

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE  
LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESA CONSULTING SYSTEMS AND  
TECHNOLOGY, S.A. GUATEMALA 2019”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ROSA MARLENI FLORES GARCÍA  
ANDREA MARÍA URBINA BATRES**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, surrounded by various heraldic symbols like castles, lions, and columns. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal

**SECRETARIA**

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Astrid Theilheimer Madariaga  
Lesly Danineth García Morales

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de noviembre de 2019

Estudiantes  
Rosa Marleni Flores García  
Andrea María Urbina Batres  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO QUINTO (25º.) del Acta SETENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL DIECINUEVE (76-2019), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 08 de noviembre de 2019, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESA CONSULTING SYSTEMS AND TECHNOLOGY, S.A. GUATEMALA 2019”**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología** realizado por:



**Rosa Marleni Flores García**  
**Andrea María Urbina Batres**

**DPI: 2545 93429 0101**  
**DPI: 2662 14509 0101**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Rosa María González y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



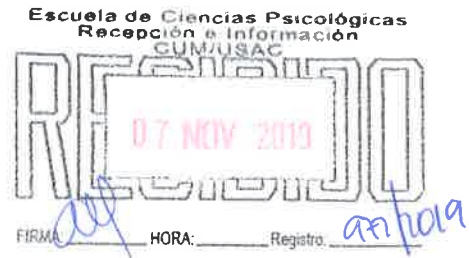
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
SECRETARIA

/Gaby

UG-247-2019

Guatemala, 08 de noviembre de 2019

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **ROSA MARLENI FLORES GARCÍA, CARNÉ NO. 2545-93429-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-55-2018-I** y **ANDREA MARÍA URBINA BATRES, CARNÉ NO. 2662-14509-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-42-2018-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional**
- **10 créditos académicos por Trabajo de Graduación**
- **15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado respectivamente.**

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **“EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESA CONSULTING SYSTEMS AND TECHNOLOGY, S.A. GUATEMALA 2019”**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez” el 29 de octubre del presente año.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Atentamente,

  
**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
**COORDINACIÓN**

**UNIDAD DE GRADUACIÓN**



Lucia G.  
CC. Archivo

**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO**

CIEPs. 075-2019  
REG. 037-2019

## INFORME FINAL

Guatemala, 04 de noviembre de 2019

Señores

Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESA CONSULTING SYSTEMS AND TECHNOLOGY, S.A. GUATEMALA 2019”.**

**ESTUDIANTES:**

**Rosa Marleni Flores García**  
**Andrea María Urbina Batres**

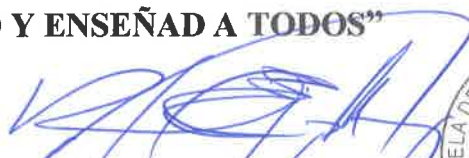
**DPI. No.**

**2545934290101**  
**2662145090101**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 29 de octubre del año en curso por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 31 de octubre de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



CIEPs. 075-2019  
REG. 037-2019

Guatemala, 04 de noviembre de 2019

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“EL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN LA EMPRESA CONSULTING SYSTEMS AND TECHNOLOGY, S.A. GUATEMALA 2019”.**

**ESTUDIANTES:**  
**Rosa Marleni Flores García**  
**Andrea María Urbina Batres**

**DPI. No.**  
**2545934290101**  
**2662145090101**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 29 de octubre de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”**  
**9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**



Guatemala, 3 de julio 2019

Coordinación

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-

“Mayra Gutiérrez”

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado “*El Salario Emocional como estrategia para la Retención del Talento Millennial*”. Estudio realizado en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A.” realizado por los estudiantes Rosa Marleni Flores García, CUI 2545 93429 0101 y Andrea María Urbina Batres. CUI 2662 14509 0101.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente,

  
Licenciada Rosa María González

Psicóloga

Colegiado No. 8226

Asesor de contenido

Guatemala, 6 de mayo 2019

Coordinación

Centro de Investigaciones en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Rosa Marleni Flores García, CUI 2545 93429 0101 y Andrea María Urbina Batres, CUI 2662 14509 0101 realizaron en esta institución 30 encuestas a colaboradores como parte del trabajo de investigación titulado: "El Salario Emocional como estrategia para la retención del talento Millennial" en el periodo comprendido del 30 de abril al 3 de mayo del presente año.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio para nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciada Aura Raquel Cosajay

Aura Raquel Cosajay  
Jefa Administrativa & Gestión Humana  
CONSYSTEC

Jefe Administrativa y de Gestión Humana de la empresa "Consulting Systems and Technology, S.A."

Tel. 2279-1704



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR ROSA MARLENI FLORES GARCÍA**

LUIS MIGUEL FLORES GARCÍA

MÉDICO Y CIRUJANO

COLEGIADO NO. 22282

**POR ANDREA MARÍA URBINA BATRES**

JOSÉ RICARDO LÓPEZ MELGAR

MÉDICO PSIQUIATRA

COLEGIADO NO. 16123

## DEDICATORIA ROSA MARLENI FLORES GARCÍA

**A:**

**Dios:** por darme la vida, enviarme a ser parte de una familia que me ha guiado siempre, por cuidar de mi en todos los momentos a lo largo de este camino, proveyendo los medios para poder crecer y desarrollarme como persona y profesional, abriendo las puertas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

**Padres:** Jorge Flores y Rosa García, a quienes admiro completamente, por dedicarme una gran parte de su vida y dar todo su esfuerzo para que pudiera avanzar en la vida y ser una profesional, por enseñarme a que todo lo que se desea lograr requiere de un esfuerzo, por enseñarme a buscar la excelencia en todo lo que realice y a no ser conformista, por darme el amor y el apoyo incondicional día a día, gracias por todo.

**Hermanos:** Evelyn García, Luis Flores y Angelina Flores por ser esos compañeros de vida que Dios me regaló, por todas las risas, las tristezas, las alegrías, las aventuras, las metas alcanzadas a lo largo de nuestras vidas, y por todo ese apoyo brindado y ese ejemplo que me han dado que ha sido parte importante para este objetivo alcanzado.

**Amigos y Amigas:** a todas aquellas amistades que aún están y a las que ya no están, que me han dejado una enseñanza, me han inspirado con sus historias de vida, por todos los consejos, el apoyo brindado, amistades con las que he compartido risas, aprendizaje, alegrías, con quienes he tenido experiencias de vida, etc., por ser parte de un camino lleno de bendiciones.

## DEDICATORIA ANDREA MARÍA URBINA BATRES

**A:**

**Dios:** por la vida y el amor que me da a través de aquellas personas que me rodean, por iluminar mi camino, darme los medios para lograr mis objetivos y la bendición de culminar esta etapa de mi vida, por nunca abandonarme y mantenerme en el camino correcto, porque sin Él nada podría ser.

**Padres:** Mario Urbina y Sandra Batres, quienes me han guiado y enseñado en el hogar, por darme su apoyo y amor incondicional, por dedicar su trabajo para tener oportunidad de estudio, por su ejemplo de trabajo y perseverancia, sus consejos, oraciones y recordarme que puedo cumplir con todo lo que me propongo.

**Hermanos:** Josué Urbina Batres y Javier Urbina Batres, por siempre cuidarme, su apoyo y muestras de cariño, por todo lo que hemos vivido juntos y marcar mi vida, su ejemplo que me hace mejor persona y saber que no estoy sola.

**Mi cuñada y Sobrino:** Elda Ávila por tu amistad, apoyo y amor incondicional, Ian Urbina Ávila, por alegrarnos la vida y demostrarnos tu amor, son parte importante en mi vida.

**Mi familia en general:** por las muestras de apoyo, su cariño, ejemplo y por esos momentos en familia que me han hecho sentir afortunada de tenerlos.

**Amigos y Amigas:** por su amistad y compañerismo a aquellos que han estado siempre y aquellos que han llegado en este transcurso de mi vida, por todos esos momentos difíciles y felices que hemos vivido, por su amor y ejemplo.

## AGRADECIMIENTOS

**A:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala:** por ser mi Alma máter, la casa de estudios que me abrió sus puertas y me ha permitido formarme como profesional.

**Escuela de Ciencias Psicológicas:** por brindarme el conocimiento y herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente, por medio de sus catedráticos quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, y por ser mi segundo hogar durante los años de carrera.

**Consulting Systems and Technology S.A.:** por abrir sus puertas y dar la oportunidad de realizar nuestra investigación de tesis, enriqueciéndola con sus valiosos aportes.

**Asesora de tesis:** Licda. Rosa María González, por el conocimiento y la experiencia compartida, por guiarnos profesionalmente en este proceso de elaboración de tesis.

**Compañera de Tesis:** por compartir esta experiencia, por el apoyo, el conocimiento, las diferentes emociones compartidas, pero sobre todo la

# ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

## CAPÍTULO I

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.1.    | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                       | 4  |
| 1.2.    | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                    | 6  |
| 1.3.    | MARCO TEÓRICO.....                                     | 7  |
| 1.3.1.  | Revisión de antecedentes.....                          | 7  |
| 1.3.2.  | Distintas generaciones .....                           | 9  |
| 1.3.3.  | Características de los millennials: .....              | 11 |
| 1.3.4.  | Perfil millennial latinoamericano: .....               | 13 |
| 1.3.5.  | Perfil millennial guatemalteco:.....                   | 14 |
| 1.3.6.  | Expectativas de la generación millennial: .....        | 14 |
| 1.3.7.  | Gestión de talento .....                               | 15 |
| 1.3.8.  | Proceso de gestión de talento.....                     | 17 |
| 1.3.9.  | Rotación de personal.....                              | 18 |
| 1.3.10. | Causas de la rotación de personal.....                 | 20 |
| 1.3.11. | Causas de la rotación de la generación millennial..... | 21 |
| 1.3.12. | Retención de personal.....                             | 22 |
| 1.3.13. | Aspectos de la retención del talento .....             | 22 |
| 1.3.14. | Estrategias de retención .....                         | 23 |
| 1.3.15. | Estrategias monetarias .....                           | 23 |
| 1.3.16. | Estrategias no monetarias .....                        | 24 |
| 1.3.17. | Nuevas tendencias en retención del talento .....       | 26 |
| 1.3.18. | Retener al talento millennial.....                     | 28 |
| 1.3.19. | Salario emocional .....                                | 31 |
| 1.3.20. | Factores del salario emocional.....                    | 32 |
| 1.3.21. | Motivación.....  | 33 |
| 1.3.22. | Satisfacción personal, familiar y profesional.....     | 34 |
| 1.3.23. | Motivación extrínseca e intrínseca .....               | 35 |

## **CAPÍTULO II**

|  |    |
|--|----|
| 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....                               | 38 |
| 2.1. ENFOQUE MODELO DE INVESTIGACIÓN.....                      | 38 |
| 2.2. TÉCNICAS .....  | 38 |
| 2.2.1. Técnicas de muestreo.....                               | 38 |
| 2.2.2. Técnica de recolección de datos .....                   | 39 |
| 2.2.3. Técnica de análisis de datos:.....                      | 39 |
| 2.3. INSTRUMENTOS.....   | 40 |
| 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES .....          | 41 |
| 3. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS . | 43 |
| 3.1. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA MUESTRA .....           | 43 |
| 3.1.1. Características del lugar.....                          | 43 |
| 3.1.2. Características de la muestra .....                     | 44 |

## **CAPÍTULO III**

|   |    |
|---|----|
| 3.2. PRESENTACIÓN E INTERPETRACIÓN DE RESULTADOS..... | 45 |
| 3.3. ANALISIS GENERAL.....                            | 60 |

## **CAPÍTULO IV**

|   |    |
|---|----|
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. .... | 63 |
| 4.1. CONCLUSIONES .....                 | 63 |
| 4.2. RECOMENDACIONES .....              | 65 |

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

ANEXOS

## RESUMEN

### **“El salario emocional como estrategia para la retención de los Millennials en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A. Guatemala 2019”**

Autoras: Rosa Marleni Flores García y Andrea María Urbina Batres

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A, ubicada en la 6ta avenida 11-77, zona 10, edificio Punto Diez, oficina 4C, 4to. Nivel, Guatemala, Guatemala, dedicada al desarrollo de software a la medida, en el transcurso del año 2019.

El propósito de realizar la investigación fue determinar si el salario emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial y describir los aspectos laborales que retienen a los Millennials en la organización; así mismo conocer las estrategias que está utilizando el área de Recursos Humanos para retener al talento Millennial y por último, determinar el grado de influencia del salario emocional en el proceso de retención de la generación Millennial.

En la realidad guatemalteca las empresas dedican la mayor parte de tiempo a crear estrategias sobre negocios como: estrategias de mercadeo, de crecimiento, financieras, entre otras, pero en muy pocas ocasiones crean estrategias específicas para los colaboradores. No toman en cuenta las necesidades de los colaboradores y más que eso existe poca preocupación en qué tipo de personas laboran en la organización; cuáles son sus características, sus necesidades y deseos; esto es precisamente algo de mucha relevancia en la generación Y, que las organizaciones tomen en consideración esas características, preocupaciones, emociones, etc., lo cual influye en la rotación y retención de esta generación dentro de las empresas, convirtiéndose en un reto grande en el área de Recursos Humanos, el retener a su mejor talento.

Dicho fenómeno se abordó desde el enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación descriptivo con una muestra de treinta colaboradores hombres y mujeres entre dieciocho a treinta y cinco años.

Se utilizaron técnicas e instrumentos como: el consentimiento informado y la encuesta para alcanzar los objetivos planteados, se aplicó encuestas a los colaboradores, al personal del departamento de Recursos Humanos, así como a los jefes según la estructura organizacional de la empresa para obtener la información necesaria.

Se realizó el análisis y descripción de los datos obtenidos, determinando que el salario emocional sí es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización.



## PRÓLOGO

Actualmente la generación Millennial es la que está ocupando un gran porcentaje de puestos dentro de las organizaciones en Guatemala y en el mundo, según Sanchinelli B. 2018 “en Estados Unidos son el 25% de la fuerza laboral y se espera que dentro de dos años aumente a 50%”. En Guatemala se estima que los porcentajes son aún mayores y que gran parte de los empleados son Millennials. Esta generación tiene otras necesidades, características, preocupaciones, exigencias, etc., tanto a nivel personal como a nivel laboral en comparación con generaciones anteriores.

En Guatemala muchas de las organizaciones no están considerando el cambio generacional que existe en el mercado laboral; esto implica un proceso de retención de personal diferente, adecuado a las necesidades de esta generación y conlleva a un alto índice de la rotación dentro de las empresas por no llenar las expectativas y necesidades tanto laborales como personales que tiene esta, no satisfaciéndolos y motivándolos para que permanezcan dentro de la empresa; al mismo tiempo sufre un proceso de retención complejo, este se ha vuelto significativo para el área de Recursos Humanos.

La importancia de esta investigación radica, entonces, en la utilización del Salario Emocional, es decir las compensaciones no monetarias que recibe un colaborador a cambio de su prestación laboral, como una de las estrategias clave para la retención de la generación Millennial, o sea centrarse en los aspectos que esta generación valora que la empresa considere para su satisfacción y motivación, con el fin de retenerlos.

De acuerdo con lo anterior esta investigación tuvo como objetivo principal determinar si el salario emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización, también tiene como objetivos más específicos, describir los aspectos laborales que los retienen a los Millennials en la organización, enumerar las estrategias que está utilizando el área de recursos humanos para retener al talento Millennial, y por último determinar el grado de influencia del salario emocional en el proceso de retención de la generación Millennial.

Por tanto, la presente tesis estudia el Salario Emocional como estrategia para la retención de los Millennials en la Empresa Consulting Systems and Technology, S.A. Guatemala 2019, evaluando las estrategias que retienen a los Millennials dentro de las empresas, esto dando una pauta para poder evaluar dentro de sus empresas las estrategias a considerar para con esta generación en cuanto a su retención, siendo una de ellas el Salario Emocional.

En la mayoría de las empresas el capital humano que se tiene y que está por incorporarse al ambiente laboral, son catalogados como Millennials de acuerdo con la edad que tienen, como se mencionó, las empresas deben estar preparadas con estrategias adecuadas para

poder trabajar con el personal y poder gestionar al talento humano según las necesidades que tienen.

Con este estudio se cuenta con un documento que aporta información respecto a cuáles son esas necesidades de la generación mencionada, también sobre las estrategias que está utilizando recursos humanos con esta generación, y cuáles son las estrategias del Salario Emocional que retienen al talento Millennial, esto ayudando a las organizaciones en su proceso de retención para esta generación y consecuentemente disminuyendo altos índices de rotación con respecto a esta. Además, da pie a otras investigaciones para profundizar y ampliar más el tema, adicional, poder contar con uno de los primeros estudios en Guatemala con respecto a este tema ya que no se cuentan con estudios amplios sobre ello y poder así llenar un vacío de conocimiento.

De igual manera, la presente tesis será de utilidad para las empresas que deseen evaluar si el Salario Emocional funciona como una estrategia para la retención de los Millennials, y aprovecharla para evaluar sus estrategias actuales y hacer ajustes en las mismas utilizando el salario emocional como una de ellas.

Además, esta investigación también es de beneficio para la Escuela de Ciencias Psicológicas, específicamente para el electivo de Psicología Industrial y el Departamento de Psicología Industrial, aportando nuevos conocimientos sobre la retención del talento humano con respecto a los Millennials, y evaluar la estrategia del Salario Emocional para ello, además poder debatir y poder realizar otros estudios que amplíen este conocimiento, valorando que los estudiantes pertenecen a la generación Y, y son los futuros gestores del Talento Humano en las organizaciones.

Entre las limitaciones que se tuvieron en este estudio fueron algunas diferencias sobre las respuestas a preguntas similares entre las respuestas de los Millennials y del departamento de Recursos Humano y el personal administrativo, y también diferencias en las respuestas entre preguntas similares pero redactadas de diferente manera.

Por último, se agradece a Consulting Systems and Technology, S.A. por haber permitido realizar dicha investigación para la Escuela de Ciencias Psicológicas; Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente al departamento de Recursos Humanos, Personal administrativo y colaboradores Millennials por su participación y el tiempo brindado.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los Millennials son una generación que ha dado mucho de qué hablar en la actualidad alrededor del mundo, debido a sus características, necesidades, estilos de vida y a que estadísticamente esta generación abarca un gran porcentaje de la población general en los países. Puede definirse a esta generación como aquellas personas que nacieron con el auge de los avances tecnológicos y se hicieron adultos con el cambio de milenio, tienen un alto nivel académico, en comparación con generaciones anteriores, buscan un balance entre trabajo-vida social, son egocéntricos, exigentes e independientes, etc., aunque no existe un acuerdo sobre sus límites temporales, se puede decir que su referente de inicio son los primeros años de la década de los 80 y que se extiende hasta finales de la década de los 90. Estos jóvenes, que tienen hoy entre 18 y 35 años, aproximadamente, también son conocidos como Generación Y.

Esta generación tiene necesidades y demandas en las distintas áreas de la vida, una de ellas es en el ámbito laboral; los Millennials se están convirtiendo en la primera fuerza laboral en el mercado empresarial, están comenzando a ocupar puestos directivos, puestos importantes en este mercado, siendo ellos quienes abarcan este gran porcentaje en las empresas de acuerdo con sus características generacionales tienen exigencias y expectativas distintas a las anteriores generaciones.

Estos jóvenes buscan constantemente superación personal y laboral, a través de la búsqueda de ofertas laborales en las que se valore su nivel académico, necesidades personales, emociones, deseos, expectativas, etc., se les ofrezca un equilibrio entre su vida laboral y social, a través de horarios flexibles, trabajo desde casa, asensos, contar con mentores en sus puestos de trabajo, ambientes colaborativos, y por supuesto una remuneración económica adecuada a su potencial, además están orientados a la satisfacción de sus necesidades afectivas y emocionales.

En Guatemala, al igual que en otros países la generación Millennial está ocupando gran parte del mercado laboral, muchas de las empresas del país no están a la vanguardia de las características de esta generación así como de sus exigencias en ellas, como lo son; sus necesidades afectivas, sociales, emocionales y económicas, siguen actuando y utilizando las mismas estrategias que empleaban con las generaciones anteriores para la retención de su personal, otras organizaciones empiezan a adaptarse y buscan estrategias para poder retener al talento Millennial en sus organizaciones.

Lo anterior es una situación preocupante para el sector empresarial y específicamente al departamento de Recursos Humanos, ya que estos jóvenes al no alcanzar lo que les satisface tienden a buscar en el amplio mercado laboral empresas que les brinden todas o al menos la mayoría de las expectativas y exigencias que tienen. Esto repercutiendo en el proceso de retención del personal, ya que el personal tiende a abandonar las empresas, provocando también un alto porcentaje en la rotación del personal, se hace una tarea difícil por las exigencias de los Millennials y porque las empresas aún no se han adaptado totalmente a esta nueva generación, y no han implementado estrategias orientadas a la retención del talento Millennial.

Las interrogantes que se resolvieron de esta problemática fueron las siguientes; ¿Qué aspectos laborales retienen a los Millennials en la organización?, ¿Cuáles son las estrategias que está utilizando el área de Recursos Humanos para retener al talento Millennial?, ¿Influye el salario emocional en el proceso de retención de la generación Millennial en la organización?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Determinar si el salario emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir los aspectos laborales que retienen a los Millennials en la organización.
2. Enumerar las estrategias que está utilizando el área de recursos humanos para retener al talento Millennial.
3. Determinar el grado de influencia del salario emocional en el proceso de retención de la generación Millennial.

## **1.3. MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1. Revisión de Antecedentes**

Al indagar sobre los antecedentes respecto al tema del Salario Emocional, y retención del talento Millennial se encontraron estudios como: la investigación sobre el Salario Emocional como estrategia de Retención del Talento Humano, de Osorio, 2016, en Colombia, cuyo objetivo fue identificar como el salario emocional ayuda a retener al talento humano en las organizaciones, identificando las herramientas utilizadas por las organizaciones que contribuyen a la retención de personal y describiendo los tipos de salario emocional que favorecen a la retención del talento humano.

También se encontró la investigación llevada a cabo por Mitta y Dávila (2015) en Perú, sobre la Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones, en la cual su objetivo general fue identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los jóvenes Millennials. Para llegar a este objetivo se abordaron dos caminos: el primero fue averiguar cuáles son los requerimientos y expectativas laborales que tiene un grupo de jóvenes Millennials encuestados, mientras que el segundo fue averiguar las políticas y prácticas de retención que las áreas de recursos humanos de un grupo de organizaciones estudiadas vienen aplicando para retener el talento humano.

A continuación, se presenta una serie de teorías que sirven de sustento a la investigación, con el objetivo de tener una perspectiva más extensa del objeto de estudio.

Existen varios aspectos laborales que causan rotación de personal dentro de la organización entre ellos podemos mencionar, clima laboral, comunicación, estilos de liderazgo que no valoren los aportes de los colaboradores, inexistencia del reconocimiento al trabajo, una cultura organizacional rígida, inexistencia del salario emocional, entre otros. En el momento de existir un movimiento de personal, la empresa incurre en ciertos costos, algunos visibles otros no, pero impactan dentro del capital de la organización.

Según González D. (2009) existe una división de estrategias para disminuir el índice de rotación de personal “1. Estrategias monetarias tales como: bonificaciones, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible; 2. Estrategias no monetarias: como formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, gestión de conocimientos, contraprestación legal”.

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona diversos tipos de recompensas y las tipifica como financieras y no financieras. En las no financieras coloca “oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo”.

De acuerdo con los autores anteriores existen dos tipos de compensaciones laborales para reducir el índice de rotación las cuales se relacionan con factores monetarios o no monetarios, ambas logran una satisfacción en el colaborador para seguir laborando en la misma empresa. El trabajo de investigación se enfoca en las compensaciones no monetaria o salario emocional.

Chiavenato (2009) se refiere a compensaciones no monetarias como premios extraeconómicos y las define como “el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, e indica que también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración”.

Las compensaciones laborales no monetarias están conformadas por elementos en su mayoría intangibles, como: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje, entre otros, pero que son de fácil percepción para los colaboradores y esto los impulsa a tener productividad en sus actividades diarias en su ámbito laboral.



El salario emocional es relacionado con las compensaciones no monetarias que recibe un colaborador y surge de las nuevas exigencias de la fuerza laboral, según Rocco establece que el salario emocional es “un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización”.

Según Flores B. (2008) establece en su tesis sistemas de compensación o incentivos, que las compensaciones no monetarias se clasifican en: “oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones, libertad, autonomía en el trabajo, beneficios recreativos; servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre”.

Por tanto, el salario emocional cumple con aumentar la satisfacción de los colaboradores, y es por medio de esta satisfacción que se reduce la rotación de personal, se eleva la productividad, contribuye a la retención del personal debido a que los empleados se sienten cómodos dentro de la empresa y se identifican con la misma.

### **1.3.2. Distintas Generaciones**

Una concepción más reciente sobre que significa generación la exponen Gardner, H y Davis, K (2014), expresan que si bien las generaciones han sido explicadas desde una variable biológica en los últimos tiempos puede explicarse desde una postura sociológica, han sido caracterizadas por diferentes sucesos como guerras mundiales, acontecimientos políticos, económicos y culturales. La tecnología actualmente ocupa un lugar importante expresan los autores “es posible que sea precisamente la tecnología lo que defina las generaciones y que el alcance de cada generación dependa de la longevidad de una innovación tecnológica concreta”.

Hoy en día en el mundo laboral se cuenta con una mezcla generacional compuesta por los Baby Boomers, generación X y Millennials. Por lo tanto, los valores, gustos, ambiciones, expectativas y formas de aprendizaje de todos son diferentes. Por lo que se definirá cada una de las generaciones para una mejor comprensión.

### **A. Baby Boomers**

Son los individuos nacidos entre 1946 y 1965, vivieron las grandes crisis y revoluciones de la historia contemporánea, vieron acontecimientos como la llegada del hombre a la luna y atestiguaron el cambio de la televisión de blanco y negro a color. Aunque un gran número de ellos aún trabaja, la mayoría se aproxima al retiro.

### **B. Generación X**

Está conformada por quienes nacieron entre 1960 y 1980. Los individuos que la integran han buscado mejorar su nivel educativo que el de la generación previa, poniendo mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos.

### **C. Millennials**

La conforman las personas nacidas a partir de 1980 rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores, son personas que se han incorporado al mercado laboral. Son innovadores, individualistas y confían en sí mismos.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien, por lo que necesitan tiempo para realizar lo que realmente les gusta y les da placer, los Millennials no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esta razón, con frecuencia se les tacha de no comprometerse laboralmente.

Uno de los factores diferenciales de la generación Millennial con las demás, se relaciona con su vivencia en las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas, el entender el mundo sin ella no es un trabajo fácil para esta generación, ya que el mundo de las comunicaciones y la informática forman parte de su rutina diaria y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y el trabajo.

Estos jóvenes son individualistas y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, ubicando su ámbito personal por encima de las consideraciones laborales y sociales. El deseo de autonomía de estos jóvenes se ha visto reflejado en la tendencia de emprender su propio negocio y siempre en busca de nuevos retos, aprovechan las buenas ideas, la educación y dominio de idiomas.

La generación Millennial parece relevante en un país como Guatemala, donde según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 2015, de una población alrededor de los 16 millones, casi 13 millones son menores de 40 años.

La generación Millennial es la que domina en el mercado laboral actualmente y las exigencias dentro de las organizaciones para lograr competir dentro del mercado en que se encuentra inmerso es mayor, por lo que demanda personal calificado, caracterizado por su dominio de diferentes idiomas, flexibilidad para laborar en horarios no convencionales y sus habilidades interpersonales, así como el deseo por adquirir nuevos conocimientos, su multiculturalidad y un enfoque dirigido al servicio al cliente, entre otros. Es la generación Millennial la que se adapta más a este perfil gracias a su formación académica, su percepción de sí mismos como ciudadanos globales, su carencia de grandes obligaciones financieras y su disponibilidad de tiempo.

### **1.3.3. Características de los Millennials:**

Según Boschma (2007). Los jóvenes se conducen con autoconfianza, asaltan el camino hacia un gran futuro el cual está más cerca de lo que todos piensan, y la pregunta no es si los jóvenes están preparados para ello, más bien si “los adultos” lo están.

El autor menciona una serie de particularidades para comenzar a describir a los miembros de la Generación Y:

- Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.
- Se sienten “como pez en el agua” en la sociedad de la información.
- Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores. También, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.
- Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero.
- Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

Por el entorno en el que han crecido, estos jóvenes son personas con iniciativa, capacidad para resolver problemas, estos abiertos ante la generación de alternativas y retos, se desenvuelven bien en entornos creativos, donde sus iniciativas pueden dar fruto y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos sean reconocidos y remunerados. En cuanto a otra de las cuestiones que fue clave para generaciones anteriores, la promoción, a esta generación no parece importarles en exceso, no les asusta la rotación.

La Generación Einstein; jóvenes nacidos a partir de 1988, se puede incluir a los Millennials en ella, es la primera generación después de la II Guerra Mundial que se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos, más sociables. (González, 2011)

Según González (2011) se puede realizar una caracterización de esta generación con una serie de particularidades:

- **Son sociables:** valoran los lazos familiares y las amistades, esto hace que el dinero juegue un rol secundario. Se implican en trabajos de voluntariado, pero ellos lo toman como algo que hacen, sin más, por otra persona”. (González, 2011)

- **Se implican en la comunidad:** le dan importancia a lo que sucede en la sociedad, y les afecta lo que en ella sucede, se implican mucho cuando ocurre alguna catástrofe y pueden discutir entre ellos sobre temas políticos.
- **Les gusta la funcionalidad:** se destacan por la calidad y la funcionalidad.
- **Son leales:** esta generación trata de encontrar un lugar propio y seguro, por lo que se apegan más a los lazos familiares y la lealtad es relevante para ellos, se basan en la igualdad y respeto.
- **Son prácticos:** no son pacientes para lo irrelevante, si la información no está a su alcance con rapidez, no les interesa. Es por ello por lo que las cosas que les haga la vida más fácil ganan su simpatía enseguida.

Conociendo un poco más sobre esta generación se destaca que los Millennials tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas laborales, porque las dominan rápidamente; es recomendable plantearles retos o metas, ya que si el tema los apasiona le dedicarán el tiempo y el esfuerzo que se requiera para obtener resultados positivos. Al involucrarlos es más fácil que entiendan los retos de la organización; al tomarlos en cuenta, se emocionan y se sienten parte del resultado final.

#### **1.3.4. Perfil Millennial Latinoamericano:**

Según estudios realizados por Cuesta (2014) que brindan un análisis descriptivo de las características de esta generación en Latinoamérica, señalan la importancia para la Generación Y en cuanto a la emocionalidad, el autor mencionó que el trabajo debe brindar emociones. En consecuencia, cuando los individuos cambian de trabajo, una vez adquirida la experiencia personal, la vivencia del mundo laboral, refinan sus expectativas. El rol del clima laboral y de las tareas es central en esta instancia. Así, en líneas generales, se observa que privilegian los horarios flexibles, que les dejen más tiempo libre para dedicar a la vida personal, la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa.

### **1.3.5. Perfil Millennial guatemalteco:**

“La Generación Millennial ya empieza a suscitar mucha curiosidad a sociólogos y otros investigadores, puesto que su conocimiento y su comprensión son cruciales para saber qué forma tendrá la sociedad del futuro. Desde un punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta nueva Generación Y, así como de su capacidad para hacerle llegar los mensajes publicitarios” (Stein and Pin, 2009).

Específicamente en el caso de Guatemala, según las proyecciones de población por grupos etarios del Instituto Nacional de Estadística, (2015), las personas que se encuentran dentro del rango de la Generación Millennial representan el 41 % de la población total.

Esta generación en el aspecto laboral, se enfocan en el salario, pues los Millennials buscan un ingreso que logre satisfacer el estilo de vida al que aspiran, la flexibilidad de horarios y el ambiente laboral. Son jóvenes capaces de trabajar bajo presión y hacer horas extras. A la hora de finalizar una relación laboral los motivos para esta generación son un mal ambiente laboral, falta de oportunidades de crecimiento, reconocimiento, falta de equilibrio entre vida social-trabajo y el salario.

### **1.3.6. Expectativas de la Generación Millennial:**

El trabajo para esta generación no solo significa ingresos, si no también es un espacio de entretenimiento y sociabilización. También buscan escalar posiciones no por lo que representa la posición, sino porque implica reconocimiento y mayor oportunidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propias aspiraciones.

Para poder desarrollar una mejor gestión del talento enfocándose en la motivación y modificación de conductas, se debe conocer cuáles son sus expectativas en relación con su ámbito laboral, que es lo que buscan y desean para un mejor desempeño en el mismo,

ya que la inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización. Esto no sólo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que es un tema estratégico. Estos jóvenes serán los líderes en un futuro cercano.

Respecto al interrogante ¿Qué esperan los jóvenes del trabajo?, Dythwald (2015) reconoce que sus expectativas son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entornos de trabajo agradables, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

### **1.3.7. Gestión de talento**

La gestión de talento humano en la organización es la encargada de liderar, dirigir y conducir los procesos que tienen que ver con el personal de la empresa, desde la incorporación de nuevos integrantes a la organización, hasta la retención de estos dentro de ellas. De esta buena o mala gestión depende la productividad, satisfacción, motivación, cumplimiento de objetivos de los colaboradores y por ello se considera la gestión como una estrategia clave. Como refiere Serna C. (2007) “La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo”.

La gestión humana implica un compromiso tanto con la empresa, como con los colaboradores en cuanto a los procesos que realice, en los objetivos corporativos,



remuneraciones a los trabajadores, en un trato adecuado y justo, en una constante capacitación, en estrategias que motiven al personal, en la creación de una cultura laboral adecuada, la preocupación constante por un clima laboral satisfactorio que ayude a la permanencia del talento en la organización.

Serna C. (2009) “La empresa debe hacer un esfuerzo adicional en la retención de este y para ello, debe llevar a cabo una adecuada gestión del talento que implicará el diseño de una estrategia de medidas acorde con la global de la organización”.

Se requiere que la gestión del talento tome en consideración las diferencias que existen entre los colaboradores en cuanto a sus intereses personales de acuerdo con sus edades, expectativas, además tomando en cuenta sus necesidades, y no planteando estrategias generales para todo el personal que haga sentir satisfechos a unos e insatisfechos a otros, como lo plantea Serna C. (2009) “La gestión del talento no responde a intereses cortoplacistas de la empresa, sino que se considera un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también”.

Al gestionar al personal, se debe valorar a cada persona que labora en la organización, ya que son ellos quienes ponen al servicio sus conocimientos, habilidades, competencias, experiencias, ideas, etc., y se deben explotar todas estas características para el beneficio de la organización, así como recompensar a los colaboradores tanto monetaria como no monetariamente, tomando en consideración sus necesidades, expectativas y adaptándolos a los cambios generacionales. Como cita Prieto (2013) “La gestión del talento también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo”.

### **1.3.8. Proceso de Gestión de Talento**

En las empresas el área de gestión de talento humano es la encargada de la dimensión humana, a través de un conjunto de prácticas establecidas en las políticas para llevar a cabo los diferentes procesos a su cargo, alineados estratégicamente a los objetivos de la organización, como afirma Dessler G. (2006) “Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

La importancia de la gestión humana radica en la calidad de los procesos que realiza desde la atracción del talento idóneo, hasta la retención de este, preocupándose tanto por los intereses de la organización, como por los intereses de la persona, ya que es ella quién le da vida a la organización. Como menciona Uribe (2010) “Desde una óptica humanista y de producción, la participación del ser humano en las organizaciones es importante; en el sentido de conocer la empresa como una gestora de relaciones, de contratos y administradora de recursos; y también preocupante en términos de regulación, administración y control, desde el momento de su vinculación a través de las relaciones contractuales”.

La gestión del talento humano en sus procesos tiene a su cargo un factor que tiene un papel central en la organización, el cual es el factor humano, por lo cual estos procesos deben fundamentalmente dirigirse a este, iniciando con el reclutamiento y selección de personas competentes para los puestos, desarrollando el potencial de los empleados por medio de la capacitación, utilizando estrategias adecuadas para la retención del talento humano e incluir las nuevas tendencias en este proceso, ocupándose de una remuneración objetiva y justa para los colaboradores, en donde no solamente haya una remuneración en dinero, sino también una remuneración emocional, propiciar un entorno cómodo y agradable a los empleados, todo esto con el fin de satisfacer a los colaboradores, evitando la rotación del personal y aumentando la permanencia y productividad de los empleados, es decir lograr la retención de su talento.

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas prácticas utilizadas por especialistas y administradores para dirigir el accionar del capital humano de una organización, a través de procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación de desempeño, que permitirán proveer a la organización de los talentos apropiados para cumplir sus objetivos.” (Mendoza, 2014)

### **1.3.9. Rotación de personal**

La rotación de personal tiene que ver con el total de trabajadores que ingresan y con el total de trabajadores que se retiran de la empresa ya sea por motivo de renuncia o despido en relación con el total de los empleados que tenga una organización. “el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación con el total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005)

Para las empresas es un tema importante y de mucho interés específicamente en el área de recursos humanos que el personal se mantenga estable, que quiera permanecer en la organización, que se sienta motivado y satisfecho, que aporte todas sus capacidades para la misma, al mismo tiempo que se estén cumpliendo los objetivos de la organización. Sin embargo, muchos colaboradores toman la decisión de abandonar la empresa por diversos factores, tanto pertinentes a la organización como fuera del alcance de ella, por esto la rotación se definiría como un efecto provocado por estos factores que influyen en el colaborador para tomar dicha decisión. Ante esta situación Recursos Humanos en muchas empresas crea estrategias para poder reducir el índice de rotación del personal.

Las organizaciones llevan el control de la rotación del personal, con una fórmula especificada que lleva el conteo de las personas que ingresan y las personas que se van de la organización con respecto al número de colaboradores que se necesitan en la organización.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación, una de ellas es la de Arias F. (1990) plantea una de las fórmulas más comunes:

$$1. \frac{R = B \times 100}{N} \quad \text{o} \quad 2. \frac{R = B-1 \times 100}{N}$$

En dónde:

R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal)

Los niveles de rotación de personal, ya sean bajos, intermedios o altos, causan reacciones en la organización tanto positivas como negativas, dependiendo el giro de la empresa, mientras que para algunas es beneficioso que su personal esté en constante cambio, otras empresas tienen como objetivo que el personal sea estable y hayan bajos niveles, al suceder lo contrario recursos humanos debe evaluar cuál o cuáles son los motivos que están generando esos niveles altos de rotación y atacarlos para reducirlos y poder retener al talento.

Como refiere Chiavenato (2001) “La rotación en niveles controlados es provocada por la organización para substituir personal por otro mejor calificado. Pero cuando las pérdidas de recurso humano no están en manos de la empresa, es importante localizar los motivos que están provocando la pérdida de personal, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las bajas de personal”.

Por otro lado, Sherman (1995) expresa “El índice de rotación de personal de un departamento es un indicador de la forma como los empleados responden a su ambiente de trabajo”.

### **1.3.10. Causas de la rotación de personal.**

Algunas de las causas que provocan la rotación en una visión general y, que de algún modo dependen del colaborador, se pueden mencionar: la búsqueda de un mejor salario tanto económico como no económico, otro de los motivos es el trato inadecuado por parte de algún jefe, las políticas salariales y los beneficios que ofrezca la organización, la desvalorización del trabajo que realiza, la falta de oportunidad de una carrera profesional, insatisfacción de las tareas por parte del empleado, o algo más físico como las condiciones de trabajo inadecuadas o también por despido.

La rotación puede darse por causa de una inadecuada gestión administrativa iniciando con una deficiente elección y acomodación del personal. Cuando se realiza una selección del personal inapropiada, habrá razones de descontento para él y para la empresa, lo cual llevará a la rotación. Otra razón que puede dar pie a la rotación es la falta de motivación y de estrategias para retener a los colaboradores, un mal clima laboral también es una de las causas importantes, y no dejando a un lado el tema de un salario que no esté acorde a las expectativas del colaborador.

Según Robbins (2005) dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de esta.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma.
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.
- La moral del personal dentro de la misma.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de RRHH.
- Los criterios y programas de entrenamiento de RRHH.
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.

- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

### **1.3.11. Causas de la rotación de la Generación Millennial**

Los Millennials una generación propositiva, actualizada y llena de vida, pero a la vez, difícil de retener en un empleo. De acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte (2015) “Las personas nacidas entre 1981 y 1995 conforman 35 por ciento de la fuerza laboral en el mundo y en 10 años conformarán nada menos que el 75”. Es por esto mismo que se deben tomar en cuenta cuales son las causas que están originando que esta generación tome la decisión de irse de las organizaciones, ya que son ellos quien abarca un mayor porcentaje de los colaboradores de las organizaciones.

En cuanto a la generación Millennial, según McLeod L. (2015) las principales razones por las cuales abandonan sus trabajos son: se sienten desmotivados por sus compañeros o jefes, les desagrada estar en un ambiente laboral rígido, que no sean procesos burocráticos, otra de las causas es el recibir tratos poco humanos, sintiéndose como un empleado más, el realizar trabajos mecánicos y rutinarios, sintiéndose como un robot, la falta de libertad y autonomía en sus puestos de trabajo, la falta de flexibilidad laboral como horarios flexibles, teletrabajo, etc., la inexistencia de preocupación por un equilibrio entre vida y empleo, la falta de posibilidades de crecimiento profesional, y la falta de valores en el entorno laboral.

Los Millennials no tienen miedo de abandonar las organizaciones y es precisamente por las características que ellos poseen, y a la falta de satisfacción de las necesidades que tienen, en su caso no es solamente la parte monetaria la que necesitan se satisfaga, sino también la parte de un salario emocional o no monetario.

### **1.3.12. Retención de Personal**

La retención del personal se traduce en no dejar ir de la organización a las personas talentosas que laboran dentro de ella, mantener a la gente en ella por medio de estrategias enfocadas hacia los colaboradores con el fin de que se sientan satisfechos. Para lograr este fin influyen diferentes factores, de los cuales el departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta.

Los aspectos como el clima laboral, el orgullo de pertenencia, la identificación de tu marca con una alta calidad de la empleabilidad, el desarrollo humano, la gestión responsable de sus recursos humanos, los incentivos, las posibilidades de crecimiento laboral o una buena comunicación interna son claves para la retención del talento.

Uno de los retos actualmente que deben enfrentar las organizaciones es el de retener al talento humano, las generaciones van cambiando y así mismo sus expectativas con respecto al trabajo. “Retener y recompensar correctamente al personal de alto desempeño es uno de los desafíos que enfrentará el área de Recursos Humanos de cara a los próximos 10 años”. Como cita Imperial I. (2016)

Uno de los aspectos a considerar en la retención son las remuneraciones que están ofreciendo las organizaciones a los colaboradores, lo cual tiene una influencia en ellos para decidir quedarse o no en ellas.

### **1.3.13. Aspectos de la retención del talento**

- Estrategias monetarias
- Estrategias no monetarias

### 1.3.14. Estrategias de retención

Para la retención del talento hay estrategias definidas como monetarias que se refieren a todo lo que implica dinero físico y no monetario que no tienen nada que ver con el dinero, sino con manera de incentivar a los colaboradores tocando sus emociones.

Según Gonzáles D. (2009) plantea diferentes estrategias tanto monetarias como no monetarias:

### 1.3.15. Estrategias Monetarias

- **Beneficios económicos:** esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación. Dentro de esta estrategia también entran los planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad.
- **Bonificaciones-Incentivos:** describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunas empresas se otorgan primas extralegales o se ejecuta un plan de comisiones para los vendedores, así como bonos especiales.
- **Políticas salariales:** en este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente. En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida.
- **Compensación variable:** en esta estrategia se incluyen los salarios variables.



- **Compensación flexible (desalarización):** se utiliza la desalarización de parte de los ingresos de los ejecutivos con el fin de no afectar los impuestos.

### 1.3.16. Estrategias No Monetarias

- **Formación:** como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.
- **Calidad de vida:** aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.
- **Plan de carrera:** esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización; incluye los planes de carrera como tales y las promociones.
- **Proceso de ingreso:** contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera la política de atraer solo el personal que cumpla con los perfiles definidos previamente y hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.
- **Clima laboral:** de esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.
- **Integración familiar:** la empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.

- **Estabilidad laboral:** la vinculación directa a término fijo o indefinido, así como las relaciones largoplacistas con el empleado hacen parte de esta estrategia.
- **El plan de sucesión:** tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.
- **Reconocimiento:** en esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.
- **Sentido de pertenencia:** aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.
- **Tareas desafiantes:** las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.
- **Gestión del conocimiento:** la compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.
- **Contraprestación legal:** se entiende como capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

### 1.3.17. Nuevas tendencias en retención del talento

La importancia que ha tomado actualmente el retener a los colaboradores en las organizaciones, se ha generado por los cambios en el entorno tan rápidos en los últimos años, esto también ha generado un cambio en el tema de la retención de personal, lo cual ha originado el plantear nuevas formas o estrategias útiles para motivar y satisfacer a los empleados logrando una estabilidad laboral reteniendo al mejor talento.

Según Sánchez F. (2010) plantea las siguientes estrategias:

- **Construir una marca:** según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia.
- **Propiciar un buen clima laboral:** a juicio de los especialistas, el ambiente de trabajo es un factor vital y, por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. La percepción que los colaboradores tengan sobre las relaciones interpersonales en el trabajo es de gran influencia en su satisfacción o en la insatisfacción de estos.
- **Erradicar el estancamiento laboral:** una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Garantizar a los colaboradores un plan de carrera es indispensable para retener al talento, ya que la visión personal de muchos es ir creciente en la empresa, lo cual hará que den un esfuerzo extra por alcanzarlo.
- **Instaurar sistemas de incentivos personalizados:** sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no

basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. La motivación es indispensable en el área laboral para tener colaboradores productivos y felices, para ello el tomar en consideración las necesidades que tienen cada uno de ellos, los hará sentirse importantes y reconocidos.

- **Implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal:** retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal.
- **Formular nuevos proyectos:** un consejo fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. A los colaboradores les gusta sentir que son parte de la organización al aportar ideas, y liderar proyectos, lo cual les hace comprometerse aún más en la organización y ser más productivos.
- **Cultivar la comunicación:** un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma.

- **Capacitar:** los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente.

En definitiva, concluyen los especialistas, una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad cuando se marche, será entonces la que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores. Después de todo, serán los empleados con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas.

### **1.3.18. Retener al talento Millennial**

Retener al talento Millennial se ha considerado como uno de los retos más grandes para recursos humanos, debido a las características y expectativas que tienen sobre la vida en general, y el área laboral no es la excepción, y es que de acuerdo con las generaciones hay una variación en estas expectativas, una de ellas tiene que ver con la remuneración que la empresa ofrece. Como indica en el contexto internacional, las tendencias para recompensar al personal apuntan a crear mecanismos de remuneración diferenciados de acuerdo con los segmentos generacionales de la organización.

Los Millennials, con estas características, expectativas, gustos, y deseos tienen preferencias que van más allá de las otras generaciones, no solo en cuanto a la remuneración económica, ya que por su alto nivel académico exigen un salario acorde a su nivel profesional, pero no es lo único que les importa, sino que, tienen otros deseos y preferencias dirigidas a sus emociones.

Así los Millennials consideran importante que las organizaciones se interesen en ellos como personas y que se tomen en cuenta sus necesidades tanto laborales como personales, esperan que piensen en ofrecer otro tipo de salario como horarios flexibles,

desarrollo constante, oportunidad de crecimiento profesional, el teletrabajo, la valoración de su trabajo, tener nuevos retos, etc., todo esto traduciéndose a un salario no monetario o salario emocional como actualmente se le llama.

Según Murow (2015) plantea lo siguiente con respecto a las estrategias de retención para la generación Millennial:

En la actualidad, los cambios tecnológicos y generacionales han influenciado también este aspecto, pues las nuevas generaciones cuentan con su propio sistema de preferencias; los nuevos candidatos en el panorama laboral valoran más que nunca la flexibilidad en el horario, pues para ellos el tiempo libre y la calidad de vida son factores de suma importancia. De igual manera, tienden a buscar autonomía en sus actividades, un sistema que retribuya el desempeño y participar de forma activa, no subordinada. Por último, haciendo hincapié en el uso de las tecnologías, la posibilidad del home-office o trabajar a distancia, desde casa, alcanzado máximos niveles de popularidad.

De acuerdo con lo anterior el integrar y gestionar la generación más joven en el lugar de trabajo puede requerir de la opinión de los expertos, quienes plantean los siguientes aspectos a tomar en cuenta para retener al talento:

- **Averiguar en dónde se encuentran, sobre todo en línea:** interactuar con ellos para indagar lo que están buscando de una empresa. Para los Millennials es fundamental que la empresa se preocupe por ellos, y por las necesidades que tienen de acuerdo con sus características, lo cual los hará sentir satisfechos.
- **Ofrecer horarios flexibles:** muchos puestos de trabajo actuales pueden ser manejados de forma virtual. Hay un gran beneficio de tener empleados en el lugar: estar inmerso en la cultura de la empresa, conocer cara a cara a los compañeros de trabajo, pudiendo llegar con supervisores en persona. A los Millennials les fascina la tecnología y las nuevas formas de trabajo, por lo que

realizar el trabajo desde casa de vez en cuando, les sería de beneficio para salir de la rutina e incluso aprovechar a realizar asuntos personales, y pasar tiempo en casa.

- **Oportunidades para socializar:** cuando termina su jornada laboral, los Millennials se centran en los gimnasios, puestos de voluntarios, clases y eventos sociales. Una de las características de los Millennials es que les gusta socializar, por ello la empresa debe crear espacios en los que se les pueda brindar a los colaboradores la oportunidad de hacerlo.
- **No se ajustará por el amor de la conformidad:** con internet en sus manos, la generación del milenio ve nuevas ideas innovadoras todos los días. Están acostumbrados a probar cosas nuevas y ver cómo funciona. Valoran la libertad de expresión. Los Millennials tienen muchas ideas nuevas, quieren hacer cambios y que esas ideas sean tomadas en cuenta, esto hará que ellos puedan seguir expresando esas ideas y se ser partícipes en la organización y se puedan hacer mejoras en los procesos.
- **Hacer que se sientan valorados:** el viejo modelo de negocios, donde se obtiene un puesto de trabajo fuera de la universidad y el trabajo dura hasta la jubilación, tiempo en el cual la empresa se encarga los empleados, está muerto, y la generación del milenio lo sabe. Un trabajador puede hacer todo bien, y aun así puede ser despedido sin previo aviso. Para los Millennials el tema de la valoración que se les da tanto personalmente como laboralmente es primordial para seguir en la organización, por lo cual le dan mucha importancia al valor de sus contribuciones y aportaciones a la empresa.
- **Ganar su afecto:** tener cuidado de no cruzar la línea de “jefe de defensor” a “jefe como amigo”. Actualmente se han roto los paradigmas entre jefe y subalterno con respecto al temor y el trato tan distanciado entre ambos, y los Millennials están viviendo esta nueva forma de relacionarse con sus jefes, de más apertura, de confianza e incluso de amistad, lo cual los hace sentirse más

seguros de poder expresarse y convivir con ellos, lo cual es importante para generar un buen clima laboral.

- **Ofrecer oportunidades para avanzar:** los Millennials parecen volubles, tal vez es porque no hay espacio para el avance en sus empresas actuales. Uno de los aspectos importantes para permanecer en una organización para los colaboradores es poder crecer en la empresa y obtener puestos de acuerdo con su grado académico y experiencia, para los Millennials esto es esencial ya que cuentan con un alto grado académico lo que los hace tener grandes expectativas en cuanto a las posiciones de trabajo que puedan desempeñar, y una motivación para permanecer en ella.
- **Asignaciones y trabajos:** ofrecerles varios proyectos a la vez, en general, son multitareas. Los Millennials se caracterizan por realizar varias tareas a la vez y hacerlo muy bien, esto les hace sentir más productivos, poner énfasis en las necesidades y características de los colaboradores hará que sientan que la empresa se preocupa por ellos y esto ayudará positivamente en una excelente realización de tareas.

### **1.3.19. Salario Emocional**

Actualmente, el término de Salario Emocional en las organizaciones se ha convertido en un tema sumamente importante, se debe valor más a la persona como tal y todo aquello que la haga sentir satisfecha, feliz, tocando aquellas áreas de la vida que son importantes para los colaboradores y esto haciendo que ellos se más productivos dentro de la organización, la valoren y quieran permanecer en ella. “Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado” (Rocco, 2009)



El salario emocional no conlleva factores económicos, sino más bien a una satisfacción personal para los colaboradores, adicional al salario monetario que perciban. Gay (2006) que lo conceptualiza como “Toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral”.

### **1.3.20. Factores del Salario Emocional**

Existen diferentes factores planteados, que se constituyen como salario emocional ya que estos no representan un pago en dinero a los colaboradores, sino una compensación que tiene que ver con la satisfacción de necesidades de los colaboradores, y en el caso de los Millennials que es justo lo que exigen, otros beneficios adicionales, algo más allá de un salario, una preocupación continua por su persona y su profesionalismo.

Se pueden mencionar dos posiciones en referencia a la descripción de factores que implica el Salario Emocional:

Para Bonilla (2014) los factores del salario emocional son:

- Las oportunidades de desarrollo, relacionado con la capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera.
- El balance de vida, que consiste en esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- El bienestar psicológico, el cual tiene que ver con el reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
- El entorno laboral, que significa contar con un clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.
- La cultura laboral, es decir que debe atender la responsabilidad social (no sólo con iniciativas de la empresa, sino también de los propios colaboradores), la ética en el lugar de trabajo y la relación con líderes.

En cuanto a García (2012) describe los siguientes factores:

- Capacitación, capacitación de las relaciones con sus superiores.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral, beneficios personales y familiares.
- Oportunidad de ascenso y promoción, retos profesionales.
- Ambiente laboral, reconocimientos de sus logros.
- Conectividad y motivación, factor clave que los superiores inmediatos deben manejar con cuidado, puesto que un trabajador no motivado por lo que hace, reduce su eficiencia en sus actividades laborales.

### **1.3.21. Motivación**

Los sistemas de remuneración han ido evolucionando, hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo, hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si se está en un mundo, en donde todo va evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse. (Arias, 2008)

En la actualidad las empresas están desarrollando formas de remuneración diferentes y eficaces, a la vez tratan de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo se motiva a los trabajadores más allá del factor económico? En este contexto Montes (2012) y otros autores añaden que la combinación de un salario económico y un salario no tangible aumenta la satisfacción del trabajador además de mejorar su aportación laboral a la empresa.

El salario emocional es una herramienta para lograr que el trabajador encuentre un punto de equilibrio entre su vida personal y laboral, mejorando de esta manera su

productividad, motivación y satisfacción esta retribución genera una relación positiva a nivel afectivo y laboral. En otras palabras, el colaborador se compromete con la empresa y tiene el deseo de devolver la ayuda que su organización le está brindando.

La finalidad de esta política retributiva no está exclusivamente orientada al rendimiento del propio trabajador o a la eficacia que pueda tener en el seno de la organización, sino que, responde a la actitud de la empresa frente a una política de servicios, paralela a una política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida, tiempo libre, seguro médico, flexibilidad horaria y otros muchos servicios como han destacado los estudiantes encuestados pertenecientes a la generación Y, por sus características personales y formas de pensar. (González D. M., 2014)

### **1.3.22. Satisfacción Personal, familiar y profesional**

La satisfacción es un tema que se torna difícil en las organizaciones, porque depende de las expectativas que el empleado tenga, y lo que lo haga sentir satisfecho, mientras un empleado se puede sentir totalmente satisfecho en una organización, otro puede sentirse totalmente insatisfecho dentro de ella, teniendo los mismos factores a considerar. La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo.” (Reyes, 2005)

Entonces una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del colaborador. Este sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económicos. “Desde el punto de vista Tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables.” (Rodríguez, 2001)

Según Dychtwald K. (2014) “La mayoría de las empresas tratan a los trabajadores jóvenes de manera tradicional, es decir, ofreciéndoles una formación superficial, un abandono benévolo y una fe ciega. Esperan que los nuevos empleados se formen con diligencia, aprendan el funcionamiento de la empresa y esperen con paciencia a que llegue su oportunidad y reconocimiento. Este trato desmoraliza y roba la energía y ambición de cualquier trabajador joven actual, además de provocar altos índices de rotación entre este segmento poblacional”.

Las empresas tienen que intentar ser más flexibles en lo que respecta a las prácticas de gestión del trabajo y del trabajador, con el fin de satisfacer las necesidades de cambio, expectativas y métodos de la primera generación digital de mano de obra. Sin embargo, los métodos y estilos tradicionales de gestión han demostrado ser muy poco eficaces a la hora de cumplir dichas expectativas.

Es importante que las organizaciones pongan en marcha estrategias que involucren la satisfacción de los colaboradores en las áreas importantes para ellos, como lo son su vida personal, familiar y profesional, ofreciendo el salario emocional como parte de su estrategia, así como un salario monetario adecuado, una integración de ambos con el fin de retener al talento Millennial.

### **1.3.23. Motivación extrínseca e intrínseca**

Existen distintos tipos de motivación, como es la motivación extrínseca e intrínseca, las cuales se definen a continuación:

#### **Motivación Extrínseca**

Esta proviene de fuentes externas, según Reeve (1994) considera que, “Por su lugar de proveniencia, externo, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa

motivación. “Las fuentes fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona.”

La motivación extrínseca enfocada en el entorno laboral está relacionado con todo aquello que la empresa ofrezca a su colaboradores, por ejemplo: el espacio físico, los incentivos económicos, la oportunidad de crecimiento, el reconocimiento de éxitos, la calidad de vida en el trabajo, un balance entre vida social-trabajo, flexibilidad de horario, formación, autonomía, entre otros, en otras palabras los aspectos del salario emocional, esto repercute en la motivación de los colaboradores, y más aún del talento Millennial por la valoración que éstos dan al salario emocional.

La organización debe ir un paso adelante al tener las estrategias dirigidas a la motivación del talento Millennial y su satisfacción, no descartar de su lista la importancia que la motivación tiene para su talento y el rol que esta juega en la motivación extrínseca de ellos al ofrecer a sus colaboradores un entorno laboral que cumpla con sus expectativas.

### **Motivación Intrínseca**

Ryan y Deci (2002) las definen como “aquellas cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella.”

Los Millennials tienen un deseo grande de autorrealización, y de crecimiento personal y profesional, lo cual tiene que ver con su motivación intrínseca, esta motivación está dirigida a una satisfacción personal sin esperar una recompensa. Las organizaciones pueden contribuir en este tipo de motivación hacia los colaboradores, al ofrecerles nuevos retos, proyectos, autonomía en el trabajo, incluirlos en decisiones importantes.

Las organizaciones deben preocuparse por todo aquello que motiva a sus colaboradores tanto intrínseca como extrínsecamente, e incluirlo en sus estrategias como aliado para retener al talento en la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1. ENFOQUE MODELO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada para este proyecto fue el enfoque cuantitativo, que por medio de los datos obtenidos expresa numéricamente el resultado de la medición de sus variables y mediante procedimientos estadísticos describir fenómenos. Este enfoque permitió medir y determinar con un alto grado de exactitud si el Salario Emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial; con las encuestas por muestreo que se realizaron tanto a los Millennials como a Recursos Humanos y Personal Administrativo, se recopilaron datos, los cuales se cuantificaron, analizaron y describieron en conjunto con las preguntas de investigación e interpretaron con estadística descriptiva.

La estadística descriptiva tiene como propósito describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En este caso se describen los aspectos que la generación valora como importantes para permanecer en una organización, aspectos del salario emocional y aspectos monetarios.

Para el análisis y presentación de los resultados se utilizaron gráficas estadísticas y el análisis general de los instrumentos para una mejor comprensión del estudio.

#### **2.2. TÉCNICAS**

##### **2.2.1. Técnicas de Muestreo**

Se utilizó el muestreo intencional o de conveniencia, el cual consistió en seleccionar la muestra utilizando un criterio subjetivo, en función de la investigación. La población que se requirió para esta investigación cumplió con los requisitos puntuales de

estar en un rango de edad de 18 a 38 años, se facilitó la recolección de la información necesaria para establecer parámetros y obtener resultados adecuados a las exigencias de la investigación.

Se llevó a cabo la investigación con una muestra no aleatoria de 30 colaboradores hombres o mujeres, de la empresa Consulting Systems and Technology, S.A.

### **2.2.2. Técnica de recolección de datos**

La encuesta, se utilizó como técnica para la recolección de información a los colaboradores que tenían las características específicas y necesarias para la investigación, catalogados como Millennials de acuerdo a su edad en la Empresa Consulting Systems and Technology, S.A., abarcando temas como los aspectos laborales que retienen a los Millennials, las estrategias que han utilizado para su retención, la influencia que el salario emocional tiene en la decisión de permanecer en la empresa y con ello poder determinar si el salario emocional es una estrategia para retener al talento Millennial en la organización. La encuesta se aplicó en el lugar de trabajo de cada participante, proporcionando las instrucciones correspondientes del instrumento, sin tiempo límite.

También se llevó a cabo una encuesta con el personal del departamento Gestión Humana, y a nivel de jefaturas, para conocer las estrategias de retención que se están utilizando para los colaboradores en la empresa, así mismo el nivel de rotación.

### **2.2.3. Técnica de análisis de datos:**

Teniendo a disposición todos los datos obtenidos a través del instrumento, se tabularon los datos y se realizó una operación matemática de una regla de tres simple para poder definir los porcentajes de población en cada ítem, por consiguiente, se analizaron los datos de manera cuantitativa, se realizaron gráficos que muestran los resultados de manera visual y se describieron los resultados de estos para una mejor comprensión de los datos.



## **2.3. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizaron en el proyecto de investigación fueron:

### **2.3.1. Consentimiento informado:**

Este instrumento se utilizó con el fin de informar y dar a conocer a los colaboradores que participaron en la investigación, el objetivo principal de la misma y el rol que ellos tendrían dentro de ella, exponiendo los términos y condiciones. (Ver anexo 1)

### **2.3.2. Encuesta:**

Se utilizó este instrumento para indagar sobre los cuestionamientos iniciales del proyecto de investigación con los colaboradores, se indagó cuáles son los aspectos que retienen a los Millennial dentro de la organización, se investigó que estrategias está utilizando el departamento de recursos humanos con respecto a la retención de estos, así como la identificación del grado de influencia que el salario emocional tiene para que los colaboradores permanezcan en la organización. Este instrumento consta de 29 ítems dirigidos a los colaboradores Millennials. (Ver Anexo 2)

### **2.3.3. Encuesta a Recursos Humanos y Personal Administrativo**

Esta herramienta se utilizó para conocer la percepción que se tiene acerca del salario emocional y los Millennials, también sobre lo que la empresa está haciendo al respecto y si se está familiarizado con ello y alineado a las estrategias que se utilizan. Esta encuesta consta de 22 ítems. (Ver anexo 3)

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES

| Objetivos/hipótesis  | Definición conceptual de las variables   | Definición operacional de los indicadores   | Técnicas e Instrumentos  |
|--|--|---|--|
| <p>1. Conocer las estrategias que está utilizando recursos humanos para retener al talento Millennial.</p> | <p>Retención de Personal Millennial</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos de Gestión de Talento (Retención y Rotación)</li> <li>✓ Gestión de Talento</li> <li>✓ Factores/aspectos de retención</li> <li>✓ Estrategias de retención</li> <li>✓ Nuevas tendencias de retención</li> </ul> | <p>Encuesta (preguntas 1, 2, 6, 7, 27, 28)</p> <p>Entrevista (preguntas 1-6, 8, 10, 14-17, 20, 21)</p> |
| <p>2. Describir los aspectos laborales que retienen a los Millennials en la organización.</p>              | <p>Generación Millennial:<br/>Nacidos entre 1982 y 2000, Se subrayan cuatro valores principales que impulsan la conducta, la actitud y los intereses de esta generación. “la multiplicidad de tareas, el papel de la tecnología y estar conectados, la integración trabajo-vida y la conciencia social” (Hatun, 2014. P.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distintas generaciones</li> <li>✓ Generación Millennial</li> <li>✓ Características</li> <li>✓ Perfil latinoamericano Millennial, Perfil guatemalteco Millennial</li> <li>✓ Expectativas laborales</li> </ul>           | <p>Encuesta (preguntas 6, 10-27,29, y Entrevista (preguntas 2, 7, 8, 9)</p>                            |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>3. Determinar el grado de influencia del salario emocional en el proceso de retención de la generación Millennial.</p> | <p>Salario Emocional:</p> <p>Es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral.</p> <p>Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Según la AEC (Asociación Española para la calidad).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salario Emocional</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Motivación Intrínseca y extrínseca</li> <li>✓ Satisfacción personal, familiar y profesional.</li> </ul> | <p>Encuesta (3, 4, 5, 7, 8, 9-26 y Entrevista (preguntas 5, 16, 18-22))</p> |
|---|---|---|---|

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA MUESTRA

##### 3.1.1. Características del lugar

La investigación se realizó en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A., ubicada en la 6ª. Avenida 11-77, zona 10, Edificio Punto Diez, Oficina 4ª, Guatemala, Guatemala.

Esta es una empresa dedicada al desarrollo de tecnología web a la medida, con más de 10 años de operación.

##### 3.1.1.1. Historia de la Empresa:

“CONSYSTEC nace en el año 2007 por la iniciativa de un grupo de emprendedores que vieron en el mercado de consultoría y desarrollo de tecnología informática una necesidad a ser cubierta. Basados en nuestra filosofía PRO4 (Profesionalismo, Proactividad, Productividad y Producto) llevamos ya más de 10 años implementando más de mil doscientos proyectos Informáticos a los principales clientes de la región.

A lo largo de estos 10 años de trayectoria nos hemos expandido por toda la región, logrando operaciones en El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Logrando así, posicionarse como proveedora de software a la medida, cumpliendo con los estándares y necesidades que cada uno de sus clientes ha requerido en el transcurso de los años.” (Plan estratégico CONSYSTEC 2009)

##### 3.1.1.2. Visión

“Ser la principal empresa de desarrollo de software a la medida y la primera opción de empresas extranjeras para alianzas de distribución, tropicalización y soporte de software. Promover y fortalecer programas de ayuda social para el bienestar y crecimiento de la sociedad.” (Plan estratégico CONSYSTEC 2009)

### **3.1.1.3. Misión**

“Convertirse en el principal proveedor de tecnología aplicando modelos claros de diseño y desarrollo de software generando un mayor valor a cada uno de sus clientes. Basados en calidad, cumplimiento, precio e innovación; logrando así un crecimiento escalonado para quienes confían en ella. Propiciar el mercado adecuado para una empresa de continuo crecimiento tanto para sus socios como para el talento humano con el que cuenta la empresa. Cooperación social ya sea por medio de incremento de puestos de trabajo o ayudas directas o indirectas a instituciones específicas.” (Plan estratégico CONSYSTEC 2009)

### **3.1.2. Características de la muestra**

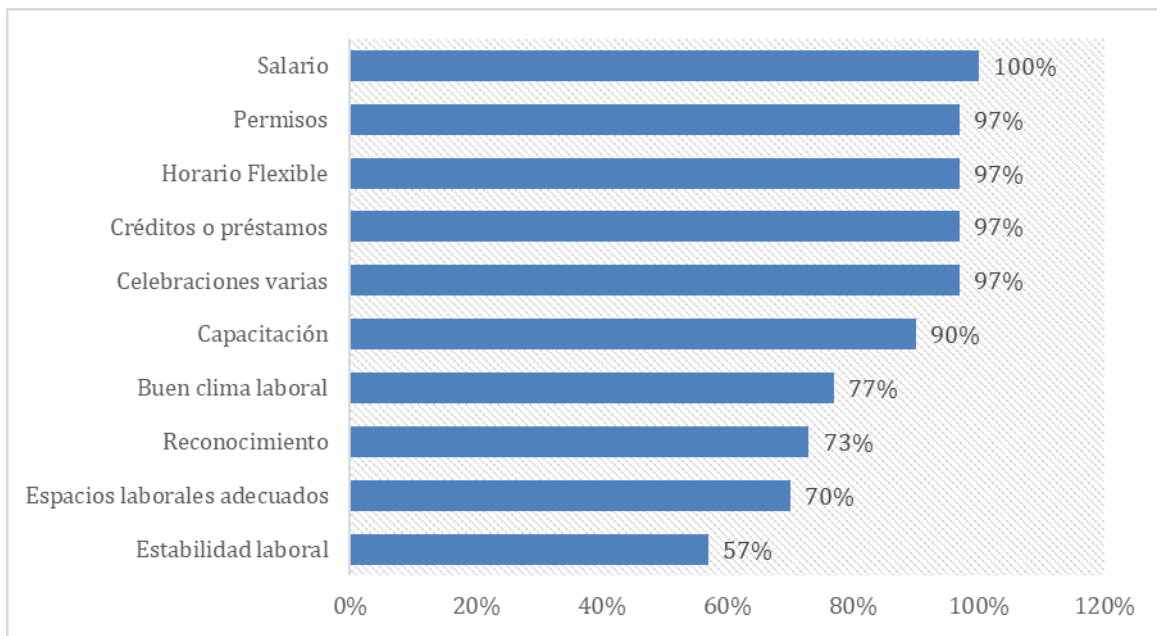
Se trabajó con una muestra de 30 colaboradores hombres y mujeres, de nacionalidad guatemalteca, que cumplieran con el rango de edad de 18 a 35 años, ya que es la edad en la que los Millennials están inmersos en el mercado laboral. Se escogieron a estos colaboradores de acuerdo con la conveniencia para esta investigación en el transcurso del año 2019.

### 3.2. PRESENTACIÓN E INTERPETRACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.2.1. Resultados obtenidos de la encuesta al personal Millennial

Gráfico No. 1

Estrategias de retención que está utilizando recursos humanos para retener al talento Millennial.

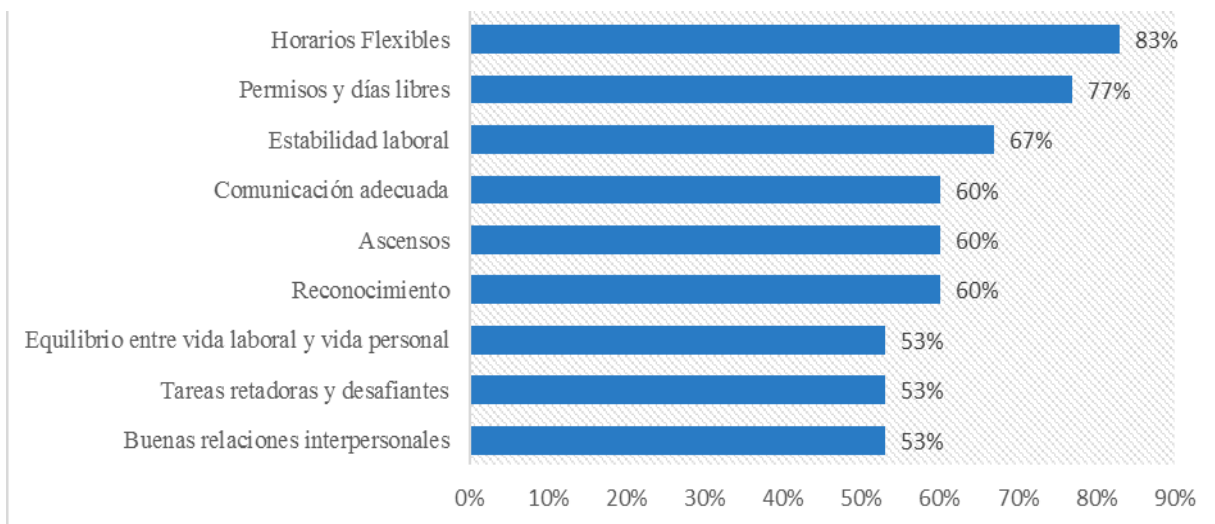


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** con un 100% el salario es una estrategia para retener a los Millennials, los permisos, el horario flexible, los créditos o préstamos, las celebraciones varias con 97% son otras estrategias utilizadas para retener a dicho talento, también la capacitación con un 90%, un buen clima laboral con un 77%, el reconocimiento con un 73%, los espacios laborales adecuados con un 70% y la estabilidad laboral con un 57%, recursos humanos está utilizando otras estrategias con un menor porcentaje como tareas desafiantes, sentido de pertenencia, integración familiar, etc.

## Gráfico No. 2

### Expectativas laborales de los Millennials.

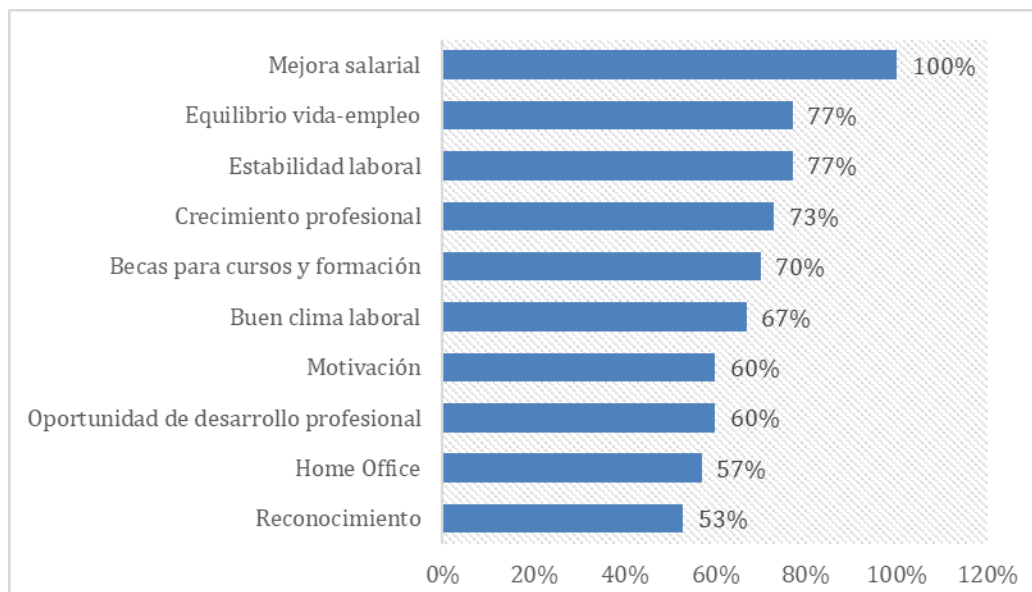


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** para un 83% los horarios flexibles son parte de la expectativa que los Millennials tienen en el área laboral, los permisos y días libres con un 77%, la estabilidad laboral un 67%, los ascensos, comunicación adecuada y reconocimiento con un 60%, el equilibrio entre vida laboral y vida personal, las tareas retados y desafiantes, las buenas relaciones interpersonales con un 53%. De acuerdo con estos datos se puede mencionar que las expectativas de los Millennials están enfocadas en el Salario Emocional.

**Gráfico No. 3**

**Aspectos laborales que retienen al talento Millennial en la organización.**



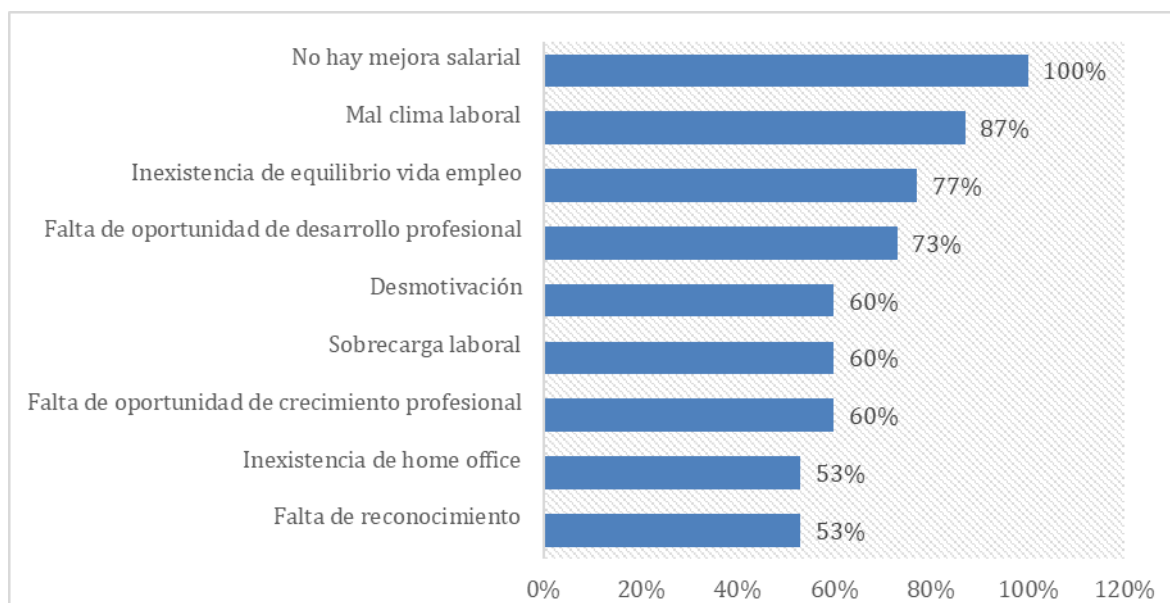
Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** con un 100% uno de los aspectos importantes que retienen a los Millennials es una mejora salarial, con un 77% el equilibrio entre vida-empleo, y la estabilidad laboral, con un 73% crecimiento profesional, las becas para cursos y formación con un 70%, otros de los aspectos es un buen clima laboral con un 67%, la motivación, la oportunidad de desarrollo profesional con un 60%, que la empresa ofrezca home office con un 57% y el reconocimiento con un 53%. De acuerdo con estos resultados tanto los aspectos monetarios como los aspectos del salario emocional son determinantes para retener a los Millennials.



**Gráfico No. 4**

**Motivos por los cuales los Millennials deciden renunciar a una empresa.**

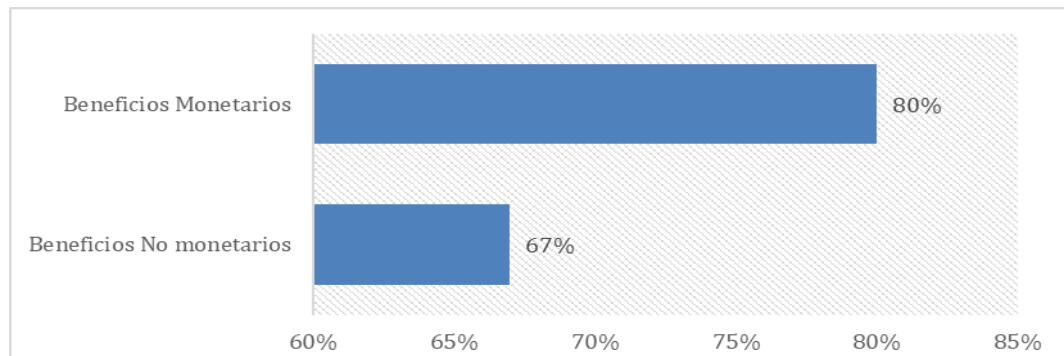


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** se observa que, para un 100% de los Millennials el no tener una mejora salarial en el trabajo es uno de los principales motivos por los cuales deciden abandonar una empresa, para el 87% el mal clima laboral, también influye en esta decisión, con un 77% la inexistencia de equilibrio vida-empleo y para el 73%, la desmotivación, la sobrecarga laboral, la falta de oportunidad de crecimiento profesional con un 60%, otros factores que contribuyen a la renuncia de estos colaboradores es la inexistencia de home office y la falta de reconocimiento.. Lo que muestra que para esta generación otros aspectos no monetarios también son de importancia para permanecer dentro de una empresa.

### Gráfico No. 5

#### Importancia de los aspectos de retención para los Millennials.

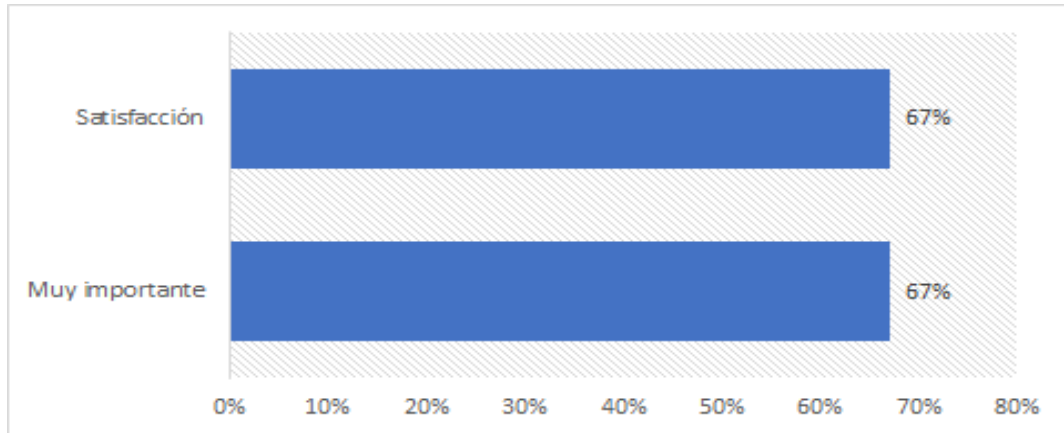


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** los beneficios no monetarios como se muestra en la gráfica tienen el 67% de influencia en la retención de los Millennials, mientras que los beneficios monetarios un 80%, lo que indica que son de mayor importancia, sin embargo, se puede determinar que utilizar ambos beneficios en conjunto podría influir en mayor grado en el proceso de retención de esta generación.

## Gráfico No. 6

### Importancia y satisfacción del salario emocional para los Millennials.



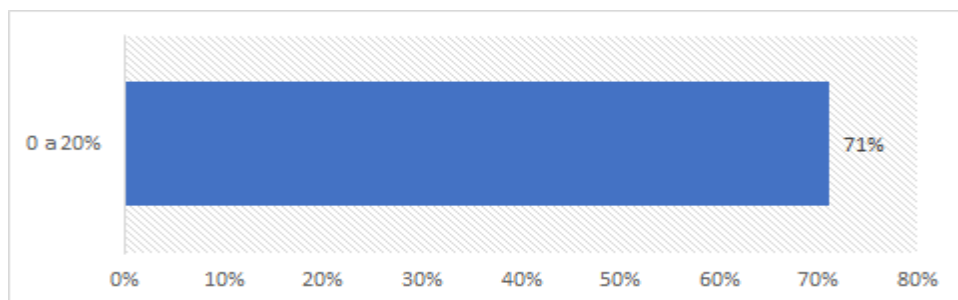
Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** de acuerdo con la gráfica se puede visualizar que los beneficios monetarios siguen siendo de mayor importancia para los Millennials, ya que es una fuente para poder cubrir las necesidades de todo tipo de una persona, sin embargo, de acuerdo con las gráficas anteriores un buen equilibrio entre los beneficios monetarios y no monetarios son una estrategia para retener y dar una mejor calidad de vida laboral a sus colaboradores.

### 3.2.2. Resultados obtenidos de la encuesta de RRHH y personal administrativo.

Gráfico No. 1

#### Índice de rotación de personal

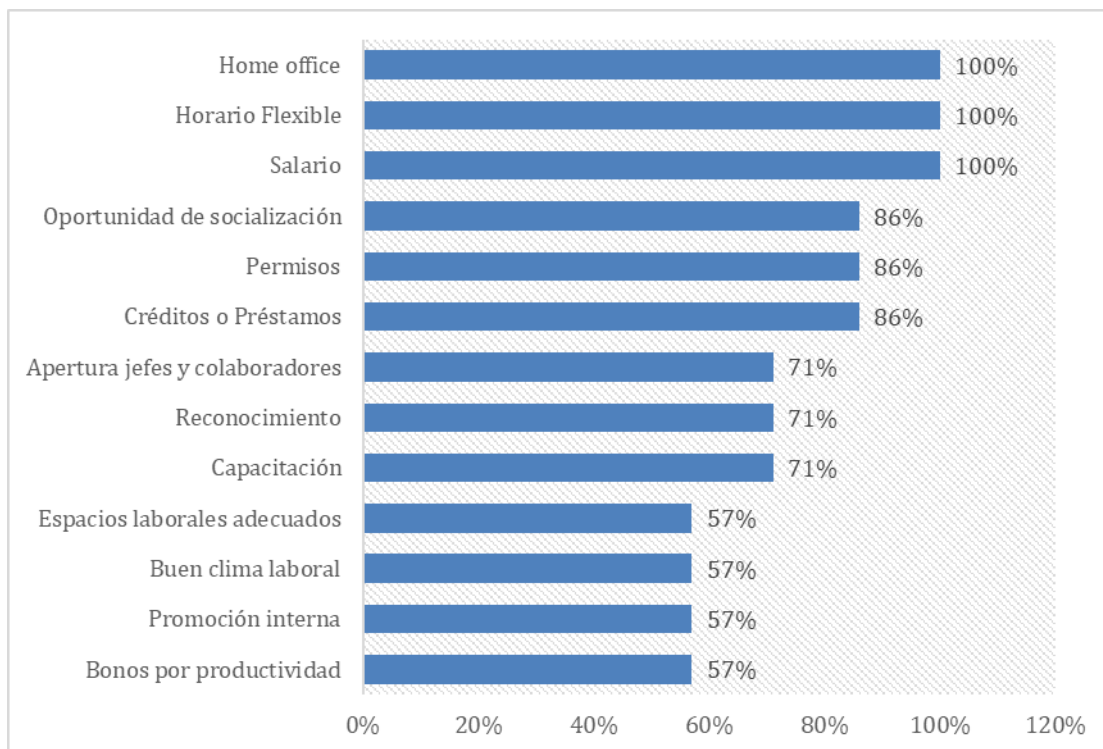


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** el índice de rotación de personal se encuentra en un porcentaje de 0 a 20, según el 71% de las personas encuestadas, esto quiere decir que existe un bajo índice en la rotación de personal, esto se debe a que la organización ha implementado aspectos del salario emocional, así como aspectos monetarios, como parte de su gestión para satisfacer a los colaboradores lo cual tiene un afecto positivo en la retención de esta generación.

**Gráfico No. 2**

**Estrategias de retención para los Millennials que utiliza Recursos Humanos**

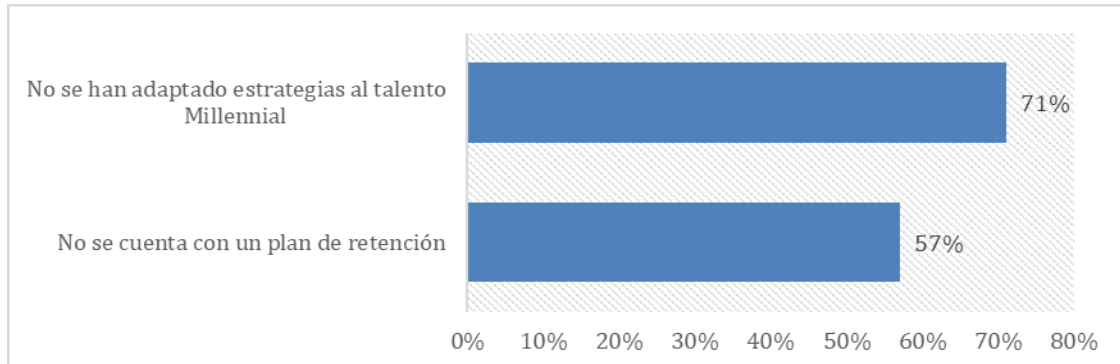


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** de acuerdo con la gráfica, se observa que recursos humanos utiliza en un 100% el salario, horario flexible y home office como estrategia para retener a su talento, en un 86% créditos y préstamos, permisos y oportunidad de socialización, en un 71% capacitación, reconocimiento y una buena apertura jefes y colaboradores, en un 57% espacios laborales adecuados, buen clima laboral, promoción interna y bonos por productividad. Lo que muestra que el área de Recursos Humanos se esfuerza por implementar aspectos monetarios y no monetarios en su estrategia para retener al talento Millennial.

### Gráfico No. 3

#### Se cuenta con un plan adaptado para retener al talento Millennial.

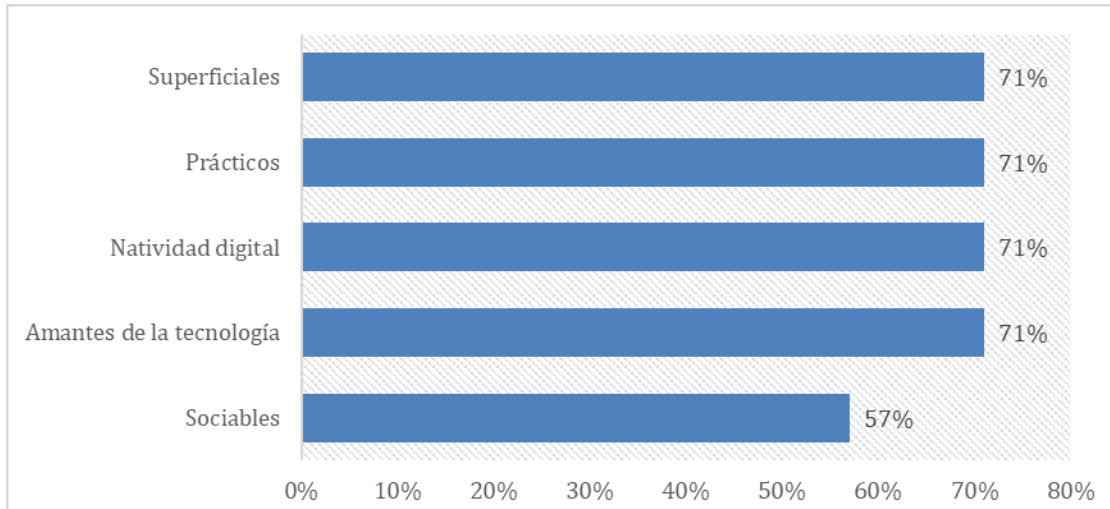


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** en conclusión, el área de recursos humanos no cuenta con un plan de retención del talento dentro de la empresa, sin embargo, en los datos anteriores se puede observar que han implementado aspectos monetarios y no monetarios dentro de sus beneficios, que han aportado a la satisfacción de sus colaboradores. Por este motivo, es de importancia analizar y llevar a cabo un plan de retención para una mayor satisfacción laboral y una gestión óptima del talento Millennial.

#### Gráfico No. 4

#### Características de los Millennials.

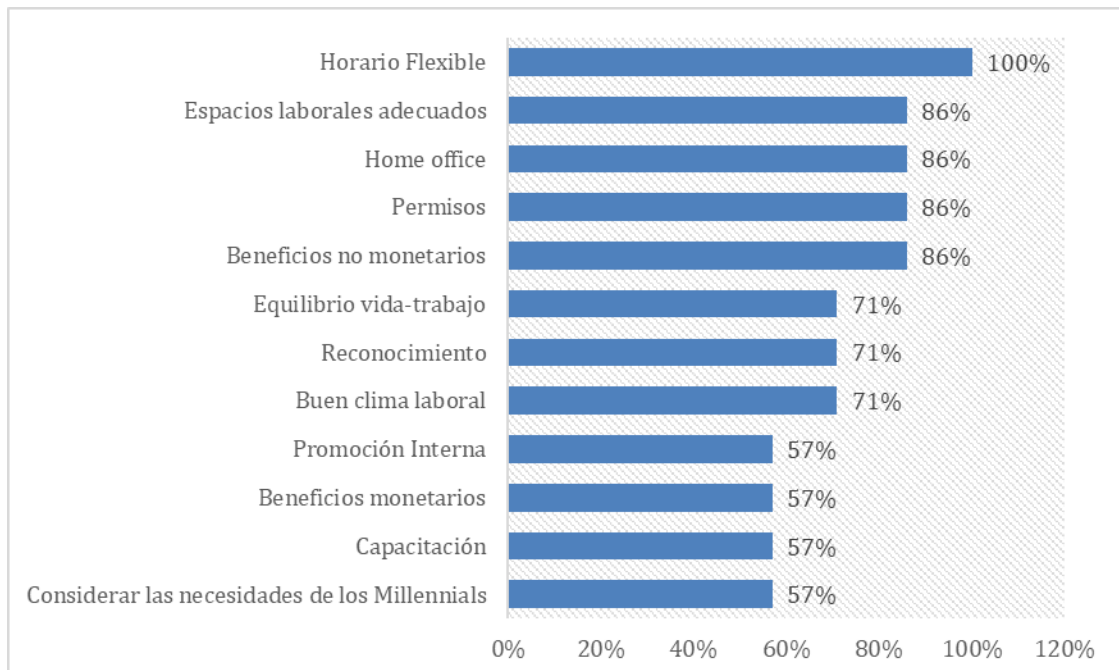


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** de acuerdo con los datos obtenidos las características de mayor porcentaje que se pueden observar en el talento Millennial son: superficiales, prácticos, natividad digital y amantes de la tecnología con un 71%, y sociables en un 57%.

**Gráfico No. 5**

**Que aspectos retiene a los Millennials en la organización**



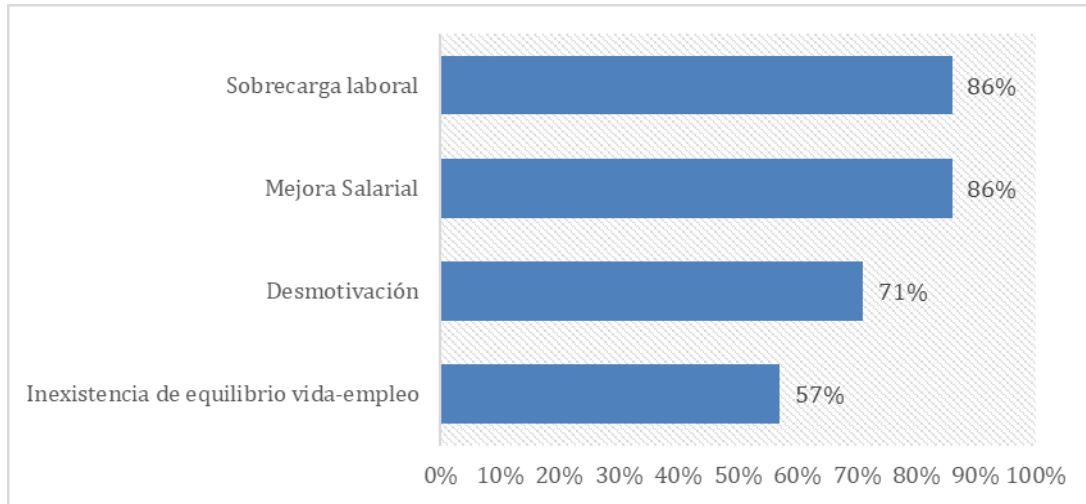
Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** con base a los datos obtenidos, el horario flexible es uno de los aspectos de mayor porcentaje (100%) que retienen a los Millennials, seguido de los espacios laborales adecuados, home office, permisos y beneficios no monetarios con un 86%, con un 71% equilibrio vida-trabajo, reconocimiento y buen clima laboral, por último, con un 57% promoción interna, beneficios monetarios, capacitación y consideración de sus necesidades. Según estos resultados se visualiza la importancia que tiene el integrar el salario emocional y el aspecto monetario como parte de la estrategia de gestión para motivar y satisfacer a los Millennials.



## Gráfico No. 6

### Motivos por los que los Millennials deciden retirarse de la empresa

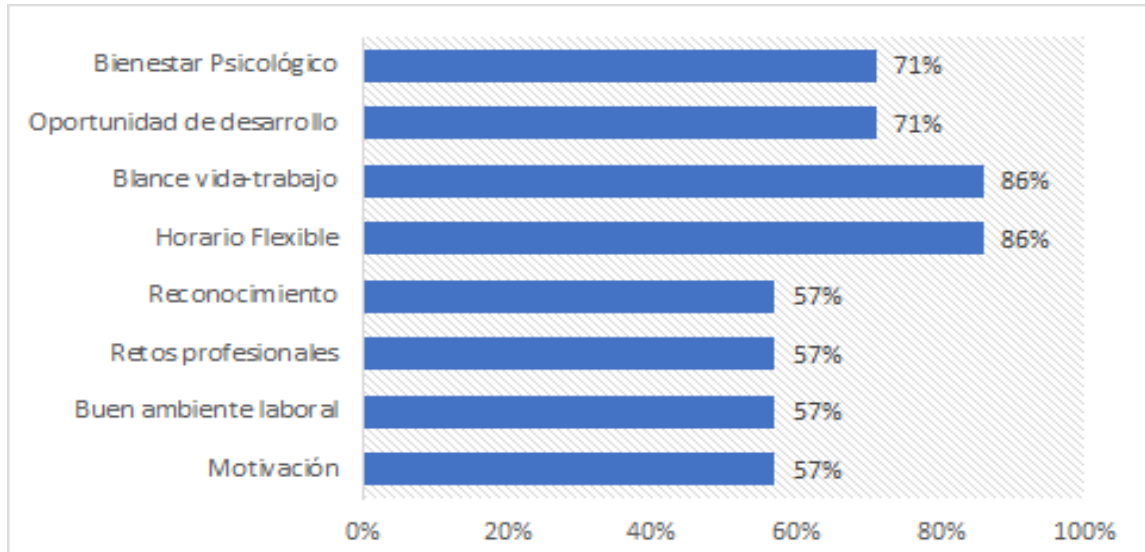


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** los Millennials deciden retirarse de las empresas por diversos motivos, uno de ellos según se observa en la gráfica es la sobrecarga laboral y la mejora salarial con un 86%, la desmotivación es un factor importante que influye en esta decisión con un 71%, además el que la empresa no ofrezca un equilibrio entre vida-empleo con 57% también juega un papel importante en esa decisión. De acuerdo con ello, se refleja la importancia de aspectos monetarios y no monetarios en el proceso de retención

## Gráfico No. 7

### Que implica el Salario Emocional

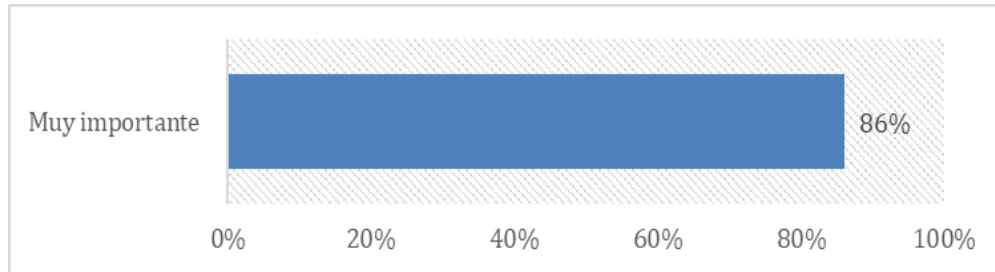


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** de acuerdo con Recursos Humanos y Personal Administrativo, el salario emocional implica balance vida-trabajo y horario flexible en un 86%, bienestar psicológico y oportunidad de desarrollo en un 71% y, por último, reconocimiento, retos profesionales, buen ambiente laboral y motivación con un 57%.

### Gráfico No. 8

#### Importancia del salario emocional para los Millennials

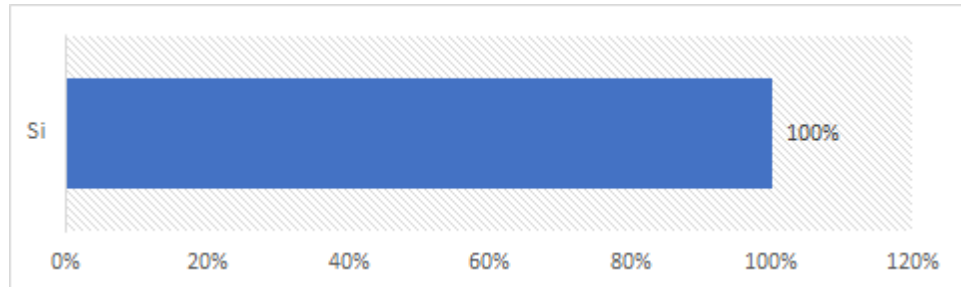


Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** según la gráfica se refleja la importancia que el salario emocional tiene para los Millennials con un 86%, esta generación le da mucho valor a que la empresa ofrezca este tipo de beneficios.

### Gráfico No. 9

#### Es útil el salario emocional como estrategia para retener a los Millennials



Fuente: elaboración propia.

**Descripción:** el 100% de las personas encuestadas consideran que el salario emocional es una estrategia útil para que el talento Millennial este motivado a permanecer en la organización y no tome la decisión de abandonarla.

### 3.3. ANÁLISIS GENERAL

En años atrás el principal motivador de un trabajador era el salario en su valor monetario, en la actualidad también se encuentra en discusión el salario emocional como un tema que ha comenzado a incorporarse cada vez más en las empresas, es decir, aquellos beneficios que permiten a los trabajadores obtener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Un salario económico estable y alto, les da tranquilidad financiera a los colaboradores, sin embargo, este no garantiza el bienestar de los trabajadores frente a las dinámicas laborales actuales que exige al colaborador que equilibre lo que sucede en su vida personal con lo que sucede en su entorno laboral.

En este estudio se decidió tomar como muestra a la generación Millennial ya que son una generación que ha dado mucho de qué hablar en la actualidad alrededor del mundo, debido a sus características, necesidades, estilos de vida y a que estadísticamente esta generación abarca un gran porcentaje de la población general en los países.

Con lo descrito anteriormente el principal objetivo fue determinar si el salario emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización, seguido de ello describir los aspectos laborales que retienen a los Millennials en la organización, enumerar las estrategias que está utilizando el área de Recursos Humanos para retener al talento Millennial y por último determinar el grado de influencia del salario emocional en el proceso de retención de esta generación.

Con base en la información brindada por el área de Recursos Humanos, Personal Administrativo y la generación Millennials que pertenece a la empresa, se pudo conocer que el salario emocional sí es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización con un 100% de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas. La empresa les ha brindado a los colaboradores varios aspectos del Salario Emocional, haciéndolos sentir satisfechos e influyendo en cuanto a la decisión de permanecer en la organización, esto se refleja en el bajo índice de rotación de personal.

Se validó la importancia que el Salario Emocional tiene y como el aplicar las nuevas tendencias de retención de personal tiene una gran influencia en su satisfacción en la generación Millennial, lo cual sí beneficia a la retención de ellos, de acuerdo con Murow (2015), y Sánchez F. (2010) que plantea diferentes aspectos a utilizar como estrategia en la retención del Talento Millennial como se pudo visualizar en el marco teórico de esta investigación, la mayoría de estos aspectos son los que esta generación valora, lo cual se refleja en las gráficas según resultados obtenidos, la mayoría de aspectos mencionados en la encuesta para que los colaboradores Millennials estimaran están en un nivel de muy importante e importante, como los son: horarios flexibles, reconocimiento laboral y personal, permisos laborales, ascensos, condiciones adecuadas de trabajo, una adecuada comunicación y relación con jefes y pares, tareas retadoras y desafiantes, estabilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y vida personal.

En cuanto a las características que la generación Millennial posee de acuerdo con las planteadas por Boschma 2007 y González 2011 y las elegidas en la encuesta por el personal de Recursos Humanos y Administrativo coinciden en su mayoría, por ello las organizaciones deben considerar estas características en su gestión del Talento Millennial para lograr cubrir sus necesidades, satisfacciones y su motivación tanto intrínseca como extrínseca para permanecer dentro de la empresa.

También se pudo visualizar que Recursos Humanos en esta organización está realizando un esfuerzo adicional en su Gestión del Talento, al ofrecer al Talento Millennial un salario atractivo y beneficios monetarios, así como iniciar estrategias que creen una satisfacción emocional y personal para motivar a los colaboradores, esto apoyando lo que dice Serna C. (2009) como se mencionó en el marco teórico.

Según la investigación se pueden describir varios de los motivos por los cuales los Millennials deciden retirarse de una organización, lo cual tiene que ver con los indicadores de rotación de personal, cuando los colaboradores se sienten insatisfechos y desmotivados en la misma por diversos aspectos tanto monetarios como no monetarios toma esta decisión, según la información obtenida y las principales razones por las cuales los Millennials abandonan los

trabajos según MacLeod L. (2015) concuerda con varias de estas, y se pueden mencionar alguna otras que también influyen en esta decisión y son las siguientes razones: una mala comunicación entre jefes y pares, mal clima laboral, falta de flexibilidad de horario y home office, poca preocupación entre vida y empleo, falta de posibilidad de crecimiento profesional, falta de reconocimiento y falta de promoción interna.

Según Dytchwald (2015) menciona varias de las expectativas que tienen los Millennials en el entorno laboral, de acuerdo con estas expectativas se pudo extraer que la mayoría de estas sí son importantes para los Millennials como lo son los entornos de trabajo agradables, las relaciones sociales, oportunidades de crecimiento profesional, una comunicación abierta, retribución por resultados, y flexibilidad temporal y espacial.

De acuerdo con esto se pueden ver las razones que influyen en el talento Millennial para tomar la decisión de retirarse de la empresa y por otra parte las expectativas en cuanto el entorno laboral de importancia para ellos, ambos aspectos se ven relacionados con el salario emocional, por lo que el grado de influencia de este en el proceso de retención de esta generación es de alto impacto y de beneficio tanto para la organización como para su talento Millennial. Sin embargo, tampoco debe confundirse que el salario emocional es la única retribución que puede otorgar la empresa, al contrario, se debe de ver como un complemento al sistema de retribuciones para cualquier empresa, ya que cualquiera de las dos retribuciones solas no tiene un mismo impacto positivo. La mejor manera de realizar una retribución sería equilibrando el salario económico con el salario emocional.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 4.1. CONCLUSIONES

- El salario emocional sí es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización. La empresa les ha brindado a estos colaboradores varios aspectos del Salario Emocional, de los cuales se ha comprobado que son de mucha importancia para este talento, haciéndolos sentir satisfechos, estando al tanto de esto el Departamento de Recursos Humanos y el personal administrativo y sabiendo que esto es importante para ellos e influyendo en cuanto a la decisión de permanecer en la organización, esto viéndose, reflejado en el bajo índice de rotación de personal.
- Los aspectos laborales que retienen a los Millennial en la organización son tanto los beneficios monetarios, como los beneficios no monetarios o Salario Emocional, los aspectos de mayor influencia son: horarios flexibles, reconocimiento laboral y personal, permisos laborales, ascensos, condiciones adecuadas de trabajo, una adecuada comunicación y relación con jefes y pares, tareas retadoras y desafiantes, estabilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y vida personal. Otros aspectos de menor influencia son: home office, valorar las ideas y contribuciones para beneficios de la organización convivencia social, espacios de capacitación para el desarrollo de competencias laborales, espacios de descanso.
- Los aspectos del Salario Emocional que está utilizando Recursos Humanos para la retención de los colaboradores Millennials son ofrecerles el beneficio de home office, horario flexible, permisos laborales, reconocimiento, capacitación, un buen clima laboral, promoción interna oportunidad para la socialización entre colaboradores, apertura entre jefes y colaboradores, este departamento utiliza varios de los aspectos de este salario como estrategia para la satisfacción y motivación de los colaboradores, lo cual les ha dado como resultado un bajo índice de rotación de personal.



- Utilizar como estrategia el Salario Emocional tiene un alto grado de influencia en el talento Millennial, ya que estos aspectos son de mucha importancia para ellos y es una de las razones por las que deciden permanecer dentro de la empresa equilibrado con un salario atractivo. A sí mismo influye en la decisión que estos toman de retirarse porque la empresa no les ofrece este beneficio, y otra empresa sí.
- Recursos Humanos no tienen un plan específico de retención de personal para esta generación, y no ha adaptado las estrategias que implementan para los Millennials.
- Para los Millennials la empresa no está tomando en cuenta sus necesidades personales, además consideran que no hay vías y apertura en la cuales se pueda comunicar las necesidades que ellos tienen.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Recursos Humanos de la empresa Consystec debe continuar ofreciendo al Talento Millennial el Salario Emocional que actualmente utiliza, para motivar y satisfacer a los colaboradores de esta generación, y poder retenerlos dentro de la organización, esto permitiendo que el índice de rotación de esta se mantenga en los niveles convenientes para la empresa.
- El área de Recursos Humanos debe tomar en consideración todos aquellos aspectos del Salario Emocional que el talento Millennial valora y les parece importante, adicional al que ya aplica en la organización para estos colaboradores, en conjunto con los beneficios monetarios, tomando en cuenta sus necesidades tanto laborales como personales y demostrando una preocupación por estos colaboradores a través de estrategias enfocadas a cubrir estos aspectos.
- Recursos Humanos debe examinar los beneficios no monetarios que son de importancia para los Millennials y aplicarlos como estrategia en el proceso de retención de esta generación en la empresa, por medio de una investigación constante sobre cuáles son los beneficios no monetarios que valoran y a través de capacitaciones al departamento de Recursos Humanos y a nivel de jefaturas y gerencias sobre el Salario Emocional y esta generación.
- Recursos Humanos debe preocuparse por conocer a fondo las características que esta generación posee, las necesidades laborales y personales, sus motivaciones, y considerar que los Millennials valoran lo que la empresa les ofrezca para poder brindarles una experiencia laboral acorde a sus expectativas, lo cual les motive a permanecer dentro de la organización y no tomen la decisión de retirarse de la misma; esto a través de espacios abiertos de escucha, de observación constante de estos colaboradores en el ambiente de trabajo, evaluaciones periódicas sobre clima laboral, encuestas específicas sobre salario emocional y una actualización constantemente acerca de esta generación.

- El Departamento de Recursos Humanos debe realizar e implementar un plan específico de retención del talento humano, personalizándolo de acuerdo con las necesidades e intereses de sus colaboradores, que incluya tanto el salario económico y el salario emocional para incrementar la satisfacción laboral, motivación y calidad de vida en sus colaboradores, aumentando así la productividad y el deseo de continuar en la organización.
- Recursos Humanos debe fomentar en conjunto con las jefaturas canales de comunicación para obtener más información sobre las necesidades e intereses de sus colaboradores, por medio de técnicas enfocadas a una comunicación adecuada como eliminar barreras de comunicación según niveles jerárquicos, incluir una cultura de puertas abiertas, capacitar sobre comunicación asertiva, crear un blog o utilizar una aplicación de manera interna para opinar y comunicar sus necesidades y deseos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. 4ta. Edición. México. Editorial Tillas
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Gestión de las Personas y Tecnología* (19), 17-31.
- Deloitte. (2015). 10 razones por las que renuncian los Millennials. Recuperado el 10 de octubre de 2018. (En red). Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/893724-330/10-razones-por-las-que-renuncian-los-millennials>
- Dessler G, Valera R. (2009). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Quinta Edición. p. 2
- Escuela de Organización industrial. *Rotación de personal*, 2015.
- Flores, B. K. (2008). *Sistemas de compensaciones o incentivos aplicados en empresas del subsector astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. Universidad Austral de Chile.
- Gardner, H. &. (2014). *La generación “app”. Como lo jóvenes gestionan su privacidad y su imaginación en el mundo digital*. Barcelona: PAIDOS.
- González, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Universidad EAFIT. P. 59-60
- González, D. M. (2014). “Preferencias salariales de la Generación Y”. Universidad de La Laguna, Economía y Dirección de Empresas.
- González, R. S. (2011). “Impacto en las prácticas tradicionales de recursos humanos por la incorporación de la Generación Y. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia”. *Palermo Business Review* (5).
- Jeroen Boschma, I. G. (2006). *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales. Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI*. Keesie.
- Leonel Arias Montoya, L. M. (2008). *Compensación y Beneficios Salariales; Atracción y Retención de Trabajadores*. *Scientia et Technica* Año XIV, 265-268.
- ManpowerGroup. (7 de agosto de 2016). E&N. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/978288-330/el-perfil-millennial-seg%C3%BAmanpower>
- Miranda, D. R. (2009). *Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, 72.

Mitta D, Dávila C. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Murow E. (2015). Cómo contratar y retener a los millennials y no morir en el intento. Recuperado el 2 de octubre de 2018. <https://www.forbes.com.mx/como-contratar-y-retener-a-los-millennials-y-no-morir-en-el-intento/>

Prieto P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención de Personal. (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.

Reyes A. (2015). Administración de personal. Limusa. p. 163

Rocco, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: una aproximación teórica. Santiago: Universidad de Chile.

Sanchinelli Brenda (13 de julio de 2018). Los Millennials en el mundo laboral. Prensa Libre. Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/opinion/los-milenials-en-el-mundo-laboral/>

Sánchez F. (2010) 8 claves para retener al talento humano. Recuperado el 2 de octubre 2018. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Schaub, J. C. (2018). Percepciones Socioeconómicas y Políticas de los Millennials en la Ciudad de Guatemala. Revista Académica ECO, 37-47.

Serna C. (2008). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, Fundación EOI. p. 29

Sherman Jr. A. y Churden, H. y (1995). Administración de Personal. (Décimo octava edición). México: Editorial Continental.

Stein, G., and Pin, J. R. (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la Generación Y. Harvard Deusto Business Review: 178, 47-54. Recuperado en: <https://www.harvard-deusto.com/como-dirigir-a-las-nuevas-generaciones-de-profesionales-motivaciones-y-valores-de-la-generación-y>

Teran, L. M. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Arequipa. Universidad Católica San Pablo. Perú

Uribe A. La gestión de Recursos Humanos, enfoques y perspectivas, p. 1

Ryan y Deci (13 de julio 2018). Modelos de motivación académica: una visión panorámica. Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Recuperado de: <http://reme.uji.es/articulos/numero25/article1/texto.html>.

Reeve M. 13 de julio 2018). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Recuperado de:file:///C:/Users/Evely/Downloads/DialnetLaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(1).pdf

CONSYSTEC S.A. (2019) Plan estratégico CONSYSTEC. Guatemala

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Consentimiento Informado de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una explicación breve y clara sobre la naturaleza de esta y cuál es el rol en ella.

La presente investigación con el tema “El Salario Emocional como estrategia para la retención de los Millennials” es conducida por Rosa Marleni Flores García y Andrea María Urbina Batres estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El objetivo principal de esta investigación es determinar si el salario emocional es una estrategia para retener al talento Millennial en la organización.

Al acceder a participar en este estudio, se le pedirá responder a las preguntas planteadas en una encuesta o entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que se converse mediante la entrevista será grabado, para facilitar la transcripción de las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es voluntaria. La información proporcionada será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de la investigación.

Si surgen dudas sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Además, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responder.

Agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que el propósito de este estudio es:

---

---

Me han indicado también que tendré que responder preguntas planteadas en una encuesta o en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.



Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, de tener preguntas sobre mi participación en este estudio puedo pedir información, así mismo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

-----  
Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-  
“Mayra Gutiérrez”



### ENCUESTA

Edad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas, cada una con varias opciones, de las cuales debe marcar una o varias respuestas según sea el caso y especificar en algunas de ellas, responda lo más sinceramente posible.

1. Seleccione los beneficios monetarios que le ofrece la empresa. Puede marcar varias opciones.

- Salario
- Bonos por productividad
- Seguro Médico
- Seguro de Vida
- Auxilio para estudios
- Auxilio para cursos de capacitación
- Créditos o préstamos

Otros: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los beneficios no monetarios o salario emocional que le ofrece la empresa? Puede marcar varias opciones.

- Capacitación
- Horario Flexible
- Permisos
- Home Office
- Celebraciones varias
- Promoción interna
- Buen Clima Laboral

- Integración Familiar
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento
- Sentido de Pertenencia
- Tareas desafiantes
- Espacios laborales adecuados

Otros:

---

---

3. ¿Considera que la empresa se preocupa por usted como persona?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

---

---

4. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus necesidades personales para incentivarlo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?

---

---

5. ¿Cuál es su principal motivación para permanecer en la empresa?

- Beneficios Monetarios
- Beneficios No monetarios o Salario Emocional
- Beneficios Monetarios y Beneficios No monetarios o salario emocional

Otros:

---

---

6. Además del salario, ¿Qué le gustaría recibir por parte de la empresa? Puede elegir varias opciones.

- Becas para cursos y formación
- Autonomía laboral
- Flexibilidad de horario
- Buen Clima laboral
- Días libres
- Home Office
- Comunicación abierta
- Promoción interna
- Integración Familiar
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento
- Sentido de Pertenencia
- Tareas desafiantes
- Espacios laborales adecuados

Otros:

---

---

---

7. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca beneficios monetarios?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

8. ¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca beneficios no monetarios o salario emocional?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

9. ¿Qué tan satisfecho esta con los beneficios no monetarios o salario emocional que la empresa le ofrece?

- Muy satisfechos
- Satisfechos
- Moderadamente satisfechos
- Poco satisfechos
- No satisfechos

10. La empresa me ofrece horarios flexibles.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

11. La empresa me permite trabajar desde casa (home office).

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

12. La empresa me brinda espacios de convivencia social.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

13. Se valoran mis ideas y contribuciones para beneficio de la organización.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

14. Se reconocen mis logros tanto laborales como personales.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

15. Me otorgan permisos personales cuando los necesito y días libres.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

16. Tengo la oportunidad ascender de puesto.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

17. Me brindan los espacios de capacitación para desarrollar mis competencias laborales.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

18. Las condiciones de trabajo que me brinda la empresa son adecuadas.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

19. Tengo una adecuada comunicación con mi jefe y pares.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

20. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo, tanto con mis pares como con los jefes.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

21. Tengo tareas retadoras y desafiantes.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

22. La empresa me ofrece estabilidad laboral.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente Importante
- De poca importancia
- Sin importancia



23. La empresa cuenta con espacios para la hora de comida.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

24. Cuenta la empresa con espacios de descanso.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

25. La empresa incluye a mi familia en actividades que organiza.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

26. La empresa me facilita el equilibrio entre vida laboral y vida personal.

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

27. ¿Por qué motivos tomaría la decisión de renunciar a una empresa? Puede marcar varias opciones.

- Mejora salarial
- Falta de beneficios monetarios
- Mal clima laboral
- Falta de oportunidad de desarrollo profesional
- Falta de crecimiento profesional
- Falta de autonomía laboral
- Sobrecarga laboral
- Desmotivación
- Falta de reconocimiento
- Inexistencia de equilibrio vida-empleo
- Falta de flexibilidad de horario

Otro:

---

28. Adicional al salario, ¿cuál sería la principal motivación para cambiarse de empresa? Puede marcar varias opciones.

No tener:

- Oportunidad de desarrollo profesional
- Mejora salarial
- Flexibilidad de horario
- Buen Clima laboral
- Días libres
- Home Office
- Comunicación abierta
- Promoción interna
- Integración Familiar
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento

- Sentido de Pertenencia
- Tareas desafiantes
- Espacios laborales adecuados
- Espacios de distracción

Otros:

---

---

29. ¿Qué lo atraería de otra empresa para trabajar en ella? Puede marcar varias opciones.

- Salario atractivo
- Beneficios monetarios
- Beneficios no monetarios

Otros:

---

---

### ANEXO 3



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-  
“Mayra Gutiérrez”



#### ENCUESTA A RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

Edad \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

Marque con una X si es de: \_\_\_ Recursos Humanos o de: \_\_\_ Personal Administrativo.

Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de preguntas, cada una con varias opciones, de las cuales debe marcar una o varias respuestas según sea el caso y especificar en algunas de ellas, responda lo más sinceramente posible.

1. ¿Está familiarizado con los Millennials o Generación Y?

Sí  No

2. ¿Qué características considera que poseen los Millennials? Puede marcar varias opciones.

- Superficiales
- Apasionados
- Sociables
- Prácticos
- Leales
- Consciencia social
- Natividad digital
- Amantes de la tecnología
- Preparación académica

Otros:

---

---

---

3. ¿Cuál es el índice de rotación que maneja la empresa anualmente?

- 0 a 20%
- 21-40%
- 41 a 60%
- 61 a 80%
- 81 a 100%

4. ¿Cuáles son los beneficios monetarios que se le ofrecen a los Millennials? Puede marcar varias opciones.

- Salario
- Bonos por productividad
- Seguro Médico
- Seguro de Vida
- Auxilio para estudios
- Auxilio para cursos de capacitación
- Créditos o préstamos

Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los beneficios no monetarios que se le ofrecen a los Millennials? Puede marcar varias opciones.

- Capacitación
- Horario Flexible
- Permisos
- Home Office
- Promoción interna
- Buen Clima Laboral
- Integración Familiar
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento

- Sentido de Pertenencia
- Tareas desafiantes
- Espacios laborales adecuados
- Equilibrio vida-trabajo

Otros:

---

---

6. ¿La empresa cuenta con un plan de retención de personal para el talento Millennial?

- Sí     No

7. De acuerdo con la pregunta anterior. ¿Qué aspectos incluye el plan de retención de personal para el talento Millennial? Puede marcar varias opciones.

- Salario atractivo
- Beneficios monetarios
- Beneficios no monetarios

Otros:

---

8. ¿Cuáles son las estrategias de retención que se emplea actualmente para el talento Millennial? Puede marcar varias opciones.

- Preocupación por los colaboradores
- Ofrece flexibilidad de horario y home office
- Oportunidad para la socialización entre colaboradores
- Brindar autonomía a los colaboradores
- Hacer sentir valorados a los colaboradores
- Apertura entre jefes y colaboradores
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Buen clima laboral
- Crear sentido de pertenencia

Otros:

---

---

9. ¿Ha identificado los motivos por los cuales los colaboradores Millennials deciden retirarse de la empresa? Puede marcar varias opciones.

- Mejora salarial
- Falta de beneficios monetarios
- Mal clima laboral
- Falta de oportunidad de desarrollo profesional
- Falta de crecimiento profesional
- Falta de autonomía laboral
- Sobrecarga laboral
- Desmotivación
- Falta de reconocimiento
- Inexistencia de equilibrio vida-empleo
- Falta de flexibilidad de horario
- Mala relación con jefe o pares

Otros:

---

---

10. De acuerdo con la pregunta anterior. ¿Se ha hecho algo al respecto o implementado alguna estrategia para retener al talento Millennial?

- Sí     No

¿Qué se ha hecho?

---

---

11. ¿Conoce las necesidades personales y laborales que esta generación tiene?

- Sí     No

12. ¿Se han adaptado las estrategias para retener al personal de acuerdo con las distintas generaciones (generación X, y Millennials)?

- Sí     No

13. ¿Qué tan importante considera que la empresa ofrezca beneficios monetarios al talento Millennial?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

14. ¿Qué tan importante considera que la empresa ofrezca otros beneficios que no sean monetarios al talento Millennial?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

15. ¿Para usted qué se necesita en la organización para que los Millennials permanezcan dentro de ella? Puede marcar varias opciones.

- Considerar las necesidades de los Millennials
- Tener un plan de retención
- Beneficios monetarios
- Beneficios no monetarios
- Salario atractivo

Otro:

---

---

16. ¿Está familiarizado con el término salario emocional?

- Sí       No



17. ¿Qué aspectos implica el salario emocional? Puede marcar varias opciones.

- Bienestar psicológico
- Oportunidad de desarrollo
- Crecimiento Profesional
- Balance vida-trabajo
- Horario Flexible
- Reconocimiento
- Autonomía
- Retos profesionales
- Buen ambiente laboral
- Motivación

18. ¿Qué tan importante cree que es el Salario Emocional para el talento Millennial?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

19. ¿Considera que el salario emocional es una estrategia útil para retener a los Millennials?

- Sí       No

¿Por qué?

---

---

---

20. ¿Considera que la empresa utiliza el salario emocional como estrategia para retener a los Millennials?

Sí       No

¿Por qué?

---

---

21. ¿Qué tan satisfechos considera que están los Millennials con los beneficios no monetarios o salario emocional que la empresa les ofrece?

- Muy satisfechos
- Satisfechos
- Moderadamente satisfechos
- Poco satisfechos
- No satisfechos

22. ¿Qué considera que motiva a los Millennials a permanecer dentro de la organización? Puede marcar varias opciones.

- Capacitación
- Horario Flexible
- Permisos
- Home Office
- Celebraciones varias
- Beneficios monetarios
- Promoción interna
- Buen Clima Laboral
- Integración Familiar
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento
- Sentido de Pertenencia

- Tareas desafiantes
- Espacios laborales adecuados
- Equilibrio vida-trabajo
- Salario Atractivo

Otros:

---

---

---