 8 años • Siente orgullo de pertenecer a la firma por las oportunidades de desarrollo profesional que le ha brindado: “me he podido desenvolver bastante profesionalmente, me ha dado oportunidades, en todos estos años haciendo un buen trabajo siempre se dieron oportunidades para seguir creciendo, y en general la empresa tiene un muy buen ambiente de trabajo, me gusta trabajar así” (00:33)
Percepción sobre compromiso, liderazgo y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Comenta a otras personas que la firma brinda oportunidades de crecimiento profesional y reconoce el trabajo que se hace, además resalta el ambiente de trabajo. • Entiende compromiso con el trabajo como dar lo mejor de uno mismo: “siempre dar lo mejor de uno para cumplir con los objetivos y las metas que en este caso la Firma o el área te piden, hacer lo mejor para poder lograrlo, dar tu máximo, o sea el 100%; y siempre con buena actitud, porque finalmente la Firma nos va a dar las posibilidades de crecer, pero de una forma uno lo recompensa haciendo un buen trabajo” (02:38) • Los factores que han influido para que permanezca en la firma un tiempo considerable son: línea de carrera, reconocimiento de su trabajo y ambiente de trabajo. • Considera que el liderazgo de los jefes que tuvo durante su crecimiento profesional sí logró influir en su tiempo de permanencia. Por otro lado, cuando la supervisora ha asumido rol de jefatura se ha sentido más comprometida y considera que le debe algo a la firma por todos los años en los que ha venido trabajando en ella. • Las dos cosas que más valora de la firma es el trabajo y reconocimiento. • Lo que menos le gusta de la firma es el tema de cómo se dan los procesos: “pienso que al ser una Firma que tiene diversas áreas, con personas de diferentes estudios, a veces el tema de cómo se dan los procesos, me parece que no es la forma más eficiente o más organizada” (06:36). Considera que se podrían mejorar los procesos a nivel de toda la firma.
Frente del Mapeo de Talento	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el Frente del Mapeo de Talento surgió a raíz de reunión con líderes de la firma (supervisores hasta socios). • Se crearon diversos frentes en los que era necesario poner foco para cumplir objetivos hacia el 2020 planteados por la firma. • Participación en el Frente es voluntaria, de acuerdo al interés de los líderes en el tema. • El objetivo del Frente del Mapeo del Talento es “identificar o tener mapeado cuáles son las personas que tienen talento para seguir desarrollándose en la firma [...] y retenerlas” (08:50) • Una de las funciones del Frente es mantener motivados a los talentos, reconocerles su talento o el desarrollo que tienen en la firma. • El Frente no cuenta con una definición exacta de lo que significa talento para la firma; sin embargo, lo que sí se tiene definido es que al momento del proceso de evaluación (1 vez al año) se identifican los puntos fuertes y débiles del evaluado, y se cuestiona si tiene o no talento para seguir desarrollándose en la firma. Todo ellos depende de los comentarios que dé la persona que lo evalúa, es decir el asesor de desempeño.

- Desde el Frente, se han establecido las funciones que deben de desarrollar cada colaborador según su cargo: analista, senior, supervisor, etc. Entonces, si exceden sus labores de manera constante, en función a lo que se ha señalado, entonces se considera una persona clave dentro de la firma y que contribuye a que la firma cumpla sus objetivos.
- Entre las iniciativas que se han llevado a cabo desde el frente se encuentran:
 1. Ampliar la definición de las funciones que tienen que cumplir cada cargo, esto con la finalidad de que los jefes realicen una evaluación objetiva y se establezca una calificación acorde a los cumplimientos de funciones.
 2. Identificar el tiempo aproximado de línea de carrera para cada uno de los cargos, este tiempo se debe tomar como base para los ascensos (desde practicante hasta socio); sin embargo, en caso se identifique que se exceden las expectativas en el momento de la evaluación, la línea de carrera puede ser menor.
 3. Comunicar a toda la firma sobre la línea de carrera con la finalidad de que colaboradores conozcan las funciones que deben cumplir y tiempo esperado que deben permanecer en cada puesto para ascender.
- Entre los próximos pasos, el frente está trabajando en identificar nuevamente las personas que exceden sus funciones para trabajar en un plan específico para ellos.

ANEXO K: Ficha técnica de entrevista a gerente de Ronald - Ernesto Rubio

Tabla K1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevistas a expertos en <i>millennials</i> profesionales peruanos	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la definición del término <i>millennial</i> • Conocer las características de los <i>millennials</i> • Identificar la relación entre liderazgo, desarrollo profesional y compromiso en torno a los <i>millennials</i>.
Lugar/Fecha/Hora	Oficinas de ER Ronald / 29 de Marzo del 2017/ 5:00pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	Entrevistado: Ernesto Rubio Posición: Gerente General de la Consultora de ER Ronald
Guía de preguntas	<p>Características del <i>millennial</i> peruano</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las características de los <i>millennials</i> peruanos que considera que los hace diferentes a los de Norteamérica? 2. ¿Cuál es la importancia de estudiar a los <i>millennials</i> peruanos? <p>Percepción del compromiso por el <i>millennial</i> profesional peruano</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones para gestionar a los <i>millennials</i>? 4. ¿Qué es lo que considera que cada generación le puede aportar a la organización? 5. ¿Cómo considera que los <i>millennials</i> peruano lo perciben? 6. ¿Cuál considera que son los retos que existirían en una organización para comprometerlos a estos <i>millennials</i>? 7. ¿Qué indicadores elegiría para saber si un <i>millennial</i> está comprometido? <p>Vínculo entre liderazgo y compromiso</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Cuál es ese vínculo entre el liderazgo y compromiso? <p>Vínculo entre desarrollo profesional y compromiso</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Qué características claves o atributos del desarrollo profesional considera que podrían generar compromiso?

Tabla K2: Principales ideas de la entrevista

Tema	Resultados
<p>Características del <i>millennial</i> profesional peruano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad del <i>millennial</i> para quedarse en la organización (salario emocional): disfrute en el trabajo (goza lo que hace), capacidad de tomar decisiones y ser escuchado, se le reconoce de manera recurrente, oportunidad para rotar de área, se le desafía, hay balance entre la vida y el trabajo, se le acepta aun cuando tiene tres o dos proyectos paralelamente al trabajo. • El <i>millennial</i>, a comparación de otras generaciones, no prioriza el aspecto económico para quedarse en la organización • “Los déficits de competencias que tienen los <i>millennials</i>: falta gestión política, muñeca gerencial, firmeza personal, foco en una especialización (por ser naturalmente disperso), optima inteligencia emocional, hacen muchas cosas y no concretan” (22: 48) • “Hay características del <i>millennial</i> de EEUU que no son comparables con el <i>millennial</i> peruano y solo son comparables los que son del segmento A y B+. Los del segmento B y C tienen las costumbres tradicionales del trabajo que tienen las otras generaciones como <i>Baby Boomer</i> que son estabilidad laboral, si creen en el matrimonio, se hipotecan para comprar una propiedad” (24:56) • La importancia de estudiarlo es que al 2025, la población mundial será <i>millennials</i>. Además, el sistema de trabajo cambiará, dada la revolución tecnológica y será en esta etapa donde el <i>millennial</i> tenga el protagonismo, pues son más afines a la tecnología. • Al 2030 los <i>millennials</i> tendrán dos o tres trabajos y hará lo único que quiere hacer (31:29) • “Lo único que quiere hacer el <i>millennial</i> es viajar” (31:40) • Retos por parte la organización: la organización que más rápido se adapte al <i>millennial</i>, crecerá más rápido. • Retos por parte de la organización para comprometer a los <i>millennials</i>: Los <i>millennials</i> comprendan todas las herramientas de recursos humanos. Si las otras generaciones logran que los <i>millennials</i> usen estas herramientas se podrá hablar de compromiso. • “El <i>baby boomer</i> le aporta experiencia, la generación X es una visagra entre el <i>boomer</i> y el <i>millennial</i> en el alineamiento cultural y el <i>millennial</i> puede traer innovación, responsabilidad social, inclusión y felicidad” (33: 05) • Si existe un <i>millennial</i> que realiza bien sus tareas o cumple todas sus metas, pero no se siente cómodo en la compañía es porque no ha equilibrado su salario emocional
<p>Percepción del compromiso por el <i>millennial</i> profesional peruano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay dos tipos de compromiso en <i>millennials</i>. Hay aquellos que se comprometen con la organización por su escala de valores y aquellos que se comprometen por la Gestión de herramientas de retención que tiene la organización.
<p>Vínculo entre liderazgo y compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El líder que no es comprometido deja de ser líder (39:25) • El comprometido no necesariamente es líder, el líder siempre es comprometido (40:30) • El liderazgo es que todos lo sigan a partir de un arquetipo de ejemplo de comportamiento, de perfil de <i>management</i>.

<p>Vínculo entre desarrollo profesional y compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “No puede haber desarrollo profesional sino hay compromiso” (43:23) • El Plan de carrera, los entrenamientos enfocados en la especialización, un segundo idioma, viajes y flexibilidad horaria son otros de los componentes dentro del desarrollo profesional que pueden generar compromiso.
<p>Puntos adicionales por considerar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional es el sentido que le encuentras a tu vida en el lugar de trabajo. Realizarme con mi vocación. Es la otra cara del salario económico. Es lo que el trabajador valora de diferentes aspectos. Varía de persona a persona, a comparación del salario económico. (05:15) • El empleador deberá tener la estructura de Gestión de la performance en el caso del <i>millennial</i> con revisión trimestral, en caso de <i>Baby Boomers</i> y Generación X la medición será semestral. El <i>millennial</i> requiere revisión semestral, pues será ahí donde se revisan los objetivos y cómo se han puesto. (07:55) Dicha medición será tanto de objetivos cualitativos como cuantitativos. • “La Gestión de la performance ayudará a saber si los <i>millennials</i> están comprometidos. Un profesional comprometido se convertirá en un <i>high potencial</i>” (37:45). • Recursos Humanos debe tener herramientas que generan compromiso y retención: El plan de sucesión, retención y <i>mentoring</i>. Estas deben ser usadas una vez que se identifica al personal más calificado, o también llamados <i>high potencial</i>. • “En una compañía cualquiera el 20% son talentosos, el 70% es estándar y el 10% tiene que salir de la organización” (17:10) • “La gestión del desempeño o <i>performance</i> es la matriz mandatoria” (17:30) • “El Plan de la sucesión es porque la empresa va a pasar al retiro quienes deben jubilarse y van entrar nuevas generaciones” (18:58) • “Si en el plan de la sucesión tengo un grupo de 30 <i>millennials</i> debo aplicar una encuesta de Salario Emocional. Así, la empresa puede hacer una estrategia de retención para el grupo de los 30 <i>high potencial</i>” (19:27) • “Si mapeamos el talento, vamos a poner más foco a la estrategia” (20:35)

ANEXO L: Ficha técnica de entrevista a gerente de GfK - Pilar Bermúdez

Tabla L1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevistas a expertos en <i>millennials</i> profesionales peruanos	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y comprender el perfil del <i>millennial</i> profesional peruano • Conocer cómo es percibido el compromiso por el <i>millennial</i> profesional peruano • Identificar el vínculo entre los factores de liderazgo y desarrollo profesional con compromiso laboral
Universo de estudio	Compuesto por expertos en el tema de <i>millennials</i> profesionales peruanos
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a profesionales en el tema de <i>millennials</i> profesionales peruanos
Lugar/Fecha/Hora	Oficinas de GfK Perú / 10 de Abril de 2017 / 6:00pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <p>Entrevistada: Pilar Bermúdez Gerente Comercial de GfK</p>
Guía de preguntas	<p>Preguntas generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo a tu experiencia, ¿consideras correcto usar el término <i>millennial</i> en Perú? ¿Existe un solo tipo de <i>millennial</i> o cuáles serían las diferencias entre los <i>millennials</i> que pertenecen a los NSE A, B, C y D? 2. ¿Cuáles son las características de los <i>millennials</i> de EE.UU y de Perú? ¿Qué comparten y en qué difieren? 3. ¿Por qué es importante estudiar a los <i>millennials</i> en Perú? <p>Compromiso de <i>millennials</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuáles son los retos que enfrentan las organizaciones a raíz de la convivencia de un mix generacional en sus colaboradores? 5. ¿Qué le puede aportar cada generación a una organización? 6. ¿Cuál es el rol del <i>millennial</i> peruano en esta convivencia? ¿Cuáles son las características de los <i>millennials</i> en el ámbito laboral? 7. De acuerdo a tu experiencia, ¿cómo consideras que los <i>millennials</i> peruanos perciben al compromiso? 8. ¿Qué retos existen para comprometer a un <i>millennial</i> peruano? 9. ¿Qué compromete a los <i>millennials</i> peruanos en una organización? ¿Cómo te das cuenta que están comprometidos? 10. ¿Qué indicadores elegirías para saber si un <i>millennial</i> peruano está comprometido? 11. ¿Qué factores consideras los podría llevar a dejar la organización? 12. De acuerdo con tu ponencia sobre <i>millennials</i> peruanos, ¿podrías comentarnos con mayor detalle el por qué considerar a los <i>millennials</i> peruanos como una “generación de tensiones”? 13. En la misma línea, ¿podrías comentarnos por qué consideras que los <i>millennials</i> se relacionan con las empresas al igual que las marcas? <p>Liderazgo</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuál consideras que es el vínculo entre

liderazgo y compromiso?

15. En tu experiencia en el ámbito organizacional, ¿has tenido la oportunidad de evidenciar el vínculo entre ambos factores mencionados?
16. ¿Qué características claves/atributos del liderazgo consideras tú que genera compromiso?

Desarrollo Profesional

17. ¿Cuál consideras que es el vínculo entre liderazgo y desarrollo profesional?
18. En tu experiencia en el ámbito organizacional, ¿has tenido la oportunidad de evidenciar el vínculo entre ambos factores mencionados?
19. ¿Qué características claves/atributos del desarrollo profesional consideras tú que genera compromiso?

Preguntas de cierre

20. ¿Hay alguna información adicional o recomendación que le gustaría agregar respecto a los *millennials* peruanos?
21. Finalmente, ¿podría recomendarnos a referentes claves sobre investigaciones de *millennials* peruanos?



Tabla L2: Principales ideas de la entrevista

Tema	Resultados
<p>Características del <i>millennial</i> profesional peruano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es válido utilizar el término <i>millennial</i> en el Perú porque aplica para los peruanos como aplicaría para cualquier otra parte del mundo. • Hay una diferencia marcada entre los <i>millennials</i> peruanos por franjas etáreas, los de 25 a 35 que son los mayores y los menores que son aquellos que tienen más similitud con el concepto de <i>millennial</i> a nivel global. • En términos de clases socioeconómicas la diferencia entre los <i>millennials peruanos</i> se marca por el nivel de digitalización. El término <i>millennial</i> en el Perú calza mejor para los niveles A, B y C1, sin embargo para los niveles C2 y D no aplicaría de la misma manera así cumplan con estar dentro del rango de edad para clasificar como <i>millennial</i> ya que están más rezagados en el proceso de digitalización. En el NSE A, 9 de cada 10 están conectados a internet, pero en el caso del NSE D la proporción baja a 5 de cada 10 lo que evidencia una brecha significativa. • Características que un <i>millennial</i> peruano comparte con un <i>millennial</i> norteamericano: Búsqueda a nuevas experiencias, acceso a medio digitales, deseo hedonista de querer tener todo hoy. • Diferencias entre un <i>millennial</i> peruano y un <i>millennial</i> norteamericano: el ingreso <i>pér cápita</i> de un <i>millennial</i> norteamericano es considerablemente más alto que uno peruano lo que limita a los <i>millennials</i> peruanos a poder realizar y satisfacer sus deseos hedonistas. En este punto las características entre estos dos tipos de <i>millennials</i> se pronuncia ya que un <i>millennial</i> peruano puede querer hacer muchas cosas pero los detiene el tener que pensar que sus recursos tienen límite y no pueden tener todo lo que quisieran tan fácilmente. Esta diferencia podría asemejarlos un poco a la generación X norteamericana. • Importancia de estudiarlos en Perú: porque en 10 años será la generación que esté encargada de la toma de decisiones en las organizaciones y si no los entendemos hoy será complejo entender el entorno que viene. • Retos de las organizaciones en el Perú respecto a los <i>millennials</i>: 1) Entender que los <i>millennials</i> son una realidad que no debe ignorarse, no se debe entender este tema de forma pasiva sino hacer algo para incluirlos dentro del modelo de negocio 2) diseñar estrategias de compromiso laboral diferenciadas para esta generación de <i>millennials</i>. • Convivencia del mix generacional en las organizaciones peruanas: Los <i>baby boomers</i> son aquellos que conocen el <i>how to do</i> de la tarea y de la toma de decisiones a nivel mayor para la organización, mientras que los <i>millennials</i> son aquellos que cuestionan los procesos y la forma en la que siempre se han venido dando las cosas.
<p>Percepción del compromiso por el <i>millennial</i> profesional peruano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Compromiso no se da en el largo plazo con las organizaciones, no se da por estar sentado en un puesto” (06:45) • Cuando empiezan las teorías del compromiso organizacional, un buen ejemplo son las compañías asiáticas como Samsung o LG que contratan a las personas y se planea que estas personas van a estar ahí de por vida y al final tienen una lealtad porque desarrollan toda su vida en una compañía sin embargo esto no es aplicable con los <i>millennials</i> • Los <i>millennials</i> no piensan que se van a quedar toda la vida en una organización, asumen que a lo largo de su vida van a pasar por 5 o más organizaciones.

- El compromiso para un *millennial* no está ligado a la lealtad sino a la satisfacción. El intercambio de lo que la empresa le puede dar a cambio del tiempo que el *millennial* invierte en ella.
- El compromiso para un *millennial* ya no se da por estar sentado en el puesto. Por ejemplo, los primeros indicios de la gestión de compromiso en las compañías asiáticas contratan a las personas para que pasen casi toda su vida en la compañía por lo que se desarrolla la lealtad del colaborador por los años de permanencia en el puesto.
- El compromiso para el *millennial* no está ligado a la lealtad, sino a la satisfacción personal [emocional] y profesional, ¿qué tanto tú me das a mí a cambio del tiempo que yo invierto en ti (organización) tanto profesional como personalmente? Es un concepto disruptivo, ya no es cuánto tiempo me voy a quedar contigo que probablemente sea toda mi vida como sí lo hacían nuestros padres [Generación X y *Baby Boomers*] que trabajaban 25 años antes de jubilarse.
- El reto de las organizaciones es brindarle al *millennial* peruano algo que lo enganche en lo personal (emocional) y profesional por lo que cobra importancia para las áreas de Gestión del Talento los conceptos de salario emocional (flexibilidad en horarios, programas de home office, vacaciones, etc.) y el salario monetario.
- **Indicador del compromiso:** cuando el colaborador empieza a asumir retos nuevos sin que sea parte de su rol y sin necesidad de que sea impuesta su participación. Por el contrario, el colaborador decide involucrarse por autodeterminación. Ejemplo: emprender nuevos procesos o proyectos, participar en pequeñas *start ups* o procesos de innovación dentro de la compañía.
- **Millennials como generación de tensiones:** La percepción de ellos desde afuera, la marginación de esta generación ya que se les suele ignorar o incluso algunas personas llegan a pensar que sus características propias de *millennial* son parte de una etapa de la vida y que van a cambiar posteriormente. Por otro lado, está la percepción desde dentro [de ellos mismos], hay una disyuntiva entre suplir sus necesidades hedonistas y cumplir con la vida laboral para tener ingresos económicos. “Quiero tener dinero por lo que tengo que trabajar, pero quiero tomarme un año sabático para viajar”. Es una constante tensión entre lo que “tengo que hacer” y lo que “realmente quiero hacer” (dedicarse tiempo, realizar hobbies y/o las cosas que le gusta etc.). Si se ingresa a la cuenta de *Facebook* de un *millennial* peruano se puede observar que quieren viajar, que quieren fugarse, etc. No les gusta que le asignen tareas que les demanden mucha tensión por eso manejan muchos sus códigos visuales en su comunicación (memes, videos, etc.). Esta relevancia de los códigos visuales en los *millennials* va porque no quieren que le tome más tiempo del necesario alguna actividad ya que podrían emplear ese tiempo extra en realizar otra.
- **Relacionamiento de *millennials* peruanos con las empresas al igual que con las marcas:** El *millennial* quiere trabajar en una compañía que no solo cubra sus necesidades profesionales, es decir, acorde a la profesión que tiene sino que también sea “una extensión de sí mismos” así como sucede con las marcas. Por ejemplo, el consumidor *millennial* le da relevancia a los empaques, suena a contracorriente pero es porque le interesa mostrar lo que consume por ello hay cada vez más *selfies*. Con las empresas sucede algo similar, la empresa para la que trabaje un *millennial* peruano debe ofrecerle una extensión de sus valores personales. Por ejemplo, si para un *millennial* peruano es muy importante el valor de no dejar una huella de carbono y está trabajando en una compañía que es desafortada en el uso de papel, malgasta la luz, el agua, etc. va sentir que todo ello va en contra de sus principios y valores, algo que no sucedía con las generaciones anteriores que simplemente le interesaba sentarse y recibir un salario a cambio. Los

	<p><i>millennials</i> buscan sentirse orgullosos del producto que están consumiendo o de la empresa para la que trabajan por lo que se debe buscar ser una extensión de ellos mismos o de sus valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employer branding para atraer/ enganchar a los millennials: Este concepto juega un rol importante porque los tiempos han cambiado. Antes se esperaba a que el reclutador llame, en cambio ahora hay potenciales candidatos que aun no estando empleados pueden decir que no. Se debe trabajar en brindar una propuesta de valor atractiva para los colaboradores que probablemente ya no deban llamarse así porque el término ha evolucionado así como en su momento lo hizo empleado a colaborador [Se hace énfasis en un trato horizontal]. Las compañías ya no emplean e incluso no resulta tan adecuado decir que capturan talento sino que captan lo mejor de la persona y de lo que quiera dar a la compañía. Asimismo, si una empresa no se preocupa en brindar una atractiva propuesta de valor hacia sus colaboradores no va conseguir generar <i>engagement</i> o sentido del compromiso así tenga los mejores salarios, lo máximo que va alcanzar es que el <i>millennial</i> peruano ingrese a trabajar a la compañía por un tiempo mientras logra moverse para otra.
<p>Vínculo entre liderazgo y compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No considera que hay un vínculo claro entre liderazgo y compromiso ya que un buen líder no necesariamente está comprometido y un colaborador comprometido no necesariamente es un buen líder. • Un [<i>millennial</i> peruano] líder no necesariamente está comprometido con la organización porque puede tener compromiso con sus funciones o con su equipo de trabajo, pero si la compañía no le brinda las herramientas o espacios para que se pueda comprometer es un líder que se va ir. • La compañía debe tomar en cuenta a estos [<i>millennials</i> profesionales peruanos] líderes y brindarles la flexibilidad para que se desarrollen, pero va depender de las características propias de la compañía [si es muy dura o abierta a cambios]. El no dar espacio de desarrollo para los [<i>millennials</i> profesionales peruanos] líderes es una de las causas más grandes de fuga de talentos por ello se debe migrar de concepto “empleado” a “colaborador” y cada vez percibirlo más como “parte de”. • Liderazgo del jefe directo como generador de compromiso: Sí logra generar compromiso pero no es exactamente una causa porque este liderazgo puede estar encerrado en una organización paquidérmica. La mayoría de cargos altos en compañías grandes están liderados por <i>Baby Boomers</i> lo que hace que si estos no están conscientes de la nueva realidad generacional y siguen liderando como en tiempos anteriores por más liderazgo probablemente va aburrir rápido a sus colaboradores. Sucede de igual manera en cargos medios que pueden estar liderados por un <i>millennial</i> o una persona mayor podría estar atrapado en la rigidez de una organización. • “El liderazgo por sí mismo no garantiza nada, se necesita un cambio de la organización, en el <i>mindset</i> de la organización sino tienes liderazgos perdidos o atrapados en una organización paquidérmica.” (18:15) • “Si toda la organización genera espacios para innovación, para conversar, para crecer en liderazgo, para adquirir habilidades blandas se genera un territorio fértil para que las personas se comprometan con la organización, sino los líderes terminan siendo pequeños señores feudales que no tienen margen de maniobra y al final no terminan generando compromiso” (18:29) • (19:38) “En las organizaciones grandes se encuentra, en estudios de <i>engagement</i> que en los cargos bajos, los chicos o los <i>millennials</i> están “hipermega” conectados con su superior inmediato pero no con la organización. Entonces uno no entiende qué está pasando ahí y eso es frecuente, terminas dándote cuenta que ellos quieren irse pero no se van

	<p>porque su jefe inmediato es buena persona pero no tienen [un] alto compromiso con la organización, entonces al final terminan cumpliéndole al jefe pero jamás terminan pensando en nuevos proyectos, nuevas ideas porque la organización no les importa, tiene que haber convergencia de ambos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y compromiso en la experiencia de la entrevistada: Propone algunos ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pese a que sus respuestas anteriores estaban acotadas a compañías grandes, el ámbito donde ha podido evidenciar el compromiso es en las <i>start ups</i> por el mismo contexto en el que se encuentran, (20:35) “arrancan con el liderazgo y luego comienzan con el compromiso a labrar su camino y .los que se involucran en ellas están súper comprometidos y los que no están por mera selección natural se terminan retirando del proceso de <i>start up</i>”. ○ Cambios en organizaciones grandes que vienen desde la gerencia general, dando el soporte necesario para procesos de innovación. Esto puede darse a través de creación de semilleros multifuncionales donde se lidere desde la gerencia y así se puedan comprometer los pequeños equipos de tal manera que finalmente toda la compañía esté involucrada. • El compromiso y el liderazgo solo se va dar si se cuenta con el apoyo (dinero y tiempo) desde el líder máximo de la compañía de tal manera que se desarrolle un “ecosistema de innovación y compromiso” (24:28)
Vínculo entre liderazgo y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Sí considera que puede existir un vínculo entre ambos conceptos porque cuando el líder trabaja de la mano con sus colaboradores ellos van a poder aprender por ejemplo y por vivencia, sin embargo hace énfasis en que todo ello se podrá llevar a cabo siempre que la organización genere las condiciones adecuadas.
Vínculo entre desarrollo profesional y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento diferenciado para los “líderes / HiPo” y los “empleados comunes”:
Puntos adicionales por considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Darse cuenta que la complejidad del <i>millennial</i> peruano y la búsqueda de nuevos retos es importante trabajarla a través de la formación no solo técnica sino de otros aspectos (innovación). • Brindar capacitaciones en ámbitos técnicos y otros ámbitos que le puede interesar. • Plataforma <i>e-learning</i>: pueden aprender mucho sin mucho costo (tanto hipo como normales) • Incluir <i>gamification</i> en los procesos de formación: tanto el que lleva pocos años como el que tiene mucho tiempo. Que las oportunidades se midan por el compromiso, el desempeño y contribución a la compañía. (para todos pero van a ganar los que tienen mejor desempeño que podrían ser los hipo) • Estos dos últimos puntos ayudan a poder formar estos semilleros de innovación con los Hipo/Líderes y va generar beneficios para las compañías porque los mejores están innovando. (Hipo – semilleros) • Los esfuerzos como compañía enfocados en los que te pueden redituarse más.

ANEXO M: Ficha Técnica de entrevista al Socio de Consultoría de Negocios de PwC - Oscar La Torre

Tabla M1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevista a experto en el sector consultoría/auditoría y prácticas de gestión humana relacionadas a <i>millennials</i>	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el sector consultoría/auditoría en el Perú. • Conocer las tendencias y prácticas de la gestión humana en firmas de servicios profesionales. • Explorar las características de los <i>millennials</i> y los factores que los comprometen con una organización.
Lugar/Fecha/Hora	16 de Mayo de 2017/ 5:00pm
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista a profundidad
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	Entrevistado: Oscar La Torre Posición: Socio de Consultoría de Negocios de PwC
Guía de preguntas	<p>Sector Consultoría/Auditoría en el Perú</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo definiría la situación del sector consultoría en el Perú? ¿Cuáles son las expectativas del sector en los próximos años? 2. ¿Cuáles son los retos más importantes que afronta actualmente el sector? 3. ¿Considera que las empresas peruanas le dan la debida importancia a la consultoría en el ámbito empresarial? 4. ¿Qué tipos de consultoría existen en el Perú y cuáles considera que son las más solicitadas por las empresas peruanas? 5. ¿Qué activos consideraría fundamentales para las firmas de consultoría en el Perú? ¿Por qué? 6. De acuerdo con su experiencia, ¿cuáles son los retos más importantes en la Gestión Humana dentro de empresas del sector consultoría? <p>Gestión del Talento</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo definiría talento? 8. ¿Considera válido decir que hay una sola definición de talento? ¿Por qué? 9. ¿Cómo definiría “talento” dentro de una empresa del sector consultoría? 10. ¿Cómo identificar a estos talentos en una empresa del sector consultoría? 11. ¿Qué hacer para retener y comprometer a este talento? ¿Qué prácticas son infalibles? <p>Gestión <i>millennial</i> en el Perú</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Considera que hay diferencias en la gestión del talento de aquellos pertenecientes a la Generación Y / <i>Millennials</i> (nacidos entre 1980 - 1994), en el Perú? 13. Usted mencionó en una de sus entrevistas para el Diario Gestión que: “En términos de los <i>millennials</i> [...] lo que hay que tener en cuenta es que son una generación que necesitan retroalimentación constante, retos y desarrollo. Buscan constantemente potenciar sus actividades y aprender cosas nuevas cada día.” Esas son características generales de los <i>millennials</i> a nivel global que se han ido identificando con el paso de los años y a partir de diversos estudios. Sin embargo, ¿considera que estas necesidades también son aplicables para los <i>millennials</i> peruanos? ¿Por qué? 14. ¿Cuáles son los retos más grandes en la gestión de talento <i>millennial</i> en el

Perú?

Millennials en Consultoras

15. De acuerdo a su experiencia ¿Cómo describiría al *millennial* en una consultora? ¿Qué lo hace diferente de aquellos que pertenecen a otras industrias?
16. ¿Cuál es el mayor aporte que el *millennial* peruano le puede dar a una empresa del sector consultoría?
17. Nuevamente, desde su experiencia, ¿Qué factores son aquellos que considera pueden comprometer a un *millennial* que trabaja en el sector consultoría?
18. Desde el otro lado, ¿Qué factores podrían disminuir su compromiso y terminar en su renuncia / desvinculación de la consultora?
19. ¿Qué prácticas de Gestión Humana consideras más efectivas para retener y comprometer a un *millennial* peruano en una consultora?
20. ¿Consideras que existe un vínculo entre desarrollo profesional y compromiso?



Tabla M2: Principales ideas de la entrevista

Tema	Resultados
<p style="text-align: center;">Sector consultoría/auditoría en el Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El sector consultoría es bien amplio. Y en el Perú, existe una gran demanda para los servicios profesionales. • Para el caso de PwC, la demanda viene por tres líneas de servicios: auditoría, asesoría legal y tributaria, y consultoría de negocios en general. • La demanda de consultoría en gestión de negocios ha tenido una tendencia creciente en el Perú los últimos años. Y se encuentra presente tanto en los buenos y malos momentos de la economía. • Los servicios que se ofrecen desde el sector consultoría son los siguientes: mejor apalancamiento de empresas, desarrollo de sus estrategias de negocio con miras hacia el futuro, cambio de sistema, gestión de temas de mejor gobierno corporativo, tomas de decisiones para inversiones, etc. • En las ocasiones en las que las cosas no vayan tan bien para las empresas, llaman a un consultor para que las ayude en temas relacionados a reorganizar fuerza laboral, reducción de costos, etc. En ese sentido, “siempre hay oportunidad para hacer temas de consultoría y siempre alineados con la búsqueda de eficiencia y ayudar a las empresas a cumplir sus objetivos estratégicos” (03:13) • Cuando la economía está en recesión, el servicio de consultoría no se detiene. En épocas buenas, los servicios se enfocarán en hacer una organización más eficiente, analizar los puestos nuevos de trabajo que se necesiten, desarrollar más roles y responsabilidades, etc. Mientras que en épocas malas, los servicios serán relacionados a hacer un análisis más fino de, por ejemplo, reorganización de funciones, desarrollo de menores puestos por una menor demanda, etc. • Entre los retos más importantes en el sector consultoría, se encuentra el de “retención de talentos, es uno de los retos más importantes para todas las empresas de servicios, en consultoría la identificación de los talentos, la formación, el desarrollo, el venderles la carrera a largo plazo, sobre todo a los <i>millennials</i> es un reto” (05:48)
<p style="text-align: center;">Gestión del Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El experto considera al talento como un destreza que engloba una serie de aspectos: “conocimiento, adaptabilidad, disciplina, visión a futuro y competencias que una persona trae a una organización” (07:15). Además, el talento engloba características que conllevan a que una persona cuente con potencial para desarrollarse. • “Gestionar el Talento en las empresas es buscar los mecanismos de desarrollar las técnicas y habilidades que las personas con el talento que traen den lo máximo posible” (07:38) • Las personas cuentan con distintos talentos, algunos enfocados al tema de análisis y numérico, otras desarrollado en relación a la intuición y sensibilidad con personas. “Y lo rico de estar en negocios de servicios profesionales [...] es que existe una multidisciplinareidad de talentos” (08:13). Gracias a ellos es que se enriquece las formas de ver las diferentes aristas de los proyectos. • Para el experto, la definición del talento aplica nivel mundial. A veces suele confundirse “la palabra talento con personas, en realidad no es una confusión, el talento está dentro de la persona y la persona genera ese talento enmarcado dentro de los conocimientos, actitudes y potencial que trae”(10:08) • Se cuenta con una definición clara de lo que es un profesional PwC, el cual debe destacar por una serie de competencias que demanda da la organización: liderazgo integral, visión de negocios, aptitud técnica,

	<p>visión global y relacionamiento. Estas cinco competencias son claves para un talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si una empresa no cuenta con una definición de talento, puede implicar un riesgo para la misma debido a que al no establecer qué es lo que espera recibir de las personas que va contratar, conlleva el surgimiento de un reto de sostenibilidad de su negocio. • Tal como hay una definición estratégica de un negocio, debe haber una definición estratégica del personal y dentro de esta debe encontrarse cómo es el perfil de las personas que se buscan para contratar. <p>Retener y comprometer al talento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tal como en el marketing existe el <i>customer journey</i>, se debe hacer algo similar para los colaboradores mediante el <i>employee journey</i>, “hay que mapear eso, qué quiere un empleado cuando recién lo contratamos o cuando las empresas lo contratan [...], qué quieren los <i>millennials</i> cuando entran a una empresa” (14:26) • Las empresas deben adecuar sus políticas y prácticas a responder a aquellos aspectos organizacionales que las personas están buscando, claro está que teniendo claro qué es lo que los empleadores quieren obtener de ellos a través de los beneficios o facilidades que les brinden.
<p><i>Millennials</i> y factores que los comprometen con una organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los <i>millennials</i> son considerados como una de las fuerzas que está impactando en la gestión del talento de las organizaciones. Se debe tomar en cuenta que “no es que los <i>millennials</i> han venido a las empresas, es la administración de la convivencia de diferentes generaciones que les puede dar el éxito o fracaso” (17:23) • Los <i>millennials</i> son una generación que cuentan con formaciones e historias distintas y esto implica que tengan un desempeño y mundo diferente cuando trabajan, nuevamente en esta línea, la convivencia de generaciones es un reto para la gestión del talento. • Otro de los retos con recursos humanos es que es el área idónea para realizar transformaciones en las organizaciones porque se encarga de la gestión de personas. Un dato interesante relacionado a esto es que, según un estudio realizado por PwC a nivel mundial en 79 países, el 60% de los CEOs están repensando su área de recursos humanos • El área de Recursos Humanos tiene un llamado imperativo a transformarse, “tiene que ser relevante y para serlo tiene que conocer el negocio en donde opera la empresa, de qué se trata, cuáles son los perfiles, cómo va alinear a la población que tiene dentro de la empresa, quiénes van a ser los sucesores de cada área, [...], cómo los premia, cómo los motiva, cómo hace la distribución de tareas y cómo ayuda a los gerentes de las áreas a que ellos sean los principales motores de ese cambio organizacional, de esa transformación” (20:00) • Respecto a los <i>millennials</i>, se tendería a pensar que en cada país son distintos y que tienen sus peculiaridades; sin embargo, “cuando ves los estudios que se hacen en todos los países [...] las realidades y tendencias son iguales, nos afecta a nosotros como peruanos, al igual que a los americanos, como los mexicanos, brasileros, argentinos, europeos, todos tenemos las mismas presiones y conclusiones de cómo es un <i>millennial</i> y lo que busca” (23:46) • “El <i>millennial</i> tiene el acceso del mundo en la palma de su mano, sus redes sociales son mundiales” (24:25) • “El tema de aspiración, de lo que representa ser <i>millennial</i>, eso no tiene diferencia, eso es lo que los estudios nos dicen” (24:59) • Diferencias entre <i>millennials</i> de los mismos sectores socio económicos en diferentes países, casi no hay debido a que ser <i>millennial</i> conlleva compartir una serie de atributos comunes. • Los <i>millennials</i> son comprometidos por convencimiento y no por presión,

aquellos que estén comprometidos trabajarán 24 horas al día y tendrán una tendencia a generar un compromiso por lo que ellos valoran; por ejemplo, un proyecto que les genere mucha satisfacción personal, que los ayude a crecer, que esté alineado con lo que ellos quieren, entonces van a dejar todo de lado por dedicarse a eso que les apasiona.

- Para el caso del rubro de la consultoría, en mercados como Perú, las personas tienen la oportunidad de hacer diferentes tipos de trabajo, en diferentes industrias y eso está fuertemente relacionado con lo que los *millennials* buscan, quienes quieren experimentar en distintas realidades y en una consultora lo pueden hacer en cada proyecto.
- Con la finalidad de que los *millennials* tiendan a quedarse en una organización, se les debe brindar buenos planes de capacitación para que funcionen como un gancho para que permanezcan.
- “Dentro de la escala de valores de los *millennials*, el salario está en el 6° lugar” (00:32). No se ven atraídos por el salario en 1° lugar. Dentro de los primeros lugares, se encuentran la marca empleadora, lugar de trabajo, ambiente de trabajo y planes de capacitación.
- A medida que los *millennials* van desarrollando sus trabajos, la relación que tengan con su jefe es uno de los aspectos más importantes, esto se evidencia en que los *millennials* no suelen renunciar a una organización, sino a su jefe por una potencial mala relación que se pueda presentar.
- El desarrollo profesional es considerado como uno de los pilares para que los *millennials* se queden. El cual puede ser traducido en inculcarles que van llegar a posiciones gerenciales, otorgarle destrezas y capacidades, competencias de trabajo en equipo, liderazgo y que se les va a compartir conocimiento.
- En una empresa que pertenece al rubro de la consultoría, existen épocas en las que se trabaja mucho y otras en las que la carga laboral es menor; en ese sentido, los temas de flexibilidad y de equidad entre trabajo y vida personal ayudan a disminuir el estrés que se puede llegar a sentir con la carga laboral, sobre todo entendiendo a la flexibilidad en términos físicos del lugar en el que se trabaja.
- A fin de retener a los *millennials*, ellos deben tener una clara visión de cómo será su futuro dentro de una organización y esta visión de trabajo tiene que ser transmitida por el jefe y el sistema de “compensación”, entendiendo este como no solo en aspecto tangible como el sueldo, si no también intangible como las capacitaciones y ambiente de trabajo.

ANEXO N: Ficha técnica de entrevista a experta académica – Marta Tostes

Tabla N1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevista a Supervisora de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> Conocer fundamentos y opiniones académicas sobre los <i>millennials</i> peruanos Contar con un panorama más amplio sobre las variables claves de la investigación - desarrollo profesional, liderazgo y compromiso organizacional - en relación a los <i>millennials</i>.
Lugar/Fecha/Hora	PUCP //22 de Agosto de 2017/ 2:30pm
Canal de entrevista	Personal
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <p>Entrevistada: Marta Tostes, profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección Fecha: 22 de Agosto de 2017</p>
Guía de preguntas	<p>Millennials profesionales peruanos</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Considera correcto usar el término <i>millennial</i> en el Perú? ¿Considera que es adecuado utilizarlo [<i>millennials</i>] a nivel académico? ¿Cuáles son las principales razones para estudiar a los <i>millennials</i>? ¿Puede ser incorrecto utilizarlo en el ámbito académico más no en el organizacional? Si usa el término de <i>millennials</i> profesionales peruanos y siempre acotándolo de esa forma de la investigación y refiriéndonos a estudios propios del Perú ¿cómo lo considera? Diversos estudios sugieren que existen diferencias entre los <i>millennials</i> peruanos y globales, ¿está de acuerdo con ello? ¿Por qué? Para temas del Gestión del Talento Global <p>Percepción sobre compromiso, liderazgo y desarrollo profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué tan importante considera que es el compromiso organizacional de los colaboradores [<i>millennials</i>] en las empresas? ¿Qué factores a nivel de Gestión del Talento Humano considera que son determinantes para aumentar y/o mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores [<i>millennials</i> peruanos]? De acuerdo a su opinión, ¿en qué medida contribuye el liderazgo de los jefes en el compromiso organizacional de [colaboradores <i>millennials</i>]? ¿Cuáles considera que son las características claves con las que deben contar los líderes para contribuir en el compromiso organizacional de sus colaboradores [<i>millennials</i>]? ¿Considera que el desarrollo profesional que ofrece una organización contribuye en el compromiso organizacional de [colaboradores <i>millennials</i>]?

Tabla N2: Principales ideas de la entrevista

Tema	Resultados
<p><i>Millennials</i> Profesionales Peruanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “El análisis generacional a nivel internacional trabaja con generaciones con fechas de nacimiento y no con condiciones en el mercado laboral. Entonces, por supuesto que no es lo mismo los <i>millennials</i> analizados en Estados Unidos y en Europa, y los <i>millennials</i> analizados en el Perú [...] Los <i>millennials</i> se diferencian en términos de condiciones de mercado de trabajo de mercado de otros países, se diferencian por niveles educativos, el mercado de trabajo es altamente segmentado por: ocupaciones, por niveles educativos, hay una diferenciación de ingreso mucho mayor, pero yo soy muy convencida que es un tema de fecha de años de estudios” (00:01) • “La primera gran discusión es hay o no <i>millennials</i>, yo no tengo dudas es que sí porque hay un temas de fechas de nacimiento en la cual se caracteriza el ámbito de la generación. Ahora como esa generación cambia de país a país depende de la generación del mercado de trabajo” (02:18) • “No hay que ponerse muy estricto con la etiquetas que se pone a una generación, pero sí muy estricto a las relaciones laborales a cuales esas generaciones están expuestas y los diferentes elementos de promoción de procesos de inserción laboral de los jóvenes” (3:00) • La importancia de estudiar a los <i>millennials</i> son: ingreso en el mercado laboral; convivencia intergeneracional; gestión de recursos humanos frente a ellos, los <i>millennials</i> presentan particularidades que otros no tienen.
<p>Compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional en <i>millennials</i> profesionales peruanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso organizacional se divide según el tipo de <i>millennial</i>. Para el caso de aquellos que tienen estudios superiores universitarios, pertenecen al ámbito urbano, y tienen presencia en redes sociales no tienen un compromiso organizacional. “Ellos tienen un compromiso sobre su trayectoria laboral, necesitan aprender más ir a otras áreas para aprender más temas, pero en la práctica las investigaciones nos dicen que no es que quieran conocer más temas quieren conocer más personas” (10:16) • La movilidad laboral es fundamental para el <i>millennial</i>, pues en otros espacios podrá desarrollar sus redes sociales. Asimismo, buscan reconocimiento hacia su trabajo. • “El jefe debe estar comunicándose de manera más efectiva [...] Haber liderazgo es favorable al ambiente y otro donde no haber liderazgo incomoda. Cuando el jefe es muy horizontal, y no tiene una voz de mando, incomoda, quien me va a reconocer lo que hago, quien va a incluir en redes sociales, quien va a generar estrategias para pensar en nuevas estrategias en nuevas cosas que hago [...] El líder tiene que tener estrategias específicas para retener el talento” (17:10) • La presencia del líder es fundamental en tanto reconoce al colaborador <i>millennial</i>, amplía su red de contactos y le da flexibilidad en los horarios. Asimismo, uno de los retos que tienen es saber medir el desempeño de manera diferenciada. • Es válido usar el término <i>millennial</i> en el Perú, para ello se tendrá que hacer referencia a las características propias del país.

ANEXO O: Ficha técnica de entrevista a experta académica – Mónica Bonifaz

Tabla O1: Ficha técnica de la entrevista

Ficha Técnica de entrevista a Supervisora de la FSP	
Objetivos de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer fundamentos y opiniones académicas sobre los <i>millennials</i> peruanos • Contar con un panorama más amplio sobre las variables claves de la investigación - desarrollo profesional, liderazgo y compromiso organizacional - en relación a los <i>millennials</i>.
Lugar/Fecha/Hora	PUCP // 22 de Agosto de 2017/ 9:30am
Canal de entrevista	Personal
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	Entrevistada: Mónica Bonifaz, profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección Fecha: 22 de Agosto de 2017
Guía de preguntas	<p>Millennials profesionales peruanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. ¿Considera correcto usar el término <i>millennial</i> en el Perú? 19. ¿Considera que es adecuado utilizarlo [<i>millennials</i>] a nivel académico? 20. ¿Puede ser incorrecto utilizarlo en el ámbito académico más no en el organizacional? 21. Si usa el término de <i>millennials</i> profesionales peruanos y siempre acotándolo de esa forma de la investigación y refiriéndonos a estudios propios del Perú ¿cómo lo considera? 22. Diversos estudios sugieren que existen diferencias entre los <i>millennials</i> peruanos y globales, ¿está de acuerdo con ello? ¿Por qué? 23. Para temas del Gestión del Talento Global <p>Percepción sobre compromiso, liderazgo y desarrollo profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 24. ¿Qué tan importante considera que es el compromiso organizacional de los colaboradores [<i>millennials</i>] en las empresas? 25. ¿Qué factores a nivel de Gestión del Talento Humano considera que son determinantes para aumentar y/o mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores [<i>millennials</i> peruanos]? 26. De acuerdo a su opinión, ¿en qué medida contribuye el liderazgo de los jefes en el compromiso organizacional de [colaboradores <i>millennials</i>]? 27. ¿Cuáles considera que son las características claves con las que deben contar los líderes para contribuir en el compromiso organizacional de sus colaboradores [<i>millennials</i>]? 28. ¿Considera que el desarrollo profesional que ofrece una organización contribuye en el compromiso organizacional de [colaboradores <i>millennials</i>]?

Tabla O2: Principales ideas de la entrevista

Tema	Resultados
<p>Millennials Profesionales Peruanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “En realidad el concepto <i>millennial</i> se establece o define para caracterizar a un grupo etario en un determinado medio social y que no necesariamente responde a las mismas características de ese grupo generacional o grupo etario en el Perú. Yo lo que consideraría es que hay muchas similitudes en el desarrollo de determinados grupos de personas, fundamentalmente en el análisis en el momento en que nacieron, (los que nacieron en los 80’s, 90’s o 2000) y en ese sentido es importante observar los comportamientos de estos grupos en función de los estímulos que se dan en estos determinados periodos antes que hablar sobre si hay <i>millennials</i> en el Perú” (0:10) • “La definición del concepto <i>millennial</i> responde básicamente a comportamientos generales observados en determinados grupos de personas en ese sentido yo creo que generalizarlo en el Perú es un poco arriesgado porque las características de ese grupo etario pueden ser bastante diferentes” (1:16) • En general, cuando se utiliza un término para caracterizar a grupos diferentes no es incorrecto, “pero académicamente podría llevar a malos entendidos de que es lo que entendemos como un <i>millennial</i> en un estudio desde la definición en el momento en el que nace, los estímulos a los que está expuesto, los valores comparte de este grupo en su contexto social más cercano y contexto social más amplio y, en ese sentido, yo creería que podría ser incorrecto utilizarlo” (2:00) • Para fines de investigación hacer que un grupo calce en determinados características que no necesariamente han compartido atributos sociales compartidos, puede ser riesgoso. Caso contrario ocurre en el grupo organizacional, “para las organizaciones hablar de los <i>millennials</i> es hablar de un grupo que generacionalmente comparte ciertos comportamientos y que en términos generales para ellos responde a determinadas (...) tienen mejores respuestas ante determinados estímulos que otros y que tiene que ver básicamente con ciertas condiciones de desarrollo del grupo” (3:45) • Los grupos generacionales en el Perú no comparten las características de los grupos en Estados Unidos o Europa, pues ambos han pasado por diferentes procesos sociales, económicos, entre otros. “Son los <i>millennials</i> del mundo occidental desarrollado los mismos <i>millennials</i> que los de un país como el nuestro que está tan dividido que tiene grupos tan heterogéneos, que tiene condiciones de desarrollo tan diferentes, entonces yo creo que académicamente eso podría generar una mala comprensión del comportamiento de los grupos” (5:27) • Las organizaciones al hablar de los <i>millennials</i> lo utilizan a modo de simplificar la segmentación, es decir es una forma de segmentar. “Cuando las empresas hablan del grupo están hablando del grupo que ellos buscan” (6:10) • Cuando se hace la precisión del <i>millennial</i> profesional peruano en la investigación que ayuda a comprender mejor sus tendencias. “Sí creo que uno podría utilizar ciertos patrones para caracterizar determinados grupos” (7:40) • “El concepto <i>millennial</i> es un concepto que ha sido socialmente muy aceptado en términos académicos y términos laborales. En la medida que quieres observar que sucede tienes que ponerte más crítico con el constructo, académicamente tienes que ser más crítico, tienes que mirarlo más desde los diferentes patrones en los diferentes grupos y subgrupos. Pero cuando tú lo miras en el momento en que las grandes empresas quieren contratar jóvenes para determinadas posiciones ya está segmentado” (07:50) • “Cuando uno escucha hablar de los <i>millennials</i> y su relación con el estudio, trabajo y realización personal usualmente lo que hace es una fuerte correlación con los temas de tecnología y los temas de innovación. La gran preocupación que tienen estos chicos en términos de su vinculación con el entorno, la búsqueda de mayores satisfacciones personales, vida más autónomas, una

	<p>rápida auto realización, muy activas en socialización en redes, tienden a buscar mucha aprobación social, etc” (10:00)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen factores como la tecnología, economía, factores sociales, entre otros que hacen que los <i>millennials</i> de un país no sean comparables con otros, pues no han pasado por los mismos procesos. Entonces, sus características serán propias a su entorno geográfico y cultural. “Por lo tanto, es obvio pensar que la caracterización de un <i>millennial</i> en un país desarrollado, dicho de una manera más clara, aquellos que vienen de países con un alto desarrollo social no correspondan a lo que uno podría entender como un <i>millennial</i>, que creo que no lo hay, un patrón común que caracterice a todos los que nacieron en ese mismo periodo en el Perú, porque tenemos demasiadas diferencias socioculturales, económicas, factores de género que son muy diferentemente tratados en relación al nuestro. Entonces, yo sí creo que no hay una ligera congruencia, hay que tener cuidado” 12:38 • Si se quisiera agregar estudios acerca de la Gestión del Talento <i>Millennial</i> en otros países y querer aplicarlo a organizaciones en el Perú, primero es necesario definir los conceptos de talento y <i>millennial</i>. Asimismo, se debe precisar en qué contextos se realizaron los estudios y especificar que no se puede generalizar para no dar entender que gestionar el talento en los <i>millennials</i> es igual en todos lados.
<p>Compromiso organizacional, liderazgo y desarrollo profesional en <i>millennials</i> profesionales peruanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La forma en que se comportan los chicos de determinados grupos de edad en su primer empleo o segundo empleo difiere mucho de cómo se han comportado los chicos 20, 30 o 40 años atrás. Y esto tiene que ver básicamente cuales son las principales motivaciones y cuáles son las condiciones que hacen que las cosas sean diferentes”. (7:48) • Las organizaciones tienen ciertos requisitos para incorporar trabajadores a ellas. Estos colaboradores también quieren encontrar ciertos requisitos en las empresas y si ellos consideran que las empresas no se lo pueden brindar, se irán. • “Las organizaciones deben de segmentar a sus grupos de trabajadores y a cada uno generarle las condiciones para que se sienta que la organización es un espacio de desarrollo para que uno se comprometa” (16:38). • Los jóvenes buscan diversos aspectos en las organizaciones: flexibilidad laboral, espacios de realización personal y autonomía en sus labores. Sin embargo, el grado de cada uno ellos varía dependiendo del contexto personal de cada uno de ellos. • “La gente que puede trabajar con ellos [<i>millennials</i>] son o altamente competitivos como ellos o aquellos que se conoce como <i>people person</i>, un líder orientado a la persona, es decir, está en permanente contacto con la gente, y lo que le gusta es interactuar, comprometer, involucrar, estimular el comportamiento colectivo de con quienes está, es como un <i>coach</i> de deporte, líder orientado a la persona [...] Significa que en lugar de estar mirando solamente los resultados de la empresa se debe mirar el resultado de los talentos de su empresa” (13:10) • “El rol del jefe o de la autoridad formal tiene que estar fuertemente definido por el perfil de liderazgo de la persona, qué tipo de liderazgo es capaz de ejercer la persona a la que le vas a dar ese rol. Trabajar con jóvenes que tienen un perfil de mucha autonomía, mucha auto motivación, mucha determinación que además tienden a buscar espacio más creativo y que además pasan por procesos formativos permanentes, están permanentemente estimulados. No les puedes poner un jefe que lo que les va a decir permanentemente que es lo que tienen hacer, deberían tener a alguien que sepa qué pueden y que les pida que hagan que pueden y quieren hacer es como gestionar capacidades de los chicos, es un poco lo que hace un <i>coach</i> [...] tienes que saber [el jefe] en qué son buenos si tú no sabes en qué son buenos y crees que tienen que hacer solo lo que el puesto les dice, estas muerto, porque probablemente esa persona tenga muchas

más capacidades que las funciones determinadas para el puesto y tú le estás pidiendo algo para lo que él se puede desempeñar bien, pero no es lo que los satisface en términos de capacidades” (23:25)

- Uno de los objetivos del líder es hacer un *match* entre los intereses y habilidades de la persona y lo que la organización requiere.
- “No importa que edad tengas si alguien te dice que va a poner más recursos a tu disposición para que te desarrolles, es obvio, que tu voluntad y tu fidelidad va aumentar” (26:30)
- Nada garantiza que a pesar que la organización desarrolle al colaborador este se quede, pues, existe mucha demanda en el mercado para jóvenes preparados.
- “El que tú les digas que pueden hacer desarrollo profesional en el largo plazo puede servir para que no se vayan tan rápido, pero tampoco es que no se vayan. Entonces, son múltiples elementos en juego y que tienen que ver adicionalmente con el perfil de la persona que busquen” (27:36)



ANEXO P: Formato de encuesta aplicada a asistentes y *seniors*

Figura P1: Formato de encuesta (Cara 1)

<p style="text-align: center;"><u>Encuesta de Opinión – Área de Tributos y Legales</u></p> <p>La siguiente encuesta de opinión ha sido elaborada por alumnos de la Facultad de Gestión de la PUCP con el fin de conocer su percepción acerca del compromiso, liderazgo y desarrollo en la firma.</p> <p>Le recordamos que toda la información que nos proporcione es ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL y CON FINES ACADÉMICOS.</p> <p>I. DATOS PERSONALES</p> <p>1. División de Tributos y Legales a la que pertenece:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Aduanas</td></tr> <tr><td></td><td>GTPS</td></tr> <tr><td></td><td>GMS</td></tr> <tr><td></td><td><i>Tax Advisory</i></td></tr> <tr><td></td><td><i>Tax Compliance</i></td></tr> <tr><td></td><td>Otro</td></tr> </table> <p>2. Fecha de ingreso a la firma (día, mesa, año):</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">día</td> <td style="width: 20px;">mes</td> <td style="width: 20px;">año</td> </tr> </table> <p>3. Cargo que ocupa actualmente:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Asistente 1</td></tr> <tr><td></td><td>Asistente 2</td></tr> <tr><td></td><td>Senior 1</td></tr> <tr><td></td><td>Senior 2</td></tr> </table> <p>4. Carrera que estudió:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Economía</td></tr> <tr><td></td><td>Contabilidad</td></tr> <tr><td></td><td>Administración / Gestión Empresarial</td></tr> <tr><td></td><td>Ingeniería Industrial</td></tr> <tr><td></td><td>Derecho</td></tr> <tr><td></td><td>Finanzas</td></tr> <tr><td></td><td>Otro</td></tr> </table>		Aduanas		GTPS		GMS		<i>Tax Advisory</i>		<i>Tax Compliance</i>		Otro	día	mes	año		Asistente 1		Asistente 2		Senior 1		Senior 2		Economía		Contabilidad		Administración / Gestión Empresarial		Ingeniería Industrial		Derecho		Finanzas		Otro	<p>5. Rango de edad en el que se encuentra</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>De 22 a 25 años</td></tr> <tr><td></td><td>De 26 a 29 años</td></tr> <tr><td></td><td>De 22 a 25 años</td></tr> <tr><td></td><td>De 22 a 25 años</td></tr> <tr><td></td><td>Mayor de 35 años</td></tr> </table> <p>II. COMPROMISO</p> <p>A continuación encontrará un listado de preguntas, por favor requerimos que sea lo más sincero posible y marque la opción que considere se adecúa mejor a su experiencia en la firma.</p> <p>1. Actualmente trabajo en esta organización porque me satisface y no tanto por necesidad.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p> <p>2. Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la firma.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p> <p>3. La firma tiene un gran significado personal para mí.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p> <p>4. Me siento como parte de una familia en esta firma.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p> <p>5. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p> <p>6. Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.</p> <p style="text-align: center;"> Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> </p>		De 22 a 25 años		De 26 a 29 años		De 22 a 25 años		De 22 a 25 años		Mayor de 35 años
	Aduanas																																															
	GTPS																																															
	GMS																																															
	<i>Tax Advisory</i>																																															
	<i>Tax Compliance</i>																																															
	Otro																																															
día	mes	año																																														
	Asistente 1																																															
	Asistente 2																																															
	Senior 1																																															
	Senior 2																																															
	Economía																																															
	Contabilidad																																															
	Administración / Gestión Empresarial																																															
	Ingeniería Industrial																																															
	Derecho																																															
	Finanzas																																															
	Otro																																															
	De 22 a 25 años																																															
	De 26 a 29 años																																															
	De 22 a 25 años																																															
	De 22 a 25 años																																															
	Mayor de 35 años																																															

Figura P2: Formato de encuesta (Cara 2)

7. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta organización

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

8. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

9. Permanezco en esta firma porque pienso que el mercado tiene muy pocas opciones alternativas en otras organizaciones.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

10. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando aquí es porque fuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

11. Ahora mismo sería difícil para mí dejar la firma, incluso si quisiera hacerlo.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

12. Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

13. Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

14. Me quedo en la compañía porque siento que es lo correcto.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

15. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

16. Ahora mismo no abandonaría la firma por no decepcionar a mi equipo.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

17. La firma merece mi lealtad.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

18. Creo que le debo mucho a la firma.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

II. LIDERAZGO

1. Mi jefe considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

2. Mi jefe enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

3. Mi jefe va más allá de su propio interés en beneficio del equipo.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

4. Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto y confianza.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 Muy de acuerdo

5. Mi jefe habla con claridad y entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse.

Figura P3: Encuesta (Cara 3)

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Mi jefe transmite confianza en que se alcanzarán los objetivos.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Mi jefe busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. Mi jefe consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. Mi jefe dedica su tiempo a enseñar y formar, y me ha ayudado a desarrollar mis capacidades.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Mi jefe se preocupa por mí como persona y conoce mis necesidades, capacidades y aspiraciones.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. ¿Qué tan comprometido me siento con mi jefe?							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
III. DESARROLLO PROFESIONAL							
1. En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer como profesional en mi trabajo.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Considero que en la firma recibo capacitaciones que contribuyen a mejorar mi rendimiento en mis labores diarias.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Considero que la firma me brinda herramientas que me permitirá potenciar mi competitividad profesional.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Tengo claras las oportunidades de crecimiento y desarrollo que me brinda la firma.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. La firma genera condiciones necesarias para las promociones verticales y/u horizontales.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. El rol de mi asesor de desempeño ha contribuido considerablemente a mi desarrollo profesional en la firma.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. Los planes y oportunidades de desarrollo que me brinda la firma me comprometen con la organización.							
Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Muy de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

ANEXO Q: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (general)

Figura Q1: Histogramas de distribución de variable- compromiso afectivo

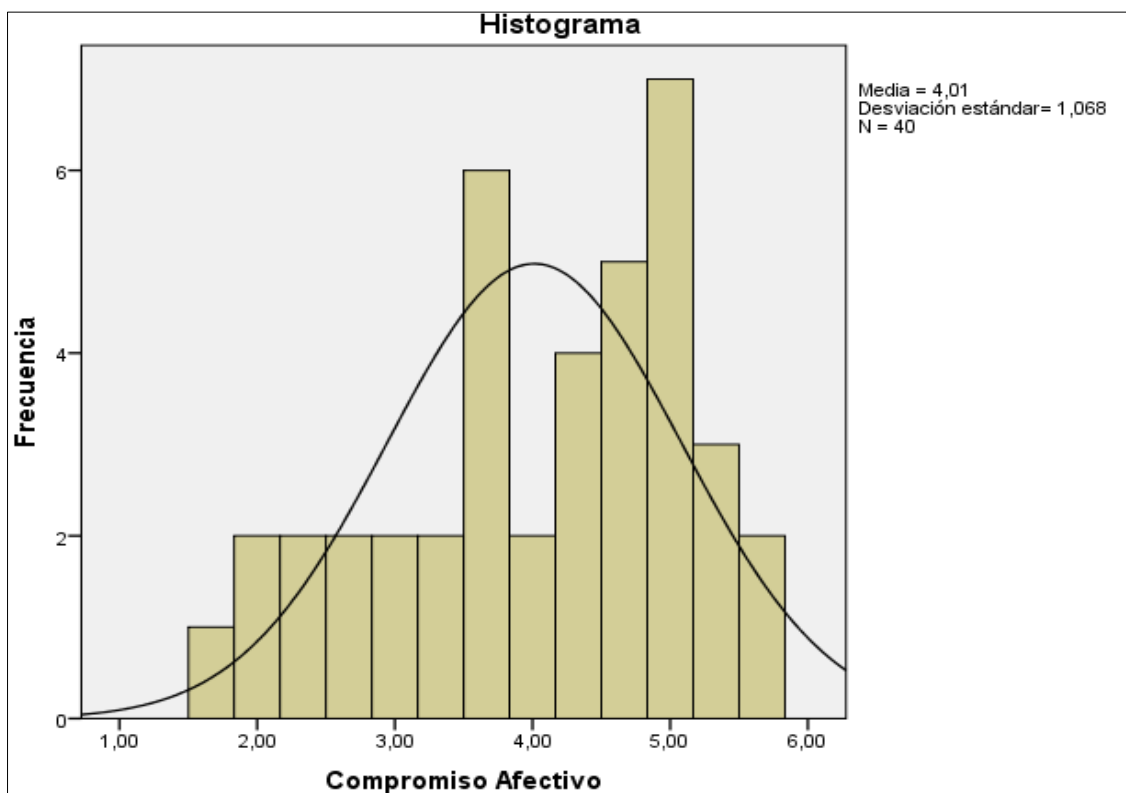


Figura Q2: Histogramas de distribución de variable- compromiso de continuidad

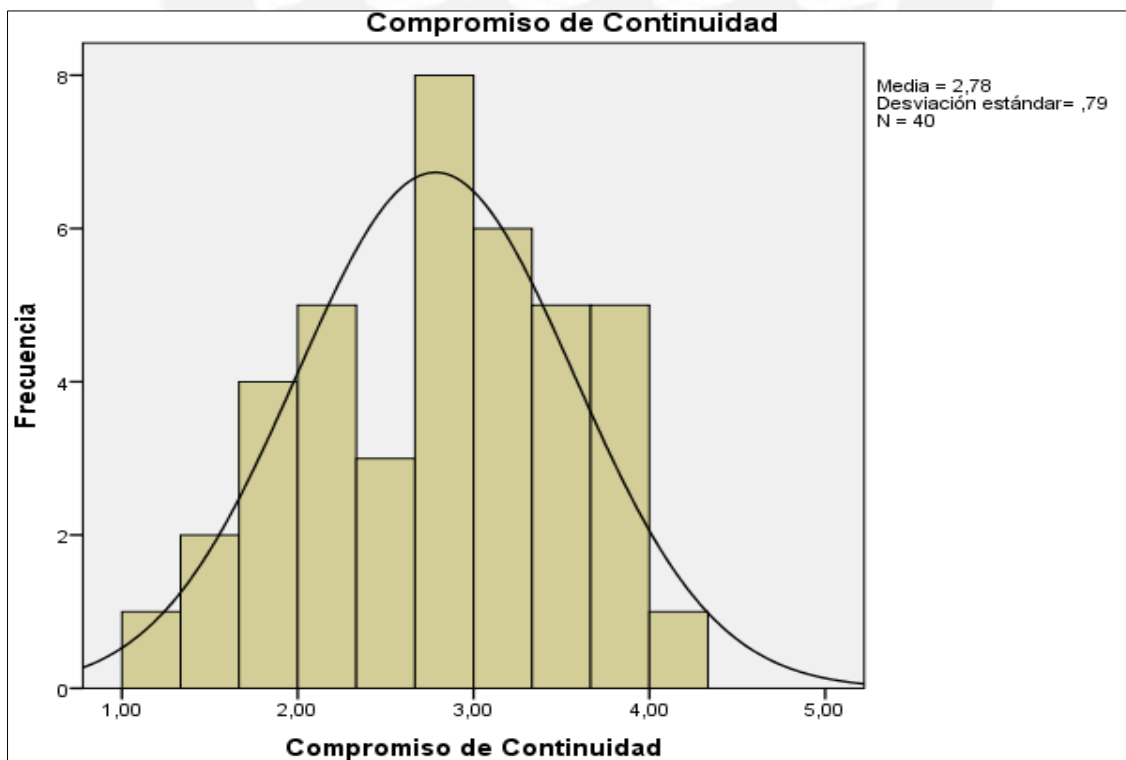


Figura Q3: Histogramas de distribución de variable- compromiso normativo

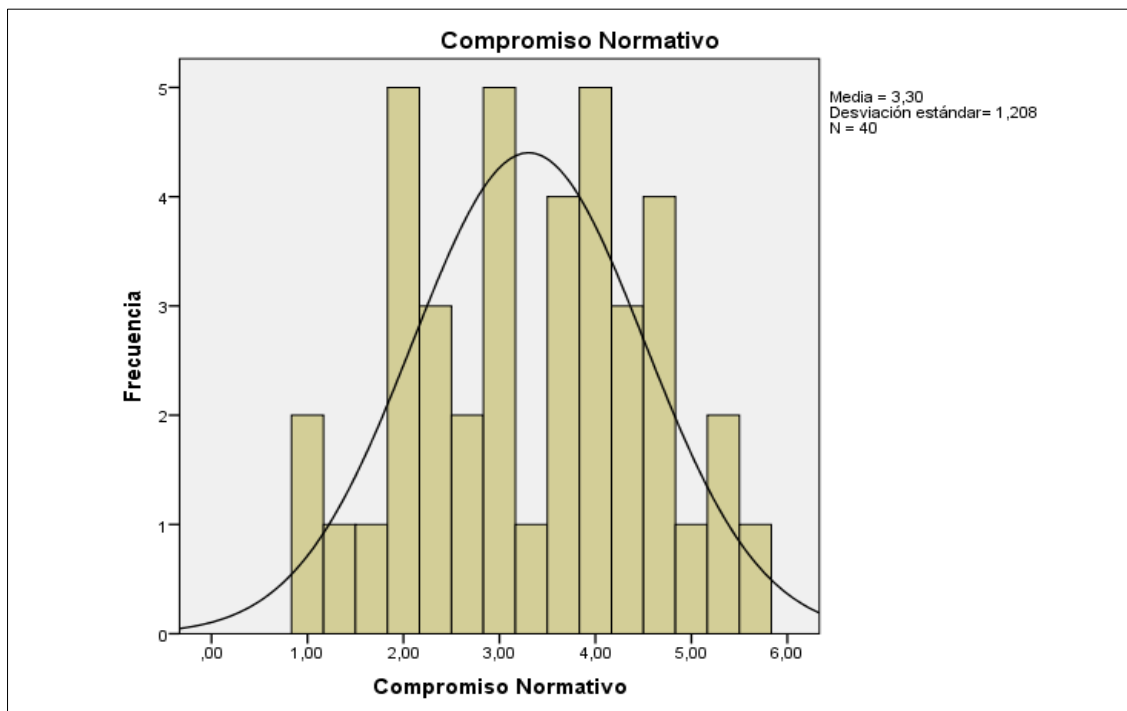


Figura Q4: Histogramas de distribución de variable- desarrollo profesional

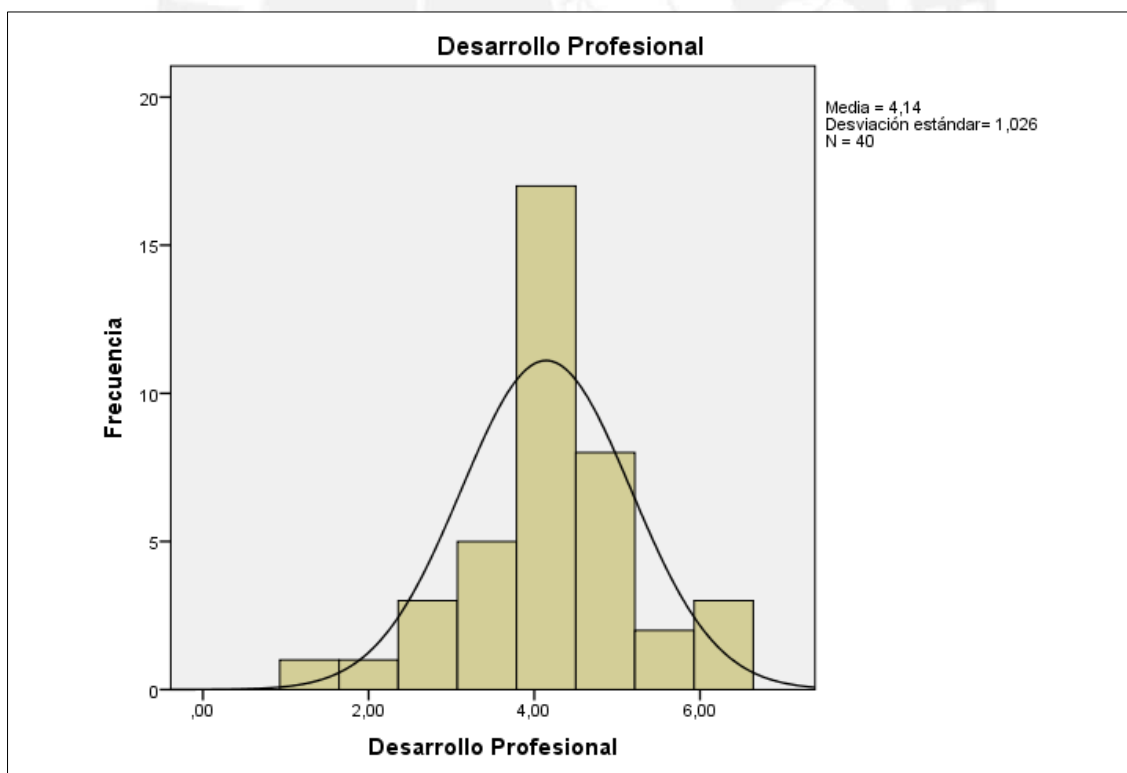
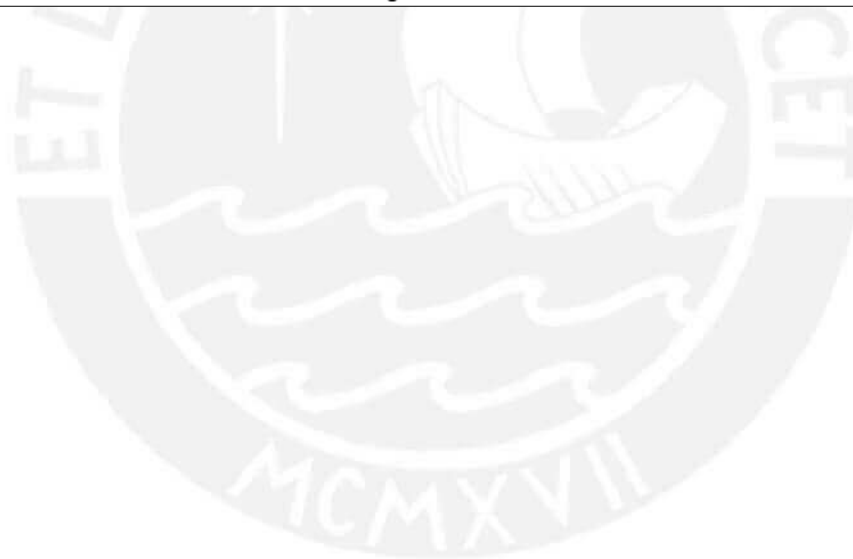
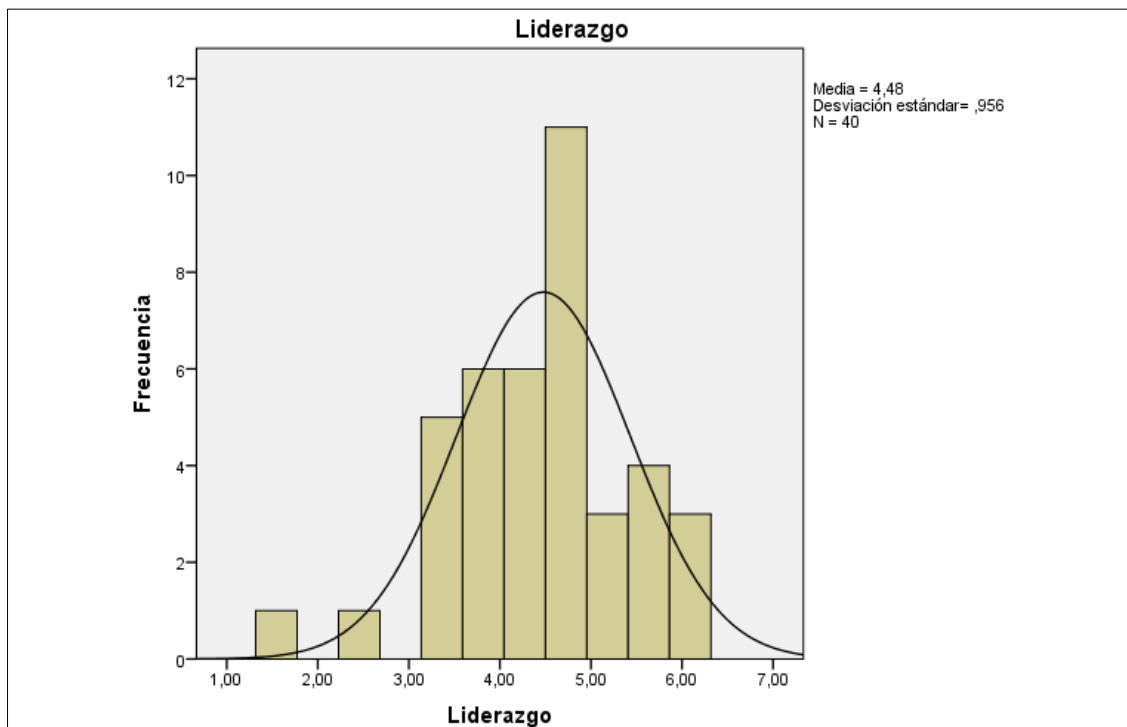


Figura Q5: Histogramas de distribución de variable- desarrollo profesional



ANEXO R: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (asistentes)

Figura R1: Histograma de distribución de variable- compromiso afectivo

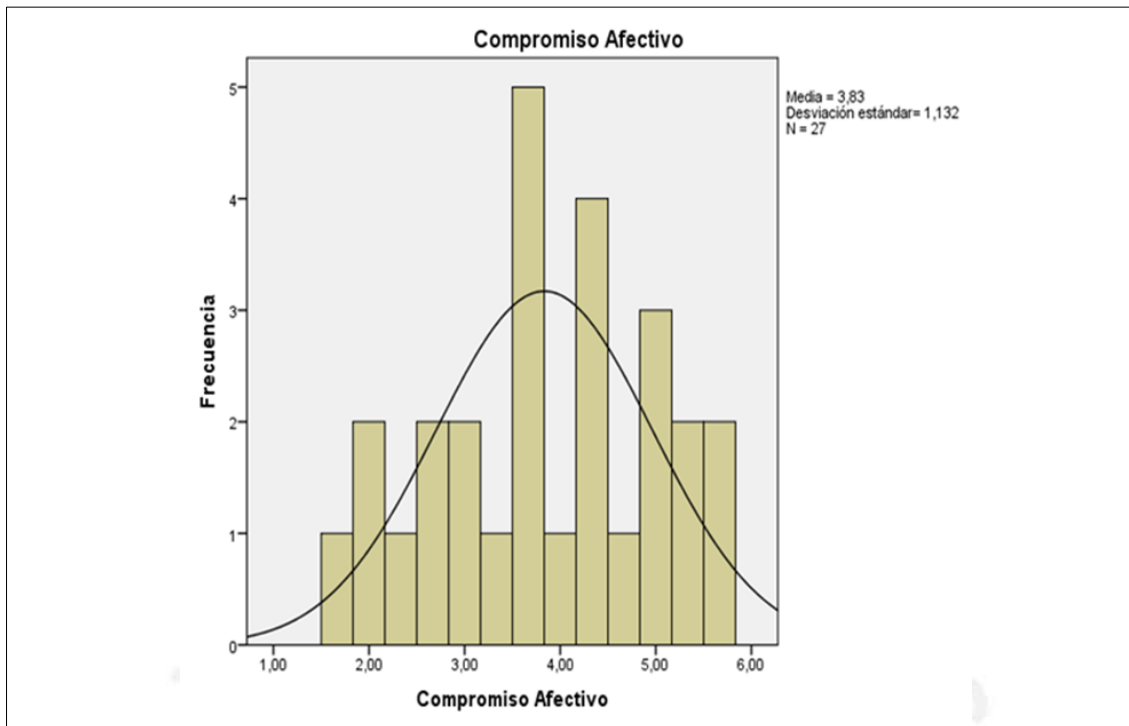


Figura R2: Histograma de distribución de variable- compromiso de continuidad

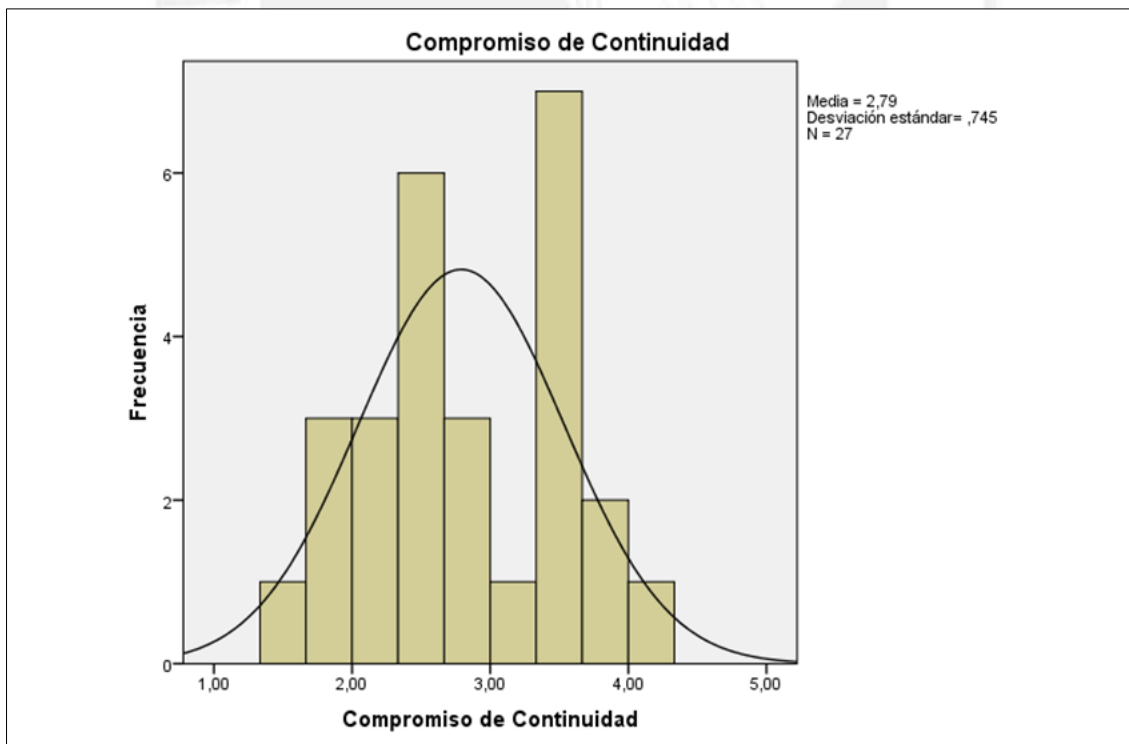


Figura R3: Histograma de distribución de variable- compromiso normativo

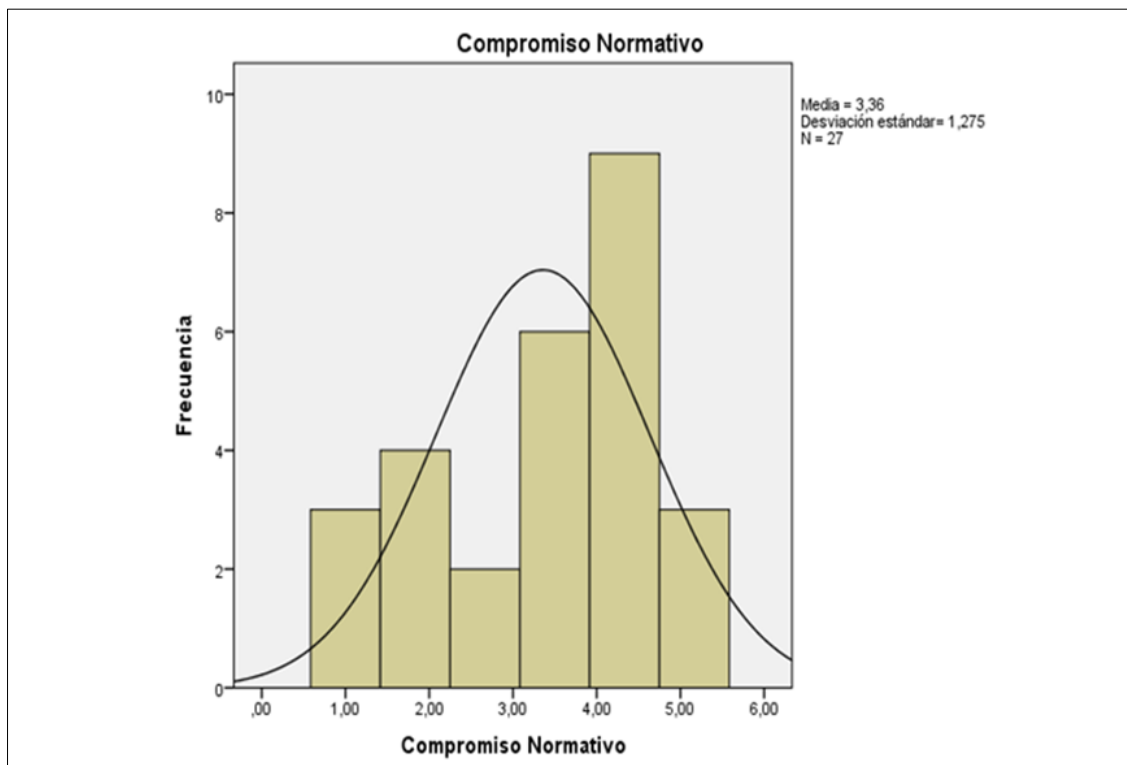


Figura R4: Histograma de distribución de variable- desarrollo profesional

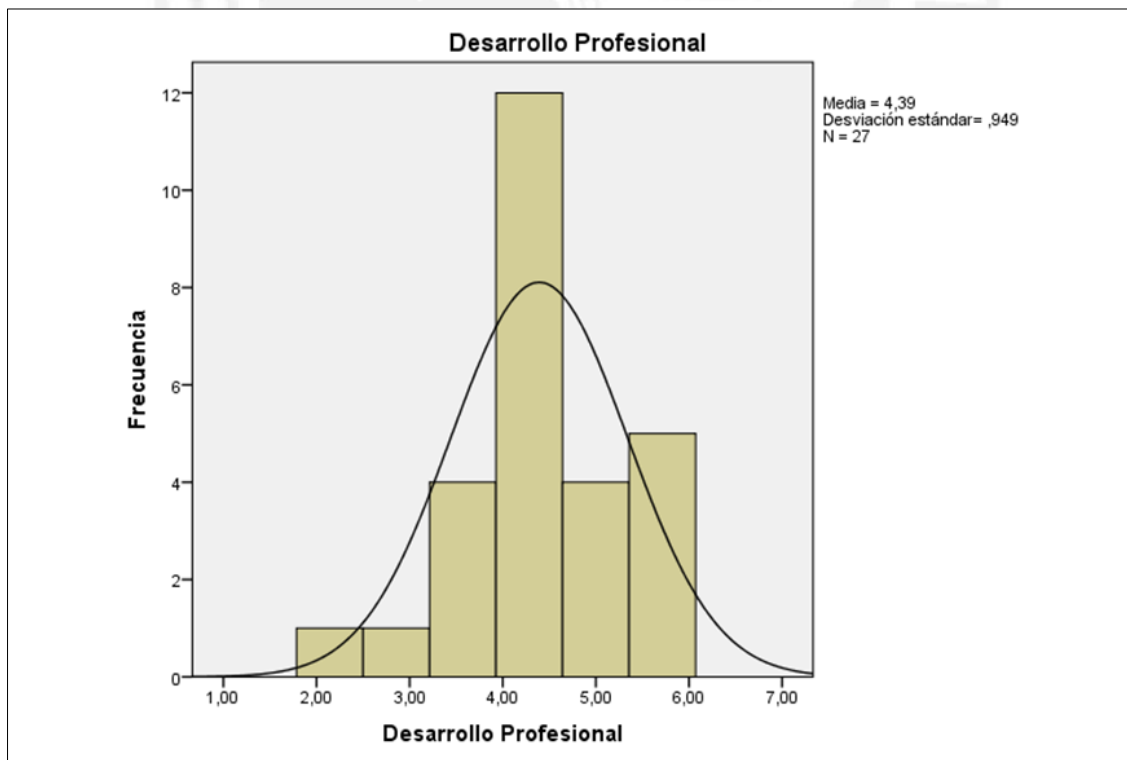


Figura R5: Histograma de distribución de variable- liderazgo

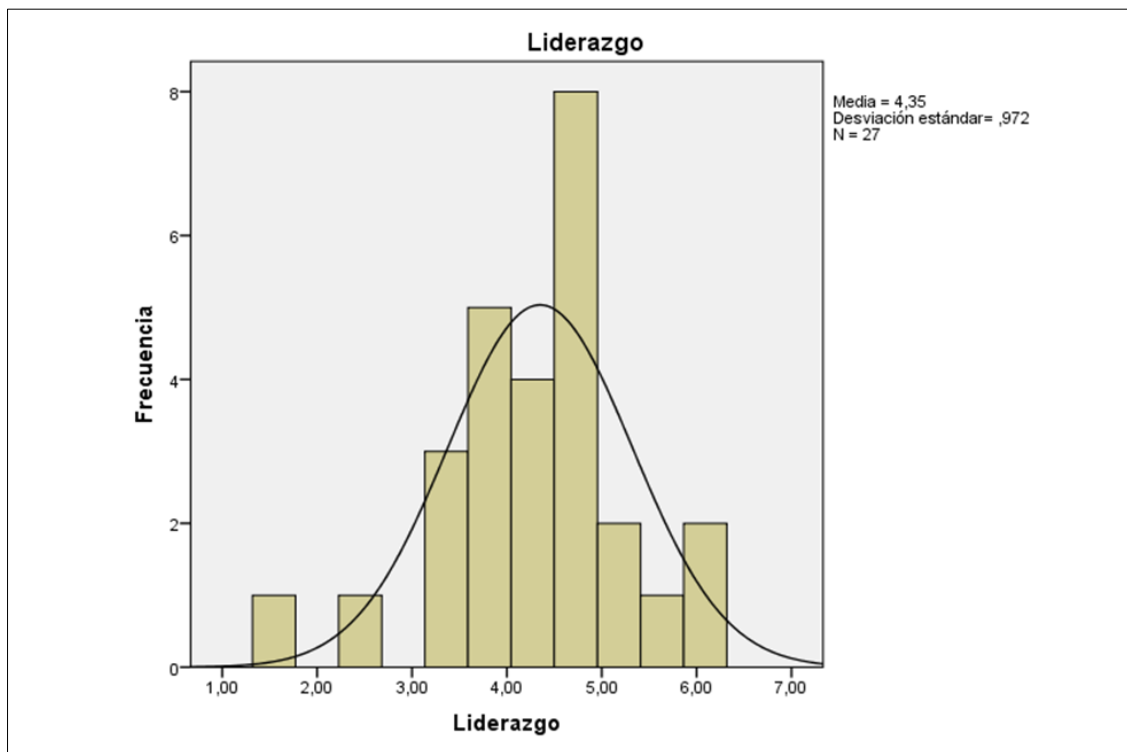


Figura R6: Gráfica de dispersión de variables 1

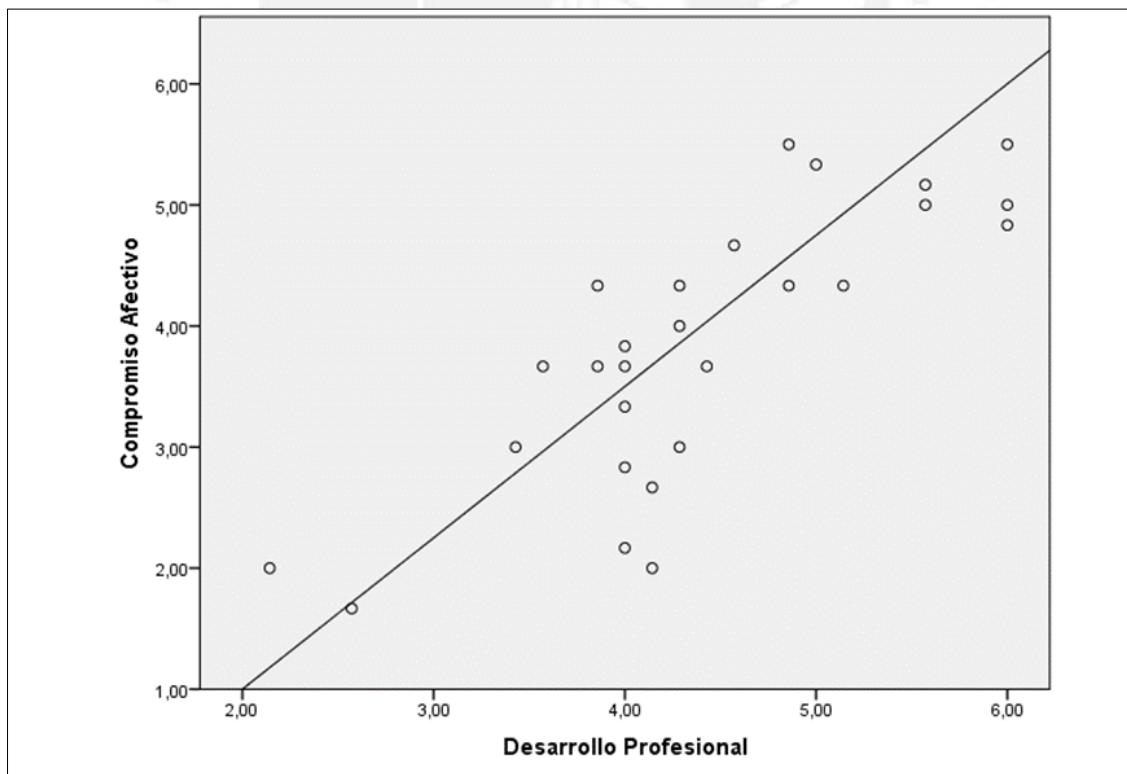
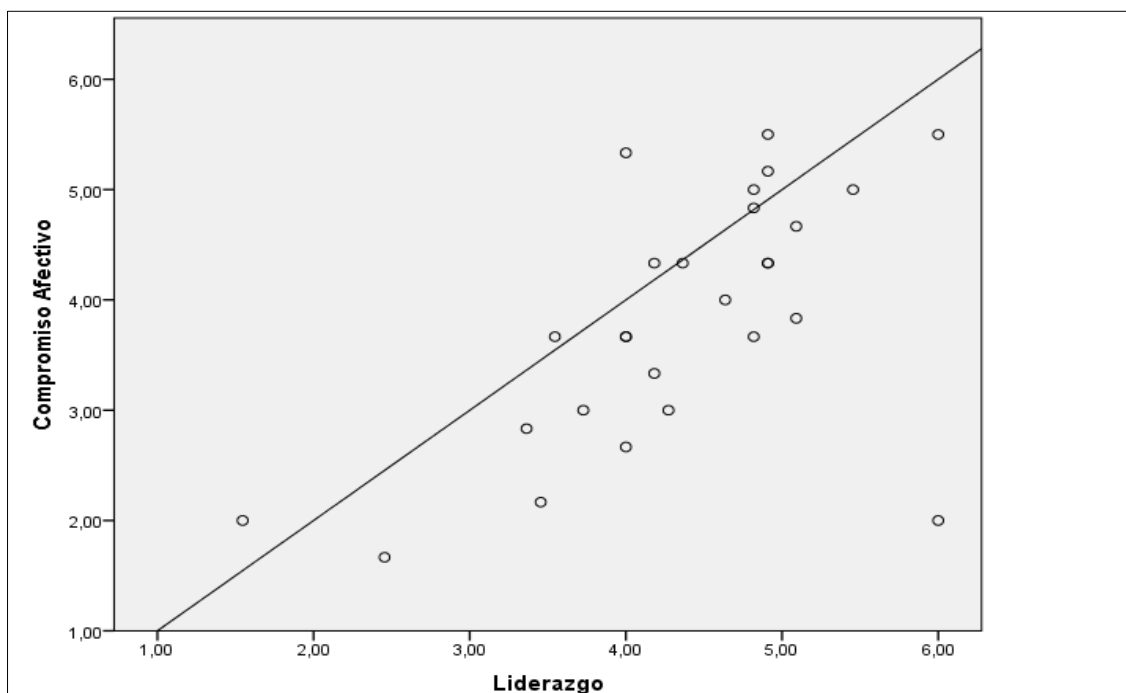


Figura R7: Gráfica de dispersión de variables 2



ANEXO S: Análisis cuantitativo de variables en SPSS (*seniors*)

Figura S1: Histograma de normalidad de variable – compromiso afectivo

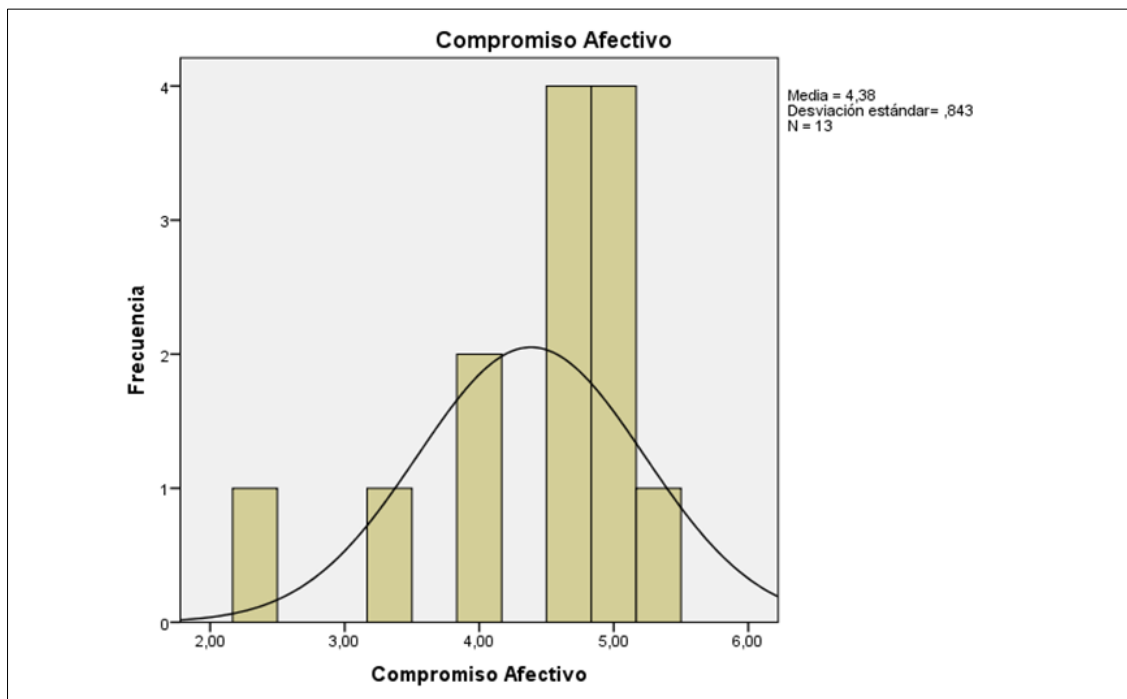


Figura S2: Histograma de normalidad de variable – compromiso de continuidad

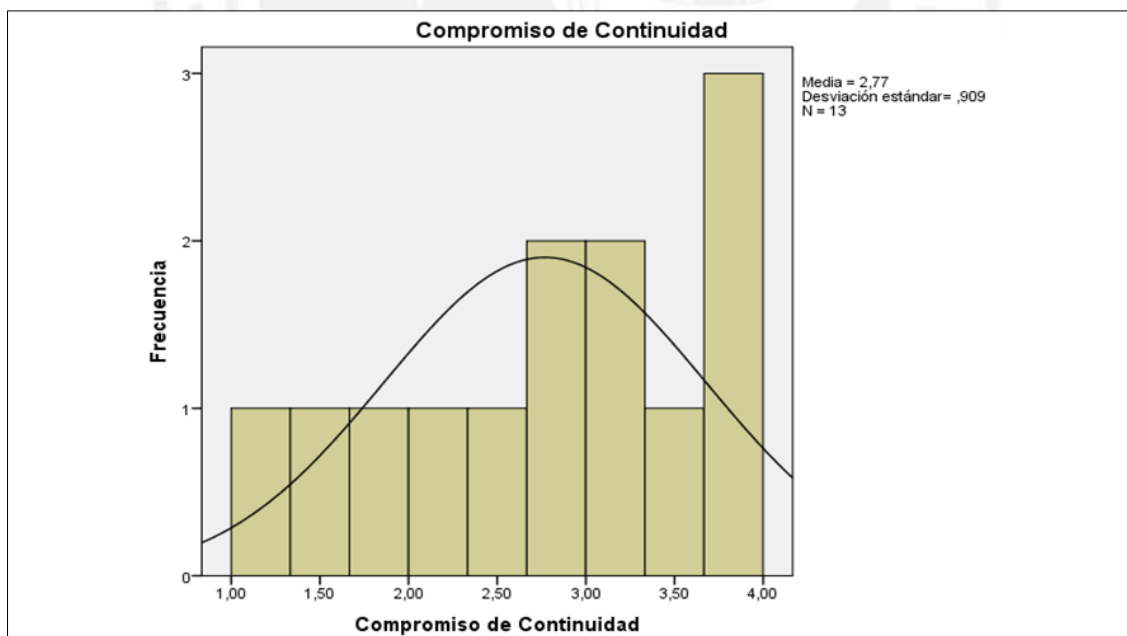


Figura S3: Histograma de normalidad de variable – compromiso normativo

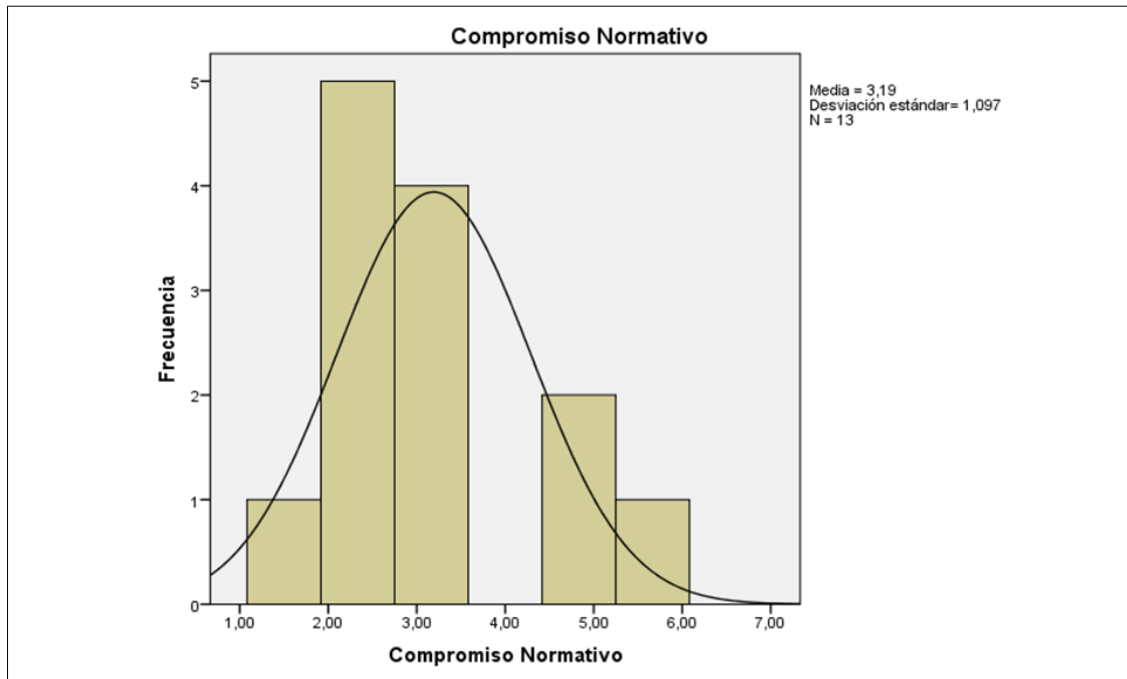


Figura S4: Histograma de normalidad de variable – desarrollo profesional

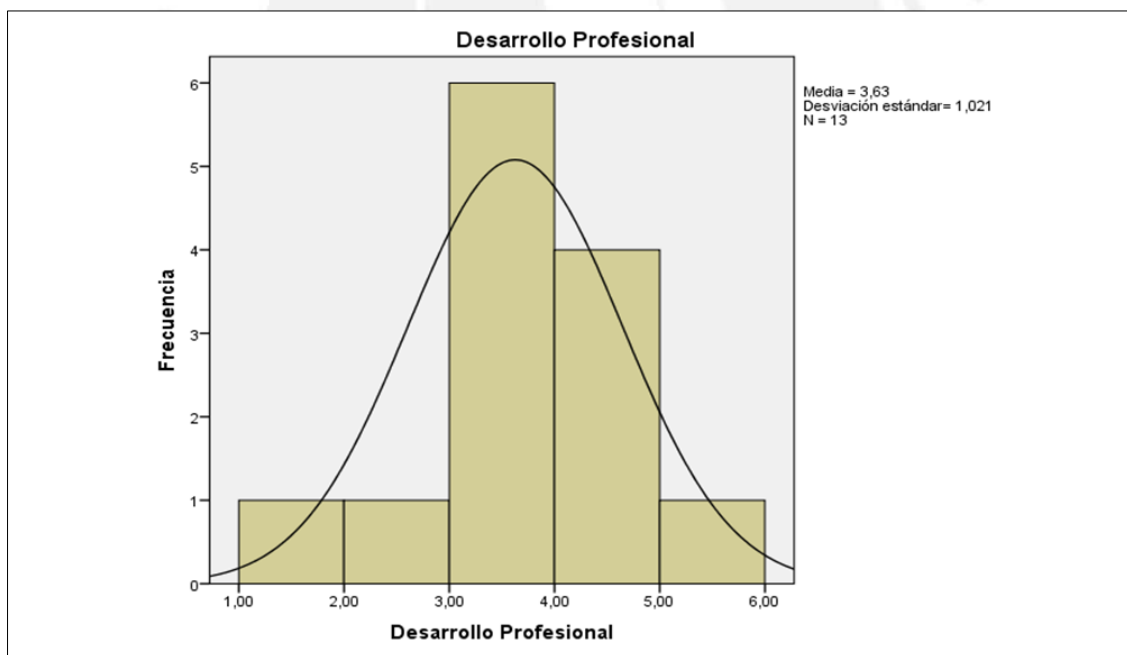


Figura S5: Histograma de normalidad de variable – liderazgo

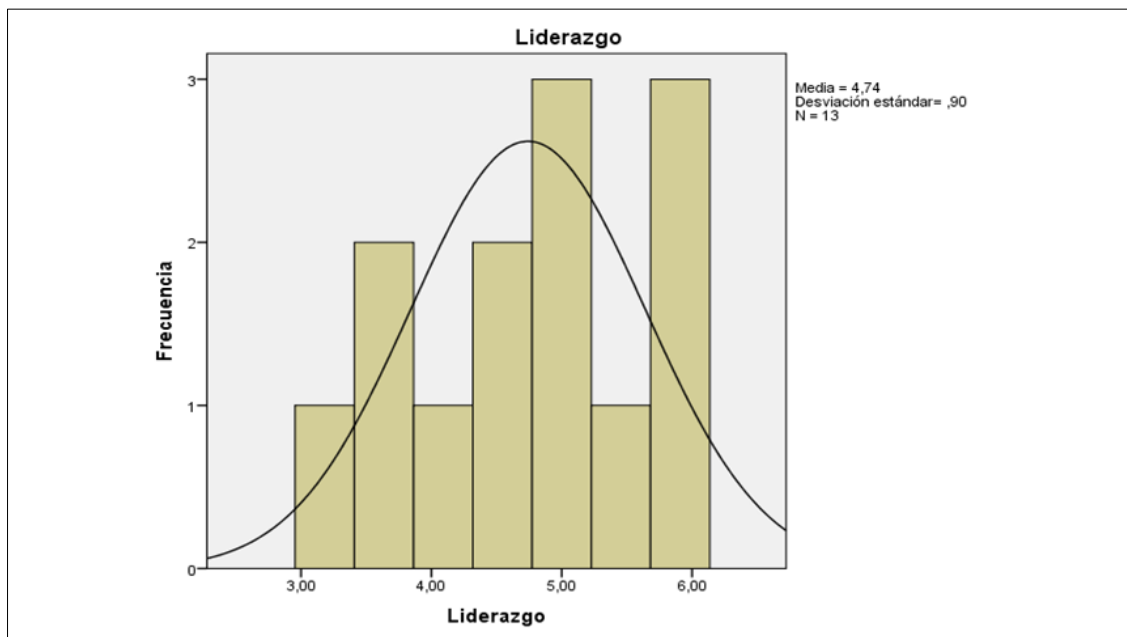
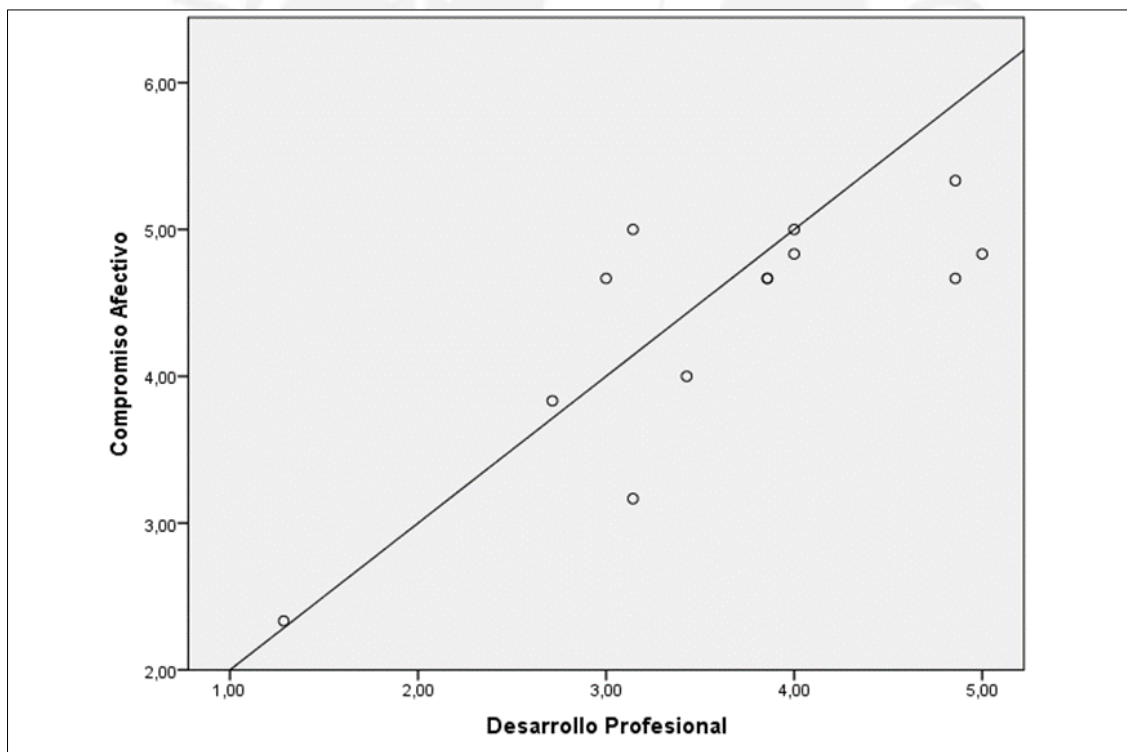


Figura S2: Gráfica de dispersión de variables



ANEXO T: Factores propuestos para cada pregunta de la encuesta

Tabla T1: Factores propuestos para cada pregunta de la encuesta

Variables y/o componentes de las variables	Preguntas de encuesta	Factor propuesto
Compromiso afectivo	1. Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la firma.	Sentido de pertenencia
	2. La firma tiene un gran significado personal para mí.	Vínculo emocional
	3. Me siento como parte de una familia en esta firma.	Identificación
	4. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	Empatía
	5. Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella	Orgullo
	6. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta organización.	Deseo de permanencia
Compromiso de continuidad	1. Actualmente, trabajo en esta organización porque tengo necesidad de hacerlo y no tanto por satisfacción.	Necesidad económica
	2. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	Beneficios económicos
	3. Permanezco en esta organización porque pienso que el mercado tiene muy pocas opciones alternativas.	Ofertas del mercado laboral
	4. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando aquí, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	Capacidad profesional de conseguir empleo
	5. Ahora mismo sería difícil para mí dejar la firma, incluso si quisiera hacerlo.	Continuidad versus deseo de permanencia
	6. Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.	Costo de oportunidad personal
Compromiso normativo	1. Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	Sentido de obligación
	2. Me quedo en la compañía porque siento que es lo correcto.	Pensamiento ético
	3. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	Sentimiento de culpa
	4. Ahora mismo no abandonaría la firma por no decepcionar a mi equipo.	Permanencia por aprobación
	5. La firma merece mi lealtad.	Lealtad
	6. Creo que le debo mucho a la firma.	Gratitud
Liderazgo	1. Mi jefe considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	Comportamiento ético
	2. Mi jefe enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	Promueve un ambiente en equipo
	3. Mi jefe va más allá de su propio interés en beneficio del equipo	Consideración por el equipo
	4. Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto y confianza	Lidera con el ejemplo
	5. Mi jefe expresa con claridad y entusiasmo los logros que deben conseguirse	Motivación por altas expectativas

Variables y/o componentes de las variables	Preguntas de encuesta	Factor propuesto
	6. Mi jefe transmite confianza en que se alcanzarán los objetivos	Confianza en el logro de resultados
	7. Mi jefe busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	Capacidad para la resolución de problemas
	8. Mi jefe consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	Promoción de capacidades para la resolución de conflictos
	9. Mi jefe dedica su tiempo a enseñar y formar, y me ha ayudado a desarrollar mis capacidades	Formación de capacidades
	10. Mi jefe se preocupa por mí como persona y conoce mis necesidades, capacidades y aspiraciones.	Reconocimiento del colaborador como persona
	11. ¿Qué tan comprometido me siento con mi jefe?	Compromiso con el jefe
Desarrollo profesional	1. En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer como profesional en mi trabajo	Oportunidad de aprendizaje y crecimiento
	2. Considero que en la firma recibo capacitaciones que contribuyen a mejorar mi rendimiento en mis labores diarias.	Capacitación para mis labores diarias
	3. Considero que la firma me brinda herramientas que me permitirá potenciar mi competitividad profesional.	Competitividad profesional
	4. Tengo claras las oportunidades de crecimiento y desarrollo que me brinda la firma.	Claridad de oportunidades de desarrollo
	5. La firma genera condiciones necesarias para las promociones verticales y/u horizontales.	Oportunidad de promociones
	6. El rol de mi asesor de desempeño ha contribuido considerablemente a mi desarrollo profesional en la firma.	Contribución en el ámbito profesional
	7. ¿Los planes y oportunidades de desarrollo que me brinda la firma me comprometen con la organización?	Desarrollo profesional y compromiso

ANEXO U: Ficha y guía de preguntas base utilizada para los *focus group* realizados

Tabla U1: Ficha técnica para *focus group*

FICHA TÉCNICA	FOCUS GROUPS
Universo	<i>Seniors</i> y asistentes <i>millennials</i> del área Tributos y Legales de la FSP
Participantes	<ol style="list-style-type: none"> 1) 05 <i>seniors</i> del área Tributos y Legales de la FSP (codificados) 2) 07 asistentes del área Tributos y Legales de la FSP (codificados) 3) 06 asistentes del área Tributos y Legales de la FSP (codificados)
Fecha	<ol style="list-style-type: none"> 1) 28/06/2017 - 1:30 pm a 2:40 pm 2) 05/07/2017 - 1:50pm a 3:00pm 3) 13/07/2017 – 1:45pm a 2:30pm
Lugar	Oficinas de la FSP



Tabla U2: Guía de preguntas para *focus group*

GUÍA DE PREGUNTAS BASE
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las principales características y tendencias de los <i>seniors</i> y asistentes <i>millennials</i> del Área Tributos y Legales de la FSP • Conocer la percepción que tienen los <i>seniors</i> y asistentes del área Tributos y Legales de la FSP sobre los temas de Compromiso, Liderazgo y Desarrollo Profesional con la finalidad de tener una idea más precisa a partir de su perspectiva. Además de validar y profundizar en la información obtenida en las encuestas.
<p>Introducción:</p> <p>“Buenos tardes, mi nombre es _____. Soy un(a) estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Muchas gracias por su apoyo y tiempo el día de hoy. Hoy vamos a hablar sobre sus percepciones y sobre cuán satisfechos están en su centro laboral. Tomen en cuenta que estamos aquí para conocer sus opiniones, entonces no existen respuestas malas ni incorrectas, solo conversaremos para conocernos un poco más y saber lo que piensan y sienten sobre el tema a tratar.”</p>
<p>Presentación de los participantes:</p> <p>“Para conocernos un poco, me gustaría saber: ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen? ¿Cuál es su <i>hobbie</i>?”</p>
Cuestionario
Preguntas para identificar características y tendencias de los <i>seniors millennials</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué carrera estudiaron? 2. ¿Qué es lo que más les atrae de una empresa para trabajar en ella? (Se reparte cartilla con opciones: <ul style="list-style-type: none"> • Marca empleadora • Clima laboral • Impacto social • Integración de su vida profesional y personal • Que traten a los colaboradores como clientes 3. ¿En qué sectores les gusta/gustaría trabajar? ¿Podrían mencionar los tres principales? 4. ¿En qué sectores de ninguna manera trabajarían y por qué? 5. ¿Han llevado estudios adicionales luego del pre-grado? 6. ¿Qué porcentaje de sus ingresos totales los destinan a sus ahorros mensualmente? (% aproximado) 7. Si recibieran una bonificación económica importante, ¿en qué invertirían? 8. ¿Cómo y dónde se ven de aquí a 10 años?
Aspecto Laboral
<p>Compromiso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describirían? ¿Sería hombre?, ¿mujer?, ¿de qué rango de edad?, ¿qué características tendría? 2. ¿Se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? / Cuando conversan de su organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dicen? 3. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías? 4. ¿Qué tendría que pasar para que dejaran de trabajar en la firma? 5. ¿Qué significa para ustedes compromiso? 6. ¿Qué o quién hace que se sientan comprometidos con la firma? ¿Cómo le demuestran su compromiso? 7. A continuación les voy a repartir una hoja. Por favor, puntuar del 1 al 3, siendo 1 la definición con la que se sienten más identificados y 3 con la que se sienten menos identificados: <ul style="list-style-type: none"> • __Estoy comprometido(a) con mi organización, ya que tengo un vínculo emocional y me identifico con ella, además tengo deseo de permanecer en la firma. • __Estoy comprometido(a) con mi organización, ya que dejar ahora mi empleo, implicaría un alto costo para mí, debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual. • __Estoy comprometido(a) con mi organización debido a que me brinda múltiples beneficios (capacitaciones, pagos de estudios, <i>mobilities</i>, etc.) y considero que debo tener un sentido de

<p>reciprocidad con ella.</p>
<p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podrían describir a sus jefes en una sola palabra? 2. ¿Qué es lo que más valoran de sus jefes? 3. Si sus jefes tuvieran algo por mejorar, ¿qué aspectos serían? 4. ¿Qué entienden por estar comprometidos con sus jefes? ¿Cómo se lo demuestran? 5. ¿Cómo sería un jefe para el que definitivamente no quisieran trabajar?
<p>Desarrollo profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tienen claro el rol de su asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describirían el rol de su asesor de desempeño en su realidad? 2. ¿Consideran efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con su asesor? 3. Si pudieran haber elegido a su asesor, ¿qué características adicionales les hubiera gustado que tenga? 4. De acuerdo con su experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en Tributos y Legales? 5. ¿Consideran que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido? 6. ¿Consideran que son mejores profesionales ahora que cuando entraron a la firma? 7. Si ustedes pudieran elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con sus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué? 8. Si ustedes pudieran elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con sus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?
<p>Cierre:</p> <p>¿Hay alguna cosa que les gustaría agregar o algo que no se les ha preguntado que consideren es importante mencionar?</p>



ANEXO V: Ficha y guía de preguntas base utilizada para las entrevistas realizadas

Tabla V1: Ficha técnica para entrevistas

FICHA TÉCNICA	ENTREVISTAS
Universo	<i>Seniors</i> y asistentes <i>millennials</i> del área Tributos y Legales de la FSP
Participantes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Asistente N° 1 (codificado) 2) Asistente N° 2 (codificado) 3) Asistente N° 3 (codificado) 4) Asistente N° 4 (codificado) 5) Asistente N° 5 (codificado) 6) Asistente N° 6 (codificado) 7) Asistente N° 7 (codificado) 8) Asistente N° 8 (codificado) 9) <i>Senior</i> N° 1 (codificado) 10) <i>Senior</i> N° 2 (codificado) 11) <i>Senior</i> N° 3 (codificado) 12) <i>Senior</i> N° 4 (codificado) 13) <i>Senior</i> N° 5 (codificado)
Fecha	<ol style="list-style-type: none"> 1) 05/06/2017 – 4:30pm 2) 06/06/2017 – 11:30am 3) 06/06/2017 – 2:30pm 4) 06/06/2017 – 3:30pm 5) 06/06/2017 – 6:30pm 6) 07/06/2017 – 6:30pm 7) 07/06/2017 – 7:15pm 8) 12/06/2017 – 6:40pm (vía telefónica) 9) 16/06/2017 – 2:20pm 10) 18/06/2017 – 10:00am (vía telefónica) 11) 19/06/2017 – 4:30pm 12) 20/06/2017 – 3:00pm 13) 20/06/2017 – 3:45pm
Lugar	Oficinas de la FSP

Tabla V2: Guía de preguntas base para entrevistas

GUÍA DE PREGUNTAS BASE
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las principales características y tendencias de los <i>seniors</i> y asistentes <i>millennials</i> del Área Tributos y Legales de la FSP • Conocer la percepción que tienen los <i>seniors</i> y asistentes del área Tributos y Legales de la FSP sobre los temas de Compromiso, Liderazgo y Desarrollo Profesional con la finalidad de tener una idea más precisa a partir de su perspectiva. Además de validar y profundizar en la información obtenida en las encuestas.
<p>Introducción:</p> <p>“Buenos tardes, mi nombre es _____. Soy una estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Muchas gracias por su apoyo y tiempo el día de hoy. Hoy vamos a hablar sobre sus percepciones y sobre cuán satisfechos están en su centro laboral. Tome en cuenta que estamos aquí para conocer sus opiniones, entonces no existen respuestas malas ni incorrectas, solo conversaremos para conocernos un poco más y saber lo que piensa y siente sobre el tema a tratar.”</p>
<p>Presentación de los participantes:</p> <p>“Para conocernos un poco, me gustaría saber: ¿Cómo se llama? ¿Cuántos años tiene? ¿Cuál es su <i>hobbie</i>?”</p>
Cuestionario
Preguntas para identificar características y tendencias de los <i>seniors</i> y asistentes <i>millennials</i>
<p>9. ¿Qué carrera estudió?</p> <p>10. ¿Qué es lo que más le atrae de una empresa para trabajar en ella? (Se reparte cartilla con opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • marca empleadora • clima laboral • impacto social • integración de su vida profesional y personal • que traten a los colaboradores como clientes <p>11. ¿En qué sectores le gusta/gustaría trabajar? ¿Podría mencionar los tres principales?</p> <p>12. ¿En qué sectores de ninguna manera trabajaría y por qué?</p> <p>13. ¿Ha llevado estudios adicionales luego del pre-grado?</p> <p>14. ¿Qué porcentaje de sus ingresos totales los destinan a sus ahorros mensualmente? (% aproximado)</p> <p>15. Si recibiera una bonificación económica importante, ¿en qué invertiría?</p> <p>16. ¿Cómo y dónde se ven de aquí a 10 años?</p>
Aspecto Laboral
<p>Compromiso:</p> <p>8. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describiría? ¿Sería hombre?, ¿mujer?, ¿de qué rango de edad?, ¿qué características tendría?</p> <p>9. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? / ¿Cuándo conversa de su organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente le dicen?</p> <p>10. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías?</p> <p>11. ¿Qué tendría que pasar para que dejaran de trabajar en la firma?</p> <p>12. ¿Qué significa para ustedes compromiso?</p> <p>13. ¿Qué o quién hace que se sienta comprometidos con la firma? ¿Cómo le demuestra su compromiso?</p> <p>14. A continuación le voy a entregar unas cartillas. Por favor, puntuar del 1 al 3, siendo 1 la definición con la que se siente más identificados y 3 con la que se sienta menos identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • __Estoy comprometido(a) con mi organización, ya que tengo un vínculo emocional y me identifico con ella, además tengo deseo de permanecer en la firma. • __Estoy comprometido(a) con mi organización, ya que dejar ahora mi empleo, implicaría un alto costo para mí, debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual. • __Estoy comprometido(a) con mi organización debido a que me brinda múltiples beneficios (capacitaciones, pagos de estudios, <i>mobilities</i>, etc.) y considero que debo tener un sentido de

reciprocidad con ella.
<p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Podría describir a sus jefes en una sola palabra? 7. ¿Qué es lo que más valora de su jefes? 8. Si su jefes tuviera algo por mejorar, ¿qué aspectos serían? 9. ¿Qué entiende por estar comprometido con sus jefes? ¿Cómo se lo demuestra? 10. ¿Cómo sería un jefe para el que definitivamente no quisiera trabajar?
<p>Desarrollo profesional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Tiene claro el rol de su asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describiría el rol de su asesor de desempeño en su realidad? 10. ¿Considera efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con su asesor? 11. Si pudiera haber elegido a su asesor, ¿qué características adicionales le hubiera gustado que tenga? 12. De acuerdo con su experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en Tributos y Legales? 13. ¿Considera que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido? 14. ¿Considera que es mejor profesionales ahora que cuando entró a la firma? 15. Si pudiera elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con sus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué? 16. Si usted pudiera elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con sus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?
<p>Cierre:</p> <p>¿Hay alguna cosa que le gustaría agregar o algo que no se le ha preguntado que considere es importante mencionar?</p>



ANEXO W: Análisis de entrevistas a profundidad a asistentes

Tabla W1: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P1

1. ¿Qué carrera estudiaste?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM01	Derecho	Derecho	Del total de los asistentes entrevistados de la FSP, el 63% de ellos estudió Derecho y el 38% Contabilidad.
DVI	Derecho		
JA	Derecho		
MQ	Derecho		
SN01	Derecho		
CAA01	Contabilidad	Contabilidad	
SC01	Contabilidad		
MC	Contabilidad		

Tabla W2: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P2

2. ¿Qué es lo que más te atrae de una empresa para trabajar en ella?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN 1
SC02	Clima laboral	Ambiente y Clima Laboral	Entre los factores que les atrae a los asistentes para trabajar, en primer lugar, encontramos el ambiente y clima laboral con el 30% de respuestas. En segundo lugar con 20%, cada una, tenemos el aprendizaje y el trato a los colaboradores como clientes. En menor proporción el sueldo, que no haya seguimiento estricto e integración entre vida profesional y personal.
SN02	Ambiente laboral		
DVI03	Ambiente de Trabajo		
XM02	Que me dé la oportunidad de aprender en lo que me quiero especializar.	Aprendizaje	
JA02	Aprendizaje	Tratar a los colaboradores como clientes	
SC03	Que traten a los colaboradores como clientes		
CAA03	Trato horizontal	Sueldo	
DVI02	Sueldo	No tengan seguimiento estricto	
DVI05	Que no tenga seguimiento estricto	Integración entre vida profesional y personal	
DVI04	Horario flexible		

Tabla W2: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P2 (continuación)

	CONCLUSIÓN 2												
<div data-bbox="259 480 1415 962" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Características valoradas por los asistentes para elegir una organización</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Data for 'Características valoradas por los asistentes para elegir una organización'</caption> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Valoración (Ranking)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marca empleadora</td> <td>2.3</td> </tr> <tr> <td>Impacto social</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>Trato a los colaboradores como clientes</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Integración de vida profesional y personal</td> <td>3.4</td> </tr> <tr> <td>Clima Laboral</td> <td>4.5</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Característica	Valoración (Ranking)	Marca empleadora	2.3	Impacto social	2.4	Trato a los colaboradores como clientes	2.5	Integración de vida profesional y personal	3.4	Clima Laboral	4.5	<p>Adicionalmente, para esta pregunta enfocada en las características que son más atractivas para trabajar en una empresa, se mencionó 5 factores propuestos por Cárdenas a los participantes del <i>focus group</i>, los cuales están relacionados a aquellos que buscan los <i>millennials</i> peruanos en una organización (2016, Citado en Patiño, 2016).</p> <p>Entonces, se pidió a los entrevistados que ordenen estos factores en un ranking del 1 al 5 (siendo 1 el que más valora y 5 el que menos valora). A partir de ello, se obtuvo que los asistentes participantes valoran más que una empresa cuente con un buen clima laboral y permita una integración vida profesional y personal adecuada, seguido de ello eligieron el trato a colaboradores como clientes y el impacto social. Finalmente, lo que menos valoran es la marca empleadora.</p>
Característica	Valoración (Ranking)												
Marca empleadora	2.3												
Impacto social	2.4												
Trato a los colaboradores como clientes	2.5												
Integración de vida profesional y personal	3.4												
Clima Laboral	4.5												

Tabla W3: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P3

3. ¿En qué sectores te gustaría trabajar?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM04	Consultoría	Servicios Profesionales	Los asistentes entrevistados indicaron, en su mayoría, que les gustaría mantenerse en una empresa de servicios profesionales, pues sienten que en este tipo de empresas podrán seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. El sector público, energía y minería tuvieron dos respuestas cada una. Asimismo, una persona indicó que le gustaría trabajar en el sector construcción y ONG.
SN04	Estudio de abogados		
JA05	Seguiría en la auditoría		
DVI07	Sector público	Sector público	
JA04	Sector público	Sector Energía	
MC04	Sector Energía		
MQ5	Sector energético	Sector Minería	
DVI08	Minero		
MC05	Sector Minería	Sector Construcción	
SC05	Construcción		
MQ4	Asesoría legal gratuita: ONG's	ONG	
CAA04	Ningún sector en específico	No precisa	

Tabla W4: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P4

4. ¿En qué sector de ninguna manera trabajarías y por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DVI09	Rama penal del Ministerio Público	Sector público	Tanto el sector público y la banca fueron los sectores con mayor respuesta entre los asistentes, ante la pregunta en qué sector de ninguna manera trabajarías. Ambos son vistos como burocráticos y repetitivos. El sector agrario y minero tuvieron una menor cantidad de respuestas entre los asistentes.
MQ6	Sector público: contexto burocrático		
MQ7	Sector público: poco crecimiento profesional		
MQ8	Sector público: baja retribución económica		
MQ9	Sector público: temas que paralizan actividades como las huelgas		
CAA05	Banca	Banca	
JA06	Banca		
MC06	Sector financiero		
XM05	Sector agrario: Temas tributarios relacionados	Sector agrario	
SC06	Sector minero: Complejidad de temas y la ilegalidad de algunos	Sector Minería	
SN05	Nunca lo he pensado	No precisa	

Tabla W5: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P5

5. ¿Has llevado estudios adicionales luego del pre-grado?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SC07	Diplomado	Diplomados	El 50% de los asistentes entrevistados ha llevado un diplomado. El 38% llevó cursos de especialización y los restantes maestría y una segunda carrera.
CAA06	Diplomado		
MQ10	Diplomados		
JA08	Diplomados		
JA07	Cursos	Cursos de especialización	
XM06	Curso de especialización		
MC07	Especialización en Impuestos		
SC08	Maestría en curso	Maestría	
DVI10	Cursando EPE	Segunda carrera	
SN06	No precisa	No precisa	

Tabla W6: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P6

6. ¿Qué porcentaje de tus ingresos totales los destinas a tus ahorros mensualmente?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM07	Menos del 25%	Menos del 25%	La mitad de los asistentes entrevistados indicó que ahorra menos del 25%, uno de ellos indicó que la razón es por los gastos que vienen afrontando mientras los demás es el porcentaje acostumbrado. Tres asistentes mencionaron que ahorran entre el 25% y 50%
SN07	Menor a 25 %		
MQ11	Menos del 25%		
DVI11	Menos del 25%		
CAA07	Entre 25 % a 50%	Entre el 25% y 50%	
JA09	Entre 25% y 50%		
MC08	Entre 25% y 50%		
SC09	Entre el 51% y el 75%	Entre el 51% y 75%	

Tabla W7: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P7

7. Si recibieras una bonificación económica importante, ¿en qué lo invertirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SN08	Pagar deudas	Pagar deudas	Los asistentes participantes indicaron que si tuvieran una bonificación importante la invertirían en pagar deudas, estudiar, ahorrar y comprar inmuebles, cada una de ellas con dos respuestas. En menor proporción mencionaron que el dinero sería invertido.
MQ12	Cancelar deudas		
JA10	Estudiar (Curso, doctorado, maestría)	Estudiar	
MC09	En estudios		
XM08	La ahorraría	Ahorro	
CAA08	Ahorrado		
SC10	Compra de inmuebles	Compra de inmueble	
DVI12	Comprar un inmueble		
SN09	Ponerlo en un depósito		

Tabla W8: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P8

8. ¿Cómo y dónde te ves de aquí a 10 años?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SN10	No seguiría en la FSP	Trabajando en otra empresa	La mayoría de asistentes indicaron que en 10 años se ven trabajando en otra empresa, algunos cambiarían de sector. La segunda respuesta más repetida fue terminar de estudiar, ya sea un doctorado o maestría. Seguir trabajando en la FSP y participar en un voluntariado tuvo dos respuestas entre los participantes. Con una respuesta cada una: con una familia, en el extranjero, en un cargo gerencial, liderando un equipo y no en un cargo gerencial
SN11	Estaría en una mejor empresa		
DVI15	Trabajando en otro sector		
MQ13	Trabajar en multinacional del sector minero		
SC11	Con mayores conocimientos técnicos (un doctorado)	Terminar de estudiar	
JA12	Estudiar otra carrera		
SN12	Con una maestría concluida	Con su negocio propio	
DVI14	Consultor independiente		
XM09	Dueña de su negocio propio	Trabajando en la FSP	
CAA09	Seguir haciendo línea de carrera hasta que se me presente otra oportunidad		
MC10	Trabajando en la FSP	Participar en un voluntariado	
MC11	Continuar en el voluntariado que realiza		
MC12	Participar en uno que involucre educación de temas empresariales y contables	Con una familia	
SC12	Con una familia		
CAA10	No me veo como gerente	No en un cargo gerencial	
DVI13	En el extranjero	En el extranjero	
JA11	Un abogado consolidado	En un cargo gerencial	
MQ14	Liderar un equipo de trabajo	Liderar un equipo de trabajo	

Tabla W9: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P9

9. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describirías? ¿que características tendría?, ¿sería un hombre o una mujer? ¿de cuantos años?				
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN	
SC13	Mujer	Mujer	Del total de asistentes entrevistados el 50% indicaron que ven a la FSP como un hombre y el otro 50% lo ve como una mujer. Asimismo, el 63% ve a la firma como una persona entre 30 y 40 años de edad. Entre sus cualidades y características personales, resalta como enfocado, familiar, búsqueda de mejora a nivel de mercado y multifacética. Por otro lado, es vista con aspectos por mejorar como preocupada, indisciplina y alguien que limita el crecimiento.	
SN13	Mujer			
MC13	Mujer			
MQ19	Mujer			
XM10	Hombre	Hombre		
CAA11	Hombre			
DVI16	Hombre			
JA13	Hombre			
SC14	En los 30s	Entre los 30 y 40 años		
SN15	Década de los 30 años			
CAA12	30s			
DVI17	30's			
MC14	Entre 30 y 40			
MQ15	En sus 20s considerando su presencia frente a otros auditores en el país			Entre los 20 y 30 años
JA16	40's			Entre los 40 y 50 años
XM11	Entre 50 y 60 años			Entre los 50 y 60 años
SC16	Brinda reconocimiento	Cualidades y características personales		
SC17	Aparente			
CAA13	Enfocado en su trabajo			
JA14	Tiene políticas que no le asientan muy bien			
MC15	Familiar			
MC16	Nuclear			
MC17	Multifacética			
MQ16	Se encuentra en crecimiento			
MQ17	Cuenta con potencial			
MQ18	En la búsqueda de posicionamiento de marca en el país			
MQ20	Alegre por tema de políticas, como proyecto <i>happiness</i> y pausas activas			
MQ21	Intenta hacer actividades distintas a ordinarias del día a día, generando ánimo			

XM12	Controlador	Cualidades por mejorar	
XM13	Que limita tu desenvolvimiento		
SN14	Indecisa		
SC15	Preocupada		
JA15	Sin disciplina		
DVI18	Te enseña a caminar, pero no a correr		

Tabla W10: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P10

10. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? Cuando conversas de tu organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dices?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CAA14	Sí: es reconocida a nivel mundial	Si se siente orgullo de trabajar en la FSP	La mayoría de respuestas de los asistentes indicaron que si se sienten orgullosos de trabajar en la FSP. Entre las razones es el clima laboral que existe en sus equipos, el aprendizaje constante que tienen, el reconocimiento que tienen cuando realizan su trabajo y porque les gusta lo que hacen. Sin embargo, el 27% de respuestas indicaron que no se sienten orgullosos por el clima laboral que existe en sus equipos, por temas monetarios y porque no están de acuerdo con las políticas de la compañía.
CAA15	Sí: Me agrada saber que conocen a la FSP		
CAA16	Sí: Me gusta decir que soy auditor de una empresa		
DVI19	Sí: Desarrollo		
DVI20	Sí: Explotas competencias		
DVI21	Sí: Aprendizaje		
JA17	Mi palabra signifique la palabra de una Big4		
JA19	Si/ No: Satisfecho		
MC18	Sí: por la calidad de las personas		
MC19	Sí: por la calidad del trabajo que se realiza		
MC20	Sí: por la calidad de los profesionales		
MC21	Sí: ambiente de trabajo muy unido		
MQ22	Sí: firma brinda posibilidades de contacto		
MQ23	Sí: firma permite conocer alcances de diversos servicios		
XM15	Aprende mucho		
XM16	La recomienda para trabajar a alguien menor sin dejar de lado el que el clima laboral no es el mejor		
SC18	Sí, aprendizaje constante		
SC19	Me siento en familia		
SC20	No te juzgan si no sabes algo		
SC21	Comentarios: me gusta el trabajo		
SC22	Comentarios: me gusta la relación con equipo de trabajo		

SC23	Comentarios: constante aprendizaje entre todos, si alguien sabe algo lo comparte		
MQ24	Comentarios relacionados a encargarse de proyectos muy grandes		
MQ25	Comentarios relacionados a trabajar con clientes y equipos internacionales		
MQ26	Comentarios relacionados a conocer diversas culturas y potenciar idiomas		
SN19	Si me pregunta por la FSP prefiero no hablar	No se siente orgulloso de estar en la FSP	
XM14	No se siente orgullosa porque no hay un buen clima laboral		
XM17	No se siente que es un equipo		
SN17	No: Trato hacia el trabajador		
SN16	No: No comparto algunos principios de la firma		
SN18	No: Políticas de retiro de personal		
XM19	Evaluaciones subjetivas		
DVI22	No: Recompensas		
DVI23	No: Beneficios económicos		
JA18	No: Orgulloso		
XM18	Considera que las valoraciones se extralimitan a lo profesional		

Tabla W11: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P11

11. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CAA17	Desarrollo profesional	Desarrollo profesional	Cuatro respuestas indicaron que ven a la firma como desarrollo profesional. Dos respuestas, cada una, indicaron que la firma es vista como sacrificio, familia y compromiso. Con una menor proporción de respuestas la empresa es vista como solo un trabajo.
DVI24	Escuela		
JA20	Aprendizaje		
XM20	Experiencia		
SC24	Familia	Familia	
MC22	Familia		
JA21	Sacrificar para adquirir conocimiento	Sacrificio	
JA22	Ven solo si te quieres sacar la mugre		
MQ27	Compromiso	Compromiso	
MQ28	Compromiso relacionado a potencial y crecimiento de la firma frente a otras auditoras		
SN20	Trabajo	Solo un trabajo	

Tabla W12: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P12

12. ¿Qué tendría que pasar para que dejaras de trabajar en la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM21	Una oportunidad mejor	Por mayor desarrollo profesional que el ofrecido por la FSP	La mayoría de asistentes indicaron que para dejar de trabajar en la FSP tendrían que dejar de desarrollarse profesionalmente. Asimismo, tres respuestas indicaron que tendría que existir un desequilibrio entre su vida profesional y personal. Con menor proporción de respuestas, estudiar y no alcanzar las metas económicas en la FSP.
CAA18	Mejor remuneración económica		
CAA19	Que la otra empresa sea muy importante		
JA23	Dejar de aprender		
JA24	Ya no pueda ascender		
SC25	Un tema personal que me complique seguir trabajando en la firma	Complicación en temas personales	
SN21	Desequilibrio vida-trabajo	Estudios	
MC23	Que tenga que elegir entre su vida personal o profesional		
MQ29	Oportunidad de estudios en el extranjero		
MQ30	Oportunidad de utilizar becas para maestría		
DVI25	No alcance el sueldo esperado	No alcanzar las metas económicas en la FSP	

Tabla W13: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P13

13. ¿Qué significa para ti compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM22	Responsabilidad al entregar un trabajo	Realizar buenos entregables	Cinco respuestas indicaron que el compromiso significa realizar entregables impecables. Tres respuestas mencionaron que significa fidelización con la FSP y dos asistentes indicaron que compromiso es apoyar al área cuando hay carga laboral. El resto de respuestas tuvo una respuesta entre los participantes y fueron ser transparente con la información, dedicación para alcanzar los objetivos e interiorizar los valores de la firma. Solo una persona no logró describir el
XM23	Sentido de que mi trabajo representa a la firma y por eso hay que hacerlo bien		
CAA20	Responsabilidad con tus tareas		
JA26	Cumplir con todas mis tareas sin fallar		
MC25	Responsabilidad		
DVI26	Sentirme identificado con la firma	Fidelización con la FSP	
JA25	Lealtad		
MC24	Fidelización		
SC28	Para mí, es apoyar en el área	Apoyo al área cuando hay carga laboral	
SN22	Estar presente aun cuando hay carga laboral	Aprender todo lo que pueda	
SC27	Para mí, aprender todas las cosas que saben mis compañeros sin		

	importar en qué jerarquía estén		significado de la palabra.
JA27	Ser transparente en la información	Transparente con la información	
SC26	Dedicación hacia lo que quieres lograr	Dedicación para alcanzar los objetivos	
MQ31	Compromiso entendido como seriedad en interiorizar objetivos organizacionales e identificación con valores de la firma	Interiorizar los valores de la firma	
SC29	Creo que es una palabra fuerte y no todos lo tienen	No precisa	

Tabla W14: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P14

14. ¿Qué o quién hace que te sientas comprometido con la firma? ¿Cómo le demuestras tu compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM24	Los practicantes a cargo por el apoyo en su formación que representa como Asistente	Equipo de trabajo	El 44% de respuestas indicaron que quien los hace sentir comprometidos es su equipo de trabajo. Dos personas mencionaron que se sienten comprometidos. Se tuvo una respuesta para el jefe directo, no identifica quien lo compromete y mantener el status dejado por su familiar.
MC26	Equipo de trabajo		
MQ32	El equipo de trabajo en general		
SC30	El equipo de trabajo		
SN23	No me siento comprometido	No se siente comprometido	
JA29	Es más importante la calidad del entregable		
MQ33	Superar valla de buen trabajo realizado por familiar en la firma	Mantener el buen status dejado por su familiar	
DVI27	Mi jefe	El jefe directo	
JA28	No identifica quien lo compromete	No identifica quien lo compromete	

Tabla W15: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P15

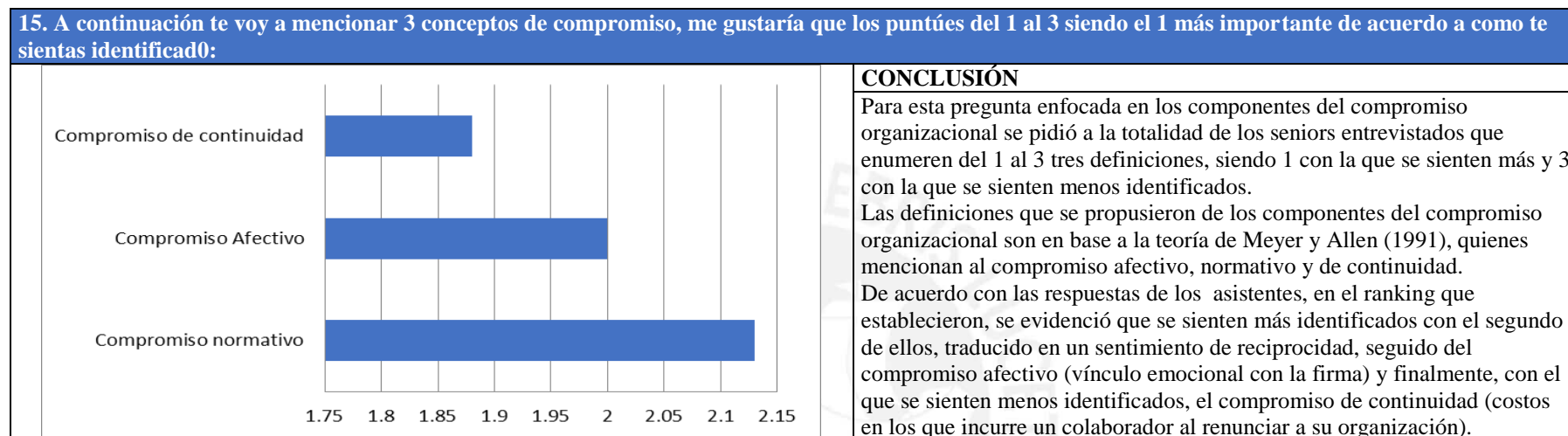


Tabla W16: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P16

16. ¿Podrías describir a tu jefe en una sola palabra?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM26	Hábil	Hábil	Los asistentes entrevistados identificaron a sus jefes con las siguientes características: orientado a la persona a través de su capacidad de motivación, liderazgo, enseñanza, confianza y tolerancia (32%), hábil (16%), exigente (11%), perfeccionista (11%) y responsable (11%). Además, se mencionaron respuestas describiendo a los jefes como relajado y con experiencia. Finalmente, un participante comentó que cuenta con 3 jefes para quienes brindó características
DVI29	Hábil		
MQ36	Habilidad		
SC35	Exigente	Exigente	
CAA22	Exigente		
JA31	Obsesivo	Perfeccionista	
JA32	Le gusta la perfección en los trabajos		
SC33	Dedicado a la persona	Orientado a la persona: motivador, liderazgo, capacidad de enseñar, demuestra confianza y tolerante	
CAA24	Motivador		
MC28	Liderazgo		

MQ38	Capacidad de enseñar		independientes y otro participante no precisó en su respuesta.
MQ37	Tolerancia		
MC30	Confianza		
MC29	Responsabilidad	Responsable	
CAA23	Responsable		
SC34	Relajado	Relajado	
MQ35	Experiencia	Experiencia	
SC32	3 jefes	3 jefes	
SN25	No precisa	No precisa	

Tabla W17: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P17

17. ¿Qué es lo que más valoras de tu jefe?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CAA25	Nos explican el por qué hacemos las cosas	Dispuesto a enseñar	En relación a los aspectos que más valoran en sus jefes, las respuestas de los asistentes estuvieron enfocadas en lo siguiente: trato horizontal para intercambiar ideas (21%), dispuesto a enseñar (16%), brindar autonomía al colaborador (11%) y la experiencia profesional con la que cuentan (11%). Además, en menor frecuencia se mencionó: preocupación por el colaborador como persona, transparencia, responsabilidad y soporte brindado al equipo y colaborador. Finalmente, un entrevistado comentó que cuenta con tres jefes distintos, con los cuales encuentra equilibrio de acuerdo a sus aportes profesionales y, otro entrevistado, no precisó en su respuesta.
SC38	Saca lo mejor de ti con su exigencia		
DVI32	Dispuesto a enseñar		
DVI30	Trato horizontal	Trato horizontal	
JA34	El trato es horizontal		
DVI31	Intercambias ideas		
JA35	Compartir información para el área		
DVI33	Me brinda autonomía	Brinda autonomía al colaborador	
MC33	Autonomía para realizar los encargos		
MC32	Confía en tu trabajo		
JA33	La experiencia que tiene	Su experiencia le brinda capacidad de gestionar situaciones del día a día y no complicarse por los pendientes	
MQ39	Capacidad de lidiar con distintas situaciones difíciles y del día a día.		
SC37	No se complica por las cosas		
SC36	Se preocupa por mí como persona	Preocupación por el colaborador como persona	
XM27	Transparente	Transparente	
SN27	Es responsable	Responsable	
MC31	Soporte por parte de los jefes	Soporte	
SC39	Encuentra equilibrio con los tres	Equilibrio con características de tres jefes	
SN26	No precisa	No precisa	

Tabla W18: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P18

18. Si tu jefe tuviera algo por mejorar, ¿qué aspectos serían?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SC41	El relajado se un poquito más exigente	Ser más exigente y ordenado	Los asistentes indicaron como puntos de mejora para sus jefes el ser más exigente y ordenado (27% de las respuestas), que desarrollen más organización para cumplir con pendientes y reuniones de equipo (27% de las respuestas). Además, otras respuestas en menor frecuencia estuvieron orientadas a que el jefe se relaje, sea empático, paciente y que se comprometa con el área.
JA37	Delega responsabilidad sin darle seguimiento		
XM28	Orden		
DVI34	Organización	Más organización para cumplir pendientes y reunirse con equipo	
MC34	Tener mayor organización para reuniones de equipo		
MQ40	Mejorar el orden de su agenda para cumplir encargos y pendientes		
SC40	Que el exigente se relaje	Que se relaje	
SN28	Empatía	Empatía	
CAA26	Paciente	Paciente	
JA36	Compromiso con el área	Compromiso con el área	
SC42	Al dedicado no le cambiaría nada	No cambiaría nada a uno de sus jefes	

Tabla W19: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P19

19. ¿Qué entiendes por estar comprometido con tu jefe? ¿Cómo se lo demuestras?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM29	Cumpliendo <i>deadlines</i> .	Cumplimiento oportuno de los entregables y encargos en general, mostrando dedicación en ello	Los asistentes señalaron que demuestran compromiso con sus jefes a través del cumplimiento oportuno de los entregables y encargos, mostrando dedicación en su elaboración (46%) y aportando más de lo solicitado (23%), excediendo así las expectativas del jefe. Hubo otras respuestas dichas en menor frecuencia enfocadas en resaltar la importancia de no fallar y colaborar con el trabajo; finalmente, una opinión estuvo dirigida a estar atento a las responsabilidades asignadas y preguntas que haga el jefe.
SC43	Cumplir con los <i>deadlines</i>		
SN29	Cumpliendo con los entregables		
CAA27	Entregar a tiempo lo que tengo a cargo		
DVI35	Cumpliendo todos los encargos		
MC36	Mostrar dedicación en la elaboración de entregables	Aportar más de lo solicitado, excediendo expectativas del jefe	
JA38	Terminar entregables antes de lo programado		
SC44	Aportar un poquito más		
MC35	Exceder las expectativas de los jefes en los entregables	Resalta importancia de no fallar y colaborar con el trabajo	
JA39	Para mí es más importante no fallar con mi trabajo		
MQ41	Realizar un buen trabajo o buen informe por un sentido de colaboración con el trabajo	Estar atento a responsabilidades y preguntas del jefe	
CAA29	Estar al pendiente de las responsabilidades		
CAA28	Responder a sus preguntas		

Tabla W20: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P20

20. Podrías describir qué características debe tener un jefe para el que tú NO querrías trabajar.			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CAA32	Que no comprenda que tienes muchas tareas	Incomprensivo con sobrecarga de tareas	De acuerdo a la opinión de los asistentes, entre las características que debería tener un jefe con el que no quisieran trabajar se encuentran las siguientes: incomprensivo con la sobrecarga de tareas, no contribuya a formación profesional, asuma el rol de jefe y no de líder (siendo autoritario y hostil), no sepa trabajar en equipo y que cuente con sentido de superioridad. Adicionalmente, se mencionaron respuestas, con menor frecuencia, enfocadas en que se deje llevar por lo subjetivo, muestre desinterés en el trabajo, sea irrespetuoso y fomente un mal clima laboral.
CAA31	Impaciente		
CAA33	Incomprensivo		
DVI36	Demuestra que puedo saber más que el	No contribuya a formación profesional	
MC38	Que no sepa transmitir conocimientos ni formar		
MC39	Que no contribuya a su formación profesional		
SN30	Sea jefe y no líder	Asuma rol de jefe y no de líder, siendo autoritario y hostil	
MC37	Autoritario		
SC45	Que sea hostil		
XM31	Que no sepa trabajar en equipo	No trabaje en equipo	
SC46	Que solo pida entregables y no trabaje en equipo		
CAA30	Líder vertical	Sentido de superioridad	
MQ42	Sentido de superioridad		
XM30	Una persona guiada por lo subjetivo	Se deje llevar por lo subjetivo	
DVI37	Desinterés en el trabajo	Desinterés en el trabajo	
JA40	Irrespetuoso	Irrespetuoso	
MQ43	Genere mal clima laboral	Fomente mal clima laboral	

Tabla W21: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P21

21. ¿Tienes claro el rol de tu asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describirías el rol de tu asesor de desempeño en la realidad?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM32	Sí tiene claro el rol del asesor	Tiene claro el rol del asesor de desempeño según lo indicado por la firma y está definido como aquella persona que ayuda al planteamiento de objetivos, realiza seguimiento, evalúa y brinda <i>feedback</i>	Del total de asistentes, el 63% de los entrevistados respondió que sí tienen claro el rol de su asesor de desempeño según lo que indica la firma y lo definieron como aquella persona que ayuda al planteamiento de objetivos, realiza seguimiento, evalúa y brinda <i>feedback</i> . Por otro lado, el 25% de los asistentes, señaló que no tiene claro su rol según lo señalado por la organización y el
SC47	Sí tiene claro el rol del asesor		
CAA34	Si tengo claro el rol del asesor de desempeño		
MC40	Sí tiene claro el rol del asesor de desempeño según lo indica la firma		
MQ44	Asesor de desempeño ayuda a plantear objetivos, realiza seguimiento, evaluación y brinda <i>feedback</i>		
DVI38	No tengo claro según lo que dice la firma	No tiene claro el rol del asesor según	

DVI39	Me da tips para mejorar mi trabajo	lo indicado por la firma	participante restante omitió su opinión. Además, 3 asistentes indicaron que en la práctica, el rol del asesor sí cumple con lo propuesto por la firma y otros tres participantes indicaron lo contrario.
JA41	No tiene claro el rol de asesor de desempeño	En la práctica, el rol de asesor de desempeño sí cumple con lo propuesto por la firma	
SC48	Se cumple adecuadamente		
SN31	El asesor cumple con lo que dice la firma		
MQ45	En la práctica, el rol del asesor de desempeño sí se cumple con lo propuesto con la firma	En la práctica, el rol de asesor de desempeño no se cumple con lo propuesto por la firma	
XM33	No se cumple adecuadamente		
CAA35	No se cumple con la realidad		
CAA36	No nota mucho el proceso		
JA42	He adquirido conocimiento rápido por eso el asesor no me pudo ayudar mucho		

Tabla W22: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P22

22. ¿Consideras efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con tu asesor?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DVI40	En mi día a día se tocan puntos que no son relevantes	Las reuniones son relevantes	Para más de la mitad de las respuestas las reuniones con su asesor son relevantes. Entre las razones de la importancia se mencionaron el crecimiento y el establecimiento de los objetivos. Se mencionó que en las reuniones eran trabajadas en conjunto entre el asesor y el colaborador. Por otro lado, se tuvieron respuestas negativas en torno a las reuniones. Tres respuestas mencionaron que el asesor no se involucra en las reuniones. Además, para dos personas el asesor no es su jefe directo. Por último, se obtuvo una respuesta en que no se encuentran métricas reales para cada objetivo y los objetivos no se ajustan a la realidad.
SC50	Contribuye bastante en su crecimiento		
SN32	Las reuniones son efectivas		
MQ46	Discusiones con asesor de desempeño sí son efectivas		
CAA37	Mi asesor se prepara para poder darme un feedback	Se trabaja en conjunto entre el colaborador y el asesor	
JA43	Trabajamos con feedback constantes		
MC41	Son efectivas porque el asesor muestra las oportunidades de crecimiento que ofrece la firma		
MC42	Se definen los objetivos y ya se cuenta con una de idea de qué es lo que esperan de ti	El asesor no se involucra en las reuniones	
XM36	Guía su juicio de evaluación en percepciones de otros colaboradores diferentes a su jefe		
XM34	Poco involucramiento en el rol del asesor		
JA44	Soy yo quien presenta la agenda en las reuniones		
XM35	El asesor es alguien con quien no trabaja directamente	La asesora de desempeño no es su jefe directo	
SC49	La asesora es diferente de sus tres jefes	Encontrar métricas reales para cada	
MQ47	El planteamiento de los objetivos deben contar con		

	métricas que se ajusten a la realidad del evaluado, incluso si este supera los establecidos para su categoría	objetivo	
MQ48	El equipo de trabajo valora que cuente con nivel mayor de inglés, pero en el planteamiento de objetivos para mi categoría no se valora en términos medibles	Los objetivos no se ajustan a la realidad	

Tabla W23: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P23

23. Si pudieras haber elegido a tu asesor, ¿qué características adicionales te hubiera gustado que tenga?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM37	Alguien que conozca de cerca la calidad del trabajo	Conozca de acerca al colaborador	El 36% de las respuestas de los asistentes indicó que le gustaría que su asesor lo conozca más para que con ello le podrá dar un mejor <i>feedback</i> . El 27% mencionó que sus actuales asesores cumplen con los requisitos que les son solicitados. Con 9%, cada una, se indicaron características como no estresarse rápido, enseñe, tenga experiencia y eficiencia.
JA48	Brindarme soluciones según mis debilidades		
JA47	Identificar mis debilidades más rápido		
MC43	Que trabaje directamente conmigo para que evalúe de forma más objetiva		
CAA38	Cumplen con lo que tienen que hacer	Cumplen con lo que se necesita	
DVI41	Para lo que se requiere esta bien		
MQ49	Conté con un buen asesor		
SC51	Que no se estrese tanto	No estresarse rápido	
SN33	Enseñanza	Enseñe	
JA45	Experiencia	Tenga experiencia	
JA46	Más eficiente	Eficiencia	

Tabla W24: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P24

24. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en T&L?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CAA40	La forma en como demuestras el conocimiento	Logro de objetivos	Los asistentes señalaron que los factores que determinan los ascensos en T&L son el logro de objetivos (32%), llevar una buena relación con el equipo de trabajo (21%) y presupuesto del área (16%). Hubieron otras respuestas con menor frecuencia enfocadas en el grado de conocimiento que tengas
CAA39	Nivel de responsabilidad		
DVI42	Que tan bueno seas en tu trabajo		
DVI43	Que tanto le quites el trabajo a tu superior		
MQ50	Cumplimiento de objetivos planteados en el MyPD		
MQ53	Nota de desempeño refleja superación de expectativas y si resalta entre los pares para posibilidades de un		

	ascenso		en la FSP, trabajo en equipo y otros no tenían conocimiento
XM38	Si llevas una buena relación con quienes influyen en tu asesor	Llevar una buena relación con el equipo de trabajo	
SN34	Empatía con el trabajador		
MQ51	Feedback recibido del asesor de desempeño		
MQ52	Feedback recibido del equipo de trabajo		
SN35	Presupuesto del área	Presupuesto del área	
MC44	Presupuesto		
MC45	Se pueden tener capacidades pero si no hay presupuesto no se apueba		
SC52	Conocimiento	Ser conocido en la FSP	
SN36	Ser conocido en la firma		
SC53	Buen trabajo en equipo	Trabajo en equipo	
SC54	Apoyar en el aprendizaje de los otros		
JA49	No sabe	No tiene conocimiento	
JA50	Nunca le hablaron acerca del tema de los ascensos		

Tabla W25: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P25

25. ¿Consideras que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SN37	No precisa	No precisa	La mayoría de respuestas de los asistentes indicaron que están de acuerdo (40%) y que no tenían conocimiento acerca del procedimiento (40%), ello a pesar que algunos llevaran más de un año en la compañía. En menor proporción hubo respuestas relacionadas al desacuerdo del sueldo y la línea de carrera, una respuesta en cada una.
JA51	No precisa		
XM39	No lo ha experimentado		
MQ54	No cuento con claridad respecto al tema de bonificaciones		
CAA41	Si, de acuerdo	Están de acuerdo	
MC46	Sí, hasta ahora sí.		
SC55	Está de acuerdo con el sistema de promociones y bonificaciones		
MQ55	Los ascensos están estructurados objetivamente porque se basan en nota de desempeño, cumplimiento de objetivos y categorías exigidas como participación en eventos.		
DVI44	El sueldo por debajo del mercado	No está de acuerdo con el sueldo	
DVI45	No estoy de acuerdo en el tiempo de la línea de carrera	No está de acuerdo con la línea de carrera	

Tabla W26: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P26

26. ¿Consideras que eres mejor profesional ahora que cuando entraste a la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DVI46	Sí, soy mejor profesional	Sí, son mejores profesionales	El 92% de las respuestas de los asistentes indicaron que ahora son mejores profesionales a comparación cuando entraron a la firma. Cuando detallaban sus respuestas hacían hincapié en el desarrollo que la FSP les ha dado a nivel de conocimientos adquiridos por las que realizan en el día a día. Se tuvo una respuesta (8%) la cual no precisa si ahora era mejor profesional.
CAA42	De acuerdo		
XM40	Contribuido al aprendizaje		
XM41	Ha ganado mayor autonomía para atender temas		
SC56	La firma contribuyó a que sea mejor profesional		
SN39	Sí, me he desarrollado		
DVI47	La formación es muy buena		
JA52	Soy mejor profesional		
JA53	Gracias a las tareas que me han designado		
MC47	Sí por el nivel mayor de responsabilidades ya que eres quien responde directamente al gerente por los encargos		
MQ56	Sí: mayores conocimientos y experiencia		
MQ57	Sí: desarrollo de estrategia de trabajo y trabajo en equipo		
SN38	No precisa		

Tabla W27: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P27

27. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SN40	Instrucción en conversaciones con clientes	Desarrollo de habilidades blandas	El 23% de las respuestas de los asistentes indicaron que recibirían una capacitación para poder desarrollar sus habilidades blandas y que estas los puedan ayudar en el desenvolvimiento con los clientes. Capacitación en temas contables, en inglés, que los ayuden a ser más creativos obtuvieron el 15% de las respuestas. Hubo dos respuestas que no precisaban que capacitación les gustaría recibir. Por último, algunas respuestas mencionaron capacitaciones sobre emprendimiento y para poder gestionar.
MC48	Curso de trato al cliente		
SN41	Desenvolvimiento		
SC57	Capacitación sobre NIIF	Capacitación de temas contables	
CAA43	Sistemas contables	Creativo	
DVI48	Algo creativo		
DVI49	Cocina		
JA54	No precisa	No precisa	
XM42	Ninguna		
SN42	Reforzar el inglés	Inglés	
MC49	Marketing	Marketing	
MQ58	Gestión de emprendimientos porque estoy involucrada en temas de voluntariado y desarrollo de <i>start ups</i>	Emprendimiento	
MQ59	Capacitación relacionada a crear, liderar y gestionar una organización para llevar a cabo proyecto	Capacitación sobre gestionar	

Tabla W28: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P28

28. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
XM43	Maestría	Maestría	Si pudieran elegir una capacitación pagada por la firma en su mayoría mencionaron que les gustaría recibir una maestría y especialización, cada uno con 36% de las respuestas. En menor proporción respondieron un diplomado y una persona no precisó.
CAA44	Maestría		
DVI50	Maestría en tributación		
MC50	Maestría en Política Fiscal		
JA55	Derecho tributario cercano a comercio exterior	Especialización	
JA57	Mejora de procesos tributarios		
JA58	Procedimientos tributarios		
MQ60	Capacitación en tributación internacional		
SN43	Diplomado	Diplomado	
JA56	El diplomado al que asistí no lo ayudó		

SC58	No lo tiene mapeado porque está llevando una maestría	No precisa	
------	---	------------	--

Tabla W29: Análisis de las respuestas obtenidas de las entrevistas a profundidad dirigidas a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P29

29. ¿Hay alguna cosa que te gustaría agregar o algo que no te he preguntado que consideres que es importante saber?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
SC66	Nada que agregar	No precisa	El 42% de las respuestas no precisaron cuando se les preguntó si tenían algo que agregar. El 17% de respuestas mencionaron acerca de los sueldos bajos a comparación del mercado y las acciones que la FSP está tomando, ambos tuvieron el mismo porcentaje. Por último, en menor proporción, con una respuesta cada una, se mencionó que la FSP no valora ni brinda herramientas a sus colaboradores y que el comité de Responsabilidad Social podría mejorar.
SN50	No precisa		
CAA49	No precisa		
JA69	No precisa		
MC57	Nada que agregar		
DVI61	Importancia en el sueldo	Sueldos por debajo del mercado	
XM50	Sueldos son demasiado bajos	Acciones de mejora en la FSP	
MQ70	Percepción en el cambio de estilo de la firma		
MQ71	Valoración de iniciativas de la firma relacionadas a temas diferentes de lo estrictamente profesional como contar con nutricionista y pausas activas, pero se podría mejorar más		
XM49	La firma no valora a sus colaboradores		
XM51	Se quiere personal extraordinario pero no se le da los recursos para serlo		La FSP no brinda herramientas a los colaboradores
MQ72	El rol del comité de Responsabilidad Social podría mejorar para tener mejor llegada con colaboradores	El comité de Responsabilidad Social puede mejorar	

ANEXO X: Análisis de 2 *focus groups* dirigidos a asistentes

Tabla X1: Análisis de las respuestas obtenidas de los *focus groups* dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P1

1. ¿Qué carrera estudiaste?				
N° de <i>Focus</i>	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	AC05	Contabilidad	Carrera profesional Contabilidad	Del total de los asistentes de la FSP que participaron, el 46% de ellos estudió Contabilidad, el 38 % Economía y entre los porcentajes restantes la carrera de Ingeniería Industrial y Administración.
FOCUS 1	RG06	Contabilidad		
FOCUS 1	YM07	Contabilidad		
FOCUS 2	NR01	Contabilidad		
FOCUS 2	AA02	Contabilidad		
FOCUS 2	DO05	Contabilidad		
FOCUS 1	PC01	Economía	Carrera profesional Economía	
FOCUS 1	CA02	Economía		
FOCUS 1	SS03	Economía		
FOCUS 2	ML03	Economía		
FOCUS 2	LO04	Economía		
FOCUS 1	FF04	Ingeniería Industrial	Carrera profesional Ingeniería Industrial	
FOCUS 2	ES06	Administración	Carrera profesional Administración	

Tabla X2: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P2

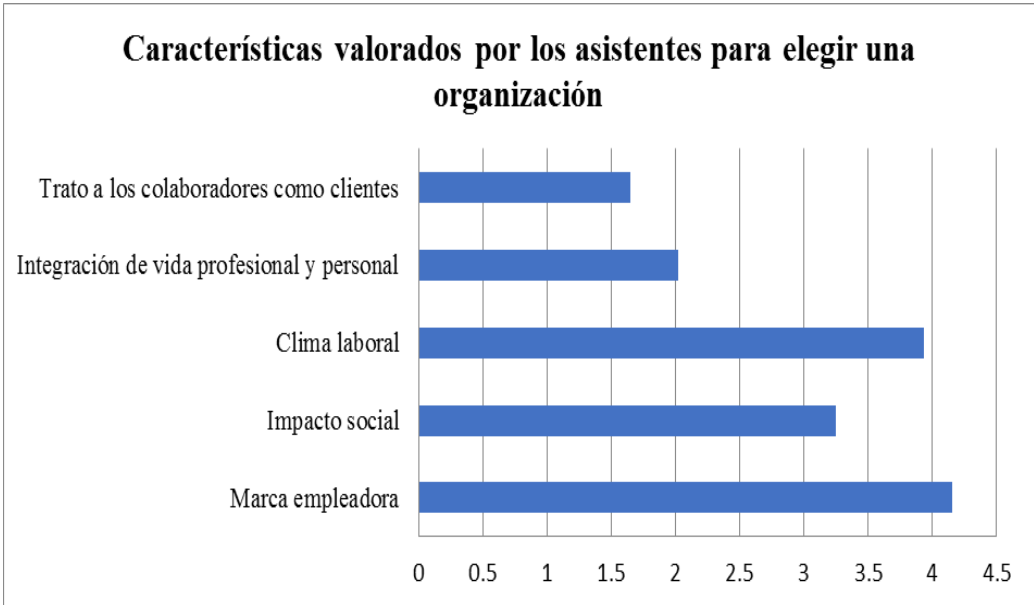
2. ¿Qué es lo que más te atrae de una empresa para trabajar en ella?													
<p>Características valorados por los asistentes para elegir una organización</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Data for 'Características valorados por los asistentes para elegir una organización'</caption> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Valor (Ranking)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trato a los colaboradores como clientes</td> <td>1.7</td> </tr> <tr> <td>Integración de vida profesional y personal</td> <td>2.1</td> </tr> <tr> <td>Clima laboral</td> <td>3.9</td> </tr> <tr> <td>Impacto social</td> <td>3.3</td> </tr> <tr> <td>Marca empleadora</td> <td>4.2</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Valor (Ranking)	Trato a los colaboradores como clientes	1.7	Integración de vida profesional y personal	2.1	Clima laboral	3.9	Impacto social	3.3	Marca empleadora	4.2	<p>CONCLUSIÓN</p> <p>Adicionalmente, para esta pregunta enfocada en las características que son más atractivas para trabajar en una empresa, se mencionó 5 factores propuestos por Cárdenas a los participantes del <i>focus group</i>, los cuales están relacionados a aquellos que buscan los <i>millennials</i> peruanos en una organización (2016, Citado en Patiño, 2016).</p> <p>Entonces, se pidió a los entrevistados que ordenen estos factores en un ranking del 1 al 5 (siendo 1 el que más valora y 5 el que menos valora). A partir de ello, se obtuvo que los asistentes participantes valoran más que una empresa cuente con un buen clima laboral y permita una integración vida profesional y personal adecuada, seguido de ello eligieron la marca empleadora y el trato a colaboradores como clientes. Finalmente, lo que menos valoran es el impacto social.</p>
Característica	Valor (Ranking)												
Trato a los colaboradores como clientes	1.7												
Integración de vida profesional y personal	2.1												
Clima laboral	3.9												
Impacto social	3.3												
Marca empleadora	4.2												

Tabla X3: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P3

3. ¿En qué sectores te gustaría trabajar?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	SS10	Consumo masivo	Sector consumo masivo	Entre los sectores en los que les gustaría trabajar a los asistentes, el 39% mostró su interés por el sector consumo masivo, el 23% indicó que le gustaría estar en el minero mientras que los demás participantes mencionaron diversos sectores tales como el sector financiero, construcción, <i>retail</i> , servicios industriales. Asimismo, un participante indicó que le sería indistinto trabajar en cualquier sector.
FOCUS 1	FF11	Consumo masivo		
FOCUS 2	DO08	Consumo masivo		
FOCUS 2	AA10	Consumo masivo		
FOCUS 2	ML11	Consumo masivo		
FOCUS 1	RG14	Minería	Sector minero	
FOCUS 2	LO07	Minero		
FOCUS 2	NR09	Sector minero		
FOCUS 1	PC08	Sector financiero	Sector financiero	
FOCUS 1	CA09	Construcción	Sector construcción	
FOCUS 1	AC12	<i>Retail</i>	Sector <i>retail</i>	
FOCUS 1	AC13	Servicios industriales	Sector servicios industriales	
FOCUS 1	YM15	Indistinto	Indistinto	

Tabla X4: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P4

4. ¿En qué sector de ninguna manera trabajarías y por qué?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC17	No lo tienen pensado	No lo tienen pensado	La mayoría de respuestas (50%) no tienen identificado un sector para el cual no trabajarían. El 42% mencionó que no trabajarían en el sector público y el porcentaje restante indicó que no trabajaría en un sector que provea directamente servicio legal.
FOCUS 1	RG17	No lo tienen pensado		
FOCUS 1	AC17	No lo tienen pensado		
FOCUS 1	YM17	No lo tienen pensado		
FOCUS 1	CA17	No lo tienen pensado		
FOCUS 1	SS17	No lo tienen pensado		
FOCUS 2	LO12	Sector público	Sector público	
FOCUS 2	ES13	Sector público		
FOCUS 2	DO14	Sector público		
FOCUS 2	AA15	Sector público		
FOCUS 2	ML16	Sector público		
FOCUS 1	FF16	Servicios profesionales vinculados directamente con temas legales	Sector servicios profesionales vinculados directamente con temas legales	

Tabla X5: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P5

5. ¿Has llevado estudios adicionales luego del pre-grado?					
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN	
FOCUS 1	PC20	No han llevado un estudios luego de pregrado	No tienen estudios luego de pregrado	Del total de respuestas, el 58% no ha llevado estudios adicionales luego del pre-grado, mientras que dos de ellos han llevado diplomados. Lo restantes han llevado maestría, especialización y un curso.	
FOCUS 1	FF20	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 1	SS20	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 1	AC20	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 2	ML19	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 2	NR20	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 2	AA21	No han llevado un estudios luego de pregrado			
FOCUS 1	RG18	Diplomado			Diplomados
FOCUS 2	DO17	Diplomado en tributación			
FOCUS 2	LO18	Maestría en Finanzas			Maestría
FOCUS 1	YM19	Especialización en Tributación	Especialización		
FOCUS 1	CA20	Curso de Tributación y Valorización de Empresas	Curso		

Tabla X6: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P6

6. ¿Qué porcentaje de tus ingresos totales los destinas a sus ahorros mensualmente?					
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN	
FOCUS 1	FF23	Menos 10%	Menos del 25%	En relación al porcentaje de ingresos totales que destinan para ahorros, del total de asistentes participantes, 6 de ellos, destina menos del 25%; otros 3, destina entre 25% y 50% y dos de ellos ahorran entre 51% y 75%.	
FOCUS 1	PC26	Menos 10%			
FOCUS 2	DO22	Menos de 25%			
FOCUS 2	LO23	Menos de 25%			
FOCUS 2	ML24	Menos de 25%			
FOCUS 2	NR25	Menos de 25%			
FOCUS 2	ES26	Menos de 25%			
FOCUS 1	AC22	Entre 25% y 50%			Entre 25% y 50%
FOCUS 2	AA27	Entre 25% y 50%			
FOCUS 1	RG21	50%			
FOCUS 1	SS24	Entre 60 y 70%	Entre 51% y 75%		
FOCUS 1	CA25	Más del 50%			

Tabla X7: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P7

7. Si recibieras una bonificación económica importante, ¿en qué lo invertirías?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC27	Gustos personales como ropa	Adquirir productos/ servicios para gusto personal	Si los asistentes participantes recibieran una bonificación económica importante; adquisición de productos y/o servicios para gusto, inversión en productos financieros y capacitación profesional tuvo una aceptación entre los asistentes con cuatro respuestas cada uno. Asimismo, dos personas indicaron que invertirían el dinero en construir su propia empresa.
FOCUS 1	AC35	Comprar una moto		
FOCUS 1	PC28	En arreglar su carro		
FOCUS 2	ES28	Inicial de un carro	Inversión en productos financieros	
FOCUS 1	CA29	Lo invertiría en fondos mutuos		
FOCUS 1	RG34	Lo ahorraría		
FOCUS 2	NR29	En bonos	Capacitación profesional	
FOCUS 2	AA31	Lo pondría en plazo fijo		
FOCUS 1	SS30	Estudiaría algún diplomado o algún curso		
FOCUS 1	RG32	Estudiaría algún diplomado o algún curso	Constituir su propia empresa	
FOCUS 1	AC33	Estudiaría algún diplomado o algún curso		
FOCUS 2	DO33	Estudiar		
FOCUS 2	LO30	Constituir su propia empresa	Constituir su propia empresa	
FOCUS 2	ML32	Constituir su propia empresa		

Tabla X8: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P8

8. ¿Cómo y dónde te ves de aquí a 10 años?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC36	Como gerente de la FSP o en otra empresa	En una posición profesional más ventajosa que la actual	En una posición profesional más ventajosa que la actual y con negocio propio fueron las respuestas que tuvieron mayor aceptación entre los asistentes, con seis respuestas respectivamente. Estudiar una maestría tuvo cuatro respuestas. Asimismo, radicar en el extranjero y trabajando para otra organización tuvo una respuesta, cada una.
FOCUS 2	ES37	Como gerente de la FSP o en otra empresa		
FOCUS 2	ES38	Como gerente de la FSP o en otra empresa		
FOCUS 2	DO35	Como gerente de la FSP o en otra empresa	Con un negocio propio	
FOCUS 1	YM47	Con mejores sueldos		
FOCUS 1	RG48	Con mejores sueldos		
FOCUS 1	FF40	Con un negocio propio	Con un estudio contable propio	
FOCUS 1	AC41	Con un estudio contable propio		
FOCUS 1	RG44	Con un negocio propio		
FOCUS 1	YM46	Con un negocio propio	En su propia empresa, bien constituida	
FOCUS 2	LO34	En su propia empresa, bien constituida		
FOCUS 2	DO36	Con propia empresa		

FOCUS 1	CA37	Con una maestría	Con una maestría
FOCUS 1	AC42	Con una maestría	
FOCUS 1	YM45	Con una maestría	
FOCUS 1	RG43	Con una maestría si se puede en el extranjero	
FOCUS 1	CA38	Viviendo y trabajando en el extranjero	Radizando en el extranjero
FOCUS 1	SS39	Podría ser como consultor o trabajando por el Estado (lo que te permite desempeñarte la carrera de Economía)	Trabajando para otra organización

Tabla X9: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P9

9. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describirías? ¿que características tendría?, ¿sería un hombre o una mujer? ¿de cuantos años?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	CA54	Hombre	Hombre	Las respuestas de los asistentes coincidieron en personificar a la FSP como un hombre. Respecto a la edad, el 44% de las respuestas coincidieron en identificar a la firma como una persona mayor de 50 años, dos asistentes indicaron que la ven como alguien de 40 años y tres como menores de 30 años. Respecto a las cualidades y características personales, se caracterizó a la FSP como una persona seria y con desenvolvimiento, en proceso de maduración y que cuenta muchos conocimientos.
FOCUS 1	PC56	Hombre		
FOCUS 1	FF49	Hombre		
FOCUS 1	AC53	Hombre		
FOCUS 1	YM53	Hombre		
FOCUS 1	RG53	Hombre		
FOCUS 2	AA39	Hombre		
FOCUS 2	DO43	Hombre		
FOCUS 2	NR47	Hombre	Mayor de 50 años	
FOCUS 1	AC54	mayor de 50 años		
FOCUS 1	YM54	mayor de 50 años		
FOCUS 1	RG54	mayor de 50 años		
FOCUS 1	FF50	mayor de 50 años		
FOCUS 1	CA55	40 años		
FOCUS 2	AA40	40's		
FOCUS 2	DO42	30's		
FOCUS 2	NR46	30's	Serio y con desenvolvimiento	
FOCUS 1	PC57	20's años		
FOCUS 1	FF53	Serio		
FOCUS 1	CA56	Serio		
FOCUS 2	NR48	Serio y con buenas habilidades personales		
FOCUS 2	DO44	Serio y con buenas habilidades personales		

FOCUS 2	ES50	Alguien que está madurando	En proceso de maduración	
FOCUS 2	ES52	Está en proceso de maduración		
FOCUS 1	AC51	Como un hermano mayor muy estricto pero del que aprendes un montón	Cuenta con muchos conocimientos	
FOCUS 2	ES51	Lo vería como un contador, tiene muchos conocimientos numéricos		
FOCUS 1	PC58	Inteligente		
FOCUS 1	FF51	Con disposición a ayudar	Disposición de ayudar	
FOCUS 1	PC59	Con ganas de romperla en el mercado	Ganas de posicionarse en el mercado	
FOCUS 1	FF52	Un hermano al que le haces un favor y te paga mes a mes (ambos se benefician)	Hermano que te paga	
FOCUS 2	AA41	Sociable y enfocado en lo que quiere	Objetivos claros	
FOCUS 2	DO45	Se sabe conducir	Puede manejarse	
FOCUS 2	NR49	Se sabe conducir		

Tabla X10: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P10

10. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? Cuando conversas de tu organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dices?					
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN	
FOCUS 2	ES55	Si: por el prestigio	Prestigio y posicionamiento de la FSP	El 100% de las respuestas indicaron que se sienten orgullosos de permanecer en la firma Asimismo, cuando hablan con otras personas de la FSP les enorgullece el prestigio que esta tiene.	
FOCUS 2	DO56	Si: por el prestigio			
FOCUS 2	AA57	Si: por el alto prestigio que tiene a nivel internacional			
FOCUS 1	YM62	Sí: es una empresa que está posicionada en el mercado			
FOCUS 2	LO53	Si: por la marca			
FOCUS 1	PC61	Sí: es bacán decir que estas en una <i>big four</i>			
FOCUS 1	FF60	Sí: recibe buenos comentarios de sus familiares y amigos por trabajar en la firma			Prestigio social con el entorno social por pertenecer a la FSP
FOCUS 2	LO54	Si: por el impacto social que tiene			Impacto social que tiene la FSP
FOCUS 2	NR58	Si: se siente orgullosos de pertenecer a la organización			Orgullo al hablar de la FSP

Tabla X11: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P11

11. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	RG63	Aprendizaje	La FSP como una escuela	Los asistentes participantes identificaron a la FSP como una escuela donde aprendes, te formas y creces. Asimismo, ven a la firma como alguien que brinda conocimiento.
FOCUS 1	SS67	Aprendizaje		
FOCUS 1	YM69	Aprendizaje		
FOCUS 2	LO59	Aprendizaje		
FOCUS 2	LO60	Aprendizaje		
FOCUS 2	ES61	Formación		
FOCUS 2	DO63	Formación		
FOCUS 2	NR64	Formación		
FOCUS 1	FF64	Crecimiento		
FOCUS 1	CA65	Crecimiento		
FOCUS 2	ML62	Crecimiento	La FSP brinda conocimientos	
FOCUS 1	PC66	Conocimiento		
FOCUS 1	AC68	Conocimiento		

Tabla X12: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P12

12. ¿Qué tendría que pasar para que dejaras de trabajar en la firma?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	CA72	Tener una oferta laboral donde pueda ver otras funciones a las que ve aquí	Por mayor desarrollo profesional que el ofrecido por la FSP	Los asistentes participantes indicaron que uno de los principales motivos por los que dejarían la firma es por un mayor desarrollo profesional que el ofrecido por la FSP seguido de la búsqueda de cumplir aspiraciones personales, la búsqueda de un mayor sueldo, un mejor equilibrio vida trabajo, el sentir de lado el reconocimiento y la operatividad en su trabajo. Asimismo, uno de los participantes indicó que se iría por hacer su propia empresa.
FOCUS 1	SS73	Tener una oferta laboral donde pueda ver otras funciones a las que ve aquí con un sueldo como mínimo igual al que tiene actualmente		
FOCUS 1	AC75	Cuando sienta que tiene un tope en su aprendizaje		
FOCUS 1	YM78	Tener una oferta laboral donde pueda ver otras funciones a las que ve aquí		
FOCUS 1	CA71	Hacer una maestría en el exterior	Para cumplir aspiraciones profesionales	
FOCUS 1	FF74	Se iría por un puesto más ligado a su carrera (Ing. Industrial) con un sueldo igual o mayor al actual		

FOCUS 2	NR71	Si tuviera que irme a estudiar mi Maestría		
FOCUS 1	PC70	Tendrían que ofrecerle un mayor salario	Por un mayor sueldo	
FOCUS 2	LO65	Una mejor oferta en otra empresa		
FOCUS 1	AC76	Si otra oportunidad ofreciera un mejor equilibrio vida trabajo	Por un mejor equilibrio vida trabajo	
FOCUS 1	RG77	Si otra oportunidad ofreciera un mejor equilibrio vida trabajo		
FOCUS 2	AA67	Cuando sienta que lo que hago me aburre	“Mecanicidad” en lo que hace	
FOCUS 2	AA68	Cuando sea demasiado mecánico lo que hago		
FOCUS 2	ES69	Cuando no valoren lo que hago	Dejen de lado el reconocimiento	
FOCUS 2	ES70	Cuando no valoren lo que hago		
FOCUS 2	LO66	Tener la oportunidad de hacer mi propia empresa	Hacer su propia empresa	

Tabla X13: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P13

13. ¿Qué significa para ti compromiso?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	CA80	Ser responsable e intentar cumplir con las expectativas del trabajo	Cumplimiento efectivo de encargos por encima de todo	Ocho respuestas de los asistentes participantes definieron el compromiso principalmente como cumplimiento efectivo de los encargos por encima de todo. Asimismo, se tuvo una respuesta en asignar horas de tu vida personal a la profesional, comprometerse con el trabajo, conocer la responsabilidad del trabajo y dar lo mejor como profesional, en cada una.
FOCUS 1	CA81	Cumplimiento de <i>deadlines</i> en las tareas encomendadas		
FOCUS 1	FF83	Cumplir con todo lo que tienes que hacer incluso si fuera necesario sacrificar algunas cosas		
FOCUS 2	ML72	Hacer tu trabajo a tiempo y bien		
FOCUS 1	PC79	Hacer más de lo que se pide		
FOCUS 1	YM86	Dar más de ti y sobrepasar los objetivos		
FOCUS 1	AC84	Cumplir las expectativas del otro respecto al trabajo y las tuyas para hacer bien tu trabajo		
FOCUS 1	RG85	Cumplir con las labores que te designaron y aportar algo más (tiempo, horas, etc.)		
FOCUS 1	SS82	Asignar horas de tu vida privada a tu trabajo	Asignar horas de tu vida personal a la profesional	
FOCUS 2	ML73	Comprometerse con su trabajo	Comprometerse con el trabajo	
FOCUS 2	DO74	Saber el impacto que tiene tu trabajo	Conocer la responsabilidad del trabajo	
FOCUS 2	DO75	Conocer la responsabilidad que tienes al hacer un		

		proyecto	
FOCUS 2	ES76	Dar lo mejor de uno	Dar lo mejor como profesional

Tabla X14: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P14

14. ¿Qué o quién hace que te sientas comprometido con la firma? ¿Cómo le demuestras tu compromiso?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC87	Los jefes directos porque son los que te dan el trabajo y te piden apoyo	El liderazgo de sus jefes los compromete	Los asistentes participantes indicaron que principalmente se encuentran comprometidos por sus jefes directos seguido de una motivación alineadas con los objetivos de la organización. En menor medida señalaron que encuentran una motivación en el aprendizaje, equipo de trabajo y este dependía de uno mismo.
FOCUS 1	SS89	El jefe juega un rol en que te sientas comprometido		
FOCUS 1	AC91	Jefes inmediatos influyen en el compromiso porque son aquellos que comparten tiempo conmigo y te enseñan		
FOCUS 1	RG92	Jefe directo por la motivación que brindan en los trabajos a realizar		
FOCUS 1	FF90	La motivación que te brinda tu superior directo		
FOCUS 2	ES77	Mi jefe directo		
FOCUS 2	NR79	Los jefes directos		
FOCUS 2	AA80	Los jefes directos		
FOCUS 2	ML81	Los jefes directos		
FOCUS 1	FF91	La motivación que debes tener con la firma y con tus clientes		
FOCUS 1	CA88	El trabajador debería tener una motivación de por sí con su puesto o sea tener alineadas las metas de la organización con las propias		
FOCUS 2	NR78	Los clientes	Depende de uno mismo	
FOCUS 2	LO82	Depende de cómo uno se ha formado y tomado las cosas		
FOCUS 2	DO83	Depende de uno mismo		
FOCUS 1	YM93	Los temas nuevos que puedan surgir para atender	Motivación por aprendizaje	
FOCUS 1	YM94	Que te toque trabajar con gente positiva	El equipo de trabajo los compromete	

Tabla X15: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P15

15. A continuación te voy a mencionar 3 conceptos de compromiso, me gustaría que los puntúes del 1 al 3 siendo el 1 más importante de acuerdo a como te sientas identificado:		CONCLUSIÓN							
<table border="1"> <caption>Data for Chart: Ranking of Commitment Concepts</caption> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Puntuaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso de continuidad</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>Compromiso afectivo</td> <td>2.3</td> </tr> <tr> <td>Compromiso normativo</td> <td>2.5</td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	Puntuaje	Compromiso de continuidad	1.2	Compromiso afectivo	2.3	Compromiso normativo	2.5	<p>Para esta pregunta enfocada en los componentes del compromiso organizacional se pidió a la totalidad de los seniors entrevistados que enumeren del 1 al 3 tres definiciones, siendo 1 con la que se sienten más y 3 con la que se sienten menos identificados.</p> <p>Las definiciones que se propusieron de los componentes del compromiso organizacional son en base a la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes mencionan al compromiso afectivo, normativo y de continuidad.</p> <p>De acuerdo con las respuestas de los asistentes, en el ranking que establecieron, se evidenció que se sienten más identificados con el segundo de ellos, traducido en un sentimiento de reciprocidad, seguido del compromiso afectivo (vínculo emocional con la firma) y finalmente, con el que se sienten menos identificados, el compromiso de continuidad (costos en los que incurre un colaborador al renunciar a su organización).</p>
Concepto	Puntuaje								
Compromiso de continuidad	1.2								
Compromiso afectivo	2.3								
Compromiso normativo	2.5								

Tabla X16: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P16

16. ¿Podrías describir a tu jefe en una sola palabra?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	CA96	Exigente	Exigente	Los asistentes identificaron a sus actuales jefes como exigentes y disciplinados, según las respuestas más repetidas (22%).
FOCUS 1	FF97	Exigente		
FOCUS 2	LO84	Orden	Disciplina	
FOCUS 2	AA86	Disciplinado		
FOCUS 1	PC95	Motivadora	Motivadora	
FOCUS 1	SS98	Particular	Particular	
FOCUS 2	ML85	Inteligente	Hábil	
FOCUS 2	ES87	Planificador	Planificador	
FOCUS 2	NR88	Apoyo	Soporte	

Tabla X17: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P17

17. ¿Qué es lo que más valoras de tu jefe?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	CA99	Confianza y autonomía para los encargos	Confianza en sus capacidades para afrontar los encargos	Los asistentes participantes señalaron como los aspectos que más valoran de sus jefes son la confianza que tienen en sus capacidades para afrontar encargos (29%) y disponibilidad para atender consultas (29%).
FOCUS 1	PC100	Confianza y autonomía para los encargos		
FOCUS 1	FF101	Confianza para encargos que sobrepasan tus responsabilidades del cargo		
FOCUS 2	AA95	Permita tomar proyectos que no están a mi cargo		
FOCUS 1	AC102	Pese a que estén ocupados se dan un tiempo para atender dudas y brindar <i>feedback</i>	Disponibilidad para atender consultas	
FOCUS 1	SS104	Disponibilidad para atender dudas		
FOCUS 2	ML93	Se tome la paciencia de explicarme		
FOCUS 2	NR94	Me permita consultar todo lo que no entiendo		
FOCUS 2	LO91	Se preocupe por cómo estoy avanzando	Preocupación por el avance	
FOCUS 1	RG103	Orden para organizar los encargos y guiarte a la vez	Organización para cumplir con todo	
FOCUS 2	LO90	Me tome en cuenta en todo lo que decida	Tomar en cuenta para decisiones del área	
FOCUS 2	ML92	Me explique el para qué y porque lo estoy haciendo	Explicar el porqué de las cosas	
FOCUS 2	AA96	Me explique las vías que existen para resolver un problema	Brinde soluciones a los problemas	
FOCUS 2	DO97	Se preocupe por mi lado personal	Preocupación por el lado personal	

Tabla X18: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P18

18. Si tu jefe tuviera algo por mejorar, ¿qué aspectos serían?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	NR100	No estresarse mucho con cosas que no tienen mucha importancia	Dejar el estrés en temas simples	Los asistentes indicaron que si sus jefes tuvieran algo por mejorar serían: el dejar el estrés en temas simple (36%) y la comunicación asertiva (18%). Con 9%, cada respuesta mencionaron: el orden, ser más estricto con los <i>deadlines</i> , preocupación por el lado personal, menos riguroso con los entregables y <i>feedbacks</i> constantes.
FOCUS 2	AA101	Menos riguroso con cosas que no tienen mucha importancia		
FOCUS 2	NR102	Menos riguroso con cosas que no tienen mucha importancia		
FOCUS 2	AA103	Hay cosas que se pueden solucionar rápido y se estresan mucho		
FOCUS 1	FF105	Habilidades blandas: no sabe decir las cosas y puede perderse un buen mensaje así como generar desmotivación	Comunicación asertiva	
FOCUS 1	CA108	Le falta tacto para llegar a la gente		
FOCUS 1	AC106	Orden	Orden	
FOCUS 1	PC107	Un poco más estricta para el cumplimiento de <i>deadlines</i> ya que muchas veces se depende de otros compañeros para cumplir con un encargo y si no cumplen todos por igual hay un atraso	Ser más estricta con los <i>deadlines</i>	
FOCUS 2	ES98	Se preocupe más por nuestro lado personal	Preocupación por el lado personal	
FOCUS 2	LO99	Menos intensos con los <i>deadlines</i>	Menos rigurosos con los tiempos de los entregables	
FOCUS 2	ML104	Detallarme las cosas que estoy haciendo bien o mal	<i>Feedback</i> constante	

Tabla X19: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P19

19. ¿Qué entiendes por estar comprometido con tu jefe? ¿Cómo se lo demuestras?					
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN	
FOCUS 1	SS110	Cumplir con los trabajos encomendados de manera proactiva	Cumplir con el trabajo de manera efectiva	Los asistentes señalaron que demuestran su compromiso con sus jefes a través del cumplimiento oportuno y efectivo de sus entregables (53%), disminuyendo horas de su vida personal para seguir avanzando sus tareas (13%), dar lo mejor como profesional (13%), siendo gratos y recíprocos (7%), implementando los <i>feedbcks</i> (7%) y estando alineados con sus jefes (7%).	
FOCUS 2	AA105	Cumplir con las fechas del entregable			
FOCUS 2	AA106	Hacer bien el entregable que se me encargo			
FOCUS 2	AA107	Cumplir o superar sus expectativas con respecto a mi entregable			
FOCUS 2	LO108	Estar comprometido con tu trabajo			
FOCUS 2	NR111	Asumir los entregables como tuyos			
FOCUS 1	SS111	Apoyarla con el seguimiento de clientes porque son varios			
FOCUS 1	RG113	Apoyando en labores extras que surjan			
FOCUS 1	YM112	Llevándote trabajo a la casa y sacrificando algunas horas personales para cumplir			Disminuir horas de la vida personal para seguir trabajando
FOCUS 1	AC114	Seguir apoyando cuando es necesario (campaña) pese a las situaciones adversas como el cansancio			
FOCUS 2	LO109	Dar lo mejor de profesional	Dar lo mejor como profesional		
FOCUS 2	DO112	Dar lo mejor de profesional			
FOCUS 1	FF109	Tener reciprocidad con ella y rechazar incluso una propuesta mejor por apoyarla cuando lo necesitaba	Siendo gratos y recíprocos		
FOCUS 2	NR110	Implementar todos los consejos que te da en entregables futuros	Implementar con los <i>feedbacks</i> dados		
FOCUS 2	ES113	Estar alineado a los objetivos de mi jefe	Estar alineado a los objetivos de mi jefe		

Tabla X20: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P20

20. Podrías describir qué características debe tener un jefe para el que tú NO querrías trabajar.				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	LO114	Que no se preocupe por mí como persona	No se enfoque en la persona	Los asistentes indicaron que no quisieran trabajar para un jefe que no tenga las siguientes características: Que no se enfoque en la persona, como respuesta más repetida (40%); que no tenga visión de equipo (26%); que no tenga tiempo para absolver consultas (7%); que no tenga un buen liderazgo (7%); que no reconozca el esfuerzo (7%); solo se enfoque en los resultados (7%) y tenga poco control emocional (7%).
FOCUS 2	DO118	Que no se preocupe por mí como persona		
FOCUS 2	NR119	Que no se preocupe por mí como persona		
FOCUS 2	AA121	Que no se preocupe por mí como persona		
FOCUS 2	LO116	Que se enfoque más en los resultados que en la persona		
FOCUS 2	AA120	Que se enfoque más en los resultados que en la persona	Que no tenga visión de equipo	
FOCUS 1	FF116	Que toda la responsabilidad te la recargue y no participe del proceso pero espere buenos resultados		
FOCUS 1	AC118	Que te culpe directamente de los errores, que no esté del lado del equipo y no que vea cómo solucionar los problemas en conjunto		
FOCUS 1	FF119	Que te culpe directamente de los errores, que no esté del lado del equipo y no que vea cómo solucionar los problemas en conjunto		
FOCUS 1	RG120	Que te culpe directamente de los errores, que no esté del lado del equipo y no que vea cómo solucionar los problemas en conjunto		
FOCUS 1	SS115	Que no tenga tiempo para atender consultas	Que no tenga tiempo para absolver consultas	
FOCUS 1	CA117	Que le importen solo los resultados pero no te oriente cómo llegar a ellos	Que no tenga un buen liderazgo	
FOCUS 1	YM121	Que no reconozca el esfuerzo realizado	Que no reconozca el esfuerzo	
FOCUS 2	ES115	Que solo se enfoque en resultados	Solo se enfoque en los resultados	
FOCUS 2	ML117	Que producto de su estrés me grite	Poco control emocional	

Tabla X21: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P21

21. ¿Tienes claro el rol de tu asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describirías el rol de tu asesor de desempeño en la realidad?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	ES122	Si, tiene claro el rol del asesor de desempeño	Si tiene claro el rol del asesor de desempeño	Los asistentes participantes en su mayoría indicaron que sí tienen claro el rol del asesor de desempeño. Asimismo, cuatro de ellos indicaron que su asesor era su jefe. Asimismo, se tuvieron diversos comentarios, como que solo se cumple el rol cuando es el jefe directo el asesor y que el rol de este es plantear objetivos en conjunto.
FOCUS 2	LO123	Si, tiene claro el rol del asesor de desempeño		
FOCUS 2	DO124	Si, tiene claro el rol del asesor de desempeño		
FOCUS 2	ML125	Si, tiene claro el rol del asesor de desempeño		
FOCUS 1	FF123	Mi asesor es mi jefe	Mi asesor es mi jefe	
FOCUS 1	RG125	Mi asesor es mi jefe		
FOCUS 1	YM126	Mi asesor es mi jefe		
FOCUS 1	FF127	En años anteriores era diferente porque tu asesor era alguien del área pero que no trabajaba contigo	Comentarios	
FOCUS 1	FF129	La idea es que plantear objetivos juntos, hacerle seguimiento y tomar acciones para que se cumplan		
FOCUS 1	FF124	Cuando es tu jefa siempre hay más probabilidades que se cumpla	Si es tu jefe el rol es cumplido	
FOCUS 1	AC128	Sí, el asesor es quien monitorea nuestro progreso para encontrar la manera de mejorar	El asesor se encarga de monitorear los avances de la persona	
FOCUS 2	NR126	Creo que sí tengo claro el rol del asesor de desempeño	Cree tener claro el rol del asesor de desempeño	

Tabla X22: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P22

22. ¿Consideras efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con tu asesor?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	LO127	Sí: Es un buen momento para seguir aprendiendo y mejorando	Se conversa acerca de los objetivos planteados y los próximos	Ante la pregunta si consideraban efectivas las reuniones con su asesor la mayoría de respuestas indicaron que sí eran efectivas y tres personas tuvieron sugerencias para poder mejorar el proceso. La mayoría de asistentes indicaron que en las reuniones se conversaba acerca de los objetivos planteados, el proceso y se planteaban los siguientes.
FOCUS 2	ES128	Tu pactas con el asesor objetivos para el siguiente fiscal y él se compromete a encontrar pautas para llegar		
FOCUS 2	ES129	He podido ver con mi asesora detalladamente los objetivos		
FOCUS 2	NR130	Mi asesora es una guía porque me dice lo que tengo que mejorar y lo que he hecho bien		
FOCUS 1	PC122	Mi jefe es mi asesor y converso siempre con ella de lo personal y profesional	Se habla de lo personal como profesional	
FOCUS 1	FF130	No me convence del todo es que el asesor no entra a detalle de por qué no se cumplieron ciertos objetivos tanto por parte del asesorado como del asesor	No brinda detalles acerca de lo que se hizo bien o mal	
FOCUS 1	FF131	Debería haber un <i>feedback</i> directo del asesorado al asesor como paso obligatorio	Poder darle un <i>feedback</i> al asesor	
FOCUS 1	PC132	Debería haber un <i>feedback</i> directo del asesorado al asesor		

Tabla X23: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P23

23. Si pudieras haber elegido a tu asesor, ¿qué características adicionales te hubiera gustado que tenga?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC133	Estoy contento con mi asesor	No le agregaría nada a más a su asesor	El 33% de las respuestas de los asistentes participantes indicaron que no le agregarían nada a su asesor, pues están conformes con sus actuales asesores de desempeño. En menor medida, las características que le agregarían sería reuniones más constantes, relación más amical y preocupación, de parte del asesor, por temas personal del colaborador.
FOCUS 1	YM135	No le agregaría nada		
FOCUS 1	RG136	No le agregaría nada		
FOCUS 1	AC137	Mi asesor es chévere		
FOCUS 1	FF134	Reuniones semanales para ver el progreso	Reuniones más constantes	
FOCUS 2	ES143	Reuniones más constantes	Relación más amical	
FOCUS 2	DO141	Reuniones más constantes		
FOCUS 2	NR139	Tener un trato más coloquial		
FOCUS 2	NR140	No sentir que hay una barrera entre él y yo	Preocupación por el plano personal	
FOCUS 2	DO142	Me brinde más confianza		
FOCUS 2	AA137	Preocupación por el plano personal	Preocupación por el plano personal	
FOCUS 2	AA138	Preocupación por el plano personal		

Tabla X24: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P24

24. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en T&L?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	LO144	Rendimiento	Desempeño	Para los asistentes participantes el desempeño y el presupuesto son las razones principales para poder ascender en el área de Tributos y Legales son el desempeño y el presupuesto del área. Asimismo, la actitud que el colaborador tiene y el contacto que se tiene con toda el área fueron respondidas en menor medida.
FOCUS 2	DO145	Rendimiento excepcional		
FOCUS 1	FF143	Desempeño de cada uno		
FOCUS 2	DO146	Como se ha podido manejar con los clientes		
FOCUS 2	DP147	Manejo de responsabilidades asignadas		
FOCUS 1	SS138	Temas de presupuesto	Presupuesto del área	
FOCUS 1	PC139	Temas de presupuesto		
FOCUS 1	YM140	Temas de presupuesto		
FOCUS 1	RG141	Temas de presupuesto		
FOCUS 1	FF142	Temas de presupuesto		
FOCUS 2	AA148	Depende de la actitud que tienes	Actitud	
FOCUS 2	ES149	Contacto que tengas con toda el área	Contacto que se tiene con toda el área	
FOCUS 1	RG144	En TC los ascensos son más lentos	Comentarios	
FOCUS 1	RG145	En TC a veces prometen ascensos pero al final no se terminan cumpliendo		
FOCUS 1	RG146	El esfuerzo no se puede ver reconocido a través de la negativa de ascensos prometidos		

Tabla X25: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P25

25. ¿Consideras que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	NR150	Si: bien definido	El sistema de promociones y bonificaciones está bien definido	Todas las respuestas indicaron que el sistema de promociones y bonificaciones están bien definidas. Cabe resaltar que una persona indicó que esta dependía de la nota de desempeño.
FOCUS 2	AA151	Si: bien definido		
FOCUS 2	DO152	Si: bien definido		
FOCUS 2	ES153	Si: bien definido		
FOCUS 2	ES154	Sí: depende de la nota de desempeño		

Tabla X26: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P26

26. ¿Consideras que eres mejor profesional ahora que cuando entraste a la firma?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	PC151	Sí: De por sí la consultoría te ayuda a crecer profesionalmente por los temas diversos que se ven	Sí, son mejores profesionales por el hecho de estar en el rubro de consultoría	La mayoría de asistentes coincidieron que sí son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la firma y la razón principal fue que el mismo rubro les exige entrar a un ritmo constante.
FOCUS 2	DO158	Sí: Te abre el panorama de otras industrias		
FOCUS 2	ML159	Sí: Aprendes cosas que en otro lugar no aprenderías		
FOCUS 2	NR160	Sí: Hay una presión muy fuerte por ser una consultora		
FOCUS 2	NR161	Sí: Ves bastantes cosas y poco tiempo		
FOCUS 2	AA162	Sí: ves diferentes proyectos de diversos tipos de empresas y de cada servicio que requieren		
FOCUS 1	AC147	Sí: Considera que es mejor profesional en relación a cómo entró a la firma	Si considera que es mejor profesional	
FOCUS 1	FF148	Sí: Considera que es mejor profesional en relación a cómo entró a la firma		
FOCUS 2	NR155	Sí: Considera que es mejor profesional en relación a cómo entró a la firma		
FOCUS 2	DO157	Sí: Considera que es mejor profesional en relación a cómo entró a la firma		
FOCUS 1	CA149	No han podido notar la diferencia porque llevan 5 meses y vienen de trabajos muy similares	Aún no pueden comparar	
FOCUS 1	PC150	No han podido notar la diferencia porque llevan 5 meses y vienen de trabajos muy similares		
FOCUS 2	ML156	Sí: te vas adaptando con el tiempo	Si, te adaptas con el tiempo	

Tabla X27: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P27

27. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 1	FF154	Curso de Desarrollo y Marketing	Marketing	El 33% de las respuestas de los asistentes participantes indicaron que les gustaría ser capacitados en marketing. El 27% de las respuestas indicaron que le gustaría llevar cursos relacionados a finanzas corporativas. El 13%
FOCUS 2	ES165	Marketing		
FOCUS 2	ES166	Investigación de mercado		
FOCUS 2	ML168	Marketing		
FOCUS 2	ML169	Marketing		
FOCUS 1	PC155	Maestría en Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas	
FOCUS 1	SS156	Curso en Finanzas Corporativas		
FOCUS 2	DO163	Finanzas corporativas		
FOCUS 2	DO167	Mercado de valores		
FOCUS 1	SS157	Curso de idiomas	Inglés	

FOCUS 1	AC158	Curso de inglés técnico		mencionó el inglés. Todo ello se puede ver porque esta posición lo que busca es seguir aprendiendo a miras de poder ascender o ser más competitivos en el mercado.
FOCUS 1	YM152	Curso de Preparación para el CFA	Preparación para el CFA	
FOCUS 1	RG153	Curso en temas de Gestión	Gestión	
FOCUS 1	CA159	Curso de habilidades blandas	Fortalecer sus habilidades blandas	
FOCUS 2	NR164	Liderazgo	Liderazgo	

Tabla X28: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P28

28. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	AA171	OCDE	OCDE	Los asistentes en su mayoría indicaron que una capacitación que les gustaría recibir sería acerca de la OCDE. Con menor aceptación mencionaron temas de tributación, certificación en precios de transferencia, inducción al nuevo puesto y BEPS.
FOCUS 2	LO172	OCDE		
FOCUS 2	ML173	OCDE		
FOCUS 2	ES174	OCDE		
FOCUS 2	DO175	OCDE		
FOCUS 1	PC160	De tributación en general	Tributación	
FOCUS 1	CA163	Curso de Tributación Internacional		
FOCUS 2	AA170	Tributación internacional		
FOCUS 1	FF161	Inducción del nuevo puesto cuando asciendes	Inducción al nuevo puesto	
FOCUS 1	SS162	Curso que certifique la experiencia práctica en Precios de Transferencia	Certificación en Precios de Transferencia	
FOCUS 2	DO176	BEPS	BEPS	

Tabla X29: Análisis de las respuestas obtenidas de los focus groups dirigidos a asistentes del área Tributos y Legales de la FSP – P29

29. ¿Hay alguna cosa que te gustaría agregar o algo que no te he preguntado que consideres que es importante saber?				
N° de Focus	CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
FOCUS 2	ML206	Nada que agregar	Nada que agregar	Cumplida la rueda de preguntas no tuvieron nada que agregar.
FOCUS 2	LO207	Nada que agregar		
FOCUS 1	PC178	Nada que agregar		
FOCUS 1	FF179	Nada que agregar		
FOCUS 1	SS180	Nada que agregar		
FOCUS 1	CA181	Nada que agregar		

ANEXO Y: Análisis de entrevistas a profundidad a *seniors*

Tabla Y1: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P1

1. ¿Qué carrera estudiaste?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR01	Contabilidad	Carrera profesional contabilidad	Del total de los seniors de la FSP entrevistados, el 60% de ellos estudió contabilidad y el 40% derecho.
VR01	Contabilidad		
CC01	Contabilidad		
JC01	Derecho	Carrera profesional derecho	
CR01	Derecho		

Tabla Y2: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P2

2. ¿Qué es lo que más te atrae de una empresa para trabajar en ella?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN 1
BR2	Ambiente laboral	Ambiente y clima laboral	Entre los factores que más les atrae a los seniors para trabajar en una empresa se encuentran los siguientes: el ambiente y clima laboral, el cual fue mencionado en primer lugar por el 60% de los participantes, además uno de ellos toma en consideración la propuesta de valor que ofrece una empresa en relación a ese factor; la propuesta de desarrollo y motivación para crecimiento profesional junto a los retos profesionales que trae consigo y el balance entre vida profesional y personal.
VR02	Ambiente laboral		
JC02	Clima laboral		
JC03	Propuesta de valor de la organización en relación al clima laboral	Propuesta de desarrollo y motivación para crecimiento profesional	
CC02	Desarrollo Profesional		
JC04	Propuesta de valor de la organización en relación a las posibilidades de desarrollo profesional		
CR02	Retos profesionales		
CR03	Motivación a seguir desarrollándose profesionalmente		

Tabla Y2: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P2 (continuación)

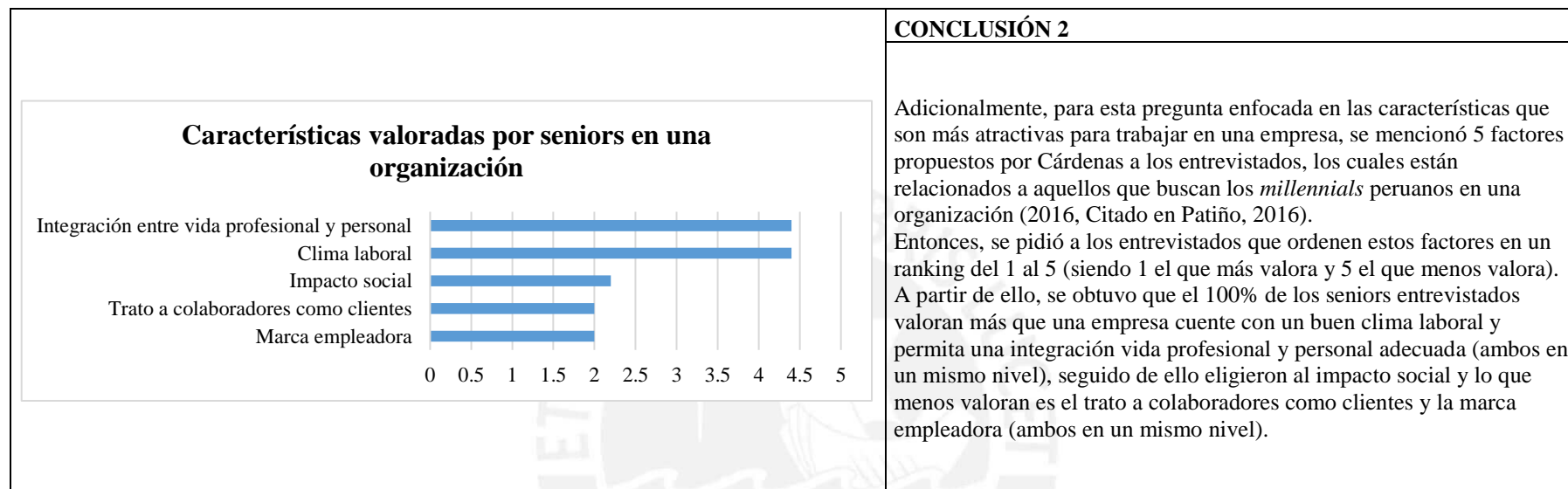


Tabla Y3: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P3

3. ¿En qué sectores te gustaría trabajar?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR06	Sector Servicios Profesionales	Sector servicios profesionales	Entre los sectores en los que les gustaría trabajar a los seniors, el 80% reafirmo su interés por pertenecer al sector de servicios profesionales, una de las entrevistadas mencionó específicamente en consultoría interna dentro de una empresa o estudio de abogados, además se mencionaron a los sectores de minería y turismo, y también al sector público, específicamente en los tribunales.
VR4	Sector Servicios Profesionales. Consultoría interna y estudio de abogados		
CC03	Sector servicios profesionales		
CR05	Sector Servicios profesionales		
BR04	Minería	Sector minero	
BR05	Turismo	Sector turismo	
JC05	Sector Público: en los tribunales	Sector público	

Tabla Y4: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P4

4. ¿En qué sector de ninguna manera trabajarías y por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR07	Sector Público: continuidad laboral incierta	Sector público cuenta con incertidumbre de desarrollo profesional, baja carga laboral, ausencia de seguimiento y adquisición de conocimientos, funcionarios públicos poco valorados e impacto de trabajo bajo	Entre los sectores en los que de ninguna manera trabajarían los seniors, se encuentran el sector público, el cual fue mencionado por el 60% de los participantes debido a que cuenta con incertidumbre respecto al desarrollo profesional, baja carga laboral, ausencia de seguimiento y adquisición de conocimientos, los funcionarios públicos son poco valorados y el impacto del trabajo es bajo; también se mencionó el sector bancario, debido a que cuenta con poca libertad para la toma de decisiones y está situado en un contexto burocrático, y finalmente se mencionó cualquier "sector que amerite vivir fuera de ciudad".
BR08	Sector Público: ausencia de seguimiento y control		
BR09	Sector Público: baja carga laboral		
BR10	Sector Público: ausencia de adquisición de conocimiento		
	Sector Público: funcionarios públicos poco valorados		
VR05	Sector Público: poco crecimiento profesional		
VR06	Sector público: Deficiente para el desarrollo profesional y personal		
CR06	Sector público: El impacto en el trabajo es bajo		
CR07	Sector público: La carga laboral es baja		
CR08	Banca: no se cuenta con libertad para tomar decisiones		
CC04	Banco: Burocratizada	Sector que amerite vivir fuera de ciudad	
CC05	En ninguno que amerite vivir fuera de la ciudad		
JC06			

Tabla Y5: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P5

5. ¿Has llevado estudios adicionales luego del pre-grado?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR11	Diplomados relacionados a contabilidad y tributación	Diplomados	Del total de los seniors entrevistados, el 80% ha llevado estudios adicionales luego del pre-grado, los cuales han sido diplomados, de estos, algunos mencionaron que fueron relacionados a tributación, contabilidad y mercado de valores, y uno de ellos no ha tomado estudios de posgrado.
CC06	Diplomado relacionados a tributación		
JC07	Diplomados (Mercado de Valores y Tributación)		
CR09	Diplomados		
CR10	Cursos de Especialización		
VR07	Ningún estudio de posgrado	No se ha tomado estudios de posgrado	

Tabla Y6: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P6

6. ¿Qué porcentaje de tus ingresos totales los destinas a tus ahorros mensualmente?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR12	Dificultad para ahorrar por gastos familiares	Dificultad para ahorrar por gastos familiares	En relación al porcentaje de ingresos totales que destinan para ahorros, del total de seniors entrevistados, 2 de ellos, destina menos del 25%; otros 2, destina entre 25% y 50% y uno de ellos tiene dificultad para ahorrar por los gastos familiares en los que incurre, por lo que no dio un porcentaje aproximado.
VR08	< 25%	Menor a 25%	
CC07	Menor a 25%		
JC08	Entre 25% y 50%	Entre 25% y 50%	
CR11	Entre 25% y 50%		

Tabla Y7: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P7

7. Si recibieras una bonificación económica importante, ¿en qué lo invertirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR13	Viajar	Viajes	Si los seniors recibieran una bonificación económica importante, casi la totalidad de los entrevistados coincidió en que lo invertiría en realizar viajes y un participante mencionó que lo destinaría a capacitarse profesionalmente.
VR09	Viajar		
CC08	Viajar		
JC09	Viajes		
CR12	Inversión en capacitarse	Capacitación profesional	

Tabla Y8: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P8

8. ¿Cómo y dónde te ves de aquí a 10 años?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR14	Dueño de un negocio propio	Negocio propio	Del total de entrevistados, la mayoría de ellos, específicamente el 80% coincidió en que se ven de aquí a 10 años con un puesto gerencial o de jefatura en la firma o en una empresa externa y una persona mencionó que se ve con su negocio propio y con mayor disposición para hacer uso de su tiempo personal.
BR15	Mayor tiempo personal	Disposición para tiempo personal	
VR0	Encargada del área tributaria en empresa	Con un puesto gerencial o de jefatura en la firma o empresa externa	
VR11	Encargada en una empresa que no sea consultora		
CC09	Con una jefatura		
JC10	En la FSP como socio del área		
CR13	Con una jefatura		

Tabla Y9: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P9

9. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describirías? ¿que características tendría?, ¿sería un hombre o una mujer? ¿de cuantos años?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR20	Hombre	Género	Del total de los seniors entrevistados, el 60% coincidió en que si la firma fuera una persona, sería una mujer, mientras que el 40% lo percibe como un hombre. Además, la FSP como persona se encontraría entre sus 30 - 40 años de edad ;y entre sus cualidades y características personales, resaltaría por su disciplina, tolerancia, flexibilidad, amabilidad, madurez, elegancia y ganas de superación; por otro lado, los aspectos en los que debería mejorar estarían relacionados a su complejidad, lo que se ve reflejado en que cuenta con la capacidad de establecerse metas, pero tiene dificultad para llegar a ellas en ciertas ocasiones, sobre todo en las relacionadas con acercamiento a personas.
CC11	Hombre		
VR14	Mujer		
JC15	Mujer		
CR15	Mujer		
BR21	En los 40's	Edad	
CC10	De 40 años		
JC14	En los 30s		
CR14	En los 30s (35)		
BR17	Ordenado	Cualidades y características personales	
BR18	Disciplinado		
JC11	Tolerante		
JC12	Flexible		
JC13	Acogedora		
VR15	Madura		
VR16	Le gusta arreglarse, sofisticada y elegante		
CR16	En la lucha por innovar sin perder la imagen ganada		
BR16	Prestigio ganado		
BR18	Ganas de superación		
VR12	Persona compleja	Características personales por mejorar	
VR13	Persona que intenta hacer mucho por colaboradores, pero no logra llegar a ellos		
CC12	Saber a donde tiene que llegar, pero no sabe el cómo		

Tabla Y10: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P10

10. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? Cuando conversas de tu organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dices?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VR17	Sí: una de las cuatro consultoras más grandes en el mundo y bien posicionada	Firma valorada a nivel nacional e internacional	El 100% de los seniors entrevistados coincidieron en que sí se sienten orgullosos de pertenecer a la firma por las siguientes razones: primero, está valorada a nivel nacional e internacional, debido a que es considerada una de las cuatro consultoras más grandes a nivel mundial; segundo, brinda oportunidades de desarrollo profesional; tercero, otorga oportunidades de hacer conexiones globales por ser transnacional, por ejemplo: con los clientes; cuarto, el trabajo es percibido como interesante y el esfuerzo laboral que demanda depende de la estacionalidad en la que se encuentre el negocio; quinto, el equipo de trabajo brinda un adecuado soporte y es competitivo; y , finalmente, la firma es percibida como una familia por su buen clima laboral.
VR18	Sí: considerada una de las empresas más importantes en Perú		
JC16	Sí: es una transnacional bastante destacada y reconocida		
CR19	Sí: la FSP te abre las puertas		
CR17	Sí: me permite desarrollarme profesionalmente	Firma brinda oportunidades de desarrollo profesional	Ahora bien, en relación a los comentarios que hacen los seniors cuando conversan con otras personas sobre la firma, mencionaron que la empresa es percibida como un buen lugar para trabajar, "superando incluso las expectativas" que tenía un entrevistado y los compañeros de trabajo cuentan con calidad humana. En cuanto a los comentarios constructivos, suelen mencionar que el trabajo en sí mismo suele ser fuerte por temporadas, perjudicando el tiempo personal y que la organización está buscando oportunidades de crecimiento y mejora.
JC18	Sí: es un buen lugar para trabajar por el desarrollo profesional		
CC13	Si: Me dio la primera oportunidad		
JC17	Sí: es un buen lugar para trabajar por la flexibilidad en el horario para poder capacitarse		
CC18	Si: El trabajo es tranquilo	Trabajo en la firma percibido como interesante y el esfuerzo laboral que demanda depende de estacionalidad del negocio	
CC19	Si: Intensidad de trabajo en solo dos meses		
CC20	Si: Trabajo interesante		
CC15	Si: Tiene proyectos diversificados		
CC14	Si: Tiene un equipo competitivo	Equipo de trabajo brinda soporte y es competitivo	
CC16	Si: Tiene equipos multifuncionales		
BR24	Sí: apoyo y trabajo en equipo		
CC17	Si: Oportunidad de trabajar con otras áreas		
BR25	Comentarios relacionados a la firma como segunda familia por el buen clima laboral	Firma percibida como un buen lugar para trabajar	
VR20	Comentarios relacionados a que es buen lugar para trabajar y da gusto hacerlo en la firma		
JC19	La realidad de la firma superó sus expectativas		
BR23	Sí: percepción de firma como familia		
BR22	Sí: buen clima laboral	Firma otorga oportunidades de hacer conexiones globales	
VR19	Sí: oportunidad de hacer conexiones al ser firma global		

CR18	Sí: contactos con clientes importantes a nivel mundial		
VR21	Compañeros de trabajo cuentan con mucha calidad humana	Compañeros de trabajo con calidad humana	
VR22	Firma busca crecer y mejorar	Firma busca oportunidades de crecimiento y mejora	
BR26	Comentarios relacionados a que el trabajo fuerte y amanecidas deja poco tiempo personal	El trabajo en la firma es fuerte y perjudica tiempo personal	

Tabla Y11: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P11

11. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR27	Progreso	La firma entendida como una oportunidad de mejora	Los seniors entrevistados identificaron a la FSP como su hogar y un una oportunidad de mejora para ellos
CR20	Oportunidad		
CC21	Hogar	La firma entendida como hogar	
JC20	Mi segundo hogar		

Tabla Y12: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P12

12. ¿Qué tendría que pasar para que dejaras de trabajar en la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR28	Temas familiares relacionados a mayor presencia en casa	Por temas personales	Los seniors entrevistados indicaron que uno de los principales motivos por los que dejarían la firma es por un mayor desarrollo profesional que el ofrecido por la FSP (80% de ellos) y en menor medida precisaron que se irían por falta de reconocimiento o temas personales que les impedirían seguir laborando ahí.
CC22	Una decisión personal que involucre grandes cambios como el decidir tener una familia ya que conlleva a tener mayores gastos		
VR23	Oferta laboral que ofrezca mayor oportunidad de crecimiento	Por mayor desarrollo profesional que el ofrecido por la FSP	
JC21	Que no haya posibilidad de línea de carrera		
VR24	Oferta laboral que ponga a disposición personas que impulsen el crecimiento profesional		
CC23	Dejar de encontrar oportunidad de crecimiento		
CR21	Que no reconozcan mi trabajo	Falta de reconocimiento	

Tabla Y13: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P13

13. ¿Qué significa para ti compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR29	Compromiso como responsabilidad para lograr algo	Cumplimiento efectivo de las tareas y responsabilidades sacrificando algo su fuera necesario	Para los seniors entrevistados el compromiso implica dar el máximo de las capacidades y aptitudes que se posee para cumplir efectivamente las tareas y responsabilidades encomendadas
CC24	Tener el objetivo claro y cumplirlo		
VR25	Compromiso entendido como cumplir entregables, sacrificando tiempo y vida personal si es necesario		
CR22	Responsabilidad		
CR23	Efectividad		
JC22	Dar todo lo mejor que uno tiene desde el conocimiento y desde los valores	Dar al máximo lo que posee desde sus capacidades y valores	

Tabla Y14: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P14

14. ¿Qué o quién hace que te sientas comprometido con la firma? ¿Cómo le demuestras tu compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR30	Estilo de liderazgo de los jefes genera un sentimiento de compromiso	El liderazgo de sus jefes los compromete	Respecto a aquello que compromete a los seniors con la FSP, el 60% indicó que su compromiso se debe a sus labores e interacciones relacionadas directamente con el trabajo, mientras que el 40% indicó que son sus jefes y equipo de trabajo lo que los compromete. Finalmente dos entrevistados indicaron que se sienten comprometidos con ellos mismos.
CC25	Actual jefe		
CR24	El equipo de trabajo	El equipo de trabajo los compromete	
VR	Compañeros del equipo de trabajo generan sentimiento de compromiso		
BR31	El trabajo en sí mismo influye en el sentimiento de compromiso		
CR25	Los clientes	El trabajo en sí mismo los compromete	
JC27	No hay alguien en particular que lo comprometa, sería la firma en sí misma		
CC26	Automotivación	Comprometido con razones propias	
JC23	Compromiso con sus aspiraciones de crecer profesionalmente		
JC24	Demuestra su compromiso con su	Demostración del compromiso a	Respecto a cómo demuestran su compromiso, los senior

	responsabilidad con los <i>deadlines</i>	través del cumplimiento efectivo de los encargos	indicaron que principalmente lo hacen a través del cumplimiento efectivo de los encargos y apoyando al equipo.
JC25	Dedicación en la realización de trabajos (investiga buscando bibliografía)		
VR27	Demostración de compromiso mediante efectividad de entregables y soporte del equipo de trabajo		
JC26	Demuestra compromiso ayudando a sus compañeros y al equipo	Demostración del compromiso en el apoyo al equipo	

Tabla Y15: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P15

15. A continuación te voy a mencionar 3 conceptos de compromiso, me gustaría que los puntúes del 1 al 3 siendo el 1 más importante de acuerdo a como te sientas identificado:											
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN								
BR32	Compromiso afectivo	Compromiso afectivo	El 80% de los entrevistados tienen un compromiso afectivo, mientras que el resto indicó tener un compromiso de continuidad								
VR28	Compromiso afectivo										
JC28	Compromiso afectivo										
CR26	Compromiso afectivo										
CC27	Compromiso de continuidad	Compromiso de continuidad									
			CONCLUSIÓN								
<p>Identificación de seniors respecto a los componentes del compromiso organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Componente</th> <th>Puntuación Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso afectivo</td> <td>~2.5</td> </tr> <tr> <td>Compromiso normativo</td> <td>~1.8</td> </tr> <tr> <td>Compromiso de continuidad</td> <td>~1.5</td> </tr> </tbody> </table>			Componente	Puntuación Promedio	Compromiso afectivo	~2.5	Compromiso normativo	~1.8	Compromiso de continuidad	~1.5	<p>Adicionalmente, para esta pregunta enfocada en los componentes del compromiso organizacional se pidió a la totalidad de los seniors entrevistados que enumeren del 1 al 3 tres definiciones, siendo 1 con la que se sienten más y 3 con la que se sienten menos identificados. Las definiciones que se propusieron de los componentes del compromiso organizacional son en base a la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes mencionan al compromiso afectivo, normativo y de continuidad. De acuerdo a las respuestas de los seniors, en el ranking que establecieron, se evidenció que se sienten más identificados con el primero de ellos, traducido en un vínculo emocional con la firma, seguido del compromiso normativo (sentimiento de reciprocidad con organización) y finalmente, con el que se sienten menos identificados, el compromiso de continuidad (costos en los que incurre un colaborador al renunciar a su organización).</p>
Componente	Puntuación Promedio										
Compromiso afectivo	~2.5										
Compromiso normativo	~1.8										
Compromiso de continuidad	~1.5										

Tabla Y16: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P16

16. ¿Podrías describir a tu jefe en una sola palabra?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR33	Líder	Líder Integro Extrovertida Inteligente	Los seniors entrevistados identificaron a sus jefes con las siguientes características: líder (40%), íntegro (20%), extrovertido (20%) e inteligente (20%)
CC28	Líder		
VR29	Íntegro		
JC29	Locuaz y extrovertida		
CR27	Inteligente		

Tabla Y17: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P17

17. ¿Qué es lo que más valoras de tu jefe?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VR31	Excelente capacidad analítica	Sus capacidades técnicas	Los seniors entrevistados señalaron como los aspectos que más valoran de sus jefes sus capacidades técnicas, el respeto y empatía para con ellos, su integridad, la confianza en ellos, su paciencia y el <i>feedback</i> que reciben de ellos
JC31	Sentido de perfeccionismo para los encargos que desarrolla mis capacidades		
CR29	Poca intromisión fuera del horario de trabajo	Respeto y empatía demostrado	
VR32	Sabe ponerse en el lugar de otras personas		
BR34	Consideración del colaborador como persona		
VR30	Persona íntegra	Su integridad	
CR28	La autonomía que brinda para realizar el trabajo	La confianza depositada	
JC32	Flexible	Su flexibilidad	
CC29	Paciencia	Paciencia	
JC30	El <i>feedback</i>	<i>Feedback</i>	

Tabla Y18: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P18

18. Si tu jefe tuviera algo por mejorar, ¿qué aspectos serían?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR35	Desarrollo de un mejor carácter	Trato adecuado con el equipo siempre	Los seniors entrevistados indicaron como puntos de mejora para sus jefes el ser más estrictos con los clientes, mantener un trato adecuado con el equipo siempre, un poco más de organización y que brinden mayor soporte al equipo
JC33	Que sea más paciente		
CC30	Más carácter con los clientes	Ser más estricto con los clientes	
VR34	Capacidad de aceptar o negar pendientes laborales en relación al nivel de cumplimiento		

VR3	Mejor organización	Organización	
CR30	Mayor presencia en la oficina	Soporte al equipo en la firma	

Tabla Y19: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P19

19. ¿Qué entiendes por estar comprometido con tu jefe? ¿Cómo se lo demuestras?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR36	Cumplimiento de entregables	Cumplimiento oportuno y de calidad de entregables	Los seniors entrevistados señalaron que demuestran su compromiso con sus jefes a través del cumplimiento oportuno y efectivo de sus entregables, dando un adicional al de sus obligaciones, sentido de gratitud, teniendo una relación abierta y leal con el jefe y estando comprometidos con la organización
JC34	Cumpliendo con el trabajo con calidad		
CR31	Cumpliendo con el trabajo más un adicional		
VR	Otorgar más de lo estrictamente necesario en términos laborales, aunque perjudique vida social	Dar algo adicional a tus obligaciones	
VR36	Asumir rol de soporte técnico e incluso emocional del jefe		
VR37	Retribución de gratitud con el jefe por conocimientos compartidos	Sentido de gratitud	
VR38	Retribución de gratitud con el jefe por paciencia y comprensión		
VR39	Retribución de gratitud con el jefe por considerar al colaborador como profesional y persona		
CC31	Estoy comprometido con la organización	Estando comprometido con la organización	
BR37	Contar con una buena comunicación	Relación abierta y leal con el jefe	
JC35	Siendo leal y sincero		

Tabla Y20: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P20

20. Podrías describir qué características debe tener un jefe para el que tú NO querrías trabajar.			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VR40	Persona que no genere confianza	Persona que no genere confianza	La mayoría de respuestas de los seniors coincidió en que no trabajarían con un jefe que no les genere confianza. Asimismo, algunos coincidieron en características como que tenga pocos conocimientos, intransigencia, trate mal a los colaboradores y que los obligue a quedarse más tiempo. Por último, el que el jefe sea parametrado tuvo una única respuesta entre los seniors.
CC34	Doble cara		
VR41	Percepción de que no hace las cosas bien		
CC32	Corrupto		
CC33	Tenga intereses ocultos		
JC35	Desleal		
BR40	Hipócrita		
CR34	Explotador	Obligue a quedarse más del tiempo necesario	
JC34	Controlador e inflexible	Intransigente	
JC32	Intolerante		
CR33	Autoritario	Pocos conocimientos	
CR35	Pocos conocimientos técnicos		
JC33	Mediocre en conocimientos	Trate mal a los colaboradores	
BR38	Mal trato con colaborador		
BR39	Que siempre haga quedar mal a colaborador	Parametrado	
CR32	Parametrado		

Tabla Y21: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P21

21. ¿Tienes claro el rol de tu asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describirías el rol de tu asesor de desempeño en la realidad?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR41	Corporativamente su rol consiste en seguimiento de metas y feedback	Si tiene claro el rol del asesor según lo que indica la firma	El 80% de seniors indicó que tiene claro el rol, según la firma, y lo traduce como aquel que se encarga de darte un <i>feedback</i> y plantearte las metas.
CC35	Si, tiene claro el rol del asesor		
VR42	Sí, Asesor de desempeño no necesariamente es jefe directo		
VR43	Sí, Asesor de desempeño ayuda en planteamiento de metas		
VR44	Sí, Asesor de desempeño brinda feedback de trabajo y comportamiento cuando sea necesario		
JC36	Tiene claro el rol del asesor de desempeño		

CR36	No tiene claro el rol del asesor de desempeño según lo indica la firma	No tiene claro el rol del asesor de desempeño	
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CC36	El asesor de desempeño se adecua a lo que indica la firma	Esta conforme con su asesor de desempeño	Dos de los seniors indicó que estaban conformes con su actual asesor de desempeño. Asimismo, uno de los seniors mencionó que su asesor no cumplía su rol, según lo propuesto por la firma. Por último, uno de ellos indicó que para que el asesor cumpla su rol la carga laboral es determinante.
CR37	Está conforme con su asesor		
BR42	Cuenta con algunas discrepancias con el rol del asesor propuesto por la firma	En la realidad el rol de desempeño no cumple	
BR43	En la práctica, el rol del asesor de desempeño no se cumple con lo propuesto por la firma		
VR45	Rol de asesor de desempeño se cumple siempre y cuando haya tiempo suficiente en términos de carga laboral	La carga laboral es determinante para que el asesor cumpla su rol	
JC37	Espera ver los resultados el próximo año ya que es su primer MyPD	Esta a la espera de resultados en el siguiente año	

Tabla Y22: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P22

22. ¿Consideras efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con tu asesor?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CC37	Si considera efectivas las reuniones con el asesor	Consideran efectivas las reuniones y objetivos establecidos con su asesor	El 100% de los entrevistados coincidió que las reuniones con su asesor de desempeño eran efectivas. En ellas pudieron plantear objetivos concretos y alcanzables para el siguiente año.
JC38	Considera efectivas las reuniones con su asesor		
CR38	Considera efectivas las reuniones con su asesor		
VR6	Sí: metas razonables se establecen en conversación con asesor de desempeño		
BR44	Percepción de objetividad respecto a reuniones con asesor de desempeño		

Tabla Y23: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P23

23. Si pudieras haber elegido a tu asesor, ¿qué características adicionales te hubiera gustado que tenga?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CC38	No se me ocurre nadie mejor que el asesor que tengo actualmente	No agregarían ninguna característica adicional a su actual asesor	El 80% no agregarían ninguna característica adicional a su asesor, pues están conformes. Asimismo, el 20% indicó que le gustaría que sea más comprometido, lo que se puede traducir en <i>feedbacks</i> más constantes y seguimiento de las metas propuestas
JC39	No le cambiaría nada a su asesor		
CR39	No le cambiaría nada a su asesor		
VR47	Asesores de desempeño son profesionales e idóneos para medir metas		
BR45	Mayor compromiso	Más compromiso	

Tabla Y24: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P24

24. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en T&L?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
JC41	Las buenas relaciones con los compañeros de área	Habilidades blandas que impactan no solo en el área sino en toda la firma	Para los seniors hay dos factores que esencialmente determinan los ascensos en la firma, las habilidades blandas que tenga el colaborador la cual impacta en el área y en la firma y el cumplimiento de indicadores del área. Esta última se puede ver traducida en el desempeño que día a día tiene con respecto a su trabajo. Hubo otros cuatro factores que para los senior también determina el ascenso como el presupuesto del área, el tiempo que lleva el colaborador en el puesto, la necesidad de cubrir un puesto y cumplimiento de indicadores de RRHH.
CR43	Las buenas relaciones con los compañeros de área		
VR51	Habilidad de relacionamiento con cliente y compañeros de trabajo		
CR42	Impacto causado en las personas		
VR50	Habilidades blandas		
VR52	Capacidad para afrontar situaciones incómodas para otros colaboradores		
CR41	Participación de voluntariados	Cumplimiento en indicadores del área	
BR47	Buen desempeño		
CR40	Cumplimiento de indicadores según el cargo		
JC40	Calidad del trabajo		
BR48	Cumplimiento con entregables	Presupuesto del área	
VR49	Conocimiento técnico		
VR48	Factor económico de la firma visto como el obligatorio	Tiempo que lleva en el puesto	
CC39	Tiempo	Necesidad de cubrir un puesto	
CC40	Necesidad de cubrir un puesto	Cumplimiento de indicadores no relacionados con la función del puesto	
BR49	Participación en evaluaciones de RR.HH	Comentarios	
CC41	No cuenta el desempeño		
BR46	Proceso de ascensos bastante riguroso		

Tabla Y25: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P25

25. ¿Consideras que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VR53	En papel definido, pero se cuestiona si es el adecuado	No se encuentra del todo de acuerdo con el sistema	La mayoría de respuestas coincidió en que no se encuentra del todo de acuerdo con el sistema de promociones y bonificaciones. Para ellos, existe subjetividad en el proceso; las bonificaciones podrían ser mejores y el sistema de desempeño debería estar orientado a sí mismo. Tres de los participantes mencionó que el sistema estaba bien definido. Por último, dos de los entrevistados tuvo como sugerencia mejorar los indicadores para que los bonos puedan ser alcanzables y buscar otra manera de no comparar el desempeño según el estándar de la FSP.
VR54	Las bonificaciones extras podrían ser mejores		
CC43	Si, pero existe subjetividad al colocar la nota de desempeño		
CC45	El sistema de desempeño debería estar orientado al desempeño en sí mismo		
JC44	Considera que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido	El sistema de promociones y bonificaciones está bien definido	
CC42	Es razonable que el sistema de promociones y bonificaciones sea proporcional a tu nota de desempeño		
CR44	Considera que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido		
BR50	No: solo es manejado a nivel superior, no llega a los colaboradores	No está de acuerdo con el sistema	
CC44	No se puede calificar a una persona con una nota		
VR55	Mejora en los indicadores o presupuesto económico mínimo para alcanzar bonos.	Sugerencia	
CC46	Se compara el desempeño con el estándar de la FSP		

Tabla Y26: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P26

26. ¿Consideras que eres mejor profesional ahora que cuando entraste a la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR51	Sí: mayores experiencias profesionales y conocimientos de distintos rubros y clientes	Adquisición de conocimientos de otras áreas y otros rubros	El 100% de entrevistados coincidió que ahora son mejores profesionales que cuando ingresaron a la firma. 60% de las respuestas se debió a que han adquirido más conocimientos no solo con respecto a su puesto también han podido aprender de otras áreas y rubros.
VR56	Sí.: adquisición de conocimientos por propio esfuerzo		
VR57	Sí: soporte profesional		
JC45	Sí: Aprendizaje constante		
VR58	Sí: experiencias profesionales		
CR46	Sí: Asumir responsabilidades de gestión no solo del cargo en sí mismo		
BR52	Sí: manejo de personal	Mayor relacionamiento con otras personas	Asimismo, otra de las causas que los convirtió en mejores profesionales fue
JC46	Sí: Relacionamiento con clientes		

CR45	Sí: Trabajo a un ritmo más acelerado y exigente	Trabajo a un ritmo más dinámico	porque han podido tener contacto con otras personas como clientes y personas a su cargo.
CC47	Si: soy mejor profesional	De acuerdo que es mejor profesional	

Tabla Y27: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P27

27. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR53	Capacitación relacionada a liderazgo	Capacitación relacionado a liderazgo	El 70% de respuestas de los seniors indicó que les gustaría recibir capacitaciones relacionadas a liderazgo. Una respuesta mencionó que le gustaría recibir una capacitación sobre el dictado de cursos y otra respuesta mencionó que le gustaría recibir una capacitación sobre impuestos.
VR59	Liderazgo y manejo de equipos		
VR60	Capacitación sobre Liderazgo es importante para desarrollar capacidad de gestión de equipos		
CR47	Un programa para reforzar competencias de liderazgo, empoderamiento y toma de decisiones para mujeres		
JC47	Coaching	Capacitación relacionada a dictar	
BR54	Capacitación relacionada a dictado de cursos		
CC48	Impuestos	Impuestos	

Tabla Y28: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P28

28. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR55	Maestría	Maestría	El 57% de las respuestas mostró sus preferencias por una Maestría. Las otras tres respuestas mostraron interés en un diplomado, capacitación y tributación, se entiende que esta última puede ser tomada como las anteriores.
JC48	Maestría		
CR48	Maestría		
VR62	Maestría en Derecho Tributario	Diplomado	
VR61	Diplomado en Derecho Tributario		
VR63	Capacitaciones sobre Derecho Tributario porque está relacionado a mi rubro laboral	Capacitación	
CC49	Tributación	Tributación	

Tabla Y: Análisis de las respuestas obtenidas de 5 entrevistas a profundidad dirigidas a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P29

29. ¿Hay alguna cosa que te gustaría agregar o algo que no te he preguntado que consideres que es importante saber?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
BR60	Los ascensos se determinan por buen desempeño, adecuado nivel de inglés, cursos de Excel y participación en evento social de la FSP	Mala comunicación de la firma en relación a requisitos que se deben cumplir para ascender	Para finalizar las entrevistas, se les preguntó a los seniors si les gustaría agregar algo adicional, para lo cual se tuvo sugerencias de 2 participantes, cuyas intervenciones estuvieron relacionadas a lo siguiente: existe una inadecuada comunicación de la firma en relación a todos los requisitos que los colaboradores deben cumplir para ascender y también respecto al sistema de bonificación por desempeño, lo cual influye en que el esfuerzo laboral no se perciba ni valorado ni reconocido. Además, otra opinión sugirió que la presencia del área de Recursos Humanos es escaza en relación al salario emocional que deben recibir los colaboradores, lo cual podría influir en la fidelización y, tal vez, en el compromiso.
BR61	Existe ausencia de claridad y mala comunicación de la firma relacionado a los requisitos que se deben cumplir para ascender		
BR64	Sistema de bonificaciones por desempeño mal definido	Comunicación confusa respecto al sistema de bonificación por desempeño, percibiendo así que la firma no valora esfuerzo del colaborador	
BR62	Comunicación confusa sobre el sistema de bonificación		
BR65	Percepción de incongruencia entre lo que la firma dice y hace		
BR63	Percepción de indiferencia y poca valoración del esfuerzo del colaborador durante campañas		
CC55	Salario emocional	Presencia de Recursos Humanos escaza en relación al salario emocional para colaboradores	
CC56	Baja presencia de Recursos Humanos en torno al salario emocional		
VR74	Nada que agregar	Nada que agregar	
CR54	Nada que agregar		
JC54	Nada que agregar		

ANEXO Z: Análisis de *focus group* dirigido a seniors

Tabla Z1: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P1

1. ¿Qué carrera estudiaste?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DC01	Contabilidad y Finanzas	Carrera profesional Contabilidad y Finanzas	Del total de los seniors de la FSP que participaron en el <i>focus</i> , el 40% de ellos estudió una carrera profesional relacionada a Contabilidad y Finanzas, el otro 40% estudió Economía y Gestión y Alta Dirección y 1 participante estudió Derecho.
MS02	Contabilidad	Carrera profesional Contabilidad	
CF03	Economía	Carrera profesional Economía	
VG04	Gestión y Alta Dirección	Carrera profesional Gestión y Alta Dirección	
JCF04	Derecho	Carrera profesional Derecho	

Tabla Z2: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P2

2. ¿Qué es lo que más te atrae de una empresa para trabajar en ella?		CONCLUSIÓN 2												
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Factors attracting seniors to work in a company</caption> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Ranking (1-5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Integración entre vida profesional y personal</td> <td>~4.4</td> </tr> <tr> <td>Clima laboral</td> <td>~3.8</td> </tr> <tr> <td>Marca empleadora</td> <td>~2.8</td> </tr> <tr> <td>Trato a colaboradores como clientes</td> <td>~2.4</td> </tr> <tr> <td>Impacto social</td> <td>~1.6</td> </tr> </tbody> </table>		Factor	Ranking (1-5)	Integración entre vida profesional y personal	~4.4	Clima laboral	~3.8	Marca empleadora	~2.8	Trato a colaboradores como clientes	~2.4	Impacto social	~1.6	<p>A fin de conocer la percepción de los seniors en relación a qué es lo que más les atrae de una empresa para trabajar en ella, se les repartió cartillas con 5 factores propuestos por Cárdenas a cada participante, los cuales están relacionados a aquellos que buscan los <i>millennials</i> peruanos en una organización (2016, Citado en Patiño, 2016).</p> <p>Entonces, se pidió a los participantes que ordenen estos factores en un ranking del 1 al 5 (siendo 1 el que más valora y 5 el que menos valora). A partir de ello, se realizó un análisis del total de las respuestas y se obtuvo que los participantes priorizan los factores de la siguiente manera: integración entre vida profesional y personal, clima laboral, marca empleadora, trato a colaboradores como clientes y, finalmente, impacto social.</p>
Factor	Ranking (1-5)													
Integración entre vida profesional y personal	~4.4													
Clima laboral	~3.8													
Marca empleadora	~2.8													
Trato a colaboradores como clientes	~2.4													
Impacto social	~1.6													

Tabla Z3: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P3

3. ¿En qué sectores te gustaría trabajar?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CF05	Mercado financiero bancario	Sector mercado financiero bancario	Entre los sectores en los que les gustaría trabajar a los seniors, el 30% de las respuestas estuvieron dirigidas al mercado financiero bancario, 20% a consumo masivo, 10% a <i>retail</i> , 10% al sector servicios profesionales, 10% al sector energético, 10% al sector entretenimiento relacionado a viajes, bailes e incluso hubo una participante que mencionó que le gustaría ser actriz (10%).
VG09	Mercado financiero bancario		
MS10	Mercado financiero bancario		
CF06	Consumo Masivo	Sector consumo masivo	
VG07	Consumo Masivo		
VG08	<i>Retail</i>	Sector <i>retail</i>	
MS11	Actriz	Actriz	
DC12	Sector Servicios	Sector Servicios Profesionales	
DC13	Sector Energético	Sector Energético	
DC14	Sector Entretenimiento: fin de semana lejos de ciudad, servicios de baile, eventos vinculados a diversión	Sector Entretenimiento	

Tabla Z4: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P4

4. ¿En qué sector de ninguna manera trabajarías y por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CF15	Sector Público: ingreso por contactos y trabajo a corto plazo	Sector público por las condiciones para ingreso y trabajo en el mismo	Entre los sectores en los que de ninguna manera trabajarían los seniors, hubieron respuestas variadas de cada participante, tales como: el sector público, ya que el ingreso es por contactos y el trabajo a corto plazo; empresas que comercialicen armas, explosivos u objetos relacionados, debido a que al participante no le gustaría apoyar con sus ganancias por las implicancias que trae consigo su giro de negocio; cualquier sector en el que se encuentren empresas con prestigio dudoso y , un senior, mencionó que cuenta con interés en conocer todos los sectores en los que se le presente oportunidad laboral con la finalidad de conocer sus implicancias.
VG16	Intención de intentar profesionalmente en cualquier sector: no conoce implicancias de cada sector y quisiera averiguarlo	Interés en conocer todos los sectores para conocer sus implicancias	
DC17	Empresas que fabrique armas, explosivos o cosas relacionadas: sé implicancias que tiene de fondo y no me gustaría apoyar en sus ganancias	Empresas encargadas de fabricación de armas, explosivos o cosas relacionadas	
MS18	Empresas cuyo prestigio sea dudoso	Empresas con prestigio dudoso	

Tabla Z5: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P5

5. ¿Has llevado estudios adicionales luego del pre-grado?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DC19	Maestría sobre Tributación y Política Fiscal	Maestría	Del total de los seniors entrevistados, el 100% ha llevado estudios adicionales luego del pre-grado, los cuales han sido maestrías relacionadas a Tributación, Política Fiscal y Finanzas Corporativas; diplomados referentes a Finanzas, Tributación, Gestión de Proyectos y Tributación Internacional; finalmente, un participante mencionó que ha llevado un curso de gestión estratégica.
JCF27	Maestría de Tributario		
CF23	Maestría en Finanzas Corporativas		
MS20	Cursando maestría sobre Tributación y Política Fiscal		
CF21	Diplomado en Finanzas	Diplomados	
CF22	Diplomado en Tributación que me dictaron en la firma		
VG24	Diplomado en Gestión de Proyectos		
JCF26	Diplomado en Tributación Internacional		
VG25	Cursos de Gestión Estratégica	Gestión Estratégica	

Tabla Z6: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P6

6. ¿Qué porcentaje de tus ingresos totales los destinas a tus ahorros mensualmente?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
NO SE RESPONDIÓ			

Tabla Z7: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P7

7. Si recibieras una bonificación económica importante, ¿en qué lo invertirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
MS28	Pagar departamento y carro	Pagar departamento y carro	Si los seniors recibieran una bonificación económica importante, el 60% de ellos lo invertiría en pagar su departamento y carro, y los participantes restantes mencionaron que lo invertirían en comprar un terreno, pagar su hipoteca y que, definitivamente, no destinarían todo a pagar una deuda.
VG29	Pagar departamento y carro		
CF30	Pagar departamento		
DC31	Comprar terreno	Compra de terreno	
JCF32	Pagar hipoteca	Pago de hipoteca	
JCF33	No lo destinaría todo a pagar una deuda	No se destinaría toda a pagar una deuda	

Tabla Z8: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P8

8. ¿Cómo y dónde te ves de aquí a 10 años?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CF31	En lo personal, casada	Estado civil casada	<p>En relación a la pregunta de cómo y dónde se ven de aquí a 10 años, los participantes respondieron en dos aspectos: a nivel personal y profesional. Para el primero de ellos, el 80% mencionó que tenía planeado tener hijos y el participante restante comentó que no lo tenía contemplado, además 2 participantes complementaron sus respuestas diciendo que se proyectan casados y comprando una casa, respectivamente.</p> <p>A nivel profesional, el 60% coincidió en que se ven con un puesto gerencial o de jefatura en la firma o en una empresa externa, además se mencionaron respuestas relacionadas a contar con negocio propio (relacionado a consultoría), desarrollo de docencia, aun trabajando en el sector privado-financiero en el que se ubica la firma e interés en probar una oportunidad profesional distinta a la que ofrece la organización.</p>
CF32	En lo personal, con hijos	Con planes de tener hijos	
DC35	En lo personal, con mi segundo hijo		
JCF42	En lo personal, tal vez un hijo, no cuento con planes de tenerlo en un tiempo inmediato		
MS38	En lo personal, con dos hijitos	Sin planes de tener hijos	
VG39	En lo personal, no tengo planeado tener hijos y no lo espero en el largo plazo		
DC36	En lo personal, con una casa que tengo en planes con mi esposo	Comprar una casa	
JCF43	En lo profesional, sería interesante probar una oportunidad distinta a la que brinda la firma	Interés en probar en una oportunidad profesional distinta a la que ofrece la firma	
CF33	En lo laboral, trabajando aún en sector privado-financiero	Todavía trabajando en sector privado-financiero (firma)	
DC38	En lo profesional, desarrollo de docencia que es algo que me apasiona	Desarrollo de docencia	
VG40	En lo profesional, en un puesto gerencial en la firma	Con un puesto gerencial o de jefatura en la firma o empresa externa	
MS39	En lo profesional, consolidarme en la firma o en empresa externa con puesto de jefatura o gerencial		
DC37	En lo profesional, en un puesto gerencial en la firma o fuera		
CF34	En lo laboral, con una consultora propia	Negocio propio	
VG41	En lo profesional, con negocio propio relacionado a consultoría de proyectos		

Tabla Z9: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P9

9. Si la firma fuera una persona, ¿cómo la describirías? ¿que características tendría?, ¿sería un hombre o una mujer? ¿de cuantos años?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG44	Hombre: líder que representa la firma lo es	Género	En el escenario de que la firma fuera una persona, el 40% de los participantes lo percibe como un hombre y el 20% como una mujer. Además, la FSP como persona se encontraría entre sus 20s y 40s años de edad, por un lado, porque se encuentra en un proceso de maduración y, por el otro, por la trayectoria con la que cuenta. Entre sus cualidades y características personales, resaltaría por liderar cambios, ser cautivador, interesante, formal, le gusta cumplir retos, resaltar ante los demás y por ser una persona que ha tenido muchos cambios y ya está encontrando cimientos más sólidos; en cuanto a los aspectos en los que debería mejorar, estos están relacionados a que cuenta con planes y objetivos claros a los que quiere llegar, pero aún está en proceso de maduración y adquisición de experiencia para conseguirlos.
MS50	Mujer		
DC54	Hombre joven		
VG45	En sus 40s: por trayectoria que tiene	Edad	
MS51	En sus 20's: se encuentra en proceso de maduración		
DC59	Lidera cambios	Cualidades y características personales	
DC56	Cautivador		
DC57	Interesante		
VG46	Personal formal		
VG47	Le gusta cumplir retos		
VG48	Trata de resaltar aunque sabe que tiene mucha competencia		
DC58	Que trata siempre de resaltar		
MS52	Persona que ha tenido muchos cambios y ya va encontrando cimientos más claros.		
DC55	Cuenta con planes y objetivos claros, pero aún está en trayectoria de crecimiento	Características personales por mejorar	
MS49	Persona que está en proceso de maduración		
JCF53	Padre precoz: se encuentra en proceso en cuanto a adquirir experiencia		

Tabla Z10: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P10

10. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta organización? ¿Por qué? Cuando conversas de tu organización con otras personas, ¿qué es lo que usualmente les dices?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG60	Sí: personas con las que trabajo son bien inteligentes	Equipo de trabajo compuesto por profesionales inteligentes	El 100% de los seniors que participaron en el <i>focus</i> coincidieron en que sí se sienten orgullosos de pertenecer a la firma por las siguientes razones: el equipo de trabajo está compuesto por personas que cuentan con calidad humana ("don de gente") y que son inteligentes porque brindan soporte y otorgan diferentes puntos de vista por su multidisciplinaredad; además, la firma es valorada a nivel internacional; brinda oportunidades de desarrollo profesional y siempre otorga servicios de calidad. Ahora bien, en relación a los comentarios que hacen los seniors cuando conversan con otras personas sobre la firma, suelen resaltar la buena calidad humana y nivel profesional de sus compañeros de trabajo.
MS64	Sí: personas con las que trabajo son bien inteligentes		
DC71	Sí: por el soporte de gente inteligente y con más experiencia		
CF62	Sí: personas con las que trabajo son bien inteligentes		
MS67	Sí: se ha aprendido a superar obstáculos que se presentan en el camino gracias al apoyo general de todos	Equipo de trabajo multidisciplinario y de soporte	
DC70	Sí: empresa multidisciplinaria que te permite enriquecerte con las diferentes ópticas de las divisiones que existen		
CF63	Sí: gente con la que trabajo son buenas personas (don de gente)	Equipo de trabajo cuenta con el don de gente (calidad humana)	
MS65	Sí: gente con la que trabajo son buenas personas (don de gente)		
VG61	Comentarios relacionados a que enorgullece la buena calidad de las personas que trabajan en la firma		
JCF74	Comentarios relacionados a que equipos de trabajo de la firma cuentan con alto nivel profesional y personal		
DC68	Sí: firma internacional	Firma valorada a nivel internacional	
DC69	Sí: gente del exterior conoce la marca de la firma		
JCF73	Sí: reconocimiento internacional de la firma		
MS66	Sí: crecimiento profesional	Firma brinda oportunidades de desarrollo profesional	
DC72	Sí: siempre se brinda un servicio de calidad, por lo que es necesario entregar mucho como profesional	Firma siempre brinda servicio de calidad	

Tabla Z11: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P11

11. Si tuvieras que decir en una palabra qué significa la firma para ti, ¿qué dirías?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
NO SE RESPONDIÓ			

Tabla Z12: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P12

12. ¿Qué tendría que pasar para que dejaras de trabajar en la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
JCF75	Objetivos personales y organizacionales no estén alineados	Objetivos personal y organizacionales distintos	Los seniors indicaron en sus respuestas que los motivos por los que dejarían la firma serían los siguientes: objetivos personales y organizacionales distintos, falta de reconocimiento acorde al esfuerzo profesional realizado y que la firma no impulse el crecimiento profesional y económico.
DC78	Objetivos personales y organizacionales no estén alineados		
VG77	Ausencia de reconocimiento profesional de acuerdo a esfuerzo realizado	Falta de reconocimiento por esfuerzo profesional	
DC80	Ausencia de reconocimiento profesional de acuerdo a esfuerzo realizado		
JCF76	Firma no impulse crecimiento profesional y económico	Firma no impulsa crecimiento profesional y económico	
DC79	Firma no impulse crecimiento profesional y económico		

Tabla Z13: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P13

13. ¿Qué significa para ti compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
DC81	Compromiso entendido como "dar todo"	Dar todo de uno mismo, llevando a cabo el mayor esfuerzo posible con motivación y enfoque	Para los seniors que participaron en el <i>focus</i> , el compromiso implica dar todo de uno mismo en el cumplimiento de tareas y llevar a cabo el mayor esfuerzo posible en nombre de la firma con motivación y enfoque. Además, el compromiso se entrega en condición de reciprocidad por la motivación que se llegue a encontrar en la organización.
JCF87	Valor que significa "comprometerse a hacer algo"		
VG83	Compromiso entendido como "dar todo"		
MS85	Desplegar el mayor esfuerzo posible		
MS86	Hacer cosas bien		
JCF89	Implica motivación, enfoque y esfuerzo		
VG84	Entendido como esfuerzo llevado a cabo en nombre de la empresa, lo que implica mucha responsabilidad	Esfuerzo en nombre de la firma	
DC82	Entendido como estar presente para cumplir una tarea	Cumplimiento de tareas	

JCF88	Dar algo a cambio por la motivación que uno encuentre	Otorgar algo en condición de reciprocidad por la motivación que encuentre en la firma	
-------	---	---	--

Tabla Z14: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P14

14. ¿Qué o quién hace que te sientas comprometido con la firma? ¿Cómo le demuestras tu compromiso?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG90	Equipo de trabajo genera sentimiento de compromiso con la firma	El equipo de trabajo los compromete	Respecto a aquello que compromete a los seniors con la FSP, el 80% indicó que su compromiso se debe a su equipo de trabajo por la ayuda mutua que se brindan, la cual impulsa su formación profesional. También, dos de los participantes complementaron su respuesta indicando que su jefe y socio hace que se sientan comprometidos con la firma. Adicionalmente, un senior comentó que entiende al compromiso como un mix: con su equipo de trabajo, jefes y clientes. Finalmente, dos seniors agregaron que demuestran su compromiso mediante su esfuerzo profesional, es decir desarrollando a su equipo y entregando un servicio de calidad a los clientes.
CF93	Equipo de trabajo genera sentimiento de compromiso con la firma		
MS95	Equipo de trabajo genera sentimiento de compromiso con la firma porque mutuamente nos ayudamos a formarnos profesionalmente		
DC96	Equipo de trabajo genera sentimiento de compromiso con la firma		
DC97	Compromiso entendido como un mix: con el equipo de trabajo, gerente, socio y cliente		
VG91	Jefe directo es una de las personas que más motiva	Jefe o Socio los compromete	
CF94	Compromiso con socio por su exigencia, ganas con el equipo y preocupación por nuestro aprendizaje		
VG92	Demostración a través de esfuerzo profesional: desarrollo del equipo y buena eficiencia de trabajo	Demostración de compromiso a través de esfuerzo profesional	
DC98	Demostración de compromiso a través de la entrega de un servicio de calidad a los clientes		

Tabla Z15: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P15

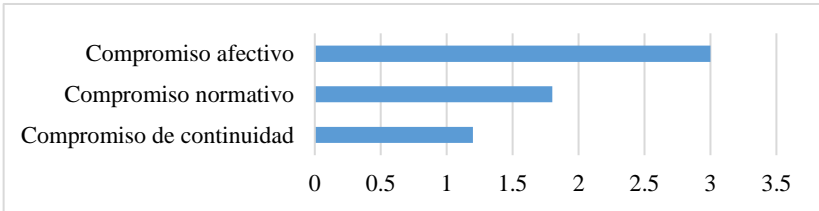
15. A continuación te voy a mencionar 3 conceptos de compromiso, me gustaría que los puntúes del 1 al 3 siendo el 1 más importante de acuerdo a como te sientas identificado:									
 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Commitment Chart</caption> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Puntuaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso afectivo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Compromiso normativo</td> <td>1.75</td> </tr> <tr> <td>Compromiso de continuidad</td> <td>1.25</td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	Puntuaje	Compromiso afectivo	3	Compromiso normativo	1.75	Compromiso de continuidad	1.25	<p>CONCLUSIÓN</p> <p>Para esta pregunta enfocada en los componentes del compromiso organizacional se pidió a la totalidad de los seniors participantes en el focus que enumeren del 1 al 3, tres definiciones, siendo 1 con la que se sienten más y 3 con la que se sienten menos identificados.</p> <p>Las definiciones que se propusieron de los componentes del compromiso organizacional son en base a la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes mencionan al compromiso afectivo, normativo y de continuidad.</p> <p>De acuerdo a las respuestas de los seniors, en el ranking que establecieron, se evidenció que se sienten más identificados con el primero de ellos, traducido en un vínculo emocional con la firma, seguido del compromiso normativo (sentimiento de reciprocidad con organización) y finalmente, con el que se sienten menos identificados, el compromiso de continuidad (costos en los que incurre un colaborador al renunciar a su organización).</p>
Concepto	Puntuaje								
Compromiso afectivo	3								
Compromiso normativo	1.75								
Compromiso de continuidad	1.25								

Tabla Z16: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P16

16. ¿Podrías describir a tu jefe en una sola palabra?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
JCF99	Hipeactivo	Hipeactivo	Los seniors identificaron a sus jefes con las siguientes características: hiperactivo (20%), responsable (20%), inteligente (20%), organizado (20%) y empático.
MS100	Responsable	Responsable	
DC101	Inteligente	Inteligente	
CF102	Organizado	Organizado	
VG103	Empática	Empática	

Tabla Z17: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P17

17. ¿Qué es lo que más valoras de tu jefe?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VF104	Preocupación por crecimiento profesional de su equipo	Interés por crecimiento profesional de su equipo	Los seniors señalaron como los aspectos que más valoran de sus jefes su capacidad de relacionamiento con los clientes y la calidad del servicio que le otorgan (60%), su interés por el crecimiento profesional de su equipo (20%), y la experiencia y lado humano que tienen (20%).
DC105	Calidad de servicio que otorga a clientes	Relacionamiento y calidad del servicio otorgado al cliente	
MS106	Relacionamiento con cliente		
CF108	Relacionamiento con cliente		
JCF107	Experiencia y lado humano	Experiencia y lado humano	

Tabla Z18: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P18

18. Si tu jefe tuviera algo por mejorar, ¿qué aspectos serían?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
MS109	Capacidad de ponerle límites al cliente, percepción de mucho consentimiento	Ser más estricto con los clientes	Los seniors indicaron como puntos de mejora para sus jefes el ser más estrictos con los clientes, que eviten contestar llamadas durante reuniones, se integren con su equipo de trabajo y que se den un tiempo para disfrutar más su vida personal.
VG112	Intente relajarse	Disfrute más su vida personal	
DC110	Disfrute más su vida personal		
DC111	Evite contestar llamadas en reuniones	Evite contestar llamadas durante reuniones	
CF113	Integración con el equipo	Integración con su equipo de trabajo	

Tabla Z19: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P19

19. ¿Qué entiendes por estar comprometido con tu jefe? ¿Cómo se lo demuestras?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
JCF114	Hacerse cargo de los entregables	Cumplimiento oportuno de entregables brindándole el soporte adecuado	Los seniors señalaron que demuestran su compromiso con sus jefes a través del cumplimiento oportuno de entregables brindándoles un soporte adecuado y ayudándoles a resolver potenciales problemas que se puedan presentar en la firma.
JCF116	Siendo un soporte para ayudarlo a cumplir con todo los encargos que pide		
JCF115	Aliviar problemas que se puedan generar	Resolver potenciales problemas	

Tabla Z20: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P20

20. Podrías describir qué características debe tener un jefe para el que tú NO querrías trabajar.			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG117	Desorganizado	Desorganizado	De acuerdo a la opinión de los seniors, entre las características que debería tener un jefe con el que no quisieran trabajar se encuentran las siguientes: desorganizado, no demuestre reciprocidad o reconocimiento por el trabajo y esfuerzo que realiza el colaborador, no respete a los demás ni tenga trato para pedir cosas, no confie en sus colaboradores, resondre por trabajos mal hechos y que suela ponerse malhumorado sin razón alguna.
MS118	Desorganizado		
JCF119	Malagradecido	No demostrar reciprocidad o reconocimiento del trabajo realizado	
JCF125	No demuestre reciprocidad o reconocimiento por el trabajo elaborado del colaborador		
CF120	No tenga respeto con los demás	No respete ni tenga trato para pedir cosas	
MS124	No cuente con trato par pedir cosas		
DC121	No tenga confianza en sus colaboradores	No confie en colaboradores	
DC122	Malhumorado	Malhumorado	
DC123	Suela resondrar por trabajos mal hechos	Resondrar por trabajos mal hechos	

Tabla Z21: Análisis de las respuestas obtenidas del focus group dirigido a seniors del área Tributos y Legales de la FSP – P21

21. ¿Tienes claro el rol de tu asesor de desempeño según lo que indica la firma? ¿Cómo describirías el rol de tu asesor de desempeño en la realidad?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG126	Hasta año pasado o antepasado, mi asesor de desempeño no reflejaba mis fortalezas y debilidades en la evaluación porque no trabajaba conmigo directamente	Es relevante que el asesor de desempeño sea alguien quien forme parte del equipo de trabajo directo para que refleje verdaderas fortalezas y debilidades del evaluado en la nota de desempeño que colque	Del total de participantes, el 40% respondió que sí, definiendo que el rol del asesor de desempeño consiste en aquella persona que motiva, que reafirma compromiso con la firma, ayuda en crecimiento profesional y personal, y brinda recomendaciones acorde a los mismos. Ellos y los participantes restantes añadieron que es muy importante que el asesor sea alguien que forme parte del equipo de trabajo directo a fin de que pueda reflejar las verdaderas fortalezas y debilidades del evaluado en la nota de desempeño que le coloque. Además, dos seniors indicaron que su asesor de desempeño contó con poca planificación para brindarle <i>feedback</i> y que su nota de desempeño
VG127	Este año, el asesor de desempeño sí forma parte de mi equipo de trabajo; por eso, considero que puede colocar una nota de desempeño más real		
DC129	Es importante que el asesor de desempeño sea alguien con el que frecuentemente trabajas, ya que conoce fortalezas y debilidades		
DC128	Asesor de desempeño motiva, reafirma mi compromiso con la Firma y ayuda a mi crecimiento profesional y personal	Rol de asesor de desempeño definido como aquel que motiva, reafirma compromiso con la firma, ayuda en el crecimiento profesional y personal, y brinda recomendaciones acorde a los mismos	
JCF133	Experiencias buenas en las que el asesor sí ha cumplido su rol de identificarme y darme recomendaciones acorde a mi crecimiento		

MS130	Asesor de desempeño contó con poca planificación para mi <i>feedback</i> , personalmente tuve que buscarlo para que pueda dármele	Asesor de desempeño con poca planificación para brindar <i>feedback</i> al evaluado	fue "desierta" debido a que su rol no se cumplió en su totalidad, respectivamente.
JCF131	Experiencias malas porque la calificación ha sido desierta debido a que su rol no se cumplió a cabalidad	Rol de asesor de desempeño no se ha cumplido a cabalidad	

Tabla Z22: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P22

22. ¿Consideras efectivas las reuniones y objetivos propuestos en conjunto con tu asesor?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
NO SE RESPONDIÓ			

Tabla Z22: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P22

23. Si pudieras haber elegido a tu asesor, ¿qué características adicionales te hubiera gustado que tenga?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG134	Asesor debería hacer un análisis más minucioso del cumplimiento de las metas para que coloque una nota justa en evaluación, acorde al esfuerzo profesional del colaborador	Colocar una nota de desempeño justa y real, y no basada en su opinión personal	El 100% de los <i>seniors</i> mencionó ideas relacionadas a características adicionales que les gustaría que tenga su asesor de desempeño: él o ella debería tomar en cuenta los puntos establecidos por la firma, hacer un análisis minucioso de ellos con la finalidad de colocar una nota de desempeño justa y real, y no basada en su opinión personal o de manera intuitiva. Adicionalmente, mencionaron que el formato de evaluación que usa como guía el asesor no contempla temas de cumplimiento de metas personas, como titulación y maestría, solo se enfoca en aquellos aspectos relacionados al ámbito organizacional como focalización de negocios y entrega de informes.
CF135	Asesor debería basarse en los aspectos que la firma ha establecido para colocar notas y que no dé la percepción que la coloca de manera "intuitiva"		
CF136	Asesor debería tomar en cuenta el contenido del libro que se les ha facilitado a gerentes para establecer notas de desempeño		
CF137	Los comentarios que emite el asesor junto con las notas del desempeño deben estar en función a las metas establecidas o funciones del colaborador, mas no en su opinión personal		
MS139	Debería establecer una conexión entre metas propuestas y verdaderos resultados que consigue un colaborador en la evaluación		
DC138	El formato de evaluaciones está enfocado en aspectos como focalización de negocios, entrega de informes, etc. Mas no se toma en cuenta cumplimiento de metas personales (titulación, maestría, etc)	Contemplar el logro de objetivos personales y no solo los establecidas por la firma	

Tabla Z24: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P24

24. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué factores determinan los ascensos en T&L?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
NO SE RESPONDIÓ			

Tabla Z25: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P25

25. ¿Consideras que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño está bien definido?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG140	Considera que no	No está bien definido	<p>La mayoría de las respuestas de los <i>seniors</i> estuvieron enfocadas en que el sistema de promociones y bonificaciones por desempeño si bien es cierto se encuentra definido en papel de acuerdo a lo propuesto por la Firma (línea de carrera y compensación de bonos), se tiene la percepción de que es ambigüo o no se aplica correctamente en la realidad; por ejemplo: no logra reflejar los verdaderos motivos por los que deberían ascender a una persona, existe la percepción de que la línea de carrera provista por la firma a veces no se cumple y hay incongruencia entre las notas colocadas por los asesores y acciones emitidas por la firma para bonificaciones y promociones. Adicionalmente, dos participantes mencionaron explícitamente que consideran que no está bien definido el sistema.</p>
CF141	Considera que no		
JCF147	Sí contamos con una línea de carrera y compensación de bonos proporcionados por la firma	Se cuenta con una línea de carrera y compensación de bonos facilitadas por la firma	
JCF148	Bonos van ligados a la calificación y permanencia en la firma	Se encuentra definido en papel, pero existe la percepción de que es ambigüo o no se aplica correctamente	
JCF142	Está definido en papel		
CF143	Está definido en papel, pero hay percepción de que no se aplica correctamente		
VG144	Está definido, pero no logra reflejar los verdaderos motivos por lo que deberían ascender a una persona		
VG145	Está un poco ambigüo porque ha habido ocasiones en las que han ascendido a personas y luego las han despedido		
CF146	No existe congruencia entre las notas que colocan asesores de desempeño y acciones que emite la firma para bonificaciones y promociones		
JCF150	En la práctica, se encuentra desfases entre lo que propone la firma para el sistema de promociones y bonificaciones y lo que ejecuta		
JCF149	Percepción de que la línea de carrera provista por la firma ("escalera") a veces no se cumple		

Tabla Z26: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P26

26. ¿Consideras que eres mejor profesional ahora que cuando entraste a la firma?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
VG151	Sí: empezó desde practicante y ha aprendido mucho parte técnica y humana	Sí: se desarrolló en la firma desde practicante y ha adquirido conocimientos técnicos y humanos	Los seniors que intervinieron en esta pregunta coincidieron en que sí son mejores profesionales ahora que cuando ingresaron a la firma, esto debido a que ingresaron a la misma desde practicantes y consideran que han desarrollado aprendizaje técnico y humano.
JCF152	Sí: empezó desde practicante y ha aprendido mucho parte técnica y humana		

Tabla Z27: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P27

27. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que NO tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
CF153	Coaching	Coaching	Si los seniors pudieran elegir una capacitaciones pagadas por la empresa que no tenga que ver con sus funciones del puesto serían relacionadas a <i>coaching</i> , liderazgo, habilidades blandas y trabajo en equipo, además de una relacionada a ventas y marketing
VG154	Liderazgo, Habilidades blandas, trabajo en equipo	Liderazgo y habilidades blandas	
DC155	Ventas y marketing	Ventas y marketing	

Tabla Z28: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P28

28. Si pudieras elegir una capacitación pagada por la empresa que SI tenga que ver con tus funciones del puesto, ¿qué capacitación sería? ¿por qué?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
JCF156	Marketing	Marketing	El 33.33% de las respuestas mostró sus preferencias por una capacitación enfocada en reforzar el nivel de inglés debido a que el giro de negocio de la firma implica conversaciones con clientes internacionales; el otro 33.33%, enfocada a relacionamiento con clientes y superiores. Y finalmente, 2 respuestas estuvieron dirigidas a una capacitación relacionada a marketing y otra que sea la maestría, respectivamente.
CF157	Maestría	Maestría	
JCF159	Inglés: porque entablamos conversaciones con clientes internacionales	Inglés	
DC161	Inglés: para contar con facilidad de hablarlo		
DC160	Relacionamiento con clientes	Relacionamiento con clientes	
JCF158	Relacionamiento con superiores: para contar con buena habilidad comunicativa para futuro ascenso		

Tabla Z29: Análisis de las respuestas obtenidas del *focus group* dirigido a *seniors* del área Tributos y Legales de la FSP – P29

29. ¿Hay alguna cosa que te gustaría agregar o algo que no te he preguntado que consideres que es importante saber?			
CÓDIGOS	SUB-CATEGORÍA IDENTIFICADA	CATEGORÍA EMERGENTE	CONCLUSIÓN
NO SE RESPONDIÓ			



ANEXO AA: Transcripciones de las entrevistas y *focus* realizadas a la población estudiada y expertos

Ver CD adjunto



ANEXO AB: Audios de las entrevistas y *focus groups* realizadas a la población estudiada y expertos

Ver CD adjunto



ANEXO AC: Presentación de resultados de la investigación a la FSP


Figura AC1: Presentación de resultados de la investigación a la FSP

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A LA FSP

El presente documento deja constancia que los investigadores Brenda Campos Acevedo, con código PUCP 20111440; Luis Hoyos García, con código PUCP 20110908 y Rocío Villanueva Guevara, con código PUCP 20111286; presentaron los resultados de la investigación “Relación del desarrollo profesional y liderazgo con el compromiso organizacional de colaboradores *millennials* peruanos en una firma de servicios profesionales” al representante de Gestión Humana de la FSP a fin de que sirva como insumo para sus potenciales estrategias, actividades y/o proyectos relacionados a los temas investigados. Para ello, se proporcionará el documento completo del trabajo de titulación en versión virtual para los fines que considere necesarios.


Se firma el presente documento en señal de conformidad.

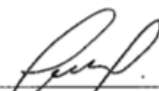
San Isidro, 27 de octubre del 2017


CONFIDENCIAL

FSP
DNI: CONFIDENCIAL


Brenda Campos Acevedo
DNI 71467171


Rocío Villanueva Guevara
DNI 48664318


Luis Hoyos García
DNI 76277491