



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la  
ciudad de Piura**

Tesis para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Andrea Margot Bocanegra Álvarez**

**Asesor(es):  
Dra. Jacqueline Mariela García Rojas**

**Piura, mayo de 2022**



A Dios, que me guía diariamente, me brinda sabiduría y amor incondicional, pues sabemos que todo lo que hacemos es gracias a Él y todo lo que logramos y nos proponemos en nuestras vidas se lo debemos únicamente a Él.





### **Agradecimientos**

A Dios, por permitirme terminar satisfactoriamente la carrera universitaria.

A mis padres, por apoyarme incondicionalmente hasta el término de esta etapa.

A la Universidad de Piura, a mi asesora Dra. J. Mariela García y otros docentes de la facultad, por brindarme la ayuda necesaria para culminar satisfactoriamente el proyecto de tesis.





## Resumen

Los *millennials*<sup>1</sup> han comenzado a ser la nueva mayoría en las empresas. La generación X y los *baby boomers* van camino al retiro laboral, y el estilo actual de gestión de las organizaciones pierde vigencia porque la forma en la que educaron a las anteriores generaciones y el contexto que les tocó vivir es muy diferente al que hoy viven los *millennials*.

En los últimos años, antes de la pandemia causada por la Covid-19, uno de los problemas más recurrentes para las empresas es la alta rotación de los trabajadores *millennials* y la poca fidelidad laboral que estos manifiestan. Este nivel de rotación tiene un impacto significativo en la economía de las empresas, dado que invierten en sus trabajadores, es decir, los reclutan, capacitan y les brindan beneficios con el fin de fidelizarlos y poder lograr objetivos de largo plazo. Así, para alcanzar el éxito, las empresas también tienen que buscar el desarrollo integral de sus trabajadores, quienes buscan no solo su crecimiento profesional.

El tipo de diseño propuesto para la presente investigación es no experimental con diseño trasversal descriptivo. La muestra fue de carácter no probabilístico. En la encuesta participaron 240 jóvenes *millennials* con al menos una experiencia laboral y con edades entre los 22 y 34 años.

La gran mayoría de *millennials* (93 % de encuestados) tiene un alto nivel educativo (superior concluido y/o posgrado). La mitad ha tenido dos empleos en los últimos cinco años. Las prioridades de estos jóvenes en el ámbito laboral —pudiendo ser más de una— son: tener una buena remuneración (52,5 %), conseguir mejores oportunidades de desarrollo profesional (23,8 %) y lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral (26,3 %).

Al ser la principal fuerza laboral, los *millennials* constituyen un reto importante para las empresas, sobre todo en cuanto a fidelización y retención. Para estos jóvenes, la remuneración es un factor relevante, pero también lo es el desarrollo profesional y la autorrealización, por lo que buscarán ello en su vida laboral, aunque implique cambiar de empleo.



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentación</b> .....	<b>17</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	17
1.2 Objetivos de la investigación .....	17
1.2.1 Objetivo general .....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 Justificación de la investigación .....	17
1.4 Delimitación de la investigación.....	18
<b>Capítulo 2 Marco teórico</b> .....	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.2 Bases teóricas.....	24
2.2.1 Fundamentos y marco conceptual de la acción humana .....	24
2.2.2 Las generaciones y sus características .....	27
2.2.3 Generación Y - Millennials .....	30
2.2.4 Las 7 habilidades necesarias para alcanzar el éxito laboral .....	36
2.2.5 Estereotipos de los millennials.....	37
2.2.6 Obstáculos y expectativas laborales de los millennials .....	38
2.2.7 Errores frecuentes que cometen los millennials en el trabajo .....	38
<b>Capítulo 3 Marco metodológico</b> .....	<b>41</b>
3.1 Tipo de investigación .....	41
3.2 Tipo de diseño metodológico.....	41
3.3 Población, muestra y unidad de análisis.....	42
3.4 Variables .....	42
3.5 Instrumentos de recolección de datos .....	43
3.6 Técnicas de análisis.....	43
<b>Capítulo 4 Resultados de la investigación</b> .....	<b>45</b>
4.1 Presentación de resultados.....	45
4.1.1 Género .....	45
4.1.2 Edad .....	45
4.1.3 Grado de instrucción.....	46
4.1.4 Antigüedad en el trabajo .....	47
4.1.5 Número de empleos en los últimos cinco años.....	48
4.1.6 Elección de un empleo .....	50
4.1.7 Elegir un empleo (por edades) .....	51
4.1.8 Cambio de empleo.....	52
4.1.9 Cambiar un empleo (por edades).....	54

4.1.10	Prioridad en la vida.....	55
4.1.11	Prioridad en la vida (por edades) .....	56
4.1.12	Criterios para determinar la remuneración .....	57
4.1.13	Criterios para determinar la remuneración (por edades).....	58
4.1.14	Motivos para dejar el trabajo actual y emprender un negocio propio.....	59
4.1.15	Motivos para dejar el trabajo actual y emprender un negocio propio (por edades) 61	
4.1.16	¿Cómo se ve trabajando a 10 años vista? .....	62
4.1.17	¿Qué debe hacer y que está haciendo para conseguir su objetivo de la pregunta anterior (trabajo a 10 años)?.....	64
4.1.18	¿Qué debe hacer y que está haciendo para conseguir su objetivo de la pregunta anterior? (por edades) .....	66
4.1.19	Acciones para generar dinero .....	67
4.1.20	Acciones para generar dinero (por edades).....	68
4.1.21	Acciones para ser un mejor profesional .....	69
4.1.22	Acciones para ser un mejor profesional (por edades).....	72
4.1.23	Acciones para el desarrollo de la comunidad .....	73
4.1.24	Acciones para el desarrollo de la comunidad (por edades).....	75
4.1.25	Descripción del trabajo ideal.....	75
4.1.26	Mayor reto en la vida.....	77
4.2	Discusión de resultados .....	78
<b>Capítulo 5 Buenas prácticas empresariales para trabajar con <i>millennials</i></b> .....		<b>81</b>
5.1	Casos de empresas peruanas y en América Latina.....	81
5.2	Comentarios y recomendaciones.....	85
<b>Conclusiones</b> .....		<b>87</b>
<b>Recomendaciones</b> .....		<b>91</b>
<b>Lista de referencias</b> .....		<b>93</b>
<b>Notas a pie de página</b> .....		<b>99</b>
<b>Apéndices</b> .....		<b>101</b>
Apéndice A. Encuesta: Los millennials de Piura ante el desafío profesional .....		<b>103</b>
<b>Anexos</b> .....		<b>107</b>
Anexo 1. Validación de encuesta .....		<b>109</b>
Anexo 2. Perú 2019: Población según generación .....		<b>113</b>
Anexo 3. Perú 2019: Población y hogares según departamento y provincias .....		<b>114</b>
Anexo 4. Encuesta utilizada en la investigación de Meri & Ríos (2018): “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials” .....		<b>115</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Comparativo de comportamientos de generaciones .....	36
Tabla 2. Estereotipos de los <i>millennials</i> .....	37
Tabla 3. Obstáculos y expectativas laborales de los <i>millennials</i> .....	38
Tabla 4. Encuestados según género.....	45
Tabla 5. Encuestados según edad.....	45
Tabla 6. Encuestados según grado de instrucción.....	46
Tabla 7. Encuestados según antigüedad en el trabajo .....	47
Tabla 8. Encuestados según número de empleos en los últimos cinco años.....	48
Tabla 9. Número de empleos en los últimos cinco años (por edades) .....	49
Tabla 10. Encuestados según importancia en la elección del empleo.....	50
Tabla 11. Encuestados según elección de empleo por edades .....	51
Tabla 12. Encuestados según motivos de cambio de empleo.....	52
Tabla 13. Encuestados según cambio de empleo por edades.....	54
Tabla 14. Encuestados según prioridad en la vida.....	55
Tabla 15. Encuestados según prioridad en la vida por edades .....	56
Tabla 16. Encuestados respecto a criterios para determinar remuneración.....	57
Tabla 17. Encuestados según criterios para determinar remuneración por edades.....	58
Tabla 18. Encuestados según motivos para dejar su trabajo por un emprendimiento.....	59
Tabla 19. Motivos para dejar el trabajo actual por un emprendimiento .....	61
Tabla 20. Encuestados según expectativas laborales en 10 años por importancia.....	62
Tabla 21. Encuestados según acciones para alcanzar la expectativa laboral a 10 años .....	64
Tabla 22. Otras acciones que se realizan para alcanzar la expectativa laboral a 10 años .....	65
Tabla 23. Encuestados según acciones para alcanzar la expectativa laboral a 10 años por edades .....	66
Tabla 24. Encuestados según acciones para generar dinero .....	67
Tabla 25. Encuestados según acciones que realizan para generar dinero por edades .....	68
Tabla 26. Encuestados según acciones que realizan para ser un mejor profesional.....	69
Tabla 27. Encuestados según acciones que realizan para ser mejor profesionales, por edades .....	72
Tabla 28. Encuestados según acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad.....	73
Tabla 29. Encuestados que realizan y no realizan acciones para el desarrollo de la comunidad .....	74
Tabla 30. Encuestados según acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad, por edades.....	75
Tabla 31. Encuestados según descripción del trabajo ideal.....	75
Tabla 32. Encuestados según el mayor reto de sus vidas .....	77
Tabla 33. Análisis de ocho empresas y las buenas prácticas laborales que tienen con sus colaboradores.....	81
Tabla 34. Análisis comparativo entre las mejores empresas en el Perú y la muestra.....	84



## Lista de figuras

Figura 1. Comparación de encuestados según género .....	45
Figura 2. Comparación de encuestados según edad .....	46
Figura 3. Comparación de encuestados según grado de instrucción .....	47
Figura 4. Comparación de encuestados según antigüedad en el trabajo .....	48
Figura 5. Comparación de encuestados según número de empleos en los últimos cinco años .....	49
Figura 6. Comparación de encuestados según importancia en la elección del empleo .....	50
Figura 7. Comparación de encuestados según cambio de empleo por importancias .....	53
Figura 8. Comparación de encuestados según prioridad en la vida por importancias.....	56
Figura 9. Comparación de encuestados según criterios para determinar remuneración por importancia.	58
Figura 10. Comparación de encuestados según motivos para dejar su trabajo por un emprendimiento ..	61
Figura 11. Comparación de encuestados según expectativas laborales a 10 años (por importancia) ..	63
Figura 12. Proporción de acciones que se debe hacer para alcanzar la expectativa laboral a 10 años	64
Figura 13. Proporción de acciones que está haciendo para alcanzar la expectativa a 10 años .....	65
Figura 14. Comparación de encuestados según acciones para generar dinero por importancia .....	68
Figura 15. Comparación de encuestados según acciones para ser un mejor profesional, por importancia ..	71
Figura 16. Comparación de encuestados según las acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad, por importancia .....	74
Figura 17. Comparación de encuestados según descripción del trabajo ideal .....	76
Figura 18. Comparación de encuestados según el mayor reto de sus vidas.....	77



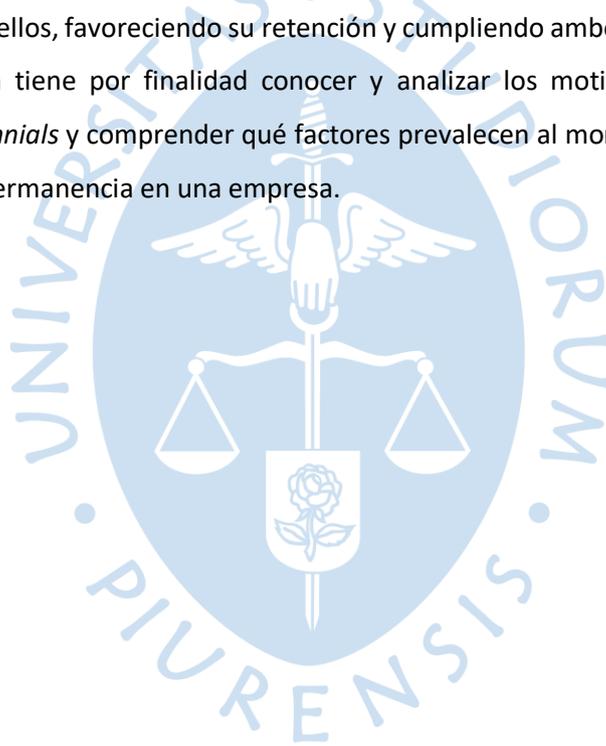
## Introducción

El logro de objetivos en el ámbito laboral tiene una influencia indirecta en las decisiones cotidianas que toman las personas. Por esta razón, es importante comprender la relación que existe entre las decisiones personales y profesionales, más aún en un contexto de constante conectividad e interrelación.

En ese panorama se enmarca la presente investigación, titulada “Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la ciudad de Piura”, la cual aborda las motivaciones de la generación *millennial* en Piura para trabajar, con el fin de obtener conclusiones y recomendaciones para las empresas en esta ciudad.

El tema resulta de especial interés para las empresas; ya que, al comprender qué buscan los *millennials*, y siendo estos la fuerza laboral predominante, podrán motivarlos asertivamente y alinear sus objetivos con los de ellos, favoreciendo su retención y cumpliendo ambos sus propósitos trazados.

La investigación tiene por finalidad conocer y analizar los motivos asociados al ejercicio profesional de los *millennials* y comprender qué factores prevalecen al momento de elegir un trabajo y lo que determina su permanencia en una empresa.





## Capítulo 1 Fundamentación

### 1.1 Planteamiento del problema

En Perú, los jóvenes *millennials* o generación Y constituyen el 30,2 % de la población (INEI, 2019). Uno de los problemas más recurrentes para las organizaciones en los últimos años es la alta rotación<sup>2</sup> de los trabajadores *millennials* y la poca fidelidad que estos manifiestan. Mientras las empresas demandan trabajadores proactivos, comprometidos y dispuestos a implicarse en los proyectos laborales, los jóvenes buscan propuestas desafiantes que impliquen lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Ese alto nivel de rotación laboral compromete significativamente la economía de las empresas, pues implica una inversión en el reclutamiento de personal, así como capacitación y otorgamiento de beneficios a sus trabajadores, con el fin de fidelizarlos y cumplir con sus objetivos de largo plazo.

Las organizaciones buscan el éxito, pero para lograrlo deben buscar también el desarrollo integral de sus trabajadores, quienes buscan su crecimiento profesional. En ese sentido, los resultados obtenidos en esta investigación podrán ser de interés, sobre todo, para el ámbito corporativo de la ciudad de Piura.

### 1.2 Objetivos de la investigación

#### 1.2.1 *Objetivo general*

Analizar los motivos de los *millennials* en relación con su ejercicio profesional en la ciudad de Piura.

#### 1.2.2 *Objetivos específicos*

Determinar qué lleva a los *millennials* de Piura a mantenerse en el trabajo.

Establecer qué determina la satisfacción laboral de los *millennials* de Piura.

Conocer qué causa la rotación laboral de los *millennials* de Piura.

### 1.3 Justificación de la investigación

El valor que actualmente los trabajadores ven en las empresas trasciende la satisfacción de necesidades materiales. Las personas se sienten altamente motivadas por la satisfacción de necesidades cognoscitivas y afectivas, y si bien buscan que su trabajo sea relevante para el logro de la misión institucional, esperan que también contribuya con su realización personal.

Así, los trabajadores han experimentado un cambio significativo en cuanto a su permanencia en una organización, y con el ingreso de la generación Y en las empresas se descubren la necesidad de atender otros tipos de necesidades no advertidas por la generación X y los *baby boomers*.

El análisis del presente trabajo se centra en los motivos que llevan a los *millennials* a formar parte y, sobre todo, a permanecer en una organización. A su vez, se busca conocer si las empresas

deben considerar distintos enfoques directivos, comparativamente con los usados para otras generaciones de trabajadores.

#### 1.4 Delimitación de la investigación

Este trabajo se realizó entre los años 2019 y 2021, haciendo uso de estudios referentes de la generación Y pertenecientes a la comunidad hispanoamericana y que hayan tenido al menos una experiencia laboral. La investigación en la ciudad de Piura se realizó antes de la pandemia causada por la Covid-19, suceso que generó cambios de comportamiento de manera imprevista en el mundo. Uno de los mayores cambios que ha generado la Covid-19 ha sido el distanciamiento social en las organizaciones humanas; fenómeno que afecta también a las empresas. Las tecnologías de la información, la comunicación, y los motivos para actuar de las personas, su retos y expectativas han impactado en el lugar de trabajo que se realiza ahora de forma remota y no presencial. Estos grandes cambios suscitados a propósito de la “nueva realidad” en todas las generaciones, y en los *millennials* también, no han sido explorados como parte de la presente investigación porque trascienden sus objetivos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, en 2021 la pandemia implicó la pérdida de al menos 17 millones de empleos en América Latina y el Caribe, siendo los jóvenes los más afectados (Gómez, 2021). En Lima Metropolitana, Perú, el 70 % de los jóvenes perdieron su empleo; en México, más del 12 % de los jóvenes empleados en el sector formal perdió su trabajo; y en Colombia la tasa de desempleo juvenil pasó de 16 % a casi 30 %.

De acuerdo con el INEI (2019), la población peruana a abril del 2019 es de 32 495 000 personas, de los cuales el 30,2 % (9 802 000 personas) pertenecen a la generación Y, pues tienen entre 18 a 35 años de edad. De ellas, 4 954 000 son hombres y 4 847 000 son mujeres (véase Anexo 2). En tanto, en la ciudad de Piura la población asciende a 885 000 de personas (véase Anexo 3).

En Latinoamérica, Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral. Con un promedio de 20 %, está por encima de la media de la región 10,9 %, según un informe de Price Waterhouse Coopers (PWC) publicado en septiembre de 2019 (Gavidia, 2021).

Para la presente investigación se aplicó una encuesta a los *millennials* de la ciudad de Piura en el periodo septiembre - octubre de 2019, con el objetivo de conocer los motivos que determinan su satisfacción y rotación laboral. El muestreo fue no probabilístico, es decir, se encuestó a personas cercanas en términos de ubicación geográfica y de vínculos sociales y profesional del investigador, con un sesgo hacia el nivel socio económico A/B, estos jóvenes debían tener al menos una experiencia laboral y pertenecer al rango de edad entre 22 a 34 años. Estos resultados no son extensibles a la realidad peruana o latinoamericana en virtud de la muestra encuestada. Estos resultados solo representan a este grupo encuestado en específico.

Los *millennials* encuestados serán agrupados según el rango de edad al que pertenecen:

Grupo A: *millennials* entre 22 a 25 años.

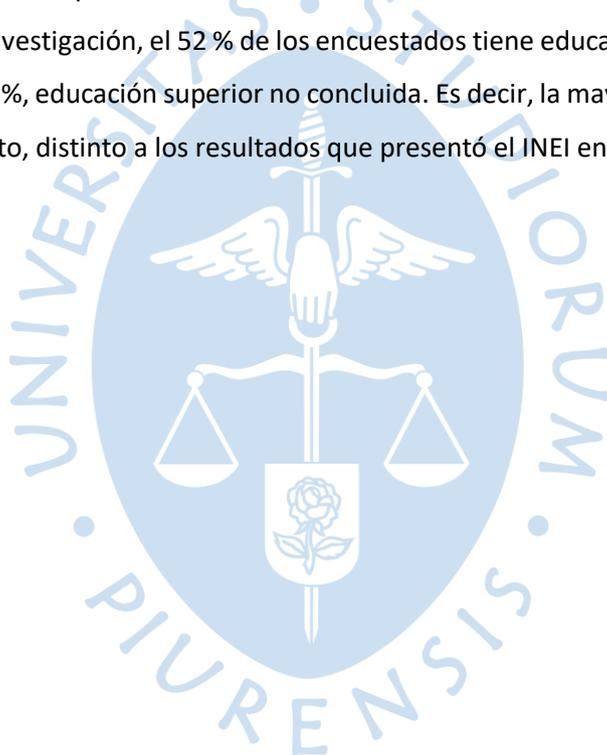
Grupo B: *millennials* entre 26 a 29 años.

Grupo C: *millennials* entre 30 a 34 años.

El 50 % de los encuestados pertenece al grupo B, el 20 % al grupo A, y el 30 % restante al grupo C; es decir, la mitad de los encuestados tiene entre 26 a 29 años.

Según el INEI (2018), la tasa neta de matrícula a educación superior en todo el país fue 31,2 % (porcentaje del total de población de 17 a 24 años), siendo Moquegua el departamento con mayor nivel de educación superior 45,1 %, Tacna 41,6 %, Arequipa 38,4 %, Ica 38,0 %, Madre de Dios 37,8 % y Lima Provincias 37,0%. En el extremo opuesto, Loreto y Ucayali 19,3 % presentan las tasas más bajas. En el caso de Piura, el 26 % de personas accede a una matrícula de educación superior.

En la presente investigación, el 52 % de los encuestados tiene educación superior concluida; el 41 %, un posgrado y el 6 %, educación superior no concluida. Es decir, la mayoría de encuestados tiene un nivel de educación alto, distinto a los resultados que presentó el INEI en 2018.





## Capítulo 2 Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes para el presente trabajo comprenden investigaciones de pregrado, estudios y artículos académicos internacionales y nacionales.

El principal antecedente que se ha tomado como base para el desarrollo de la presente investigación, es la tesis elaborada en Paraguay por Meri y Ríos (2018), “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials”, cuyo principal objetivo fue analizar las expectativas de trabajo de la generación Y desde sus perspectivas como fuerza laboral, y para conocer las causas de la rotación laboral.

Este trabajo tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y una muestra de carácter no probabilístico e intencional, con 249 estudiantes. Los resultados de las dimensiones evaluadas arrojaron que el 68 % de los encuestados tiene entre 22 y 25 años, 59 % son mujeres, 29 % abandonaría un empleo en el que no encuentre posibilidades de desarrollo profesional, y 38 % se ve emprendiendo su propio negocio en los siguientes 10 años.

A partir de estos resultados, es posible entender que las actitudes de la generación estudiada están dirigidas a su objetivo deseado, el cual no solo es laboral, sino que está estrechamente ligado a sus aspiraciones personales.

Otro antecedente relevante es el estudio realizado por Bergerman y Tantaleán (2016), “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque”, que buscó obtener información para dicha entidad y otras empresas con el objetivo de conocer el comportamiento, las actitudes y los intereses de la generación Y. Se realizó una encuesta a los trabajadores *millennials* para conocer qué los motiva, qué buscan al trabajar en el BCP y cuál es su meta laboral en el banco.

Para esta investigación se aplicó una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa), en la que el universo fueron todos los trabajadores de las sucursales del BCP del departamento de Lambayeque: un total de 270 personas. De ellos, 148 pertenecen a la generación Y, el 56,7 % son mujeres, el 36,7 % tiene universidad completa, el 66,7 % dijo estar totalmente de acuerdo con su remuneración, el 56 % detalló estar en total desacuerdo con cambiar su trabajo por una mejor oferta económica, el 60,7 % no cambiaría de trabajo por un mejor clima laboral, y el 57,3 % no cambiaría de trabajo si les ofrecieran una mejor línea de carrera. Solo el 2 % afirmó que cambiarían de trabajo, porcentaje que es preocupante para el BCP, ya que buscan que todos sus trabajadores estén identificados con los objetivos de la organización.

Los motivos que tienen los jóvenes *millennials* para trabajar en el BCP, son los siguientes: el valor del trabajo y experiencia laboral; en relación con los motivos extrínsecos los aspectos

considerados fueron las recompensas y la remuneración de su trabajo. Y como motivos trascendentes: son el trabajo en equipo, la identificación organizacional y el legado que se trasmite en las personas que los rodean.

Un estudio interesante es la investigación realizada en Colombia por González (2018), denominada: “Causas de rotación de personal administrativo de la generación Millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones”. Este estudio centró su análisis en los motivos de la rotación del personal *millennial* en las áreas administrativas de DirecTV Colombia, a través de una investigación mixta: cuantitativa por el uso de recolección y análisis de datos de la compañía para 2016 y 2017, con un headcount final para 2016 y 2017 de 1132 y 1077 empleados, respectivamente; y cualitativa por el uso de una encuesta a empleados de las áreas administrativas de la compañía, con una muestra representativa de 110 empleados, de universo de 427 empleados de áreas administrativas, con una participación del 80 % en la encuesta, con un total de 88 encuestas contestadas.

Entre los principales motivos de la rotación se identifican: salario, desarrollo profesional-personal y ambiente laboral.

Para la generación Y estudiada, el desarrollo profesional y el balance entre la vida personal y laboral, son dos de las causas de mayor rotación encontradas tanto en el análisis cuantitativo como en el cualitativo realizado.

Otro estudio significativo es la investigación desarrollada en el Perú por Mitta (2019), “Gestión de *millennials* en un grupo de organizaciones: ¿Quiénes son?, ¿Qué los motiva? Y ¿Cómo retenerlos?”. El objetivo era determinar si las expectativas laborales de estos jóvenes son diferentes a las de otras generaciones, y además averiguar cómo pueden fidelizarlos con políticas y prácticas de retención.

Se aplicó un enfoque mixto y una metodología exploratoria. Se encuestó a 237 jóvenes de 18 a 26 años de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con al menos una experiencia laboral. Como conclusiones, los jóvenes tienen el impulso de crecimiento por el deseo de su desarrollo profesional y personal, seguido del salario y porque buscan trabajar en una organización con prestigio. Añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera para retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, bonos salariales y flexibilidad laboral, así como de rotación de tareas.

Otro antecedente relevante es el estudio de Nuñez, Ravina y Ahumada (2018), titulado “Análisis de la situación actual de la felicidad corporativa de los millennials en España, desde el barómetro del centro de investigaciones sociológicas”. El objetivo fue analizar el grado de felicidad en los *millennials* españoles mediante el contraste de las variables demográficas y socioeconómicas que influyen en los niveles de felicidad. Esto mediante el análisis de los datos ofrecidos por los barómetros del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en el 2017, con una muestra de 2494 individuos.

Una de las principales conclusiones fue que la edad y el nivel de estudios no tienen impacto en la felicidad de los *millennials*, pero el género y la situación laboral, sí, ya que las mujeres *millennials* son más felices que los hombres *millennials*, como también lo son las personas *millennials* que trabajan, frente a los que no.

Por otro lado, Alberti (2019) realizó un estudio denominado “Estudio comparativo entre la motivación en la vida laboral y personal de los *baby boomers* con la vida laboral y personal de los *millennials*” en Argentina. El objetivo general fue lograr identificar y diferenciar la motivación laboral y personal entre los *baby boomers* y los *millennials* en la ciudad de Mendoza.

La investigación fue de tipo descriptiva y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue una entrevista estructurada a colaboradores elegidos al azar. Los resultados obtenidos permitieron identificar todas las características y diferencias que tienen estas dos generaciones.

Aunque existe una notable diferencia entre ambas generaciones, en cuanto a motivaciones, la mayoría de las personas buscan lo mismo, a pesar de ya tener algunos beneficios que le brinda la empresa, como almuerzo, regalos por el buen desempeño o retroalimentaciones orales (Villalobos, 2017). Todos están de acuerdo en que les gustaría recibir compensaciones económicas y algunos otros que se les reconozca el trabajo bien realizado, sentirse valorados. Por otro lado, un gran número de personas no son beneficiadas o reconocidas por el correcto trabajo que realizan, generando que realicen desganadamente su trabajo.

Se puede determinar que aun cuando una organización la conformen diferentes generaciones de personas, es posible motivar a los empleados de igual manera con buenos resultados, y así lograr que estén motivados, contentos y que sean eficientes en su horario de trabajo.

Por otro lado, Begazo & Fernández (2015) realizaron un estudio en Perú denominado “Los *millennials* peruanos: características y proyecciones de vida”, que cita investigaciones realizadas para Semana Económica, en conjunto con Ipsos Apoyo, según las cuales el dinero y la estabilidad laboral son prioridad para la mayoría de *millennials* peruanos. Estos buscan un trabajo con trascendencia, con flexibilidad laboral y ven habitual el cambio de organización. Sin embargo, la encuesta rompe un primer mito, al concluir que a la generación Y sí le importa el dinero: los resultados señalan que por dinero un *millennial* se queda en un centro laboral y que el sueldo es uno de los tres principales factores que le interesa al momento de buscar un trabajo.

Además, la encuesta concluye que la generación Y peruana está dispuesta a trabajar horas extra para ascender más rápido. Se concluye también que requieren continua retroalimentación, fuerte liderazgo y constante aliento de parte de sus líderes. Estos jóvenes usuarios de las nuevas tecnologías tienen horarios flexibles y facilidades para trabajar desde casa.

Otro antecedente relevante es el estudio desarrollado en Argentina por Horikian (2017) llamado: “Evaluaciones de desempeño y *millennials*: el valor del feedback en las generaciones más

jóvenes”. El principal objetivo fue analizar de qué modo es conveniente adecuar las evaluaciones de desempeño para que sean más efectivas de cara a las preferencias y necesidades de los *millennials*. Fue una investigación teórica descriptiva en dos etapas: la primera cualitativa por medio de entrevistas de profundidad, la cual arrojó datos respecto a los comportamientos y preferencias de los entrevistados; y una segunda cuantitativa por medio de una encuesta, la cual buscó entender con qué intensidad se da lo relevado en las entrevistas de profundidad.

Actualmente existe una necesidad insatisfecha para muchos *millennials*, debido a que las evaluaciones de desempeño no se ajustan a sus preferencias de retroalimentación, ni tampoco actúan como motor de motivación para las generaciones más jóvenes. Se cree que rediseñando dichas evaluaciones se cubriría la necesidad de retroalimentación más frecuente y, al mismo tiempo, se promovería la motivación de los empleados por medio de la generación de nuevos desafíos.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Fundamentos y marco conceptual de la acción humana

En una organización, la acción directiva cobra sentido por el aprendizaje constante al que está sujeto el ser humano, y además porque genera un impacto en la calidad del compromiso de las personas. Al respecto, Ferreiro & Alcázar (2016) consideran: “No podemos afirmar que el hombre es un ser terminado, que no le falta crecer, pues significa que estaríamos plenamente satisfechos, que no sufrimos carencias, que no nos hacen falta cosas y que no tenemos necesidades” (p. 24).

**2.2.1.1 Tipos de necesidades humanas.** Juan Antonio Pérez López<sup>3</sup> postula tres tipos de necesidades: materiales, cognoscitivas y afectivas, las que influyen en los tres motivos que tienen las personas para tomar decisiones.

**2.2.1.1.1 Necesidades materiales.** Son aquellas que se relacionan con el mundo material sensible. Como indican Ferreiro & Alcázar (2016, p. 25):

[...] lo común a todas estas necesidades es que se satisfacen desde fuera de nosotros mismos, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con las cosas.

De esa manera, el impulso del trabajador para seguir en una empresa sería la satisfacción que le genera tener un buen sueldo, un seguro de salud y otros beneficios que la empresa le pueda ofrecer para satisfacer sus necesidades materiales.

En ese sentido, algunas empresas, con el objetivo de aumentar su productividad, ventas o utilidades, brindan incentivos o bonificaciones para motivar a sus colaboradores, resultando beneficiados tanto el colaborador como la empresa.

**2.2.1.1.2 Necesidades cognitivas.** Son aquellas relacionadas con el conocimiento operativo, control de la realidad, y capacidad de realizar cosas y conseguir objetivos. Señalan Ferreiro & Alcázar (2016, p. 26) que estas necesidades

[...] se satisfacen en la medida que somos más capaces de controlar la realidad que nos rodea o de comprenderla mejor [...] Esto puede aplicarse a los conocimientos necesarios para trabajar en una empresa: el desarrollo profesional otorga seguridad y poder para hacer todo lo relacionado con las funciones que uno desempeña. Esta necesidad de conocimiento, de aprendizaje, abre todo el campo de la cultura humana que también puede buscarse por sí misma, por la satisfacción que produce, con independencia de su eventual utilidad práctica.

Desde esta perspectiva, la necesidad cognoscitiva afecta al compromiso normativo, entendido este como la obligación de la persona producto de actos voluntarios, explícitos e irrevocables que, muy posiblemente generan que el colaborador no pueda dejar su empleo, debido a la inversión por parte de la empresa de capacitarlo y otorgarle responsabilidades para lograr objetivos a largo plazo, con lo que renunciar significaría una falta de lealtad hacia la empresa. Asimismo, este sentimiento de no poder dejar el empleo puede estar influido por el tiempo que lleva trabajando en la empresa.

**2.2.1.1.3 Necesidades afectivas.** Son, como señalan Ferreiro & Alcázar (2016, p. 26), las necesidades “[...] ligadas al logro de las relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas”. Es decir, es la seguridad de ser apreciado por ser quienes somos y no por tener determinadas cualidades o porque seamos útiles.

Resultará interesante, a la luz de esos conceptos, evaluar cuáles son los tipos de motivos preponderantes de los *millennials* en el ámbito laboral de la ciudad de Piura.

Ferreiro & Alcázar (2016, p. 26) añaden:

La felicidad y la relación satisfactoria con las demás personas son las dos caras de una misma moneda. La síntesis de ambas es la alegría y la paz, expresión del orden interior en la persona y de su relación armoniosa con el resto de la realidad.

La empresa se debe preocupar por el bienestar de sus colaboradores para generar un compromiso afectivo. En tanto, los trabajadores necesariamente deben sentir que la organización a la que pertenecen los tiene en cuenta y se preocupa por cómo serían afectados si la empresa o jefe tomara una mala decisión.

La organización debe desarrollar planes que promuevan la comunicación horizontal entre colaboradores y jefes, mejorando la relación entre ellos y logrando que los objetivos de la empresa estén alineados a los de sus colaboradores, a fin de buscar el beneficio y bienestar de ambas partes. De esta manera, el personal se sentirá satisfecho y orgulloso de formar parte de la organización.

**2.2.1.2 Relación entre las necesidades humanas.** Ferreiro y Alcázar (2016, p. 27) consideran que

[...] son diferentes las satisfacciones que operan en cada uno de los planos de las necesidades humanas. El placer es resultado de la satisfacción de necesidades materiales; la seguridad o sensación de poder es resultado de la satisfacción de necesidades de conocimiento; la alegría y felicidad es la satisfacción de las necesidades afectivas.

Las personas tienen necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas, unas más relevantes que otras, dependiendo del contexto en el que estén, las cuales generan satisfacción.

Ferreiro y Alcázar (2016, p. 28) continúan:

[...] el tener se subordina al saber, al saber hacer, y no al revés. Considerar el tener como fin del saber es ignorar la limitada capacidad de consumo —aunque solo fuera por la escasez de tiempo— que tiene el hombre, precisamente porque tenemos cuerpo, y el cuerpo es limitado. Es el tener el que debe subordinarse al hacer. Las cosas que tengamos deben ayudarnos a poner nuestro conocimiento en acción, a poder hacer más. Ese es el plano de la capacitación y del necesario desarrollo profesional que nos permite ser más eficaces, así como también lograr lo necesario para satisfacer las necesidades materiales.

En ese sentido, el desarrollo profesional permite saber hacer las cosas, pero no con la finalidad de hacer más, sino de hacerlo mejor. Por ejemplo: el saber comer tiene como finalidad comer mejor y no comer más cantidad.

Como el ámbito de las necesidades psico-corpóreas es el tener, el ámbito de las necesidades cognoscitivas es el saber hacer, y el ámbito de las necesidades afectivas es el plano del ser, podemos concluir que el tener, se ordena al saber-hacer, y este se ordena al servir. Una persona que no sirve a los demás, difícilmente se dará cuenta de que los demás la sirven, de que la aman. (Ferreiro y Alcázar, 2016, p. 30)

Este es un punto muy relevante para tomar en cuenta, ya que los tres ámbitos de las necesidades humanas atienden al desarrollo íntegro de la persona, satisfaciendo sus necesidades psico-corpóreas, cognoscitivas y trascendentales.

**2.2.1.3 El crecimiento de la persona.** De acuerdo con Ferreiro y Alcázar (2016, p. 30),

[...] el modo de ser de la persona tiene tres dimensiones fundamentales, cuerpo —incluye el psiquismo—, inteligencia y voluntad [...] No es un ser terminado, sino incompleto que debe perfeccionarse por medio de su acción y su trabajo. El hombre no está hecho para alcanzar un equilibrio estático, ha de crecer buscando una mayor plenitud.

Así, el hombre busca el crecimiento en todos los aspectos de su vida y estar en constante cambio para su mejora continua.

**2.2.1.4 Balances en la organización.** De acuerdo con lo que plantean Ferreiro y Alcázar (2016, p. 44) siempre debe existir equidad horizontal entre la empresa, los colaboradores y los clientes, es decir, entre lo que se da y lo que se recibe. Es irreal exigir recibir alta productividad a cambio de entregar baja atención a las necesidades de los empleados.

Las empresas pueden ofrecer a sus empleados satisfacer sus necesidades humanas: materiales, cognoscitivas y afectivas, esto es sinónimo de reducción en la rotación laboral en el largo plazo.

La organización puede dar a sus empleados:

- En el nivel de necesidades psico-corpóreas, la empresa puede ofrecer a sus colaboradores una remuneración económica, cobertura de salud, asignación familiar y otros beneficios.
- En el plano de necesidades cognoscitivas, la empresa puede brindar actividades que permitan desarrollar las capacidades de hacer y saber de sus trabajadores: entrenamiento en el puesto de trabajo, rotación de puestos, capacitaciones, etc.
- En el nivel de las necesidades afectivas, la empresa puede interesarse en sus trabajadores genuinamente, apoyarlos en sus problemas personales, generarles seguridad; esto se manifiesta en el desarrollo de un buen ambiente laboral.

Los empleados pueden retribuir a la organización:

- En el plano de las necesidades psico-corpóreas, el colaborador puede cumplir las tareas encomendadas o resultados.
- En el nivel de las necesidades cognoscitivas, el trabajador puede aportar conocimientos, ingenio, creatividad y capacidad de resolver problemas. En definitiva, puede contribuir a que el sistema productivo sea más eficaz.
- En el plano de las necesidades afectivas, el colaborador puede ofrecer lealtad y confianza, identificación con los objetivos de la empresa y sus compañeros, entusiasmo por su trabajo y por la empresa de la que forma parte.

A la luz de esta información, vistas las características de la investigación, se usará para establecer análogamente una comparación distintiva entre las buenas prácticas que tienen las ocho mejores empresas en Perú, según un estudio publicado de GPTW (Great Place To Work, 2020), y lo que busca la muestra, ya que no se hará uso de esta herramienta, pero nos ha dado la luces para realizar este cuadro comparativo, que se plantea en el capítulo 5.

## **2.2.2 Las generaciones y sus características**

En el ámbito de las organizaciones, la turbulencia generacional o solapamiento generacional es entendida por Molinari (2011) como una “convivencia dentro de las empresas de una diversidad de sujetos laborales que pertenecen a distintas generaciones y que por ende tienen creencias, valores y

comportamientos diferentes sobre y en el trabajo” (p. 24). La autora distingue al menos cinco generaciones vigentes que se explican a continuación.

**2.2.2.1 La generación silenciosa (nacidos entre 1928-1945).** Generación nacida durante la época de auge de los conflictos bélicos en el mundo. Hasta el 2018, en Perú había más de tres millones de personas mayores de 65 años, cuyas principales características son:

- Se informan a través de diarios y noticieros.
- Sus actividades principales son la lectura y ver televisión; es más, suelen estar suscritos a televisión por cable.
- Vigilan sus gastos y ahorran como medio de seguridad para su vejez.
- Utilizan el efectivo para la mayor parte de sus pagos.
- Cuentan con un ingreso discrecional para dedicarse a actividades recreativas y culturales.
- Cuidan su salud.
- Su mejor compañía en casa son las mascotas.
- Engrían a sus nietos.
- Conservan sus valores tradicionales y usan poco la tecnología.

**2.2.2.2 La generación del *baby boom* (nacidos entre 1946-1964).** Son personas nacidas en la época de posguerra. Tuvieron mejores oportunidades educacionales, económicas y sociales: muchos estudiaron una carrera. La televisión, los viajes espaciales y los vuelos transoceánicos ampliaron sus horizontes. Tuvieron más conocimiento sobre los derechos de las mujeres y el activismo social. En esta época nació la idea de “igualdad de oportunidades” en el trabajo. Sus características son:

- Priorizan la elección individual y la libertad personal.
- Son social y políticamente comprometidos.
- Son diversos y flexibles.
- No temen desafiar la autoridad.
- Positivos y buenos trabajadores en equipo.
- Competitivos, identifican la valía personal con la posición laboral y económica.
- Interesados en la salud y el bienestar.

**2.2.2.3 La generación X (nacidos entre 1965 y 1982).** Son los hijos de los *baby boomers* y padres de los *millennials* o generación Y. Espinoza, Miller, Bateman y Garbett (2014) afirman que la generación X tuvo cierta soledad en su infancia, ya que “[...] pasaban más tiempo en actividades extraescolares o al cuidado de una niñera que con sus padres” (p. 48), debido a las altas tasas de divorcios entre sus padres, lo que los volvió más escépticos hacia la familia, más cautelosos al iniciar una relación y también más independientes.

Tienen una mejor formación que sus padres: al menos un tercio estudió una carrera o un posgrado. Y en el ámbito laboral, se encontraron con un mercado competitivo y saturado. Sus principales características son:

- Independencia, ingenio, creatividad y escepticismo.
- Gran capacidad para resolver problemas.
- Motivaciones realistas más que emocionales.
- Tecnológicamente competentes.
- Flexibles y productivos.
- Priorizan un balance entre la vida y el trabajo.
- Orígenes diversos.

**2.2.2.4 Los *millennials* (1983 y 2001).** También llamada Y, es la generación más étnicamente diversa y con menos límites para viajar, relacionarse y tomar decisiones. Señalan Espinoza et al. (2014, p. 49) que los *millennials* han nacido “con un aparato electrónico debajo del brazo”, por lo que son expertos en la tecnología y mucho más complejos que las generaciones anteriores.

Los *millennials* también han vivido desastres naturales, violencia e inestabilidad política. Proceden de un hogar menos tradicional, donde hay dos sueldos, ya que tanto el padre como la madre trabajan. Y, al ser tan diversos, los *millennials* se han incorporado al mercado laboral con una serie de reglas y expectativas diferentes en relación con ellos mismos y con los demás” (Espinoza et al., 2014, p. 50). Presentan las siguientes características:

- Centrados en el “yo”.
- Expertos en multitarea.
- Nativos digitales, conectados con el mundo.
- Concienciados socialmente, comprometidos de manera activa.
- Sobre estimulados, hiperactivos, con dificultades de concentración.
- Tienen doble personalidad: la pública en internet y la personalidad privada.

**2.2.2.5 La generación Z (del 2002 en adelante).** Esta primera generación del nuevo milenio es nativa digital. A criterio de Espinoza et al. (2014), “han nacido en un mundo lleno de comodidades, es extremadamente diversa, tanto desde el punto de vista racial como cultural. La emigración, la inmigración y una comunicación cada vez más global jugarán un papel fundamental en su desarrollo” (p. 51). Se les identifica con las siguientes características:

- Tienen una educación menos homogénea: han asistido a colegios públicos, concertados o privados, de orientación muy diversa.
- Escépticos con los sistemas políticos.
- Conceden menos importancia a la privacidad.
- Buscan la gratificación instantánea.

- Son la primera generación nacida en un mundo completamente dominado por la tecnología.
- Son respetuosos con el medio ambiente y los recursos naturales.

### 2.2.3 Generación Y - Millennials

Según Crespo (2014), esta generación constituye más de un tercio de los trabajadores en el mundo. La globalización y la convivencia con la tecnología son sucesos importantes de esta generación. De acuerdo con Simon & Allard (2007) la generación Y es la primera en la historia que ha convivido muy pronto con las nuevas tecnologías de la información: Internet y la informática forman parte su vida diaria, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo. Han crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, como las redes sociales, que forman parte de su vida: los reconocen, utilizan y desarrollan (Barford & Hester, 2011).

Algunas definiciones citadas por De la Cruz (2015, 5°, 7° y 8° párrafo) son:

Según Goldman Sachs,

[...] un millennial en la actualidad es aquella persona que tiene entre 15 y 35 años, y cuenta con una mejor educación respecto a sus antecesores basada, principalmente, en los aspectos tecnológicos. Así mismo, los describe como liberales -políticamente hablando- y con menos interés en la religión.

En 2013, la encuesta de Great Place to Work para el Perú definió a esta generación “[...] que tiene entre 18 y 35 años, y que es aquella que tiene más rotación en los centros de trabajo”.

Otra definición es la propuesta por Arellano Marketing: “[...] primera generación en cumplir la mayoría de edad en el nuevo milenio”. Además, tienen al Internet como herramienta primordial para diversas actividades cotidianas como comprar, socializar o actividades de ocio.

Futuro Labs, empresa de investigación y analítica digital, describe a los *millennials* como “[...] aquellos que nacieron entre 1984 y 1994, y que fueron testigos de los principales cambios que se dieron a nivel mundial”.

Chirinos (2009) expone que esta generación es idealista y por ello busca la felicidad. Están conectados todo el día, son personas que saben trabajar en equipo, que están orientados al logro de objetivos y con un pensamiento social.

En opinión de expertos, estos jóvenes trabajadores podrían tener diferentes valores relacionados con el trabajo, respecto de sus predecesores. Un estudio descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo, mientras que los más jóvenes tienden a centrarse más en la familia, o en ambos aspectos (Dessler & Varela, 2011, p. 10).

En el trabajo, los *millennials* no toleran una estructura rígida y consideran que el respeto por la autoridad debe ganarse por el conocimiento que se aporta a la organización. Aman trabajar en

equipo, son persistentes y optimistas, y no temen decir lo que piensan. Quieren cambiar el mundo y marcar la diferencia (Karsh & Templin, 2013, "c", capítulo 1, documento 13, párrafo 4).

Los *millennials* son personas que ingresan a una organización con un alto nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al punto que, si no se cumplen, están dispuestos a cambiar de trabajo. A menudo son descritos con estereotipos como impacientes, acelerados, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre otros. Pero escarbar en los defectos no ayuda a entenderlos ni a explorar sus habilidades.

A raíz de todo lo que se puede encontrar en los medios e investigaciones en el mercado, existen muchos estereotipos acerca de esta nueva generación. Las humanidades y los medios son consistentes en la descripción de algunas características que se les atribuyen a los *millennials*.

Según Molinari (2011), los *millennials* tienen claro lo que quieren, y harán todo lo posible para conseguirlo. Incluso reconocen que pueden establecer carreras sólidas a través de la capacitación continua y el desarrollo. Se distingue por ser optimista: piensa que una buena búsqueda lo guiará hacia el empleo que los satisfaga. Los *millennials* tienden a tener expectativas más altas en comparación a generaciones previas.

**2.2.3.1 Características de los *millennials*.** A continuación, algunas características referentes a esta generación:

**2.2.3.1.1 Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido.** Para Burke (2006), los trabajadores *millennials* tienen menos paciencia para ascender en la escalera corporativa, pues esperan aumentos de remuneraciones y promociones en un plazo más corto. La paciencia no es una virtud suya, y precisamente por esto tienen una perspectiva de desarrollo de carrera mucho más rápido y no están dispuestos a esperar mucho por una promoción o aumento. De hecho, hay estudios que demuestran que los *millennials* son dos veces más propensos a cambiar de empleo después de dos años en comparación con los miembros de la Generación X (Nielsen, 2015).

De Hauw & De Vos (2010) indica que estas personas esperan el éxito inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, empleando el menor esfuerzo posible. Por ello, se les considera ambiciosos, y cuando notan que ya no hay oportunidades de crecimiento en la empresa donde laboran, buscarán otra que sí se las otorgue.

**2.2.3.1.2 Empleabilidad.** Una característica de esta población es un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral, a través de la mejora de su empleabilidad para mantenerse atractivos en el mercado laboral (De Hauw & De Vos, 2010). Esto es, están en constante búsqueda de trabajos que les permitan descubrir nuevas habilidades y capacidades, para así asegurarse de seguir siendo empleables en el ámbito laboral.

**2.2.3.1.3 Énfasis sobre el balance vida-trabajo.** A diferencia de generaciones anteriores, no están dispuestos a organizar sus vidas alrededor del trabajo o resignar nada por él, sino que se niegan

a que el trabajo les quite tiempo para realizar otras actividades. La concepción del trabajo para ellos varía: buscan placer y diversión (Molinari, 2011).

Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida. (Hauw & de Vos, 2010, p. 293)

La generación Y considera que la gestión del tiempo es delicada, e intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su día y les otorgue flexibilidad con su vida no laboral.

**2.2.3.1.4 Trabajos interesantes y desafiantes.** Una característica particular es que son ávidos de nuevos desafíos y de aprender constantemente, tienen altas expectativas respecto al salario, además de los beneficios y las oportunidades de la empresa, aunque lo que más les importa es la satisfacción profesional del trabajo que realizan (Burke, 2006).

De Hauw & De Vos (2010), añaden que, por lo general, buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño; es decir, persiguen la experiencia. Apuntan a trabajos significativos que les produzcan satisfacción personal por encima de un trabajo bien remunerado; buscan empresas que vayan más allá del simple hecho de ganar dinero y buscan que estas sean socialmente responsables; que la misión y valores de la empresa estén alineados a sus objetivos personales.

**2.2.3.1.5 Ambiente y cultura de trabajo.** Su principal motivación es un entorno de trabajo cooperativo, esperan que sus jefes reconozcan su esfuerzo y los resultados de su trabajo; caso contrario, se desmotivan, lo cual repercute en las relaciones laborales (De Hauw & De Vos, 2010).

Para ellos, es fundamental un contexto laboral diverso, con un ambiente abierto y colaborativo. Dadas las redes sociales y la interconectividad, se sienten cómodos en ambientes con alta diversidad cultural, ya que asumen que esto puede agregar valor a los resultados de su trabajo y formación.

Buscan ambientes divertidos, donde puedan relacionarse y retroalimentarse con sus compañeros de trabajo y superiores, a fin de ubicar rasgos y valores destacables que ellos pueden admirar. Conciben de modo diferente las figuras de autoridad y de poder, la primera de las cuales se construye con el ejemplo.

**2.2.3.1.6 Relación con la tecnología.** La tecnología constituye una muestra de aptitud de vida, aprendizaje y trabajo. Los *millennials* han desarrollado la habilidad del multitasking, que consiste en interactuar y manejar muchas cosas al mismo tiempo, lo cual les permite lograr un balance entre su vida personal y laboral.

Para estos jóvenes, las redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube son indispensables y fundamentales para estimar la opinión de su entorno. Por ello, en el ambiente de trabajo, los contactos y la participación social son importantes.

**2.2.3.2 La importancia de los *millennials*.** El mundo del trabajo goza hoy de una diversidad generacional gracias a la presencia de cambios culturales, productivos, tecnológicos y demográficos (Simón & Allard, 2007). Son distintas las interpretaciones que da cada generación a sus valores y prioridades, y la manera como ejercen y viven sus responsabilidades.

Este fenómeno constituye un reto para trabajadores, profesionales, gobiernos e instituciones educativas. La diversidad generacional se debe enfrentar con conciencia e inteligencia, ya que se enfrentan peligros y oportunidades necesarios de examinar y entender si se busca maximizar los beneficios de las perspectivas, experiencias, criterios, reflexiones y actitudes ante la vida en general.

El ámbito laboral puede verse afectado por conflictos producto de las discrepancias de objetivos, conocimientos y valores de cada generación.

Sobre el origen de los contrastes generacionales, este varía según los grupos de edad y temas específicos que se compare (Stivelberg, 2020). Por ejemplo, la actitud ante la autoridad en el trabajo está relacionada con la brecha generacional: los tradicionalistas suelen comprender a las jerarquías como una fuente natural de liderazgo, pero la generación X tiende a reaccionar con pasividad ante la autoridad, identificando muchas veces el liderazgo en función de la competencia.

**2.2.3.3 Tipos de motivos.** Juan Antonio Pérez López distingue tres tipos:

**2.2.3.3.1 *Motivos intrínsecos.*** Pérez (1992) considera que esta se basa en la eficiencia, dado que aquí el terreno es más abstracto y, siendo así, menos tangible (observable), pues se valora el resultado interno de la acción. Con esta motivación, las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.

Por otro lado, De Seta (2010) señala que la motivación intrínseca proviene de uno mismo, ya que es el tipo de motivación que se siente como una recompensa, es decir, aparece cuando se disfruta la ejecución de una acción.

Desde esta perspectiva, es más probable que se disfrute las tareas cuando se sienta alegría que cuando se experimente tristeza o cólera. Un ejemplo de recompensa intrínseca sería motivar al colaborador para disminuir el ausentismo laboral.

**2.2.3.3.2 *Motivos extrínsecos.*** La motivación extrínseca es la fuerza que empuja a la persona a realizar una acción, aun cuando en el fondo pueda sentirse motivada. Equivale a una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance un objetivo; por ejemplo, una buena remuneración motiva a los trabajadores de la empresa a cumplir con un mejor desempeño: de esa manera, los colaboradores podrán solventar y cubrir sus necesidades, generando satisfacción. Otro ejemplo es la seguridad que experimente el trabajador en su puesto, lo cual resulta crucial para él y para la empresa.

Así, es importante tener en cuenta estos indicadores: la relación entre los supervisores y supervisados, las remuneraciones, las preferencias, los beneficios, la resolución de problemas, las condiciones físicas del trabajo y por último a las condiciones de seguridad laboral.

**2.2.3.3.3 Motivos trascendentes.** Pérez (1992) entiende esta como una “consistencia”: valor que tiene la acción sobre el aprendizaje de la otra persona. Se entiende aprendizaje de modo amplio, refiriéndose al cambio interno en busca de satisfacer necesidades ajenas y no propias. Es decir, los motivos trascendentes hacen referencia a la generosidad y el espíritu de servicio.

Del mismo modo, Ferreiro & Alcázar (2016) sostienen que los motivos trascendentes están dirigidos a un resultado externo de la persona que actúa. Se entiende esto como el beneficio que se produce en otras personas como resultado de realizar esa acción.

El objetivo de esta acción es el cambio que produciría en otra persona, cambio que puede darse en cualquiera de los tres tipos de necesidades: no busco un cambio propio o un beneficio en mí, sino en el otro.

Amorós (2007) comenta la importancia de reforzar la relación trabajador-empresa, siendo importante brindarle información de lo que ocurre en la organización y tener en cuenta las decisiones que les afectan.

Por otra parte, Llano (2007) observa que los motivos trascendentes se refieren a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. Es el motivo más fuerte, ya que supone formar parte de algo e implicarse con la misión de la empresa. Aquí la persona busca lo que más conviene a la organización, es una motivación menos egoísta, ya que lo que cuentan no son los intereses individuales, sino los del equipo. Así, los motivos trascendentes adquieren un nuevo sentido: buscan beneficiar a otro incluso por encima de sí mismo.

**2.2.3.4 ¿Qué buscan los *millennials* en un trabajo?** La revista Ekos Negocios (Forbes, 2017) señala algunos requisitos que buscan los *millennials* al momento de buscar un empleo:

**2.2.3.4.1 Beneficios a la altura de su valor.** Los *millennials* esperan beneficios que retribuyan el tiempo de trabajo que dedican a la organización. Es importante para ellos sentirse valorados.

**2.2.3.4.2 La lealtad está por encima de todo.** Al igual que en otras generaciones, el 67 % de los *millennials* afirma que la lealtad a sus superiores es importante para ellos. De la misma manera, esperan que sus jefes sean leales con ellos también.

**2.2.3.4.3 Opciones de jubilación.** Los *millennials* son una generación preparada, buscan un futuro claro y se preocupan por estos temas, debido a todos los problemas con las pensiones en Perú.

**2.2.3.4.4 Habilidad para priorizar la familia.** Algunos de estos jóvenes están empezando a formar sus familias, y por eso es que necesitan un horario flexible que les permita tener un balance entre la vida laboral y personal.

**2.2.3.4.5 Impacto social.** Esta generación se caracteriza por ser muy generosa y fomentar el bien común de su entorno. Desde esta perspectiva, los jóvenes buscan beneficios como el tiempo libre para realizar actividades de voluntariado o responsabilidad social. En los últimos años este tipo de acciones han sido más populares.

Robert Walters Group (2017), en la investigación titulada “Atraer y retener a los profesionales millennial: el management del futuro” expone que para reclutar a los mejores profesionales *millennials* hay que entender qué les motiva. Un salario competitivo, la oportunidad de desarrollo profesional y un lugar de trabajo que fomente el uso de las últimas tecnologías son alta prioridad para estos jóvenes a la hora de buscar trabajo. Con esto, recomiendan implantar políticas de desarrollo profesional claras al momento de anunciar un nuevo empleo. Por otro lado, hay que buscar la retención del talento, para lo cual se debe mostrar un compromiso continuo con su desarrollo de carrera, al igual que promover la colaboración y comunicación con sus superiores de manera regular. Evaluar el desempeño al menos cada 6 meses demostrará a los profesionales *millennials* que su rendimiento y desarrollo profesional es una prioridad para la organización, y ayudará significativamente a su retención. Asimismo, darles la oportunidad de ejercer influencia en los proyectos les mantendrá altamente motivados.

**2.2.3.5 Razones por las que renuncian los *millennials*.** La revista Ekos Negocios (Entrepreneur, 2018) expone los siguientes datos: de acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte<sup>4</sup>, los *millennials* representan el 35 % de la fuerza laboral en el mundo, y en menos de 10 años conformarán el 75 %.

A continuación, las razones principales por las que un *millennial* deja su actual empleo, de acuerdo con Entrepreneur (2018):

- Se sienten desmotivados por sus jefes o por sus compañeros. Si notan que algún compañero o superior finge trabajar mientras los demás cumplen sus deberes laborales, ese sentimiento de impotencia los desmotiva y los lleva a renunciar.
- No toleran un ambiente laboral rígido. Los *millennials* buscan un trabajo donde el ambiente laboral genere buena energía, prácticas de motivación y un espacio que propicie ideas innovadoras, con un mínimo de procesos burocráticos, un equipo de trabajo diverso y un jefe flexible e inspirador.
- Falta de reconocimiento laboral. No quieren sentirse como un empleado más que solo genera utilidades a una empresa. Buscan un trabajo donde reconozcan sus logros, procuren su bienestar y se sientan cómodos.
- Nula flexibilidad. Prefieren horarios flexibles, poder trabajar desde casa, etc.
- Desbalance entre la vida personal y laboral. Los *millennials* buscan dar su máximo potencial en el trabajo, sin dejar de lado su vida privada.
- Sin posibilidades de crecimiento. En razón del crecimiento profesional que anhelan para poner en práctica sus habilidades, proponer proyectos y escalar.

Son cuatro las generaciones que permanecen interactuando en el ambiente laboral.

**Tabla 1**

*Comparativo de comportamientos de generaciones*

	GENERACIÓN			
	<i>Baby boomers</i> (1946-1964)	Generación X (1965-1979)	<i>Millennials</i> (1980-1996)	<i>Centennials</i> (1997-...)
El trabajo es...	Seguridad y estabilidad	Balance de vida y carrera	Experiencia e ingresos	Ingresos
Estilo de liderazgo	Consenso y cooperativo	Desafiante pregunta el trasfondo	Busca formar relaciones más allá del trabajo	Desarrollo de colaboradores
Retroalimentación	No acostumbra a dar ni recibir retroalimentación	Directa y ocasional	Constante e instantánea	Inmediata, pero en dosis pequeñas
Satisfacción laboral	Cultura organizacional	Trabajar en equipo	Trabajar en equipo	Oportunidades decrecimiento
Comunicación	Prefieren la comunicación persona a persona	Comunicación directa y escrita	Se comunican mejor por texto	Se comunican mejor mediante imágenes

*Nota.* Sintec Consulting (2019)

#### **2.2.4 Las 7 habilidades necesarias para alcanzar el éxito laboral**

Según Chip Espinoza<sup>5</sup>, los *millennials* deberían tener las siguientes siete habilidades para tener un correcto desempeño en el ámbito laboral (Espinoza, Miller, Bateman, & Garbett, 2014):

**2.2.4.1 Establecer buenas relaciones.** El esfuerzo para establecer buenas relaciones con los jefes y con los compañeros de trabajo debe ser sincero y genuino. El autor recomienda interesarse sinceramente en los demás, escuchar de forma activa, adaptarse al estilo comunicativo del jefe — aunque parezca anticuado— y, si es necesario, cambiar su perspectiva.

**2.2.4.2 Solicitar información.** Lo que esta generación considera como autonomía muchas veces el jefe lo interpreta como exceso de independencia. Es por ese motivo que la habilidad de solicitar información es crucial para aclarar responsabilidades, por lo que se sugiere evitar hacer suposiciones, ser prudente respecto a la situación y tiempo de los demás, cuidar la actitud, no dejar pasar el tiempo, tomar notas y estar preparado.

**2.2.4.3 Ver las cosas en su conjunto.** Es necesario entender la lógica de los procesos, así se obtiene una visión de conjunto y se logran objetivos. Identificar la función de cada uno en la empresa, mostrar curiosidad por conocer a fondo la cultura corporativa y considerar el trabajo como un todo.

**2.2.4.4 Aprender a concentrarse.** Los *millennials* consideran que son más productivos al hacer varias tareas simultáneamente (*multitasking*), pero los jefes ven esto como estar distraído. Se sugiere eliminar distracciones al comunicarse, establecer momentos de descansos y clasificar actividades en dos categorías: trabajo concentrado y trabajo receptivo, según la matriz concentración-energía.

**2.2.4.5 Pedir opinión sobre su trabajo.** Dejando de lado el miedo a las críticas negativas, tener la opinión sobre el desempeño laboral genera menor incertidumbre y ambigüedad sobre las tareas y responsabilidades laborales. Una propuesta es intentar establecer una buena relación con el jefe antes de pedirle su opinión, elegir el método de comunicación acorde a su estilo comunicativo y no intentar adivinar los pensamientos o cambios de humor del jefe.

**2.2.4.6 Ser responsable.** Los *millennials* valoran mucho su tiempo libre, buscan el equilibrio entre la vida laboral y personal, algo que los jefes podrían percibir como falta de compromiso o apatía. Para lograr ser responsable y ganar la confianza de los jefes, el autor plantea decidir qué características buscan ser reconocidas, solicitar información, ser proactivo, pedir ayuda, asumir su propia carga, y cultivar formalidad y responsabilidad.

**2.2.4.7 Conocer su valía personal.** Deben adaptar sus expectativas a las necesidades de la empresa y preguntarse: ¿qué logros específicos han conseguido los demás para ascender?, ¿cuánto tardaron en conseguirlo?, ¿qué cualidades y competencias poseen los directivos de la empresa? Se aconseja hacer valer sus puntos fuertes, moderar sus expectativas, aprender a conocer su valía personal, averiguar su lugar dentro de la empresa y esforzarse por hacer lo mejor posible.

## 2.2.5 Estereotipos de los millennials

Espinoza et al. (2014) mencionan los siguientes estereotipos:

**Tabla 2**

### *Estereotipos de los millennials*

Estereotipo	Valor <i>millennial</i>	Percepción del jefe
Quieren hacer lo que quieran cuando quieran, un horario flexible y sin supervisión.	Conciliación de la vida y el trabajo.	Autónomos.
Desean reconocimiento, recompensación por su trabajo y ascender de puesto rápidamente.	Necesidad de recompensa.	Exigentes.
Son imaginativos y ofrecen puntos de vista diversos, aunque los suelen distraer en procesos mecánicos.	Expresión de las propias opiniones.	Imaginativos.
Son sensibles respecto al trato, necesidad personal de confianza, apoyo y estima sin pensar en cómo tratan ellos a los demás.	Necesidad de atención.	Egocéntricos.
Se resienten ante las críticas negativas, no asumen sus errores. Solo aceptan halagos.	Necesidad de reconocimiento.	Suspicious.
Falta de tino al comunicarse, dejan de lado los buenos modales.	Informalidad.	Maleducados.
Buscan relaciones causa-efecto. Solo ven sus intereses personales, sin pensar en los demás.	Simplicidad.	Egoístas.
Se distraen fácilmente, aunque se reconoce su capacidad intelectual y multitasking.	Capacidad de hacer varias cosas a la vez.	Distraídos.
Valoran mucho el sentido del trabajo, por eso demuestran falta de compromiso en las tareas o responsabilidades que no les interese.	Búsqueda de sentido.	Indiferentes.

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2.6 Obstáculos y expectativas laborales de los millennials

De acuerdo con Espinoza et al. (2014), estos son los obstáculos que los *millennials* encuentran en relación con sus expectativas laborales:

**Tabla 3**

#### *Obstáculos y expectativas laborales de los millennials*

¿Qué esperan los <i>millennials</i> ?	¿Qué obstáculos encuentran?	Percepción de los jefes sobre los <i>millennials</i>
Tener más oportunidades.	Saben que les falta experiencia.	Egoístas.
Ser escuchados, ya que no tienen en cuenta sus ideas o las rechazan.	Que no les tomen en serio sus superiores o colegas con más experiencia.	Egocéntricos.
Ser aceptados, sienten que subestiman su potencial.	Que no les respeten por su edad o poca experiencia.	Egocéntricos.
Ser recompensados por su trabajo.	Que les consideren demasiado exigentes.	Exigen ascensos, aumentos salariales o reconocimiento sin tener que ganárselos.
Ascender más rápido, tienen altas expectativas de su futuro profesional.	Falta de paciencia cuando no progresan al ritmo que deberían.	Indiferentes.
Saber cómo lo están haciendo.	Recibir críticas constructivas.	Suspicious ante críticas negativas, solo quieren críticas positivas.
Saber lo que se espera de ellos.	Solucionar la discrepancia entre sus expectativas y las necesidades de la empresa.	Distraídos.
Tener una buena relación con los trabajadores mayores.	Falta de comunicación con los trabajadores mayores, debido a las diferencias intergeneracionales.	Maleducados.
Poder dar su opinión sobre el trabajo.	Procesos demasiado rígidos, es un obstáculo para trabajar de manera rápida, inteligente y eficiente.	Autónomos, se centran en el resultado sin seguir proceso propuesto por la empresa.
Ser valorados, que tomen en cuenta sus ideas innovadoras, aportar algo significativo a la empresa.	Demostrar su competitividad y su valía personal.	Imaginativos.
Saber cómo actuar, si algo es apropiado o no.	Entender la cultura corporativa, estilo de comunicación, forma de vestir, como socializar.	Maleducados.

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2.7 Errores frecuentes que cometen los millennials en el trabajo

Según la publicación de Espinoza et al. (2014), los errores frecuentes que cometen los *millennials* en el trabajo son los siguientes:

**2.2.7.1 Cambiar constantemente de trabajo.** Los *millennials* deben dejar de cambiar de trabajo y empezar a mejorar sus competencias profesionales. Estos jóvenes buscan experiencia

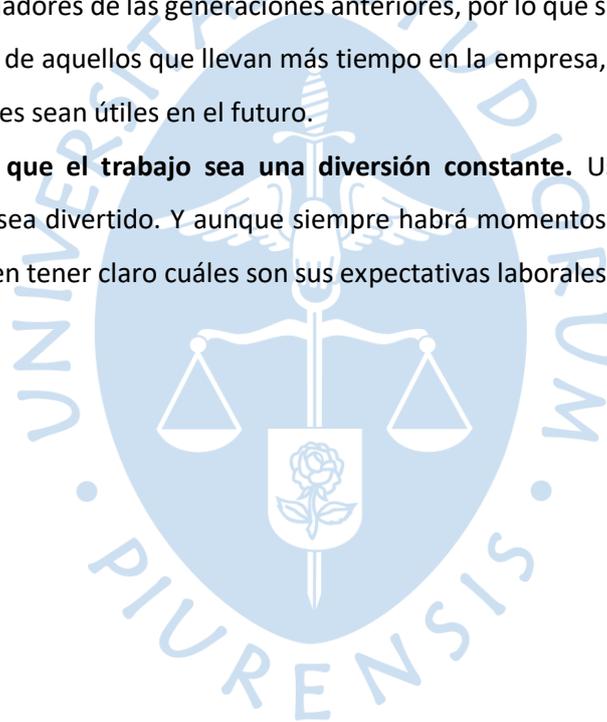
laboral, pero muchas veces son impacientes y, si no se sienten cómodos en su trabajo, lo cambiarán sin darse la oportunidad de desarrollarse en esa empresa.

**2.2.7.2 Solicitar un ascenso en un mal momento o de una forma inadecuada.** Se recomienda investigar mejor las normas de la empresa, ya que el empleador y el empleado están comprometidos en un intercambio de valores, y los *millennials* deben evaluar el mejor momento y la forma más adecuada de solicitar un ascenso. Previamente, deben haber impresionado a sus superiores con su contribución personal, resultados, desempeño y valía dentro de la empresa.

**2.2.7.3 Esperar que tu jefe se ocupe de ti.** Los *millennials* deben esforzarse en tener una buena conexión con su jefe y satisfacer sus expectativas, para que ambas partes consigan lo que quieren y aprendan a contar con el otro.

**2.2.7.4 Subestimar a los trabajadores mayores.** La generación Y en muchas ocasiones tiende a subestimar a los trabajadores de las generaciones anteriores, por lo que se les recomienda valorar la opinión y la experiencia de aquellos que llevan más tiempo en la empresa, ya que lo más probable es que sus conocimientos les sean útiles en el futuro.

**2.2.7.5 Esperar que el trabajo sea una diversión constante.** Usualmente, los *millennials* esperan que el trabajo sea divertido. Y aunque siempre habrá momentos para socializar y reírse un rato, estos jóvenes deben tener claro cuáles son sus expectativas laborales.





## Capítulo 3 Marco metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

El enfoque usado en la presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que se basa en lo que Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4) definen como la “recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

La encuesta aplicada se realizó con el objetivo de identificar los motivos que tienen los *millennials* al elegir un trabajo y qué motivos tienen para cambiar ese empleo. Asimismo, conocer los factores que determinan la satisfacción laboral y la causa de rotación laboral de la generación Y.

### 3.2 Tipo de diseño metodológico

El tipo de diseño propuesto para realizar la investigación es no experimental con diseño transversal descriptivo, el cual busca recoger información en un solo momento, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento.

Para la elaboración de la encuesta de la presente investigación (Anexo 1), se usó como referencia la encuesta del análisis “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials” (Anexo 5), desarrollada en Ciudad del Este, Paraguay, por Meri & Rios (2018). La encuesta utilizada en la presente investigación ha sido validada por dos expertos, uno en el área estadística y otro, en el área de talento humano (Anexo 2).

La investigación no experimental, de acuerdo con Kerlinger (1983), es sistemática, pues el investigador no controla las variables independientes, bien porque ya ocurrieron los hechos, bien porque son intrínsecamente manipulables. Con ello, el investigador se limita a observar situaciones ya existentes, dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La presente investigación comprende la aplicación de una encuesta a los *millennials* de la ciudad de Piura durante los meses de septiembre y octubre del 2019, con el propósito de conocer los factores que determinan su satisfacción laboral y la causa de rotación. El muestreo fue no probabilístico, es decir, se encuestó a personas cercanas, estos jóvenes debían tener al menos una experiencia laboral y estar en el rango de edad de entre 22 y 34 años. Por lo tanto, estos resultados solo representan a este grupo en específico.

Las encuestas se realizaron personalmente y a través de internet, haciendo uso del método bola de nieve, es decir, visitando empresas, voluntariados, amistades y conocidos pertenecientes a la ciudad de Piura.

### 3.3 Población, muestra y unidad de análisis

Para esta investigación, el universo son los *millennials* de la ciudad de Piura, y la muestra son 240 personas a las que se les aplicó la encuesta. La unidad de análisis se define en función de quiénes van a ser medidos, en este caso se trata de jóvenes de entre 22 y 34 años que hayan tenido al menos una experiencia laboral y pertenezca a la generación *millennial* de la ciudad de Piura.

Los *millennials* encuestados están agrupados, según su rango de edad, en tres grupos:

- Grupo A: *millennials* encuestados que pertenecen al rango de edad de 22 a 25 años.
- Grupo B: *millennials* encuestados que pertenecen al rango de edad de 26 a 29 años.
- Grupo C: *millennials* encuestados que pertenecen al rango de edad de 30 a 34 años.

### 3.4 Variables

En la presente investigación, hay una variable para cada ítem perteneciente a cada pregunta de la encuesta, que fue elaborada a partir de un marco teórico.

Para la elaboración de la encuesta de esta investigación, se tomó como referencia la encuesta de la investigación “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral *millennials*”, desarrollada en Ciudad del Este, Paraguay, por Meri & Ríos (2018) (Anexo 5). El objetivo principal de este estudio fue analizar las expectativas laborales de los *millennials*, desde su perspectiva como fuerza de trabajo, además de conocer las causas de la rotación laboral. Ello está alineado a los objetivos de la presente investigación.

Las tres primeras preguntas son de control, ya que evalúan cada criterio, que fue elaborado a partir de un marco teórico.

Para conocer las características de la muestra se preguntó lo siguiente:

- Género.
- Edad.
- Grado de instrucción.
- Antigüedad en su trabajo actual.
- Número de empleos en los últimos cinco años.
- Motivos determinantes para elegir un empleo.
- Motivos determinantes para cambiar un empleo.
- Prioridades en su vida.
- ¿Cómo debería ser determinada la remuneración?
- Motivos para abandonar su empleo actual para emprender un negocio propio o trabajar de manera independiente.
- ¿Cómo se ve trabajando a 10 años vista?

- ¿Qué debe hacer actualmente o qué está haciendo para llegar al objetivo indicado en la pregunta anterior?
- Acciones para tener más dinero.
- Acciones para ser un mejor profesional.
- Acciones para contribuir al desarrollo de su comunidad.
- Trabajo ideal.
- Mayor reto en la vida.

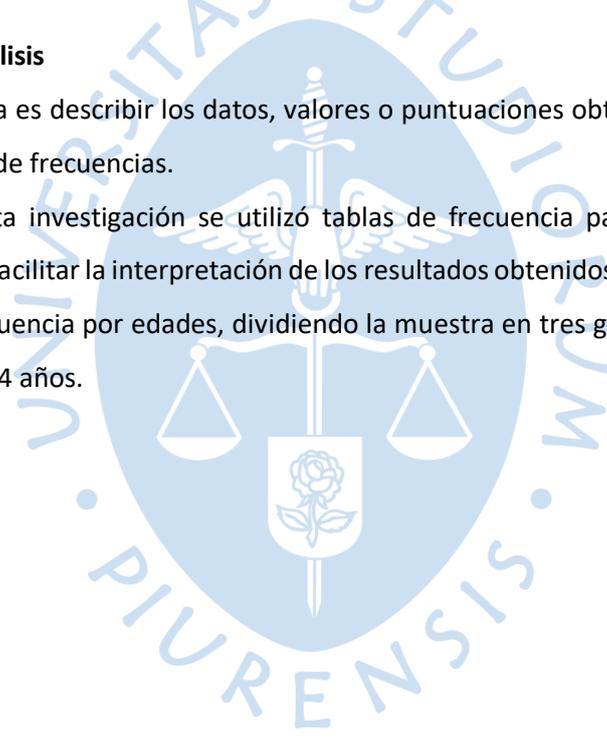
### **3.5 Instrumentos de recolección de datos**

Se trabajó con una encuesta (véase Anexo 1) que tiene como finalidad obtener información de la muestra (*millennials* de la ciudad de Piura) con datos como edad, sexo, grado de instrucción, antigüedad en la empresa y número de empleos que han tenido en los últimos cinco años.

### **3.6 Técnicas de análisis**

La primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, haciendo uso de tablas de frecuencias.

Por ello, en esta investigación se utilizó tablas de frecuencia para cada pregunta, con el propósito de ordenar y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta. Asimismo, se realizó tablas de frecuencia por edades, dividiendo la muestra en tres grupos: de 22 a 25 años, de 26 a 29 años y de 30 a 34 años.





## Capítulo 4 Resultados de la investigación

### 4.1 Presentación de resultados

El siguiente análisis busca explicar el perfil de los *millennials* de la ciudad de Piura, siendo diecisiete los aspectos que fueron evaluados.

#### 4.1.1 Género

**Tabla 4**

*Encuestados según género*

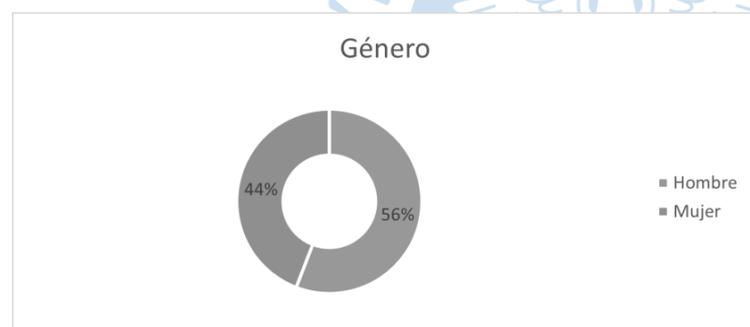
		Cantidad	Porcentaje
Válido	Hombre	134	55,8 %
	Mujer	106	44,2 %
	Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que, de 240 jóvenes encuestados, el 55,8 % son hombres y el 44,2 % son mujeres. Sin embargo, en esta investigación no se tomará en cuenta la distinción de género.

**Figura 1**

*Comparación de encuestados según género*



*Nota.* Elaboración propia.

En Perú un 59 % de empresas cuentan con políticas de género, pero solo 21 % tiene a una CEO mujer, según la sexta edición del ranking PAR Latam 2020, organizado por Aequales, las cámaras de Comercio de Lima y Bogotá, y el Instituto Tecnológico Autónomo de México, en el que participaron 910 empresas de América Latina para medir sus avances en equidad de género, siendo 266 de Perú.

#### 4.1.2 Edad

**Tabla 5**

*Encuestados según edad*

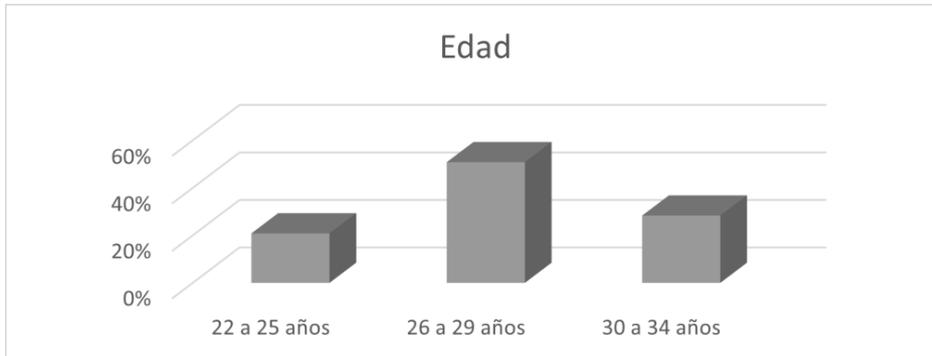
		Cantidad	Porcentaje
Válido	22 a 25 años	50	20,8 %
	26 a 29 años	122	50,8 %
	30 a 34 años	68	28,3 %
	Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que el 20,8 % de la muestra tiene entre 22 a 25 años (grupo A); el 50,8 %, entre 26 a 29 años (grupo B); y el 28,3 %, entre 30 a 34 años (grupo C). Con ello, aproximadamente la mitad de los *millennials* encuestados pertenecen al grupo B.

**Figura 2**

*Comparación de encuestados según edad*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.3 Grado de instrucción

**Tabla 6**

*Encuestados según grado de instrucción*

	Cantidad	Porcentaje
Técnica	3	1,3 %
Superior no concluido	14	5,8 %
Válido Superior concluido	124	51,7 %
Posgrado	99	41,3 %
Total	240	100,0

*Nota.* Elaboración propia.

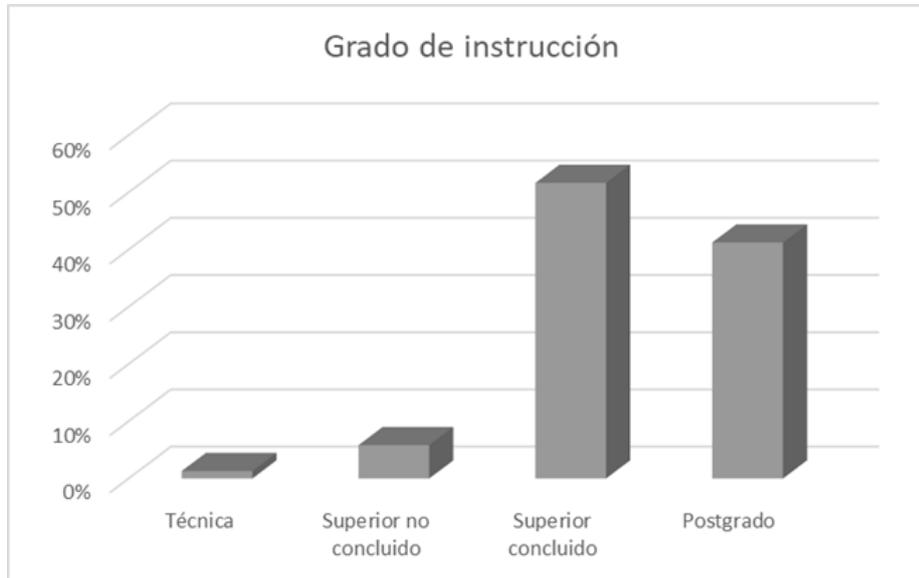
En la distribución del grado de instrucción predomina el nivel superior concluido 51,7 %, seguido de posgrado 41,3 %, superior no concluido 5,8 % y grado de instrucción técnica 1,3 %. Estos resultados no son el común denominador en el Perú, ya que la muestra fue no probabilística, generando un fuerte sesgo ya que se encuestó utilizando el método bola de nieve, es decir, se encuestó a amigos, conocidos, compañeros de universidad y ámbito laboral.

El alto nivel de instrucción de los jóvenes encuestados no representa la realidad en el país, donde existe un bajo nivel de instrucción.

Al respecto, hay que indicar que en el Perú la mayoría de la población tiene un bajo nivel de instrucción. Según INEI (2019), al año 2018, el 7,5 % de la población de entre 15 y 29 años alcanzaba la primaria o un menor nivel educativo, el 54,7 % tenía educación secundaria (23,7 % incompleta y 31 % completa), el 14,9 % alcanzó una educación superior no universitaria (7,7 % incompleta y 7,1 % completa), el 22,5 % logró una educación superior universitaria (16,2 % incompleta y 6,3 % completa) y solo el 0,3 % obtuvo un posgrado.

**Figura 3**

Comparación de encuestados según grado de instrucción



Nota. Elaboración propia.

#### 4.1.4 Antigüedad en el trabajo

**Tabla 7**

Encuestados según antigüedad en el trabajo

	Cantidad	Porcentaje
Válido	Menos de un año	59 24,6 %
	De 1 año a menos de 2 años	46 19,2 %
	De 2 años a menos de 3 años	42 17,5 %
	De 3 años a menos de 4 años	48 20,0 %
	De 4 años a más	45 18,8 %
	Total	240 100,0 %

Nota. Elaboración propia.

Se observa que el 24,6 % de encuestados lleva menos de un año en su actual empleo; el 20 %, de 3 a 4 años; el 19,2 %, de 1 a 2 años; el 18,8 %, de 4 años a más; y el 17,5 % restante, de 2 a 3 años. En 2018, el diario Gestión informó que, en promedio, los *millennials* permanecen entre 1 y 2 años en un empleo (Guardia, 2018). Anteriormente, las generaciones mantenían una estabilidad laboral.

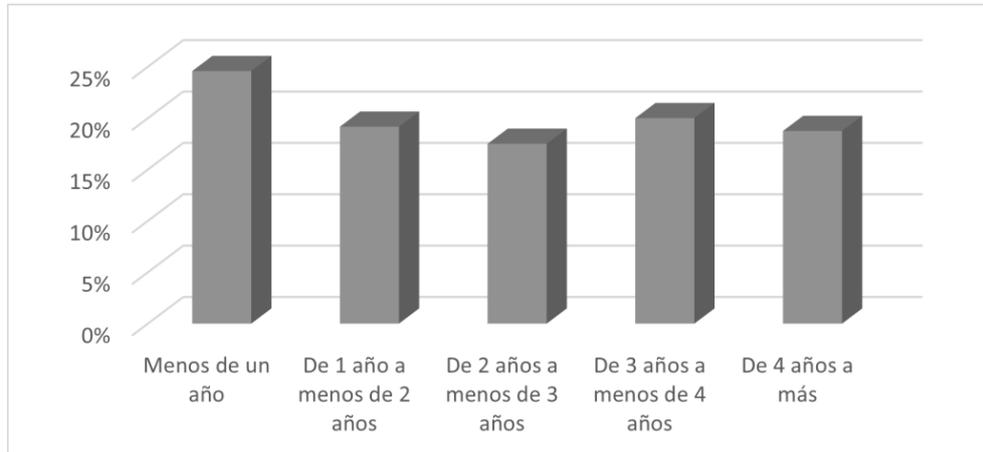
En 2019, Sintec Consulting desarrolló el estudio Generation at Work, que busca conocer las necesidades y preferencias de las cuatro generaciones (*centennials*, *millennials*, generación X y *baby boomers*) más relevantes en el contexto laboral latinoamericano, donde participaron seis países: México, Colombia, Brasil, Ecuador, Venezuela y Perú. Se encuestó a más de seis mil participantes, el 69 % son hombres, el 89 % tienen una carrera profesional o posgrado, el 6 % son *centennials*, el 53 % son *millennials*, el 36 % generación X y 5 % *baby boomers*.

Entre sus principales hallazgos, los *millennials* y los *centennials* presentan menores niveles de compromiso con sus organizaciones en comparación con las generaciones de mayor edad. Asimismo,

estas generaciones tienen entre menos de 3 meses a 5 años de antigüedad en una empresa. Por otro lado, las generaciones X y *baby boomers* son las generaciones más parecidas de la muestra, son las generaciones con mayor compromiso, en su mayoría tienen entre 5 a más de 10 años laborando en una empresa.

**Figura 4**

*Comparación de encuestados según antigüedad en el trabajo*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.5 Número de empleos en los últimos cinco años

**Tabla 8**

*Encuestados según número de empleos en los últimos cinco años*

	Cantidad	Porcentaje
Un empleo	73	30,4 %
Dos empleos	120	50,0 %
Válido 3 empleos	37	15,4 %
4 empleos o más	10	4,2 %
Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

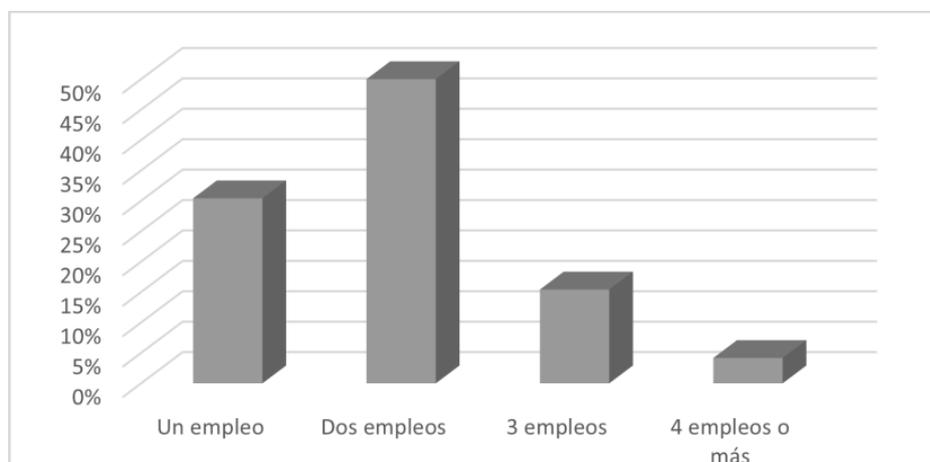
Se observa que la mitad de encuestados ha tenido dos empleos en los últimos cinco años; el 30,4 %, un empleo; el 15,4 %, tres empleos; y el 4,2 % restante, cuatro empleos o más.

Según Gestión, los *millennials* son una generación con alto nivel de rotación laboral, ya que pueden cambiar hasta siete veces de trabajo durante su vida laboral (Gil, 2019).

Según el estudio desarrollado por Chávez & Ríos (2017), llamado "Factores no remunerativos como causa de la rotación de *millennials* y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima", el 57 % de la muestra encuestada no ha permanecido en su empleo actual por un periodo mayor a los dos años. Este comportamiento indica que los *millennials* de Lima tienen similar actitud que los jóvenes piuranos encuestados respecto al tiempo que deciden permanecer en una empresa.

**Figura 5**

*Comparación de encuestados según número de empleos en los últimos cinco años*



*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se presenta información sobre el número de empleos en los últimos cinco años de los *millennials* encuestados, distinguiendo edades.

**Tabla 9**

*Número de empleos en los últimos cinco años (por edades)*

Número de empleos en los últimos cinco años (por edades)						
Grupo	A		B		C	
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Un empleo	30	60 %	13	10,70 %	30	44,10 %
Dos empleos	19	38 %	63	51,60 %	38	56 %
Tres empleos	1	2 %	36	29,50 %	0	0,00 %
Cuatro empleos o más	0	0 %	10	8,20 %	0	0,00 %
Total	50	100 %	122	100 %	68	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

A la luz de los resultados, el grupo A ha tenido un empleo o dos en los últimos cinco años. Esto se debe al poco tiempo que llevan en el mercado laboral. En tanto, en el grupo B, siendo el más representativo de la muestra, el 10,7 % dice haber tenido un empleo en los últimos cinco años; el 51,6 %, dos empleos; el 29,5 %, tres empleos; y el 8,2 % restante, cuatro o más empleos.

Por otro lado, en el grupo C, se aprecia que el 44,1 % ha tenido un empleo en los últimos cinco años, y el 55,9 %, dos empleos. Pareciera que este grupo prefiere un trabajo estable, pues se asume que tienen más responsabilidades, ya sea familiares o profesionales.

#### 4.1.6 Elección de un empleo

**Tabla 10**

*Encuestados según importancia en la elección del empleo*

Elección de un empleo	Buena remuneración	Oportunidad de desarrollo profesional	Reconocimiento laboral	Buen ambiente y clima laboral	Equilibrio entre vida personal y laboral
Importancia 1	63,3 %	14,6 %	0,4 %	0,4 %	21,3 %
Importancia 2	15,4 %	40,8 %	12,1 %	18,8 %	12,9 %
Importancia 3	12,1 %	23,8 %	30,8 %	12,5 %	20,8 %

*Nota.* Elaboración propia.

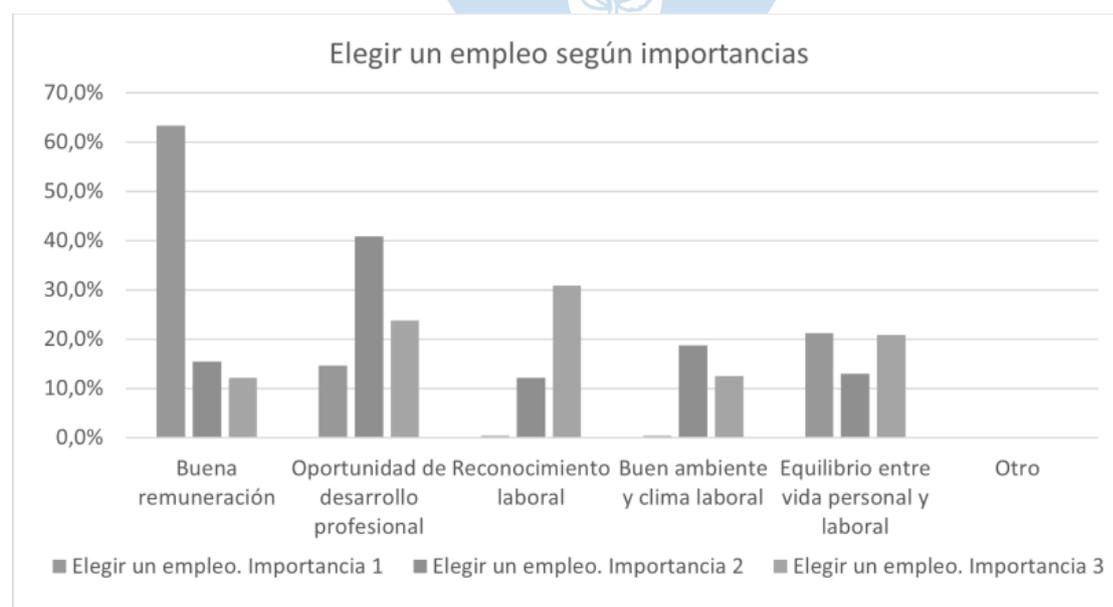
Se observa que al elegir un empleo los *millennials* priorizan una buena remuneración (63,3 %) y luego evalúan la oportunidad de desarrollo profesional (40,8 %) y el reconocimiento laboral (30,8 %).

Según Gestión, los *millennials* de América Latina prefieren trabajar en empresas que atiendan sus necesidades de innovación y tengan buen trato laboral, antes que la remuneración económica, sin que esto deje de ser importante (Agencia EFE, 2019). Estos resultados no siguen el comportamiento que se aprecia en los *millennials* piuranos encuestados, quienes priorizan el factor económico.

Según un estudio desarrollado por Manpower Group (2020), las prioridades que más valoran los *millennials* cuando buscan un empleo son: buena remuneración (95 %), oportunidad de desarrollo profesional (93 %), beneficios (91 %), tiempo libre (91 %) y seguridad (91 %). En tanto, los *millennials* piuranos encuestados tienen prioridades similares, con énfasis en el dinero, las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.

**Figura 6**

*Comparación de encuestados según importancia en la elección del empleo*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.7 Elegir un empleo (por edades)

**Tabla 11**

*Encuestados según elección de empleo por edades*

Elegir un empleo por edades									
Grupo	A			B			C		
Válido	Importancia			Importancia			Importancia		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Buena remuneración	98,0 %	2,0 %	0,0 %	29,5 %	29,5 %	23,8 %	98,5 %	0,0 %	0,0 %
Oportunidad de desarrollo profesional	0,0 %	64,0 %	10,0 %	27,9 %	31,1 %	17,2 %	1,5 %	41,2 %	45,6 %
Reconocimiento laboral	0,0 %	4,0 %	52,0 %	0,8 %	13,9 %	13,9 %	0,0 %	14,7 %	45,6 %
Buen ambiente y clima laboral	2,0 %	10,0 %	20,0 %	0,0 %	17,2 %	15,6 %	0,0 %	27,9 %	16,2 %
Equilibrio entre vida personal y laboral	0,0 %	20,0 %	18,0 %	41,8 %	8,2 %	29,5 %	0,0 %	16,2 %	7,4 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A prioriza una buena remuneración al momento de elegir un empleo 98 %, seguido de la oportunidad de desarrollarse profesionalmente 64 % y tener reconocimiento laboral 52 %. Esto tiene sentido en tanto las primeras remuneraciones de un joven que acaba de terminar sus estudios es bajo, y no les resulta suficientes para satisfacer sus necesidades básicas. De acuerdo con Bumeran<sup>6</sup> (2020), el sueldo promedio para el puesto de practicante en Perú es de 1272 soles, con un rango de entre 950 y 2000 soles mensuales.

Según el trabajo “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials”, realizado en ciudad del Este, Paraguay, por Meri y Ríos (2018), el 26 % de encuestados busca un empleo que brinde las herramientas necesarias para adquirir conocimientos y habilidades enriquecedores para la formación de sus perfiles profesionales. Esta información es similar a lo que priorizan los *millennials* piuranos, y en ambos casos se busca la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

El grupo B prioriza tener equilibrio entre la vida personal y laboral 41,8 % al momento de elegir un empleo, y luego busca la oportunidad de desarrollarse profesionalmente 31,1 % y una buena remuneración 23,8 %. Esto obedecería a que los jóvenes de este grupo, al tener una mejor remuneración y mayor experiencia en el ámbito laboral, lo que buscan es establecer un balance entre sus objetivos personales y profesionales.

El grupo C prioriza una buena remuneración 98,5 % al elegir un empleo, seguido de la oportunidad de desarrollo profesional 41,2 % y el reconocimiento laboral 45,6 %. Una razón de ello puede encontrarse en que este grupo busca avanzar jerárquicamente en una organización, lo cual tiene como consecuencia una mejor remuneración.

Según la presidenta de Manpower Group<sup>7</sup>, Mónica Flores, las prioridades de los empleados al elegir un empleo y seguir contribuyendo al desarrollo de una empresa son: el salario, seguridad laboral,

días festivos, tener líderes inspiradores, trabajo flexible y capacitación y desarrollo de habilidades (Manpower Group, 2020).

#### 4.1.8 Cambio de empleo

**Tabla 12**

*Encuestados según motivos de cambio de empleo*

	No aplica, porque no he cambiado de trabajo aún	Mejor remuneración	Oportunidad de desarrollo profesional	Reconocimiento laboral	Afectación positiva a la salud física y mental	Equilibrio entre vida personal y laboral
Importancia 1	0,0 %	52,5 %	15,0 %	0,8 %	7,1 %	24,6 %
Importancia 2	5,8 %	36,7 %	23,8 %	9,2 %	1,7 %	22,9 %
Importancia 3	0,0 %	2,1 %	40,0 %	21,7 %	10,0 %	26,3 %

*Nota.* Elaboración propia.

Al momento de cambiar de empleo, los *millennials* encuestados priorizan una mejor remuneración 52,5 %, seguido de mejorar la oportunidad de desarrollo profesional 23,8 % y buscar el equilibrio entre la vida personal y laboral 26,3 %. Se observa que más de la mitad de los *millennials* cambiarían de trabajo si se les ofrece una mejor remuneración.

Esto coincide con lo que revela Deloitte (2019). Esta encuesta anual realizada a 10 455 *millennials* de 36 países revela que el 80 % estaría dispuesto a cambiar de trabajo en busca de mejores ingresos, mientras que el 43 % piensa cambiar de empleo en menos dos años. Y aunque, el factor salarial suele ser determinante, hay otros aspectos que se tienen en cuenta al momento de elegir un empleo o cambiarlo.

Según un estudio desarrollado por Manpower Group (2020), en lugar de un trabajo para toda la vida, los *millennials* entienden la necesidad de tener un desarrollo continuo de competencias en pro de que esto suponga un reto laboral para ellos. Además, se mantendrían en su actual empleo si tuvieran un mejor balance entre trabajo y vida personal, si lograran oportunidades de desarrollo profesional y si fueran reconocidos por los directivos y colegas. Esto generaría que disminuya la tasa de rotación laboral y los trabajadores se sientan fidelizados con la organización.

Según el diario Gestión, en 2019 en Perú había cerca de 700 000 personas desempleadas, más de 7 millones subempleadas, es decir, que no están recibiendo una remuneración adecuada, y alrededor de 10 millones que están empleadas (Parodi, 2018). Que las personas empleadas busquen un nuevo trabajo no es algo negativo para las empresas; por el contrario, generan competencia, se capacitan, mejoran en sus perfiles profesionales y pulen sus habilidades.

Según el trabajo de Meri & Ríos (2018), solo el 3 % de encuestados está dispuesto a renunciar a su desarrollo profesional por una remuneración más alta. Estos *millennials* no cambiarían de empleo solo por aumentar sus ingresos, sino porque encuentran otras posibilidades de crecimiento que los motiva a cambiar de ambiente laboral. En simultáneo, el 73 % permanecería con el mismo salario e

incluso estaría dispuesto a percibir una remuneración menor a cambio de la posibilidad de desarrollo profesional.

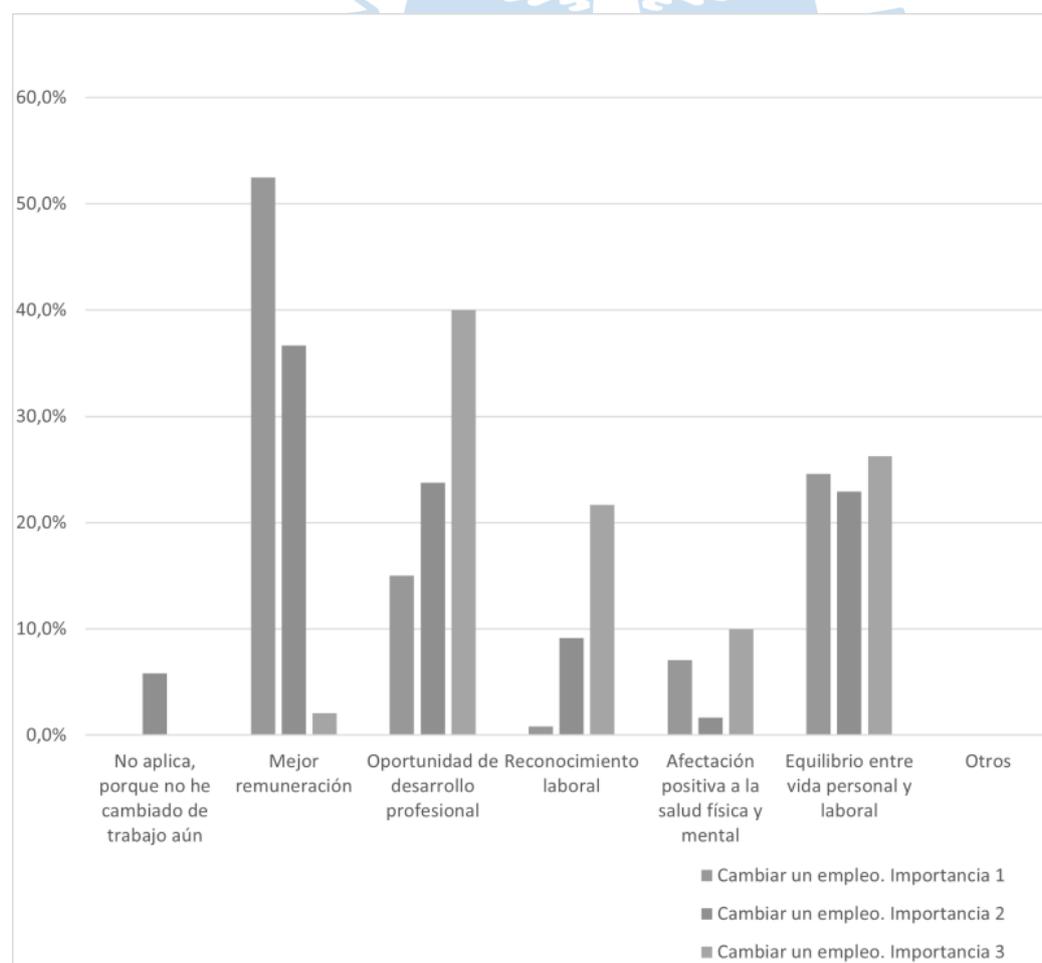
Caso contrario sucede con los *millennials* encuestados de Piura, ya que priorizan una mejor remuneración, seguido de la oportunidad de desarrollo profesional.

De acuerdo con el estudio de Chávez y Ríos (2017), los *millennials* priorizan la línea de carrera, y luego una mejor remuneración y el clima laboral. Del total de encuestados, el 42 % cambiaría de empleo.

En tanto, según el estudio de Bergerman & Tantaleán (2016), titulado “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque”, una muestra de 270 jóvenes prioriza una mejor remuneración 37,3 %; seguido de mejorar la oportunidad de desarrollo profesional 38,7 % y buscar un mejor clima laboral 31,3 %. Con esta información se puede concluir que en su mayoría los trabajadores del BCP están satisfechos con su actual empleo, aunque hay un tercio que cambiaría su actual empleo, con expectativas similares a los *millennials* piuranos encuestados.

**Figura 7**

*Comparación de encuestados según cambio de empleo por importancias*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.9 Cambiar un empleo (por edades)

**Tabla 13**

*Encuestados según cambio de empleo por edades*

Grupo	Cambiar un empleo por edades								
	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
Válido	1	2	3	1	2	3	1	2	3
No he cambiado de trabajo aún	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	11,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Mejor remuneración	64,0 %	32,0 %	2,0 %	33,6 %	49,2 %	2,5 %	77,9 %	17,6 %	1,5 %
Oportunidad de desarrollo profesional	16,0 %	40,0 %	22,0 %	20,5 %	9,8 %	44,3 %	4,4 %	36,8 %	45,6 %
Reconocimiento laboral	2,0 %	6,0 %	0,0 %	0,8 %	0,8 %	20,5 %	0,0 %	26,5 %	39,7 %
Afectación positiva a la salud física y mental	2,0 %	2,0 %	18,0 %	10,7 %	0,8 %	10,7 %	4,4 %	2,9 %	2,9 %
Equilibrio entre vida personal y laboral	16,0 %	20,0 %	58,0 %	34,4 %	27,9 %	22,1 %	13,2 %	16,2 %	10,3 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A prioriza una buena remuneración al cambiar un empleo 64 %, seguido del desarrollo profesional 40 % y el equilibrio entre la vida personal y laboral 58 %.

El estudio de Meri & Ríos (2018) muestra que el 29 % abandonaría un empleo donde no encuentre posibilidades de desarrollo profesional. Se puede inferir que, al igual que en Ciudad del Este, Paraguay, los *millennials* de la ciudad de Piura, en Perú, también priorizan el desarrollo profesional al cambiar de empleo. Esto es, no solo abandonan sus empleos por la insatisfacción monetaria, como revelan algunos estudios; por el contrario, son sus necesidades de autorrealización las que los lleva a buscar nuevos horizontes para desarrollarse profesionalmente.

El grupo B prioriza el equilibrio entre la vida personal y laboral al cambiar un empleo (34,4 %), seguido de tener una mejor remuneración (49,2 %) y tener la oportunidad de un desarrollo profesional (44,3 %). En tanto, el grupo C prefiere una mejor remuneración al cambiar un empleo (77,9 %), seguido del reconocimiento laboral (26,5 %) y la oportunidad de desarrollo profesional (45,6 %).

Los grupos A y C anteponen una mejor remuneración, mientras que en el grupo B prima el equilibrio entre la vida personal y laboral. Según el criterio utilizado por los *millennials* encuestados, no se aprecian diferencias al momento de elegir un trabajo por primera vez y cambiar un trabajo cuando ya está laborando.

#### 4.1.10 Prioridad en la vida

**Tabla 14**

*Encuestados según prioridad en la vida*

	Desarrollo profesional	Participación ciudadana	Estatus y prestigio social	Vida personal y familiar	Solvencia económica
Importancia 1	41,3 %	0,0 %	0,8 %	39,6 %	18,3 %
Importancia 2	30,0 %	0,4 %	8,3 %	27,5 %	33,8 %
Importancia 3	25,8 %	4,2 %	1,7 %	22,9 %	45,4 %

*Nota.* Elaboración propia.

Los *millennials* encuestados priorizan el desarrollo profesional 41,3 %, seguido de la solvencia económica 33,8 % y la vida personal y familiar 22,9 %.

A partir de unos intereses tan marcados como los de esta generación Y, pareciera que hay un bajo interés en contraer matrimonio, en tener hijos, etc.

Según Meri & Ríos (2018), el 45 % coincide en que lo más importante es el desarrollo profesional. Una vez más es posible demostrar que anteponen este aspecto sobre los otros y es interesante cómo prevalece incluso sobre la buena remuneración, muy similar a lo que priorizan los *millennials* piuranos encuestados.

Teniendo en cuenta un estudio de Deloitte (2019), las cinco principales ambiciones de los *millennials* son: el 63 % quiere empezar su propio negocio, el 55 % quiere viajar por el mundo, el 48 % busca generar un impacto positivo en la comunidad y en la sociedad, el 44 % quiere ganar un buen salario, y el 43 % planea tener una casa propia. Estas características coinciden con las mencionadas por los *millennials* piuranos encuestados.

Según el INEI (2019), en 2019 la fecundidad en Perú siguió descendiendo, como desde el siglo anterior, mientras en 1950-1955 la TGF (Tasa Global de Fecundidad) era de 7 hijas/os en promedio, después de sesenta años se estimó este promedio en 2,4 hijas/os, es decir, en el quinquenio 2010-2015, a partir del cual seguirá disminuyendo lentamente, hasta 2,0 hijas y/o hijos en el quinquenio 2030-2035. En el último quinquenio, la TGF llegará a 1,7 hijas/os en promedio por mujer.

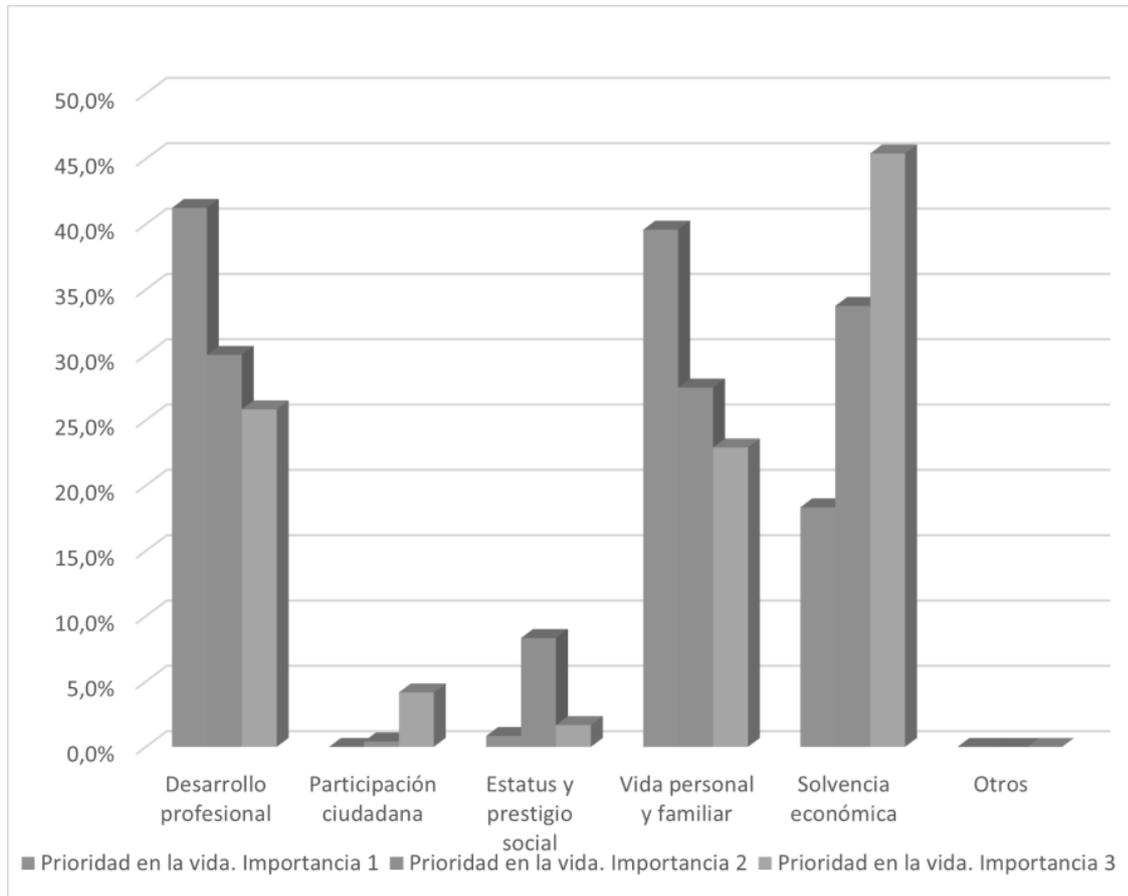
Según la cadena CNN, la generación Y tiende a tener los índices más bajos de matrimonio para cuando cumplan 40 años, comparado con las generaciones anteriores (Luhby, 2014). Si esto continúa, más del 30 % de las mujeres *millennials* estarán solteras a sus 40 años, lo cual tendría repercusiones económicas, tanto para estos jóvenes como para el país. Los jóvenes buscan establecer una base financiera y mantenerse enfocados en su desarrollo profesional, antes que formar una familia.

Según un estudio de alcance mundial desarrollado por Manpower Group (2020), la prioridad en la vida de los *millennials* es “tiempo para mí”, mientras que la última de sus prioridades, tanto para hombres como para mujeres, es la posibilidad de dejar de laborar para formar una familia, generando

una baja esperanza en la paridad de género con ambos padres a cargo de un bebé, lo cual refuerza la tendencia hacia familias de doble ingreso económico.

**Figura 8**

*Comparación de encuestados según prioridad en la vida por importancias*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.11 *Prioridad en la vida (por edades)*

**Tabla 15**

*Encuestados según prioridad en la vida por edades*

Grupo	Prioridad en la vida por edades								
	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
Válido	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Desarrollo profesional	24,0 %	24,0 %	38,0 %	53,3 %	23,8 %	22,1 %	32,4 %	45,6 %	23,5 %
Participación ciudadana	0,0 %	0,0 %	18,0 %	0,0 %	0,8 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Estatus y prestigio social	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	14,8 %	1,6 %	2,9 %	1,5 %	2,9 %
Vida personal y familiar	54,0 %	34,0 %	10,0 %	45,1 %	22,1 %	17,2 %	19,1 %	32,4 %	42,6 %
Solvencia económica	22,0 %	40,0 %	34,0 %	1,6 %	38,5 %	58,2 %	45,6 %	20,6 %	30,9 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A antepone la vida personal y familiar como prioridad en la vida 54 %, seguida de solvencia económica 40 % y la oportunidad de desarrollo profesional 38 %. El grupo B prefiere la oportunidad de desarrollo profesional 53,3 %, seguido de la solvencia económica 38,5 % y la vida personal y familiar 17,2 %. El grupo C antepone la solvencia económica 45,8 % como prioridad en la vida, seguido del desarrollo profesional 45,6 % y la vida personal y familiar 42,6 %. Parecería que tienen más responsabilidades o están empezando a formar su propia familia o negocio.

#### 4.1.12 Criterios para determinar la remuneración

En esta pregunta se pretende averiguar las expectativas que tienen los *millennials* encuestados al momento de recibir su sueldo y los criterios por los que consideran se les deben pagar.

**Tabla 16**

*Encuestados respecto a criterios para determinar remuneración*

	Según las competencias, habilidades y aptitudes	Según las responsabilidades	Según la formación académica	Según la experiencia	Según la antigüedad en la empresa
Importancia 1	52,1 %	38,8 %	1,3 %	7,5 %	0,4 %
Importancia 2	24,2 %	24,6 %	14,6 %	35,8 %	0,8 %
Importancia 3	12,1 %	25,4 %	21,7 %	37,5 %	3,3 %

*Nota.* Elaboración propia.

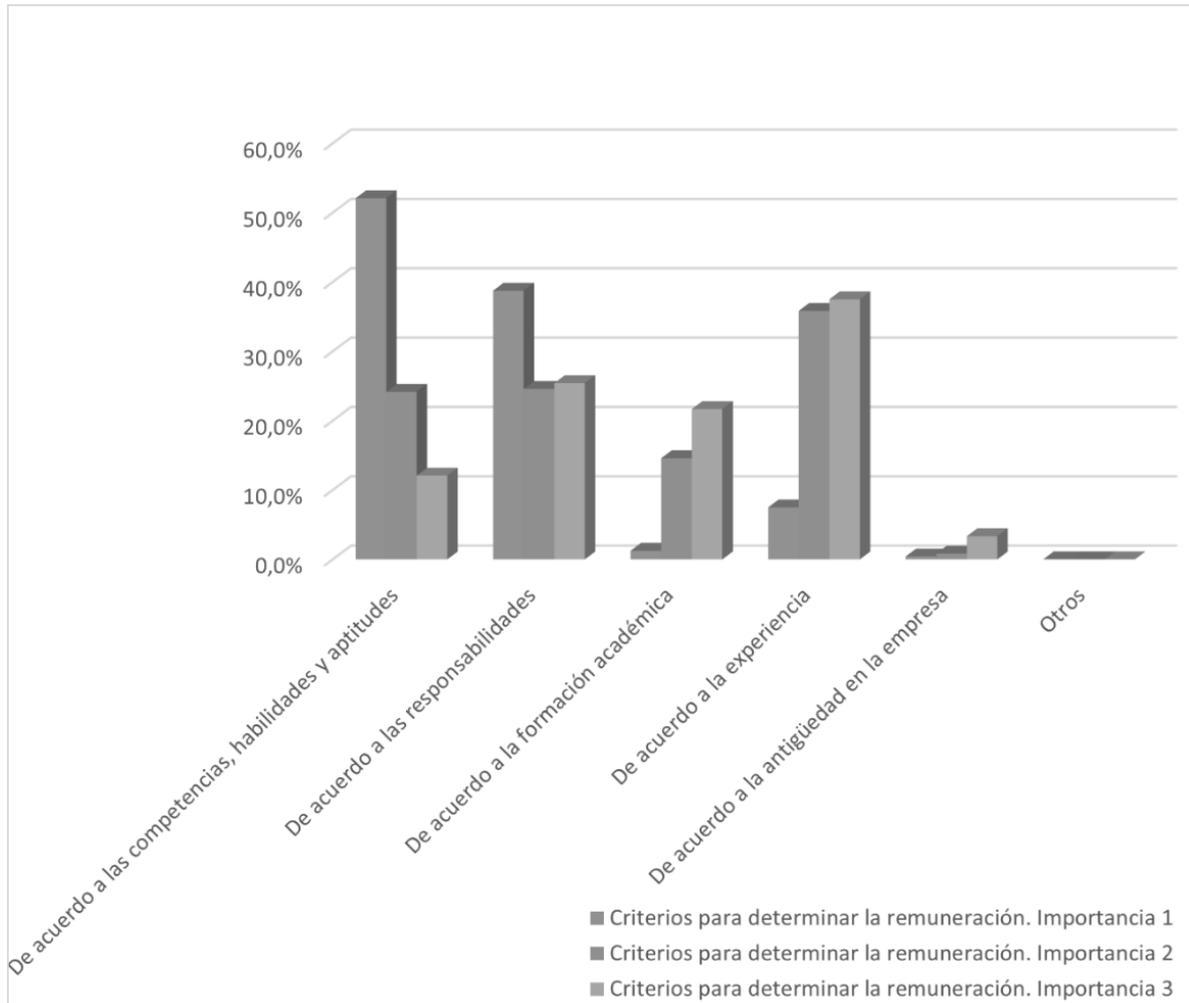
Se observa que la muestra encuestada tiene ciertos criterios para determinar el sueldo que deberían merecer. Anteponen las competencias, habilidades y aptitudes 52,1 %, y luego consideran la experiencia 35,8 % y las responsabilidades asignadas 25,4 %.

Según el estudio desarrollado por Meri & Ríos (2018), la remuneración debe establecerse considerando las competencias, habilidades y aptitudes 39 %, así como su formación académica 25 %, seguido de las responsabilidades asignadas 22 % y de acuerdo con la experiencia 8 %. Queda claro que para ambos grupos de *millennials*, la antigüedad en la empresa no es un factor de valor, pero sí los conocimientos y la capacidad. Se observa que los *millennials* de ambos estudios tienen criterios similares respecto a los criterios que deberían contemplarse al asignarles su remuneración.

Teniendo en cuenta una investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2019 (De la Cruz, s.f.), las empresas del país tienen en cuenta algunos criterios al momento de elegir a sus empleados: competencias, nivel de estudios, experiencia laboral, capacidades intelectuales, habilidades blandas y referencias laborales. Estos criterios son los que las empresas peruanas toman en cuenta al momento de elegir a sus trabajadores y definir su remuneración. Podemos inferir que los criterios que tienen los *millennials* son parecidos a lo que buscan las empresas. Se debe tener en cuenta que una cosa es decirlo y otra muy diferente llevarlo a la práctica y que esto se implemente dentro de la empresa.

**Figura 9**

*Comparación de encuestados según criterios para determinar remuneración por importancia*



Nota. Elaboración propia.

#### 4.1.13 Criterios para determinar la remuneración (por edades)

**Tabla 17**

*Encuestados según criterios para determinar remuneración por edades*

Grupo	Criterios para determinar la remuneración (por edades)								
	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
Válido	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Según competencias, habilidades y aptitudes	22,0 %	68,0 %	0,0 %	51,6 %	14,8 %	14,8 %	75,0 %	8,8 %	16,2 %
Según las responsabilidades	76,0 %	18,0 %	4,0 %	31,1 %	32,8 %	14,8 %	25,0 %	14,7 %	60,3 %
Según la formación académica	0,0 %	12,0 %	44,0 %	2,5 %	19,7 %	22,1 %	0,0 %	7,4 %	4,4 %
Según la experiencia	2,0 %	2,0 %	52,0 %	13,9 %	31,1 %	41,8 %	0,0 %	69,1 %	19,1 %
Según la antigüedad en la empresa	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	1,6 %	6,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Nota. Elaboración propia.

En el grupo A priman las responsabilidades 76 % al momento de determinar el sueldo, seguido de las competencias, habilidades y aptitudes 68 % y la experiencia 52 %. El grupo B prefiere las competencias, habilidades y aptitudes 51,6 %, seguido de las responsabilidades 32,9 % y la experiencia 41,8 %. El grupo C prioriza las competencias, habilidades y aptitudes 75 %, seguido de la experiencia 69,1 % y las responsabilidades 60,3 %.

Los *millennials* pertenecientes a los tres grupos consideran que la antigüedad del trabajador en la empresa no es un factor relevante para determinar la remuneración.

#### 4.1.14 Motivos para dejar el trabajo actual y emprender un negocio propio

**Tabla 18**

*Encuestados según motivos para dejar su trabajo por un emprendimiento*

	Ya tengo un negocio propio / Trabajo independientemente	Actualmente no estoy laborando	Mejorar la salud física y mental	Generar mayores ingresos	Ser dueño de mi tiempo	Mejorar mi desarrollo profesional
Importancia 1	28,3 %	0,0 %	4,2 %	42,5 %	21,7 %	3,3 %
Importancia 2	0,8 %	0,0 %	1,3 %	25,8 %	55,8 %	16,3 %
Importancia 3	5,4 %	0,4 %	19,6 %	12,1 %	20,0 %	41,7 %

*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que el 28,3 % de los *millennials* encuestados tiene un negocio propio. Los jóvenes que tienen un trabajo dependiente dentro de una organización y desean emprender priorizan generar mayores ingresos 42,5 %, ser dueños de su tiempo 55,8 % y mejorar su desarrollo profesional 41,7 %.

Según el trabajo de Meri y Ríos (2018), el 26 % abandonaría su empleo para emprender un negocio propio y generar mayores ingresos. Este comportamiento es similar al de los jóvenes piuranos encuestados.

En tanto, si se toma en cuenta el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (Serida, Borda, Alzamora, Morales, & Guerrero, 2020), Latinoamérica y el Caribe tienen los mayores índices de TEA - Actividad Emprendedora en etapa temprana —negocio con menos de 3,5 años en el mercado— (18,3 %), seguido de Norteamérica (17,2 %), África (16,2 %), Asia (12,2 %) y Europa (7,8 %). En Perú, el índice TEA alcanzó un valor de 22,4 %. Esto sitúa al país en el quinto puesto en el mundo y el tercero en Latinoamérica y el Caribe, siendo solo superada por Guatemala (27,5 %) y Chile (25,1 %).

El estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) muestra que el 39,7 % de la población peruana busca emprender en los próximos tres años; no obstante, de cada 100 emprendimientos en etapa temprana (menos de 3,5 años), solo 37 llegarán a convertirse en emprendimientos establecidos (Amorós & Bosma, 2014).

Siguiendo con dicho estudio, el 49,8 % de emprendedores en etapa temprana son *millennials*. Por cada 100 hombres, hay 88 mujeres. El 25,5 % de estos emprendedores cuentan con educación superior universitaria y el 25,5 %, con educación superior técnica. Esta información confirma que casi

la mitad de los emprendedores en Perú son *millennials*. Estos jóvenes asumen el reto de abrir su negocio propio con la expectativa de lograr el éxito y recuperar la inversión, con el fin de lograr sus metas. Como consecuencia de ello, generarán nuevos empleos a la comunidad.

Esa decisión de emprender un negocio, tal y como lo señala el estudio del GEM, puede estar guiada por dos tipos de motivaciones: necesidad, manifestada a través de la búsqueda de ingresos propios para subsistir ante el desempleo o mediante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente; u oportunidad, manifestada como un impulso por la identificación de oportunidades en el mercado y el cumplimiento de aspiraciones personales.

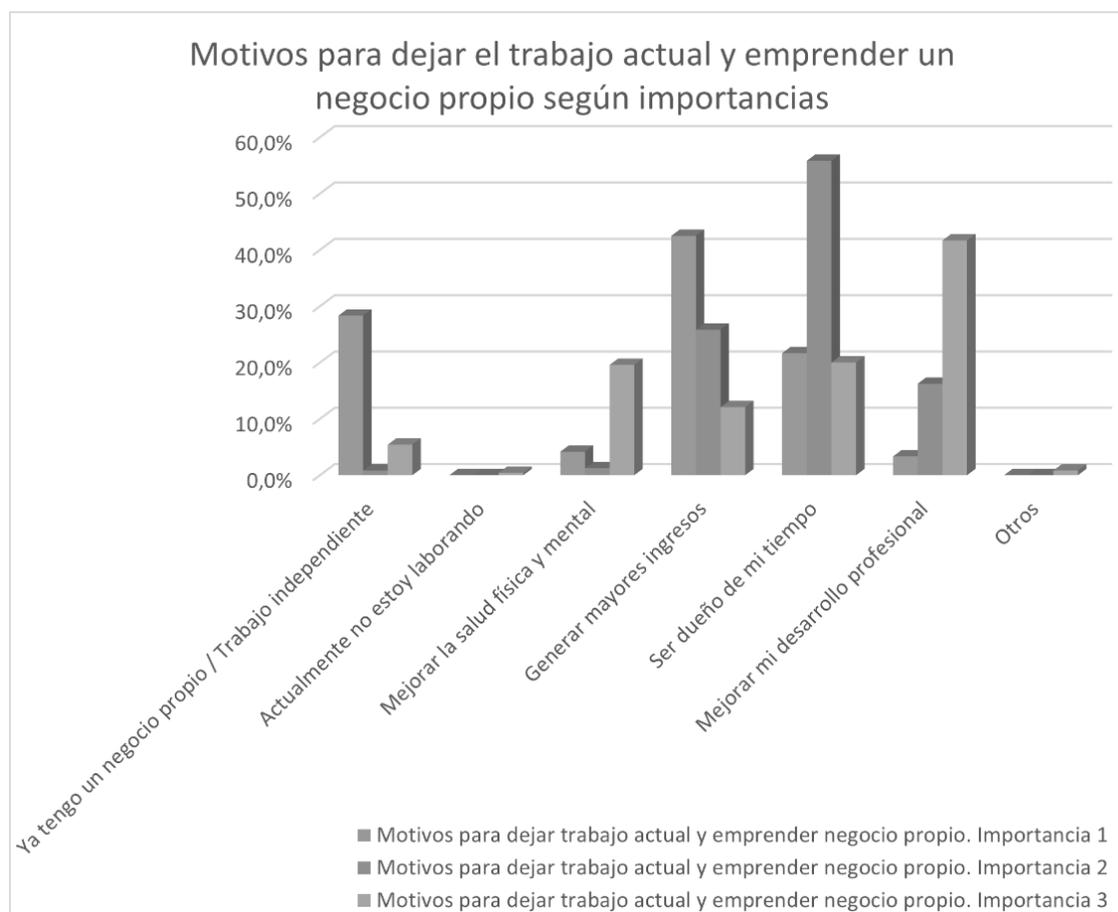
En Perú, el 23,1 % de emprendimientos en etapa temprana son motivados por la necesidad, y el 53,1 % son motivados por la oportunidad. El 47,6 % de los emprendedores en etapa temprana motivados por la oportunidad son *millennials*, y no se observa diferencias respecto a género. El 27,5 % de estos emprendedores cuentan con educación superior universitaria y el 25,9 %, con educación superior técnica.

Asimismo, según el estudio Perfil del Adulto Joven Peruano de Ipsos, el 82 % de *millennials* son trabajadores dependientes que desean abrir su propio negocio, y el 14 % de los jóvenes que viven en zonas urbanas ya tiene un emprendimiento (Córdor, 2019). Esta información coincide con la realidad de los jóvenes encuestados en Piura.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), las micro y pequeñas empresas (mypes) informales aumentaron en 2018 (83,3 %) 1.8 puntos porcentuales más que el 2017 (81,5 %) (El Comercio, 2019). Pareciera que un gran número de las mypes que van en aumento pertenecen a emprendedores *millennials*.

**Figura 10**

*Comparación de encuestados según motivos para dejar su trabajo por un emprendimiento*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **4.1.15 Motivos para dejar el trabajo actual y emprender un negocio propio (por edades)**

**Tabla 19**

*Motivos para dejar el trabajo actual por un emprendimiento*

Motivos para dejar el trabajo actual y emprender un negocio propio (por edades)									
Grupo	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
Válido	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Ya tengo negocio propio	6,0 %	0,0 %	6,0 %	20,5 %	0,0 %	4,9 %	58,8 %	2,9 %	5,9 %
Actualmente no estoy laborando	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Mejorar la salud física y mental	0,0 %	0,0 %	16,0 %	0,0 %	1,6 %	31,1 %	14,7 %	1,5 %	1,5 %
Generar mayores ingresos	70,0 %	22,0 %	0,0 %	46,7 %	34,4 %	9,8 %	14,7 %	13,2 %	25,0 %
Ser dueño de mi tiempo	24,0 %	74,0 %	4,0 %	26,2 %	37,7 %	31,1 %	11,8 %	75,0 %	11,8 %
Mejorar mi desarrollo profesional	0,0 %	4,0 %	70,0 %	6,6 %	26,2 %	22,1 %	0,0 %	7,4 %	55,9 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A prioriza generar mayores ingresos 70 % al momento de dejar su actual empleo y emprender un negocio propio; seguido de ser dueño de su tiempo 74 % y mejorar su desarrollo profesional 70 %. El grupo B antepone generar mayores ingresos 46,7 %, seguido de ser dueño de su tiempo 37,7 % y mejorar su salud física y mental 31,1 %. Mientras, el 58,8 % del grupo C ya tiene su propio negocio; y el 41,2 % restante respondió ser dueño de su tiempo 75 % y mejorar su desarrollo profesional 55,9 %. Los grupos A y B dejarían su actual empleo y empezarían su propio negocio si perciben que van a generar mayores ingresos.

#### 4.1.16 ¿Cómo se ve trabajando a 10 años vista?

**Tabla 20**

*Encuestados según expectativas laborales en 10 años por importancia*

¿Cómo se ve trabajando a 10 años vista?	En un empleo que me asegure estabilidad económica	En un empleo que me brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales	En un cargo directivo o gerencial dentro de alguna organización	Trabajando en política	Aportando al desarrollo de su comunidad	Emprendiendo un negocio propio	Sin necesidad de trabajar y con solvencia económica para realizar proyectos personales
Importancia 1	47,9 %	16,3 %	23,8 %	0,0 %	0,0 %	12,1 %	0,0 %
Importancia 2	13,3 %	28,7 %	19,6 %	1,3 %	14,6 %	22,5 %	0,0 %
Importancia 3	10,4 %	31,7 %	16,3 %	3,3 %	4,6 %	33,3 %	0,4 %

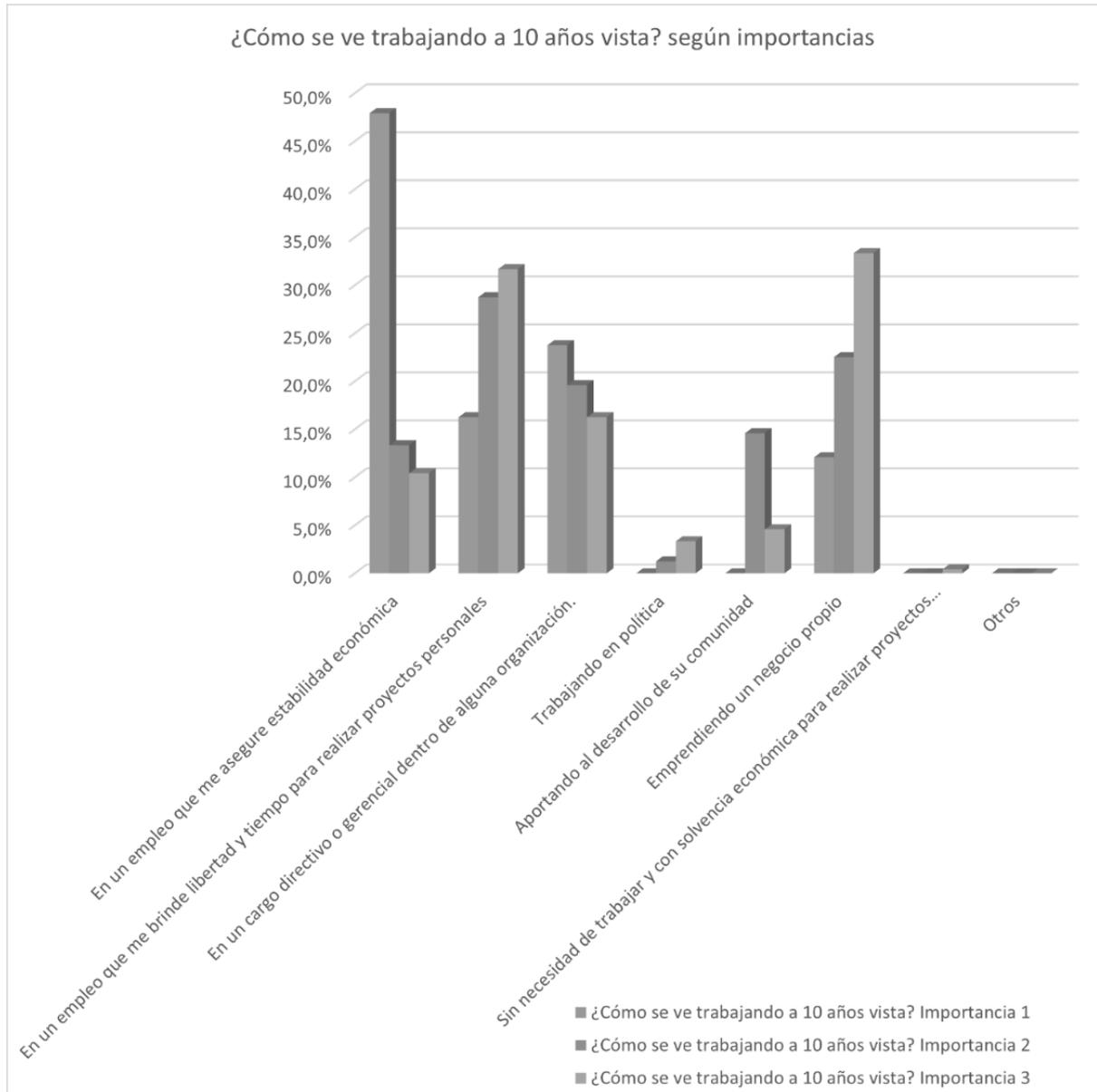
*Nota.* Elaboración propia.

Ante la pregunta ¿cómo se ve trabajando en 10 años vista?, los encuestados priorizan un empleo que les asegure estabilidad económica 47,9 %, seguido de un empleo que brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales 28,8 %, y emprender un negocio propio 33,3 %. Se interpreta que los *millennials* buscan estabilidad económica como primer requisito al elegir un trabajo, y pueden cambiar su actual trabajo para emprender un negocio propio.

Según el estudio desarrollado por Meri & Ríos (2018), el 39 % se ve emprendiendo un propio negocio en los siguientes 10 años. Esto está relacionado con el desarrollo personal y la capacidad de satisfacer sus propias necesidades básicas, así como con las necesidades de autorrealización. El estudio resalta que el 20 % priorizó un empleo que brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales, y el 14 % busca un empleo que brinde seguridad económica. Se puede concluir, por tanto, que tanto los *millennials* de Ciudad del Este, Paraguay, como de Piura, Perú, tienen una visión similar a 10 años en el ámbito laboral.

**Figura 11**

*Comparación de encuestados según expectativas laborales a 10 años (por importancia)*



*Nota. Elaboración propia.*

#### 4.1.17 ¿Qué debe hacer y que está haciendo para conseguir su objetivo de la pregunta anterior (trabajo a 10 años)?

**Tabla 21**

*Encuestados según acciones para alcanzar la expectativa laboral a 10 años*

Debe hacer	% de N columnas
Adquirir experiencia y nuevas habilidades	38,8 %
Desarrollar una mejor formación académica	41,1 %
Fortalecer la lealtad en la empresa donde laboro actualmente	23,8 %
Hacer carrera dentro de una organización	29,0 %
Ahorrar fondos para un emprendimiento futuro	26,6 %
Construir una marca personal a través de una red de profesionales ( <i>networking</i> )	36,9 %
Invertir en fondos mutuos, bolsa de valores, bienes raíces, etc.	33,6 %
Otros	0,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

Para cumplir el objetivo planteado en la pregunta anterior, el 41,1 % de los *millennials* encuestados prioriza desarrollar una mejor formación académica, el 38,8 % busca adquirir experiencia y nuevas habilidades, y el 36,9 % busca construir una marca personal a través de una red de profesionales (*networking*).

**Figura 12**

*Proporción de acciones que se debe hacer para alcanzar la expectativa laboral a 10 años*

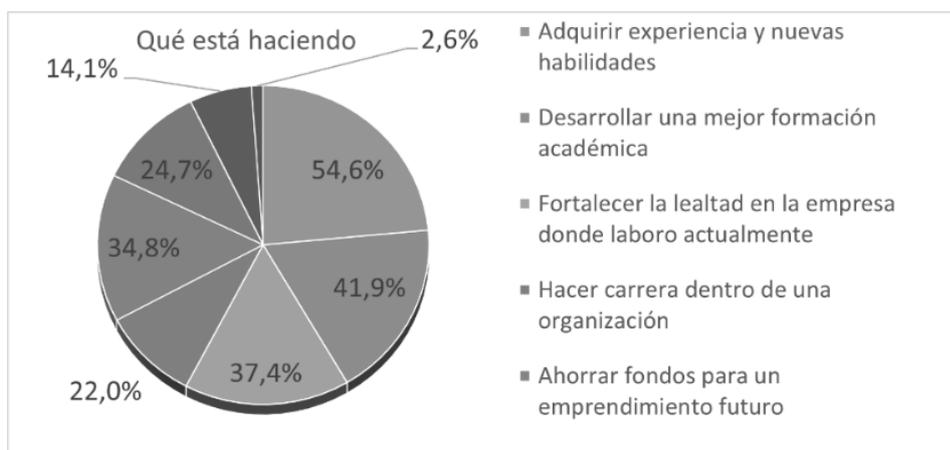


*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que el 54,6 % está adquiriendo experiencia y nuevas habilidades, el 41,9 % está desarrollando una mejor formación académica, y el 37,4 % está fortaleciendo la lealtad en la empresa donde labora actualmente.

**Figura 13**

*Proporción de acciones que está haciendo para alcanzar la expectativa a 10 años*



*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 22**

*Otras acciones que se realizan para alcanzar la expectativa laboral a 10 años*

		Otra cosa que está haciendo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ahorrar para una maestría	6	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	Total	6	100,0 %	100,0 %	

*Nota.* Elaboración propia.

De los *millennials* encuestados, seis de ellos respondieron estar haciendo otra cosa para lograr sus objetivos: indicaron estar ahorrando para una maestría.

**4.1.18 ¿Qué debe hacer y que está haciendo para conseguir su objetivo de la pregunta anterior?  
(por edades)**

**Tabla 23**

*Encuestados según acciones para alcanzar la expectativa laboral a 10 años por edades*

Qué debe hacer y que está haciendo para conseguir su objetivo de la pregunta anterior (por edades)						
Grupo	A		B		C	
Válido	Debe hacer	Está haciendo	Debe hacer	Está haciendo	Debe hacer	Está haciendo
Adquirir experiencias y nuevas habilidades	11,90 %	91,30 %	38,8 %	39,1 %	58,9 %	56,1 %
Desarrollar una mejor formación académica	47,60 %	54,30 %	50,0 %	26,1 %	17,9 %	60,6 %
Fortalecer lealtad en la empresa donde labora	21,40 %	71,70 %	12,9 %	32,2 %	48,2 %	22,7 %
Hacer carrera dentro de una organización	54,80 %	28,30 %	17,2 %	23,5 %	33,9 %	15,2 %
Ahorrar fondos para emprendimiento futuro	31 %	54,30 %	35,3 %	34,8 %	5,4 %	21,2 %
Construir marca personal a través red de profesionales	54,80 %	8,70 %	38,8 %	17,4 %	19,6 %	48,5 %
Invertir en fondos mutuos, bolsa de valores, bienes raíces, etc.	38,10 %	4,30 %	37,9 %	19,1 %	21,4 %	12,1 %
Otros	0 %	2,20 %	0,0 %	1,7 %	0,0 %	4,5 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A considera que primero debe hacer carrera dentro de una organización (54,8 %); luego, construir una marca a través de una red de profesionales (54,8 %) y desarrollar una mejor formación académica (47,6 %). Actualmente, para lograr sus objetivos, el grupo A está adquiriendo experiencia y nuevas habilidades (91,3 %), y está fortaleciendo la lealtad en la empresa donde laboran (71,7 %) y desarrollando una mejor formación académica (54,3 %).

El grupo B considera que debe desarrollar una mejor formación académica (50 %), seguido de construir una marca a través de una red de profesionales (38,8 %) y adquirir experiencias y nuevas habilidades (38,8 %). Actualmente, para lograr sus objetivos, el grupo B está adquiriendo experiencia y nuevas habilidades (39,1 %); además, está ahorrando fondos para un emprendimiento futuro (34,8 %) y fortaleciendo la lealtad en la empresa donde laboran (32,2 %).

Según Ipsos (2018), 4 de cada 5 *millennials* que trabajan, ahorran, y la mayoría lo hace para la compra de un inmueble o el emprendimiento de un negocio.

El grupo C considera que debe adquirir experiencias y nuevas habilidades (58,9 %), seguido de fortalecer la lealtad en la empresa donde laboran (48,2 %) y hacer carrera dentro de una organización (33,9 %). Actualmente, para lograr sus objetivos, el grupo C está desarrollando una mejor formación académica (60,6 %), adquiriendo experiencia y nuevas habilidades (56,1 %) y construyendo una marca personal a través de una red de profesionales (*networking*) (48,5 %).

#### 4.1.19 Acciones para generar dinero

**Tabla 24**

*Encuestados según acciones para generar dinero*

Acciones para generar dinero	Trabajar formalmente y ahorrar	Trabajar informalmente que generen dinero	Invertir	Emprendimientos	Ahorrar fondos recibidos o heredados
Importancia 1	79,6 %	0,8 %	0,0 %	16,7 %	2,9 %
Importancia 2	3,8 %	26,7 %	30,8 %	8,3 %	30,4 %
Importancia 3	1,3 %	12,5 %	41,7 %	12,5 %	32,1 %

*Nota.* Elaboración propia.

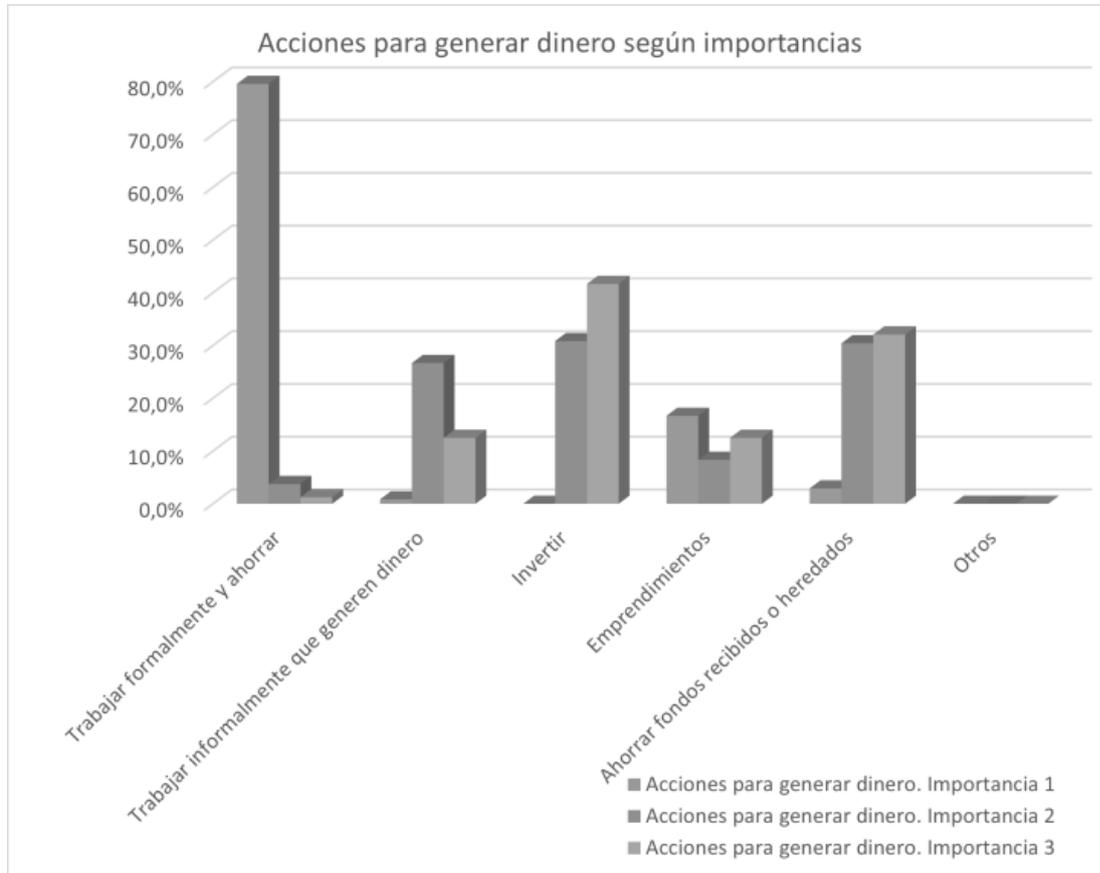
Se observa que, para generar dinero, los *millennials* encuestados priorizan el trabajo formal y el ahorro (79,6 %), seguido de invertir (30,8 %) y ahorrar fondos recibidos o heredados (32,1 %).

Según una encuesta de Datum desarrollada en Perú en el 2018, el 41 % de los *millennials* tiene ingresos bajos, el 56 % tiene ingresos medios y el 3 % restante tiene ingresos altos (Perú21, 2018). Solo el 55 % de ellos ahorra, los demás suelen gastar todo su dinero. Esto coincide con los resultados mostrados en la presente investigación. Parecería que en Perú la generación Y que tiene ingresos bajos gasta todo su dinero debido a que sus sueldos son bajos, con lo que no les queda excedente para ahorrar o invertir. Considerando datos del 2017 de la financiera Caja Piura<sup>8</sup>, el 70 % de los *millennials* busca insertar sus ahorros en el sistema financiero, dentro de las entidades que les ofrezcan altas tasas de interés, tarjetas de débito, canales electrónicos y disposición de fondos.

De acuerdo con el estudio desarrollado por Deloitte (2020), en el mundo el 40 % de *millennials* se encuentra ahorrando o invirtiendo, mientras que en Perú lo hace el 44 %. Este comportamiento es similar a la muestra de *millennials* piuranos encuestados.

**Figura 14**

*Comparación de encuestados según acciones para generar dinero por importancia*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.20 Acciones para generar dinero (por edades)

**Tabla 25**

*Encuestados según acciones que realizan para generar dinero por edades*

Grupo	Acciones para generar dinero (por edades)								
	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
Válido	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Trabajar formalmente y ahorrar	94,0 %	0,0 %	0,0 %	82,0 %	7,4 %	2,5 %	64,7 %	0,0 %	0,0 %
Trabajar informalmente, generar dinero	0,0 %	16,0 %	4,0 %	1,6 %	30,3 %	6,6 %	0,0 %	27,9 %	29,4 %
Invertir	0,0 %	28,0 %	40,0 %	0,0 %	28,7 %	33,6 %	0,0 %	36,8 %	57,4 %
Emprendimientos	6,0 %	6,0 %	22,0 %	10,7 %	13,1 %	13,1 %	35,3 %	1,5 %	4,4 %
Ahorrar fondos recibidos o heredados	0,0 %	50,0 %	34,0 %	5,7 %	20,5 %	44,3 %	0,0 %	33,8 %	8,8 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A prefiere trabajar formalmente y ahorrar (94 %), luego opta por ahorrar fondos recibidos o heredados (50 %) y también por invertir (40 %). El grupo B antepone trabajar formalmente

y ahorrar (82 %), luego prefiere trabajar informalmente en una actividad que genere dinero (30,3 %) y ahorrar fondos recibidos o heredados (44,3 %). El grupo C prioriza trabajar formalmente y ahorrar (64,7 %), seguido de invertir (36,8 %) y trabajar informalmente en una actividad que genere dinero (29,4 %).

Los tres rangos de edades de *millennials* trabajan formalmente y ahorran para generar dinero como primera opción. Pareciera que este comportamiento corresponde al nivel de educación de estos jóvenes, y por ese motivo tienen conocimientos sobre sus finanzas, saben cuándo ahorrar e invertir.

Es importante mencionar que, según INEI (2018), el 10,3 % de la población peruana tiene un trabajo formal, mientras que 68,6 %, un trabajo informal. Las remuneraciones del sector formal son más elevadas que el informal, con un ingreso promedio mensual de S/ 3599 frente a S/ 1817. En el supuesto caso que los *millennials* piuranos encuestados ahorran su remuneración, los que tienen un trabajo formal, en planilla, tienen mayores oportunidades de ahorro comparado con los que tienen un trabajo informal. Por consiguiente, si no ahorran, no pueden invertir.

De acuerdo con la PUCP, en el 2015 el 74 % de la generación Y en el Perú aspiraba a percibir una remuneración mensual de entre S/ 2500 y S/ 4500 luego de haber terminado sus prácticas profesionales (De la Cruz, s.f.). Sin embargo, la mayoría de las empresas peruanas no remuneran a sus trabajadores *millennials* como estos esperan, pues el promedio de sueldo 1800 soles mensuales. Este resultado supone una preocupación, ya que estos jóvenes necesitan cubrir gastos, y es muy difícil independizarse, ahorrar o invertir con un sueldo tan bajo.

#### 4.1.21 Acciones para ser un mejor profesional

**Tabla 26**

*Encuestados según acciones que realizan para ser un mejor profesional*

Acciones para ser un mejor profesional	Trabajar para generar una red de contactos	Trabajar para adquirir experiencia y aprender	Trabajar y desarrollar competencias, capacidades y habilidades	Cursos de capacitación en habilidades blandas	Cursos de capacitación en conocimientos técnicos
Importancia 1	23,3 %	37,5 %	24,6 %	0,0 %	14,6 %
Importancia 2	5,8 %	24,6 %	47,9 %	16,7 %	5,0 %
Importancia 3	26,3 %	13,3 %	15,0 %	27,9 %	17,5 %

*Nota.* Elaboración propia.

Los jóvenes encuestados priorizan trabajar para adquirir experiencia y aprender (37,5 %), y luego también trabajan para desarrollar competencias, capacidades y habilidades (47,9 %) y llevar cursos de capacitación en habilidades blandas (27,9 %). El principal motivo de ser un mejor profesional es acceder a mejores posiciones dentro la empresa o ubicarse en otro trabajo con un mejor sueldo. A mayor educación, mejor preparación y, como consecuencia, una mejor remuneración.

De acuerdo con De la Cruz (s.f.), el panorama laboral para los *millennials* no se limita al nivel de estudio que estos tengan. Al 2015, en Perú, 4 de cada 5 jóvenes habían finalizado sus estudios superiores, y el 79 % estaban preparados para enfrentar el mundo laboral (De la Cruz, s.f.).

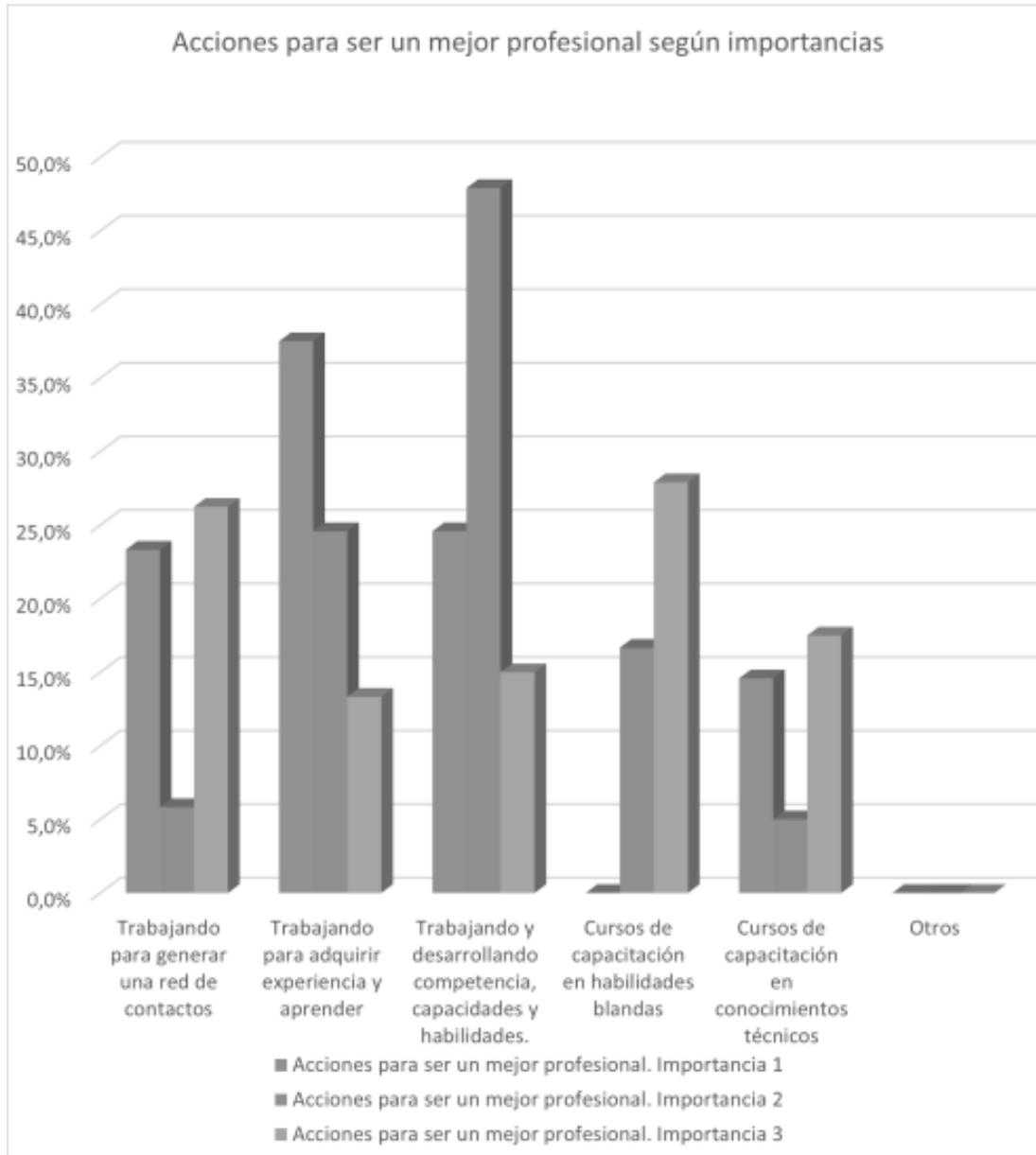
Según un artículo publicado por Orientación Universia<sup>9</sup> en 2019, este es el costo promedio de los estudios de posgrado: una maestría oscila entre 12 000 y 95 000 soles; un diplomado va de 3 000 a 15 000 soles, y los cursos cortos varían entre 1 000 y 3 500 soles. El interés de los *millennials* en realizar una especialización es porque aspiran a ocupar un cargo de gerente, jefes o coordinadores. El precio de un posgrado es elevado, pero también significa mucho para un *millennial* obtenerlo, ya que le ayudará a ser mejor profesional, potenciar sus habilidades profesionales y generar mayores ingresos salariales.

En 2019, el 62 % de los *millennials* profesionales estaba interesado en capacitarse a través de un posgrado o una especialización, seguido del 28 % de la generación X y del 10 % de *baby boomers* (Andina, 2019). Se observa que, en general, todos los trabajadores buscan capacitarse, aunque unos más que otros, dependiendo de sus necesidades.

Según el estudio de Manpower Group (2020), en el mundo algunas prácticas que los *millennials* realizan para ser mejores profesionales son: mejorar sus habilidades y competencias 63 %, un buen desempeño en el empleo actual 49 %, mayor experiencia en cuanto a nuevas funciones o tareas 45 %, buenas conexiones (*networking*) 23 %. Estas prácticas son bastante parecidas a las que realizan los *millennials* piuranos encuestados.

**Figura 15**

*Comparación de encuestados según acciones para ser un mejor profesional, por importancia*



*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.22 Acciones para ser un mejor profesional (por edades)

**Tabla 27**

Encuestados según acciones que realizan para ser mejor profesionales, por edades

Acciones para ser un mejor profesional (por edades)									
Grupo	A			B			C		
Válido	Importancia			Importancia			Importancia		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Trabajar para generar una red de contactos	64,7 %	0,0 %	0,0 %	13,9 %	5,7 %	32,8 %	51,5 %	2,9 %	1,5 %
Trabajar para adquirir experiencia y aprender	0,0 %	27,9 %	29,4 %	41,8 %	29,5 %	12,3 %	13,2 %	32,4 %	0,0 %
Trabajar para desarrollar competencia, capacidades y habilidades	0,0 %	36,8 %	57,4 %	29,5 %	45,1 %	14,8 %	33,8 %	42,6 %	19,1 %
Cursos de capacitación en habilidades blandas	35,3 %	1,5 %	4,4 %	0,0 %	13,9 %	16,4 %	0,0 %	14,7 %	66,2 %
Cursos de capacitación en conocimientos técnicos	0,0 %	33,8 %	8,8 %	14,8 %	5,7 %	23,8 %	1,5 %	7,4 %	13,2 %

*Nota.* Elaboración propia.

Para ser mejores profesionales, el grupo A prioriza trabajar para generar una red de contactos (64,7 %), seguido de trabajar para desarrollar competencias, capacidades y habilidades (36,8 %) y para adquirir experiencia y aprender (44 %). El grupo B prefiere trabajar para adquirir experiencia y aprender (41,8 %), y luego para desarrollar competencias, capacidades y habilidades (45,1 %), y para generar una red de contactos (32,8 %). El grupo C antepone trabajar para generar una red de contactos (51,5 %), al trabajo para el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades (42,6 %), y los cursos de capacitación en habilidades blandas (66,2 %).

Según Career Services Group, la importancia de las habilidades blandas que deben desarrollar los *millennials* recae en la capacidad de resistencia al estrés, flexibilidad, enfocarse en lo importante, desarrollar firmeza personal y disciplina (Guzmán, 2018). Estas habilidades blandas, en conjunto, llevan a los jóvenes a cumplir sus objetivos y los de la empresa.

De acuerdo con el estudio desarrollado por E&N en el 2017, para los *millennials* construir una red de contactos (*networking*) es muy importante, pues pueden darse a conocer y postular a varios empleos, además de relacionarse y tener contactos (Diario Expansión, 2017). Estos jóvenes consideran que las estrategias tradicionales de búsqueda de empleo, incluido el currículum, son ineficaces. Y es necesario cuidar a diario cada uno de los contactos que puedan asegurar un futuro, aunque es diferente conocer a alguien y lograr trabajar con él. Esta información coincide bastante con lo que buscan los jóvenes encuestados de la ciudad de Piura: los tres grupos (A, B y C) dan prioridad al *networking* para ser mejores profesionales.

#### 4.1.23 Acciones para el desarrollo de la comunidad

**Tabla 28**

*Encuestados según acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad*

Acciones para el desarrollo de la comunidad	Realizando trabajos de voluntariado	En la actividad política	Colaborando con una ONG	Generando empleos y contribuyendo al desarrollo profesional	Contribuyendo al desarrollo humano de otros
Importancia 1	11,1 %	0,8 %	3,2 %	37,3 %	47,6 %
Importancia 2	22,2 %	21,4 %	13,5 %	10,3 %	32,5 %
Importancia 3	26,2 %	13,5 %	15,9 %	29,4 %	15,1 %

*Nota.* Elaboración propia.

El 47,5 % de los jóvenes encuestados indicó no estar realizando alguna actividad para contribuir al desarrollo de la comunidad. Se observa que el 52,5 % restante contribuye al desarrollo humano de otros (47,6 %), realiza trabajos de voluntariado (22,2 %) y genera empleos para coadyuvar al desarrollo profesional de otros (29,4 %).

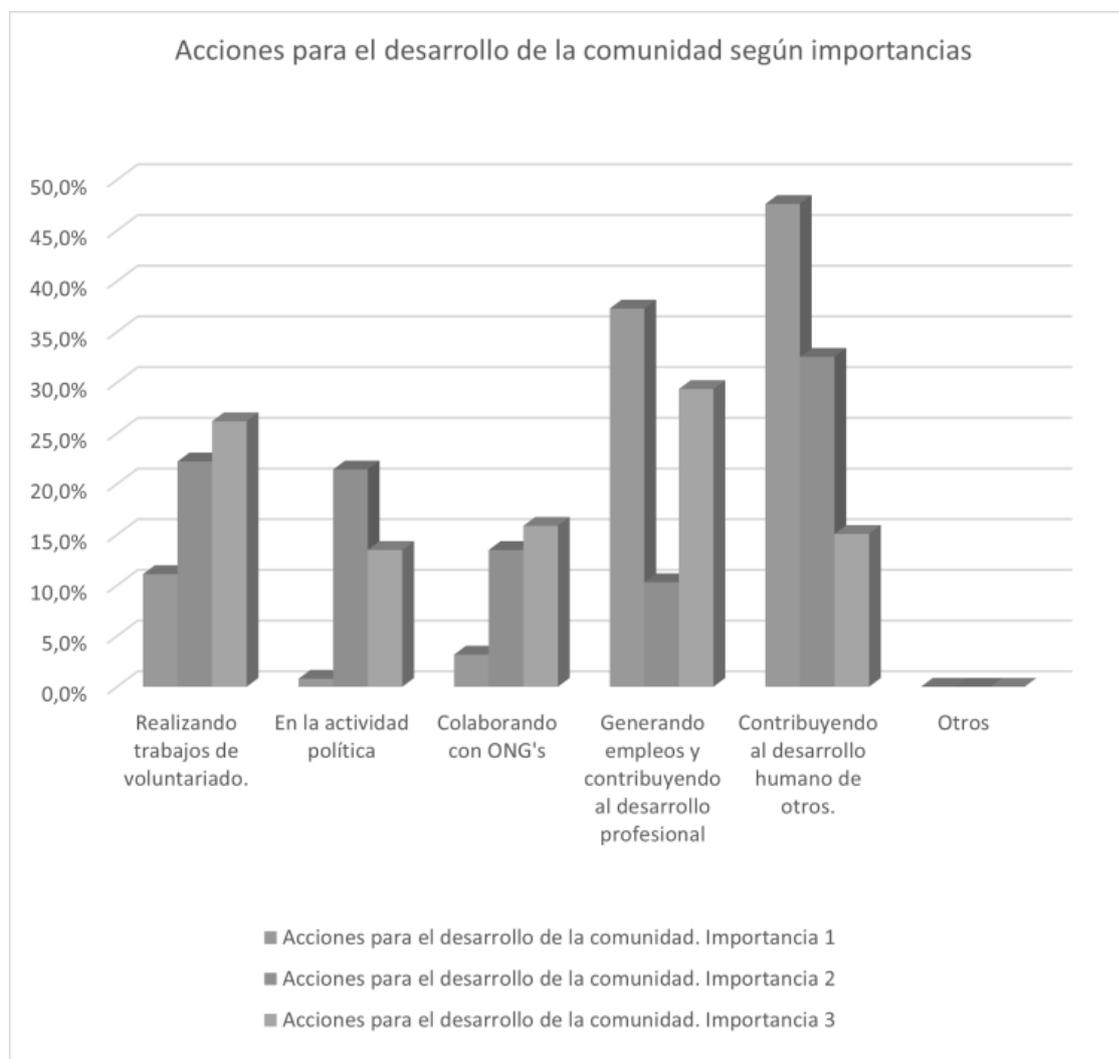
De acuerdo con un estudio de Deloitte (2019), el 17 % de *millennials* en Perú piensa que la manera más eficaz de contribuir con su comunidad es a través de una ONG, y el 15 % piensa que es a través del gobierno. Un pequeño grupo de *millennials* encuestados concuerda con esta información, contribuyendo desde la actividad política o desde una ONG.

Según el estudio de Manpower Group (2020), 9 % de hombres y 5 % de mujeres tienen como prioridad las actividades de voluntariado o trabajo de caridad. Los *millennials* encuestados en Piura también tienen estas actividades como prioridades para contribuir con el desarrollo de su comunidad.

En España, por ejemplo, el 93 % de los *millennials* percibe como mejores empresas aquellas que tienen actividades de responsabilidad social. Además, el 80 % busca alinear sus valores con los de la organización al momento de buscar un trabajo, optando por entidades que fomenten la responsabilidad social (Duque, s.f.). De modo que parecen dos realidades distintas: la mayoría de *millennials* españoles dan mucho énfasis a estos temas de apoyo a la comunidad, mientras en Perú solo un tercio de *millennials* tiene interés en estos temas.

**Figura 16**

*Comparación de encuestados según las acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad, por importancia*



*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 29**

*Encuestados que realizan y no realizan acciones para el desarrollo de la comunidad*

		Frecuencia	Porcentaje
	-	126	52,5 %
Válido	Nada	114	47,5 %
	Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.24 Acciones para el desarrollo de la comunidad (por edades)

**Tabla 30**

*Encuestados según acciones que realizan para el desarrollo de la comunidad, por edades*

Acciones para el desarrollo de la comunidad (por edades)									
Grupo	A			B			C		
	Importancia			Importancia			Importancia		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Realizando voluntariado	9,3 %	25,6 %	9,3 %	11,8 %	17,6 %	54,9 %	12,5 %	25,0 %	3,1 %
En la actividad política	0,0 %	48,8 %	27,9 %	2,0 %	7,8 %	5,9 %	0,0 %	6,3 %	6,3 %
Colaborando con una ONG	0,0 %	23,3 %	0,0 %	7,8 %	7,8 %	9,8 %	0,0 %	9,4 %	46,9 %
Generando empleos y contribuyendo al desarrollo profesional	27,9 %	0,0 %	37,2 %	35,3 %	21,6 %	19,6 %	53,1 %	6,3 %	34,4 %
Contribuyendo al desarrollo humano de otros	62,8 %	2,3 %	25,6 %	43,1 %	45,1 %	9,8 %	34,4 %	53,1 %	9,4 %

*Nota.* Elaboración propia.

El grupo A prioriza contribuir al desarrollo humano de otros (62,8 %), seguido de trabajar en la actividad política (48,8 %) y de generar empleos contribuyendo al desarrollo profesional de otros (37,2 %). El grupo B prefiere contribuir al desarrollo humano de otros (43,1 %), seguido de generar empleos contribuyendo al desarrollo profesional de otros (21,6 %) y realizar trabajos de voluntariado (54,9 %). El grupo C prioriza generar empleos contribuyendo al desarrollo profesional de otros (53,1 %), seguido de contribuir al desarrollo humano de otros (53,1 %) y colaborar en una ONG (46,9 %).

#### 4.1.25 Descripción del trabajo ideal

**Tabla 31**

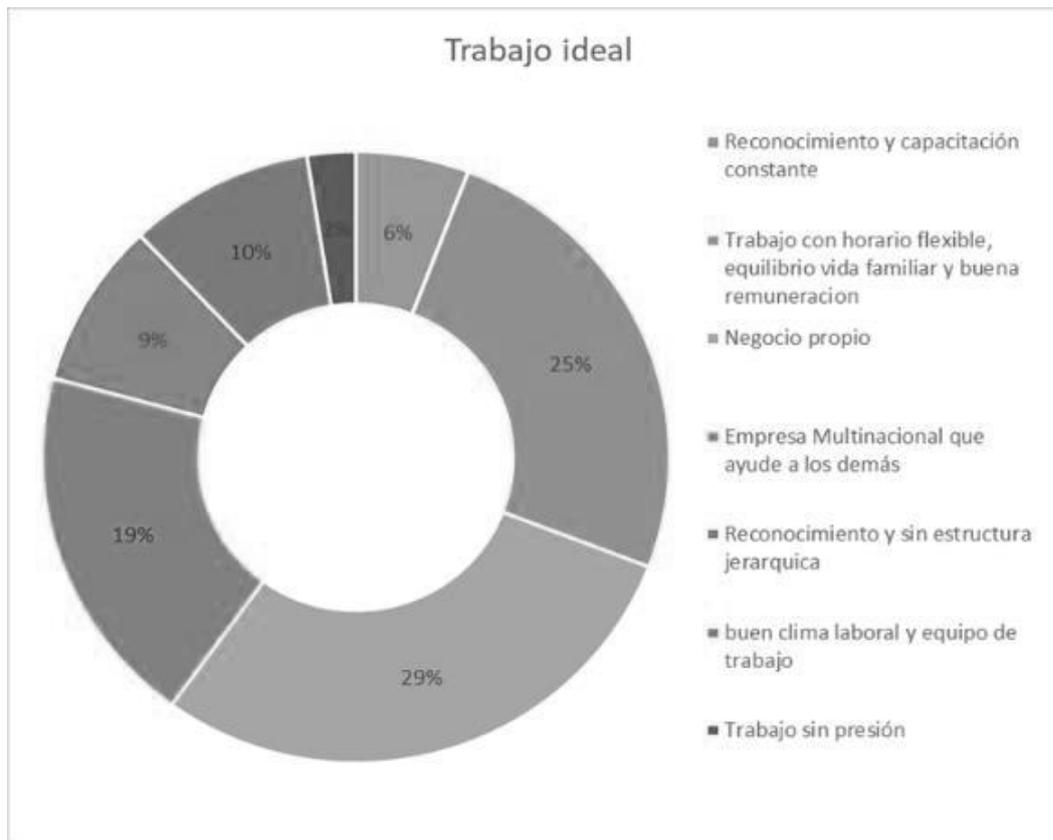
*Encuestados según descripción del trabajo ideal*

	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento y capacitación constante	14	5,8 %
Trabajo con horario flexible, equilibrio vida familiar y buena remuneración	60	25,0 %
Negocio propio	70	29,2 %
Válido Empresa multinacional que ayude a los demás	46	19,2 %
Reconocimiento y sin estructura jerárquica	21	8,8 %
Buen clima laboral y equipo de trabajo	23	9,6 %
Trabajo sin presión	6	2,5 %
Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

Figura 17

Comparación de encuestados según descripción del trabajo ideal



Nota. Elaboración propia.

El trabajo ideal, según los *millennials* encuestados, significa tener un negocio propio (29,2 %), un trabajo con horario flexible que permita tener un equilibrio en la vida familiar y generar una buena remuneración (25 %), un trabajo en una empresa multinacional que ayude a los demás (19,2 %), un trabajo con buen clima laboral y equipo de trabajo (9,6 %), un trabajo que les dé reconocimiento laboral y sin estructura jerárquica (8,8 %), un trabajo que brinde reconocimiento y capacitación constante (5,8 %), y un trabajo sin presión (2,5 %).

#### 4.1.26 Mayor reto en la vida

**Tabla 32**

*Encuestados según el mayor reto de sus vidas*

	Frecuencia	Porcentaje
Estudiar en el extranjero	4	1,7 %
Negocio propio	28	11,7 %
Aumentar los conocimientos	27	11,3 %
Ser feliz	39	16,3 %
Cumplir muchas metas y tener la conciencia tranquila	55	22,9 %
Válido Vencer mis defectos	29	12,1 %
Éxito y reconocimiento positivo	31	12,9 %
Entender el sentido de la vida	10	4,2 %
Ser totalmente independiente	10	4,2 %
Ser mejor persona y profesional	7	2,9 %
Total	240	100,0 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 18**

*Comparación de encuestados según el mayor reto de sus vidas*



*Nota.* Elaboración propia.

El mayor reto en la vida, según los jóvenes encuestados es cumplir muchas metas y al mismo tiempo mantener la conciencia tranquila (23 %), seguido de ser feliz (16 %), tener éxito y reconocimiento positivo (13 %), tener un negocio propio (12 %), vencer sus defectos (12 %), aumentar los conocimientos (11 %), entender el sentido de la vida (4 %), ser totalmente independiente (4 %), ser mejor persona y profesional (3 %) y estudiar en el extranjero (2 %).

Para los *millennials* el éxito se resume, en una palabra: libertad. Estos jóvenes buscan la libertad de poder disfrutar su trabajo, mezclan el concepto de vida laboral y personal, y el mayor reto

en sus vidas es ser libre y feliz (Xochihua, 2017). Los *millennials* tienen diversos retos que quieren lograr, dependiendo de las circunstancias en las que se encuentren y las metas que se hayan propuesto.

#### 4.2 Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada, es posible afirmar lo siguiente:

Del total de encuestados, el 55 % son hombres y el 44 % son mujeres. Aproximadamente la mitad tiene entre 26 y 29 años (grupo B). La mayoría tiene un alto nivel de educación: universidad completa, posgrado, segunda carrera, etc. (93 %), situación contraria a la realidad del Perú, donde en general existe un bajo nivel de instrucción.

Teniendo en cuenta que el objetivo general pretendía analizar los motivos que tienen los *millennials* de la ciudad de Piura en relación con el ejercicio profesional, se halló que tales motivos son una buena remuneración, seguido de la oportunidad de desarrollo profesional y obtener reconocimiento laboral.

El primer objetivo específico, es determinar que lleva a los *millennials* de Piura a mantenerse en el trabajo: en primer lugar, una mejor remuneración, seguido de una mejora en la oportunidad de desarrollo profesional y tener equilibrio entre la vida laboral y personal.

Ante estos resultados, pareciera que estos jóvenes, al tener un mejor sueldo, permanecerían más tiempo en una empresa y de esa manera podrían cubrir sus necesidades materiales y ahorrar, pensando en su futuro. Como consecuencia, esta situación disminuiría la rotación laboral en las empresas de la ciudad de Piura.

El segundo objetivo específico prevé establecer los motivos que determinan la satisfacción laboral en los *millennials* de Piura, la muestra encuestada describió su trabajo ideal, donde las principales respuestas fueron: un trabajo con horario flexible, tener equilibrio entre la vida familiar y tener una buena remuneración, emprender un negocio propio, y trabajar en una empresa que ayude a los demás y tenga actividades de responsabilidad social, apoyando a la comunidad. Estas propuestas de trabajo ideal generarían satisfacción laboral en estos jóvenes.

A la población encuestada también se le preguntó cómo se ve trabajando a 10 años vista, y entre las respuestas figuran: un trabajo que asegure estabilidad económica, un empleo que brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales, y emprender un negocio propio. Al ser una pregunta a perspectiva, estos jóvenes se hacen una idea de cómo sería su futuro laboral ideal (10 años) que aseguraría su satisfacción laboral.

El tercer objetivo específico es conocer las causas de la rotación laboral de estos jóvenes. Los *millennials* en la ciudad de Piura alegan la necesidad de generar mayores ingresos, ser dueños de su tiempo y mejorar el desarrollo profesional. La mayoría coincide en que buscarán un empleo que les

asegure estabilidad económica. Es decir, estos jóvenes priorizan cubrir sus necesidades básicas (materiales) antes de mejorar su desarrollo profesional y mantener el balance entre su vida personal y laboral.

También se preguntó ¿Qué motivo tendría para dejar su actual empleo y emprender un negocio propio? y ¿Qué motivo tendría para cambiar su actual trabajo por otro? La respuesta a ambas preguntas fue generar mayores ingresos.

En Perú existe un gran número de *millennials* que buscan emprender un negocio: es el tercer país con población más emprendedora en Latinoamérica y el quinto en todo el mundo. Este reto los lleva a invertir tiempo y dinero, aunque con la incertidumbre de si su negocio tendrá éxito. Se recomienda incentivar la actividad emprendedora del país.





## Capítulo 5 Buenas prácticas empresariales para trabajar con *millennials*

### 5.1 Casos de empresas peruanas y en América Latina

Un estudio realizado por GPTW (2020) expone una lista de las ocho mejores organizaciones para trabajar en Perú, donde la mayoría de sus trabajadores pertenece a la generación Y o *millennial*. Un total de 30 empresas de diferentes sectores industriales participaron en el proceso de selección. Se encuestó a casi 17.000 colaboradores. En estas 8 mejores empresas para trabajar en el Perú, 57 % pertenecen a la generación Y, 37 % son X y 6 % son *baby boomers*. En relación con el género, 34 % son mujeres y 66 % son hombres.

De los principales indicadores, se observa que el 89 % de los colaboradores que trabajan en las ocho mejores empresas manifiestan una experiencia muy positiva en su ambiente de trabajo, 88 % en confianza, 89 % en ambiente saludable, 92 % en seguro Gestalt (conexión emotiva del colaborador con la empresa) y 93 % en compromiso (*engagement*).

A continuación, se presenta un cuadro donde se analiza esas ocho empresas y las buenas prácticas laborales que tienen con sus trabajadores:

**Tabla 33**

*Análisis de ocho empresas y las buenas prácticas laborales que tienen con sus colaboradores*

Empresa en Perú	Buenas prácticas que aplican las organizaciones con sus colaboradores	¿Está asociada a los motivos de los <i>millennials</i> para trabajar?
1. Virú: es una empresa líder en Perú y un referente a nivel global de la Industria alimentaria.	- Programa "Yo genero el cambio": busca reconocer las buenas conductas entre los colaboradores. Para fomentar el conocimiento del programa entre el personal, se cuenta con personajes en zonas estratégicas con mensajes recordatorios como "yo saludo", "yo agradezco", "yo pido disculpas", "yo llego puntual". Los mandos medios son los encargados de observar las buenas prácticas en los colaboradores, y son quienes informan al área de Recursos Humanos la lista de los potenciales reconocidos. A los reconocidos se les menciona en la celebración del cumpleaños del mes.	Sí, entre los principales motivos para trabajar, los <i>millennials</i> buscan el reconocimiento laboral (Tabla 9). Así mismo, los encuestados priorizan la remuneración y el desarrollo profesional que les pueda brindar la empresa donde laboran.
	- Certificación: Programa financiado por Virú, dirigido a los colaboradores con más de 5 años de experiencia que no cuentan con formación técnica. Los operarios pueden cursar sus estudios y obtener la certificación técnica en una de las especialidades que ofrece la institución TECSUP como soldadores, torneros, operadores de montacargas, entre otros.	Sí, los <i>millennials</i> priorizan la oportunidad de desarrollo profesional (Tabla 9), estos jóvenes buscan satisfacer sus necesidades cognoscitivas.
Observación: en el caso de la empresa Virú se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i> .		

Empresa en Perú	Buenas prácticas que aplican las organizaciones con sus colaboradores	¿Está asociada a los motivos de los <i>millennials</i> para trabajar?
<p>2. Pamolsa: empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de empaques en Perú y varios países de Latinoamérica.</p>	<p>- Programa "Viviendo Sueños": Se invita a la familia del colaborador para que conozca la planta y pueda conocer de manera vivencial el trabajo que realiza su familiar.</p> <hr/> <p>- Programa "Vacaciones Divertidas": Implementarlas visitas en planta bajo el programa. "Vacaciones Divertidas", mediante el cual los hijos de los colaboradores inscritos pueden visitar la planta y conocer el proceso productivo, los productos y el trabajo que realiza papá o mamá.</p> <hr/> <p>Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>, aunque podrían implementar prácticas que no solo satisfagan las necesidades afectivas. Debido a que la muestra encuestada tiene 3 prioridades definidas, en primer lugar, se encuentra la remuneración, seguido de mejorar sus oportunidades de desarrollo profesional y tener un balance entre la vida laboral y personal.</p>	<p>Sí, los encuestados priorizan tener un balance entre la vida personal y laboral (Tabla 11), estas prácticas buscan satisfacer las necesidades afectivas. Así mismo, esta empresa podría enfocarse en satisfacer las necesidades materiales y cognitivas, mejorando la fidelización de sus colaboradores.</p>
<p>3. Molpack del Perú: forma parte de Molpack Corporation en la industria de pulpa moldeada de papel.</p>	<p>- <i>Coach</i> de la felicidad: Al tener 80 % de personal operario, se elige a dos personas de planta y a una de administración, cuyos roles son motivar al personal e incentivar el buen clima laboral de la empresa. A los seleccionados se les denomina <i>Coach</i> de la felicidad. Básicamente dan mensajes positivos y motivadores a los colaboradores.</p> <hr/> <p>- Ruleta SSOMA: En el Día de la Seguridad y Salud en el Trabajo, para reforzar el conocimiento en dicha área, los colaboradores hacen uso de la ruleta SSOMA a través del cual se realizan preguntas enfocadas a los diversos temas de seguridad. Si aciertan la respuesta, se premia al participante, y si no es bien contestada, se realiza la retroalimentación de dicha pregunta.</p> <hr/> <p>Observación: no se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>. Se podrían implementar prácticas que no solo satisfagan las necesidades afectivas.</p>	<p>No, los <i>millennials</i> encuestados tienen otras prioridades en un trabajo, antes de encontrar un buen clima laboral (Tabla 9). Los encuestados valoran fuertemente satisfacer sus necesidades materiales y cognitivas, antes de las afectivas, sin dejar estas desimportantes.</p>
<p>4. El Platanal S.A.- Celepsa: tiene el objetivo de generar energía eléctrica.</p>	<p>- Días de cine: En planta, todos los miércoles y domingos por la noche, se habilita un espacio especialmente para que los colaboradores puedan ver películas, y se les entrega canchita para que se sientan más a gusto.</p> <hr/> <p>- Alimentación subvencionada: La empresa cubre la alimentación de los colaboradores realizando labores en planta. Esto incluye desayuno, almuerzo, cena y <i>break</i> de media mañana.</p> <hr/> <p>Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>.</p>	<p>Sí, una de las prioridades de los <i>millennials</i> encuestados al elegir un empleo es una buena remuneración y demás beneficios materiales que puedan obtener (Tabla 9). Estas buenas prácticas satisfacen las necesidades materiales y afectivas de los colaboradores.</p>

Empresa en Perú	Buenas prácticas que aplican las organizaciones con sus colaboradores	¿Está asociada a los motivos de los <i>millennials</i> para trabajar?
<p>5. Red de Energíadel Perú S. A. (ISAREP): es la empresa líder en transmisión de energía eléctrica en el país. Pertenece al Grupo Empresarial ISA.</p>	<p>- Inducción a técnicos “Conectando conocimientos”: Dirigida a los colaboradores técnicos que ingresan a trabajar en las subestaciones, organizada entre teoría, práctica y retroalimentación. Tiene como fin contar con personas mejor preparadas para operar la subestación eléctrica y realizar trabajos de mantenimiento, alineados a la gestión de activos, apuntando a la excelencia operacional.</p> <p>- Escuela técnica: Con el objetivo de gestionar el conocimiento entre las áreas y fomentar la igualdad del mismo, se establecen formadores internos en cada una de las subestaciones, los cuales reciben el acompañamiento y la capacitación necesaria para llevar a cabo su rol. Los técnicos tienen un seguimiento, así como evaluaciones de conocimiento y de la puesta en práctica.</p>	<p>Sí, los <i>millennials</i> priorizan la oportunidad de desarrollo profesional (Tabla 9). Esta empresa busca satisfacer las necesidades cognitivas de sus colaboradores, además sería ideal que implemente prácticas que cubran las necesidades materiales y afectivas.</p>
<p>Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>.</p>		
<p>6. Eurofarma: se dedica a la fabricación, importación y comercialización de productos farmacéuticos, de alta calidad.</p>	<p>- Medicamentos para colaboradores: Si algún colaborador o sus familiares directos requieren medicamentos producidos o comercializados por Eurofarma, los reciben de manera gratuita, ya sea por enfermedades agudas o enfermedades crónicas. La compañía otorga la totalidad del tratamiento.</p> <p>- Viernes cortos: La jornada de los viernes es de 6 horas y 15 minutos, lo cual permite a los colaboradores tener una tarde libre para resolver cuestiones personales o para el entretenimiento. Este beneficio aplica a todos los colaboradores y aplica durante todo el año, incluyendo también a los equipos de promoción médica y ventas.</p>	<p>Sí, los encuestados priorizan tener un balance entre la vida personal y laboral (Tabla 11), estas prácticas buscan satisfacer las necesidades afectivas. Así mismo, esta empresa podría enfocarse en satisfacer las necesidades materiales y cognitivas, mejorando la fidelización de sus colaboradores.</p>
<p>Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>, aunque podrían implementar prácticas que no solo satisfagan las necesidades afectivas.</p>		
<p>7. Laboratorios Lansier SAC: empresa peruana de oftalmología que satisface las necesidades de médicos, pacientes y la sociedad en general.</p>	<p>- Trabajador del mes: Por el lado de los empleados y obreros, se reconoce la puntualidad de los trabajadores. La premiación se realiza durante la ceremonia mensual de cumpleaños y se entrega como premio una tarjeta de regalo para consumo de alimentos.</p> <p>- Cumplimiento de pausas activas: Mensualmente se reconoce la participación de los colaboradores en las pausas activas. En este concurso participan solo aquellos colaboradores que han asistido al 100 % de las pausas activas programadas en el mes. El premio otorgado es una tarjeta de regalo para consumo de alimentos sin fecha de caducidad.</p>	<p>Sí, entre los principales motivos para trabajar, los <i>millennials</i> buscan el reconocimiento laboral (Tabla 9), esta práctica satisface las necesidades afectivas.</p> <p>Sí, una de las prioridades de los <i>millennials</i> encuestados al elegir un empleo es una buena remuneración y demás beneficios materiales que puedan obtener (Tabla 9), esta práctica obedece a las necesidades materiales.</p>
<p>Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i>.</p>		

Empresa en Perú	Buenas prácticas que aplican las organizaciones con sus colaboradores	¿Está asociada a los motivos de los <i>millennials</i> para trabajar?
8. GMP (Graña y Montero Petrolera S. A.): empresa peruana petrolera, conformada por casi 400 personas, quienes trabajan con el propósito de entregar energía.	- Desayunando con mi gerente: Se trata de un espacio informal donde los colaboradores participan de un diálogo ameno y directo con sus jefes.	Sí, una de las prioridades de los <i>millennials</i> encuestados al elegir un empleo es una buena remuneración y demás beneficios materiales que puedan obtener (Tabla 9), estas prácticas satisfacen las necesidades materiales y afectivas.
	- Cuadro directivo: Los líderes de la organización, directivos, gerentes y jefes de operaciones se reúnen para transmitir los objetivos de la empresa, la estrategia y el avance de resultados de cada una de las unidades de negocio. Así, los líderes comparten de manera presencial con sus equipos los temas conversados en sus respectivas operaciones durante los comités y las reuniones de área con la finalidad que todos los colaboradores estén informados. Observación: se constata un número suficiente de prácticas laborales atractivas para retener <i>millennials</i> .	

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las buenas prácticas que realizan las ocho mejores empresas y lo que busca la muestra, con el propósito de analizar que puede dar la empresa versus que busca el empleado en una organización. No confundir con qué busca la empresa y qué le puede ofrecer el colaborador.

**Tabla 34**

*Análisis comparativo entre las mejores empresas en el Perú y la muestra*

Necesidades humanas	¿Qué puede dar la empresa al empleado? (Buenas prácticas)	¿Qué busca el empleado? (Motivos en el ámbito laboral de la muestra)
Materiales	- Alimentación subvencionada - Medicamentos para colaboradores - Desayunando con mi gerente	Los jóvenes encuestados priorizan la remuneración y demás beneficios materiales que le pueda ofrecer la empresa.
Cognoscitivas	- Certificación técnica - Inducción a técnicos "Conectando conocimientos" - Escuela técnica - Cuadro directivo	En segundo lugar, los <i>millennials</i> de Piura buscan que la empresa les brinde oportunidad de desarrollo profesional.
Afectivas	- Programa "Yo genero el cambio" - Programa "Viviendo Sueños" - Programa "Vacaciones Divertidas" - Coach de la felicidad - Ruleta SSOMA - Días de cine - Viernes cortos - Trabajador del mes - Cumplimiento de pausas activas	Como tercera prioridad tienen el reconocimiento laboral, estos jóvenes <i>millennials</i> encuestados ponen énfasis en la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y laboral.

*Nota.* Elaboración propia.

Se tomó como referencia el balance organizacional, para un uso análogo, aunque no completo, planteado por los autores Ferreiro y Alcázar (2016) que fue de gran ayuda para realizar el siguiente análisis comparativo.

## **5.2 Comentarios y recomendaciones**

Las mencionadas ocho empresas confían en sus trabajadores, se preocupan por su salud y su bienestar, y les brindan seguridad en su puesto de trabajo para que sientan que forman parte de la empresa, ya que esto maximiza el potencial humano y el compromiso, además de generar un mayor crecimiento financiero. Estas organizaciones buscan que sus colaboradores tengan un buen clima laboral, fomentando un sistema de comunicación efectiva entre colaboradores y jefes, y generando lazos de confianza entre ellos para que puedan sugerir ideas innovadoras.

Estas empresas y sus colaboradores se preocupan por el bienestar de su entorno, por lo que realizan actividades de responsabilidad social. Son conscientes de la ayuda que necesita la comunidad: no solo buscan ser rentables, sino que se hacen responsables en todos los ámbitos de la organización.

Como se puede apreciar, hay muchas buenas prácticas laborales que las empresas de Perú ya están implementando. Esto se ve reflejado en sus resultados, no solo económicos, sino en sus trabajadores, quienes están motivados y se sienten fidelizados con la empresa donde laboran. A largo plazo, será posible cumplir los objetivos de la empresa y disminuir los niveles de rotación laboral.

Se recomienda a las organizaciones piuranas indagar más sobre los intereses de sus trabajadores, con el propósito de conocerlos y poder motivarlos de manera asertiva. A su vez, pueden tomar como referencia alguna de las buenas prácticas laborales previamente mencionadas para desarrollarlas en sus ámbitos.

En general, los recursos en las empresas son escasos y limitados, como expone Chiavenato (2008, p. 59). Las empresas no deberían omitir como parte de su acción directiva y corporativa la debida atención de las necesidades afectivas, tan reales como las materiales y cognoscitivas, así como lo hacen las referidas ocho empresas con buenas prácticas con sus colaboradores.



## Conclusiones

Según los resultados de la encuesta “Los millennials de Piura ante el desafío profesional”, es posible afirmar lo siguiente:

Del total de encuestados, el 55 % son hombres y el 44 % son mujeres. Aproximadamente la mitad de la muestra tiene entre 26 y 29 años (grupo B). La mayoría (93 %) tiene un alto nivel de educación (universidad completa y/o posgrado), aspecto contrastante a la realidad del Perú, donde en general existe un bajo nivel de instrucción. Esto se logró ya que la muestra en el presente estudio fue no probabilística, haciendo uso del método bola de nieve y en el Perú, según INEI en el 2018, solo el 6,3 % de la población completó una educación superior universitaria.

Los hallazgos se presentan en función de los objetivos planteados en la presente investigación: El objetivo general pretendía analizar los motivos de los *millennials* de la ciudad de Piura en relación con el ejercicio profesional; los hallazgos encontrados arrojaron que los tres principales motivos son: en primer lugar, la buena remuneración, seguido de la oportunidad de desarrollo profesional y el reconocimiento laboral.

De acuerdo con los tipos de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes), planteados por Juan Antonio Pérez López (1992), influyen en la toma de decisiones, es decir, las personas no solo se mueven por un tipo de motivo en específico, estos fluctúan respecto a las necesidades cambiantes de cada persona. Por consiguiente, los jóvenes encuestados priorizan la remuneración (motivos extrínsecos), sin dejar de lado su desarrollo profesional (motivos intrínsecos) y el reconocimiento laboral (motivos trascendentes).

Estos hallazgos coinciden con los estudios desarrollados por Manpower Group (2020) y Millennial Survey (Deloitte, 2019), es decir, los *millennials* que formaron parte del estudio y los participantes de la muestra tienen motivos coincidentes en relación con el ejercicio profesional, aunque no en cuanto al orden de prioridades.

Lo anterior cobra sentido, ya que en la realidad peruana el sueldo de los jóvenes es bajo, según el estudio desarrollado en el Perú por Datum (Perú21, 2018), que indica que el 41 % de los *millennials* tiene ingresos bajos y 56 % ingresos medios, los *millennials* dan mayor énfasis al aspecto económico y, en segundo lugar, al desarrollo profesional (línea de carrera).

A la luz del primer objetivo específico, de determinar que lleva a los *millennials* de Piura a mantenerse en el trabajo, se observa que la muestra se mantendría en su actual empleo si se les ofrece una mejor remuneración, oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de tener un equilibrio entre la vida personal y laboral. Así mismo, se les preguntó a los integrantes de la muestra

¿Qué motivos los llevaría a cambiar su actual empleo?, se observa en los resultados de la encuesta que son los mismos motivos que tienen al elegir un trabajo, lo cual se podría interpretar, los encuestados se mantendrían en sus actuales empleos solo si se les mejorara las condiciones laborales,

haciendo referencia a una mejor remuneración, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento laboral.

Según el trabajo de Meri y Ríos (2018), solo el 3 % de encuestados renunciarían a su desarrollo profesional por una remuneración más alta. Estos *millennials* no dejarían su empleo solo por recibir mejores ingresos. En simultáneo, el 73 % permanecería con el mismo salario e incluso estaría dispuesto a percibir una remuneración menor a cambio de la posibilidad de desarrollo profesional.

Caso contrario sucede con los *millennials* encuestados de Piura, ya que priorizan una mejor remuneración, seguido de la oportunidad de desarrollo profesional y el reconocimiento laboral.

Los *millennials* encuestados expresaron algunas de las acciones que realizan para tener más dinero (Tabla 16), esta pregunta se realizó con el propósito de sustentar que los *millennials* de la muestra tienen como prioridad lo económico antes que la oportunidad de mejorar su desarrollo profesional como se observa en el estudio desarrollado por Meri & Ríos (2018). Entre las principales destacan: trabajar formalmente (en planilla), invertir, ahorrar fondos recibidos o heredados, y trabajar informalmente. Según el BCRP, en el 2021, el sueldo mínimo en el Perú es 930 soles mensuales (equivale a 247 dólares americanos al 28 de mayo del 2021, según SBS).

Pareciera que estos jóvenes, al tener un mejor sueldo, permanecieran más tiempo en una empresa y de esa manera pudieran cubrir sus necesidades materiales y ahorrar, pensando en su futuro. Como consecuencia, esta situación disminuiría la rotación laboral en las empresas de la ciudad de Piura.

El segundo objetivo específico de la investigación prevé establecer los motivos que determinan la satisfacción laboral en los *millennials* de Piura. Al describir su trabajo ideal, los jóvenes encuestados manifestaron que tendría las siguientes características, ordenados de mayor a menor significancia: un trabajo con horario flexible, un empleo donde pueda tener equilibrio entre la vida personal y laboral y una buena remuneración, emprender un negocio propio, trabajar en una empresa multinacional que ayude a los demás a través de actividades diversas de responsabilidad social, apoyando a la comunidad. Estas propuestas de trabajo ideal generarían satisfacción laboral en los integrantes de la muestra.

Asimismo, se les preguntó cómo se ven trabajando a 10 años vista, y entre las principales respuestas figuran: un trabajo que les asegure estabilidad económica, un empleo que les brinde libertad, y tiempo para realizar proyectos personales, y emprender un negocio propio. Al ser una pregunta a perspectiva, estos jóvenes se hacen una idea de cómo sería su futuro profesional que se alinearía a su satisfacción laboral.

Por las características del instrumento de investigación empleado, no queda claro, ni se ha profundizado en la concepción del término “libertad”, que tienen los jóvenes.

Philpott y Prenafeta (2018) sostienen en que los *millennials* necesita tener libertad para desarrollar sus trabajos. La privación de esta le sugiere desconfianza por parte de sus jefes. Asimismo, prefieren no tener horarios rígidos, ya que quieren organizar sus horarios en función de sus actividades, y hacerlo en el momento que ellos consideren más oportuno. Por esta razón, muchos de los *millennials* piden insistentemente la posibilidad de trabajar desde sus casas, a su ritmo y en su entorno.

Mora (2018) analizó el nivel de satisfacción de los trabajadores pertenecientes a la generación Y, también denominados *millennials* residentes del distrito de la Molina, en Lima, Perú. De acuerdo a los hallazgos obtenidos, se observa que priorizan la remuneración, mientras que las actividades ecoambientales y el clima laboral no generaron un gran impacto en la muestra, teniendo un mejor respaldo en otras investigaciones realizadas.

Caso similar sucede con los *millennials* encuestados de Piura, que tienen como prioridad lo económico, es decir, la remuneración (motivo extrínseco).

El tercer objetivo específico es conocer las causas de la rotación laboral de estos jóvenes. Los *millennials* encuestados alegan las siguientes causas, ordenadas de mayor a menor significancia: la necesidad de generar mayores ingresos (motivos extrínsecos), ser dueños de su tiempo (motivos trascendentes) y mejorar su desarrollo profesional (motivos intrínsecos). El 42 % de los miembros de la muestra quisiera dejar su actual trabajo y emprender un negocio propio, mientras que el 58 % de 30 a 34 años, que representa solamente el 28.3 % de todos los encuestados, ya tienen su propio emprendimiento.

La mayoría de *millennials* encuestados coinciden que en 10 años buscarán un empleo que les asegure estabilidad económica. Es decir, estos jóvenes procuran cubrir sus necesidades básicas (materiales) antes de mejorar su desarrollo profesional (necesidades cognoscitivas) y mantener el balance entre su vida personal y laboral (necesidades afectivas). Esto se puede entender ya que, según INEI al 2017, el 10,3 % de la población peruana tiene un trabajo formal, mientras que 68,6 %, un trabajo informal. Las remuneraciones del sector formal tienen un ingreso promedio mensual de 3599 nuevos soles frente a 1817 nuevos soles. Al tener un sueldo tan bajo, estos jóvenes se muestran preocupados por cubrir sus necesidades materiales, antes que sus necesidades cognoscitivas y afectivas.

Así mismo, se preguntó a los integrantes de la muestra ¿Qué motivo tendrían para dejar su actual empleo y emprender un negocio propio? y ¿Qué motivo tendrían para cambiar su actual trabajo por otro?, la respuesta con mayor porcentaje a ambas preguntas fue generar mayores ingresos.

En Perú hay un gran número de *millennials* que buscan emprender un negocio: Perú es el tercer país con población más emprendedora en Latinoamérica y el quinto en todo el mundo (Serida, Borda,

Alzamora, Morales, & Guerrero, 2020). Por tanto, este reto los lleva a invertir tiempo y dinero, aunque con la incertidumbre de si su negocio tendrá éxito.



## Recomendaciones

Vistos los resultados de la presente investigación acerca de los motivos que los *millennials* tienen para trabajar, arrojaron que los tres principales motivos son: buena remuneración, oportunidad de desarrollo profesional y reconocimiento laboral, se propone a las organizaciones la implementación de programas de desarrollo profesional para favorecer el perfeccionamiento de las competencias de sus colaboradores. Cuando no fuese posible la promoción vertical, las empresas podrían instaurar iniciativas para asegurar el desarrollo en el mismo puesto laboral (trabajos en grupo, gestión y liderazgo, participación en proyectos, etc.) o crecimientos horizontales que enriquezcan el puesto del empleado. De esta forma se suplen las limitaciones para una mejor atención salarial, vista la actual coyuntura.

Otro de los resultados obtenidos, arroja que un gran número de los *millennials* encuestados buscan generar mayores ingresos, un 42 % de estos jóvenes manifestó su interés por emprender su propio negocio. El Perú es el quinto país con población más emprendedora en el mundo, por lo que deberían mejorarse las normas tributarias y laborales para emprendedores, promoviendo su sostenibilidad durante los primeros años de funcionamiento; periodo de mayor riesgo y probabilidad de fracaso (GEM, 2019).

La aplicación a mayor escala, y no únicamente a un segmento como se ha realizado para fines de esta investigación, abarcando a la Generación Z peruana, de la encuesta “Los millennials de Piura ante el desafío profesional”, resultará de gran utilidad para las empresas, ya que los próximos años ingresarán al mercado laboral. Vista la experiencia de la investigación presentada, se sugiere que la muestra aleatoria abarque la realidad de los *millennials* peruanos tanto con estudios superiores no concluidos como con carreras técnicas.

De acuerdo con los hallazgos encontrados, la subdivisión de los *millennials* en dos grupos etarios (de 20 a 27 y de 28 a 35 años) sería pertinente en una futura investigación favoreciendo un mejor conocimiento y atención de su perfil en relación con la aplicación de estrategia de retención por parte de las empresas, lo que podría redundar en su mayor fidelización. No es lo mismo un *millennial* que recién egresa de la universidad, que accede a sus primeras experiencias laborales y posiblemente vive con sus padres, que un joven de 28 a 35 años, que tiene más responsabilidades (carga familiar, compromisos inmobiliarios, deudas, etc.) y que busca mayor estabilidad y una remuneración acorde a sus necesidades.

La nueva realidad suscitada a propósito de la pandemia de la Covid-19, brinda la posibilidad de diversos temas de investigación, asociados al tema presente trabajo, “Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la ciudad de Piura”, ya permitiría actualizar y complementar la información presentada en esta investigación. El trabajo desempeñado como parte del contexto de la pandemia, brindará nuevos resultados y datos de interés para las empresas y los colaboradores, en relación con

sus nuevos hábitos, retos de desarrollo profesional y propósitos y formas de actuación en el ámbito laboral.

Por otro lado, se plantea realizar una investigación acerca de las prioridades de los *millennials*, explorando la importancia que tiene para ellos la familia, su interés por el matrimonio y por tener hijos. Finalmente, se sugiere desarrollar una investigación que analice las competencias y habilidades directivas de los jefes para dirigir *millennials* tomando en cuenta sus características y necesidades, entre otros, para disminuir la rotación laboral.



## Lista de referencias

- Agencia EFE. (2 de noviembre de 2019). Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/los-millennials-prefieren-innovacion-y-buen-trato-laboral-antes-que-dinero-noticia/>
- Alberti, A. (2019). *Estudio comparativo entre la motivación en la vida laboral y personal de los baby boomers con la vida laboral y personal de los millennials*. (Tesis de pregrado). Mendoza: Universidad Juan Agustín Maza. Obtenido de <http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/987/Tesis%20Final%202019.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo: USAT - Escuela de Economía. Obtenido de [https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento\\_Organizacional\\_En\\_Busca\\_del\\_Desarrollo\\_de\\_Ventajas\\_Competitivas](https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_Desarrollo_de_Ventajas_Competitivas)
- Amorós, J., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/264953640\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_2013\\_Global\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/264953640_Global_Entrepreneurship_Monitor_2013_Global_Report)
- Andina. (14 de febrero de 2019). "Millennials" son los más interesados en obtener un posgrado. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-millennials-son-los-mas-interesados-obtener-un-posgrado-742443.aspx>
- Barford, I., & Hester, P. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. *Defense Acquisition Journal*(19), 63-80. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/235018077\\_Analysis\\_of\\_Generation\\_Y\\_Workforce\\_Motivation\\_Using\\_Multiattribute\\_Utility\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/235018077_Analysis_of_Generation_Y_Workforce_Motivation_Using_Multiattribute_Utility_Theory)
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión En El Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>
- Bergerman, E., & Tantaleán, S. (2016). *Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque 2016*. (Tesis de pregrado). Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/817>
- Bocanegra, A. (2021). *Instrumento de validez de contenido para la elaboración de campo [archivo Word]*. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas.
- Bumeran. (2020). *Sueldo de practicante en Perú*. Obtenido de [https://www.bumeran.com.pe/salarios/oficios-y-profesiones/practicante\\_548.html](https://www.bumeran.com.pe/salarios/oficios-y-profesiones/practicante_548.html)

- Burke, R. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Chávez, J., & Ríos, E. (2017). *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima*. (Tesis de pregrado). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. doi:10.19083/tesis/624551
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (P. Mascaró, Trad.) Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cóndor, J. (11 de agosto de 2019). *El 82% de millennials que trabajan en empresas desea abrir su negocio*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/el-82-de-millennials-que-trabajan-en-empresas-desea-abrir-su-negocio-noticia/>
- Crespo, P. (2014). Somos la generación del milenio. *Aptitus*.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25, 293-302. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9162-9>
- De la Cruz, C. (s.f.). *Millennials en el Perú: una generación con grandes oportunidades laborales*. Obtenido de Empleabilidad PUCP: <https://empleabilidad.pucp.edu.pe/noticias/reportaje/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>
- De la Cruz, C. (s.f.). *Procesos de reclutamiento y selección de personal en el Perú*. Obtenido de Empleabilidad PUCP: <https://empleabilidad.pucp.edu.pe/noticias/reportaje/procesos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-el-peru/>
- De Seta, L. (17 de enero de 2010). *Motivación intrínseca y extrínseca: ¿cuál necesitas?* Obtenido de Dos Ideas: <https://dosideas.com/noticias/motivaci%c3%b3n/812-motivacionintrinseca-y-extrinseca-cual-necesitas>
- Deloitte. (2019). *Millennial Survey 2019. Prioridades y preocupaciones de los Millennials y la Generación Z*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennialsurvey2019.html>

- Deloitte. (2020). *Encuesta Millennial 2020. Millennials y Generación Z son la clave para crear una "mejor normalidad"*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/about-deloitte/millennial-survey-2020.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). (G. Domínguez, Ed., L. Pineda, & V. Campos, Trads.) Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Diario Expansión. (10 de marzo de 2017). *¿Por qué es importante tener una red de contactos?* Obtenido de Empresas & Management: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/management/1051703-330/por-qu%C3%A9-es-importante-tener-una-red-de-contactos>
- Duque, A. (s.f.). *El efecto millennials sobre las responsabilidad social de la empresa*. Obtenido de El blog de tus asesores-consultores: <https://www.elblogdetusasesores-consultores.com/responsabilidad-social-empresarial/el-efecto-millennials-sobre-la-responsabilidad-social-de-la-empresa/>
- El Comercio. (7 de agosto de 2019). *Comex: Número de mypes informales aumentó en 1,8 puntos porcentuales en 2018*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/comexperu-numero-mypes-informales-aumento-1-8-puntos-porcentuales-2018-noticia-nndc-662977-noticia/>
- Entrepreneur. (17 de mayo de 2018). *10 razones por las que renuncian los millennials*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/10-razones-por-las-que-renuncian-los-millennials>
- Espinoza, C., Miller, P., Bateman, C., & Garbett, C. (2014). *Millennials @Work: The 7 Skills Every Twenty-Something (And Their Manager) Needs to Overcome Roadblocks and Achieve Greatness*. Utah: Franklin Covey.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2016). *Gobierno de persona en la empresa* (Sexta ed.). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Forbes. (5 de octubre de 2017). *5 cosas que los Millennials buscan en un trabajo*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/5-cosas-que-los-millennials-buscan-en-un-trabajo>
- Gavidia, D. (22 de febrero de 2021). *Pese a la pandemia, Perú es uno de los países con mayor rotación laboral*. Obtenido de Sudaca.pe: <https://sudaca.pe/noticia/emprende/pese-a-la-pandemia-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral/>

- Gil, F. (5 de febrero de 2019). *Millennials cambian hasta 7 veces de trabajo a lo largo de su vida laboral*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-cambian-7-veces-vida-laboral-257792-noticia/>
- Gómez, M. F. (14 de enero de 2021). *Crisis laboral de la juventud y COVID-19: una cicatriz prolongada*. Obtenido de BID: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/crisis-laboral-de-la-juventud-y-covid-19-una-cicatriz-prolongada/>
- Great Place To Work. (1 de julio de 2020). *Las Mejores Industrias para Trabajar 2020*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=wY1bjMwDx7Y>
- Guardia, K. (22 de febrero de 2018). *Millennials duran hasta 2 años en un trabajo, advierte especialista*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-duran-2-anos-advierete-especialista-227898-noticia/>
- Guzmán, C. (15 de noviembre de 2018). *¿Qué habilidades blandas necesitan los millennials peruanos para tener éxito laboral?* Obtenido de PQS: <https://pqs.pe/aprende-mas/que-habilidades-blandas-necesitan-los-millennials-peruanos-para-tener-exito-laboral/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1210>
- Horikian, S. (2017). *Evaluaciones de desempeño y millennials: el valor del feedback en las generaciones más jóvenes*. (Tesis de pregrado). Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11157/MBA\\_2017\\_Horikian.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11157/MBA_2017_Horikian.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- INEI. (2018). *Producción y empleo informal en el Perú, Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2017*. Lima: INEI. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1589/libro.pdf)
- INEI. (2019). *Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes al 30 de junio del presente año*. Obtenido de INEI: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>
- Ipsos. (2018). *New consumer. Millennials: Mitos y realidades*. Lima: Ipsos. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)
- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management* (Primera ed.). New York: AMACOM.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología* (Segunda ed.). Ciudad de México: Editorial Interamericana.

- Llano, C. (2007). *Y usted, ¿por qué trabaja?* Obtenido de Gabriel Catalano: <https://gabrielcatalano.com/2010/06/07/y-usted-%C2%BFpor-que-trabaja/>
- Luhby, T. (23 de Julio de 2014). *Los 'millennials' le dicen no al matrimonio.* Obtenido de CNNMoney: <https://cnnespanol.cnn.com/2014/07/23/los-millennials-le-dicen-no-al-matrimonio/>
- Manpower Group. (2020). *Las carreras de los Millennials: visión 2020.* Obtenido de Manpower Group: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>
- Meri, C., & Ríos, A. (2018). Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials. *XXVI Jornadas de Jóvenes Investigadores AUGM.* Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *360: Revista De Ciencias De La Gestión*(4), 67-104. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21117>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional.* Buenos Aires: Temas.
- Mora, R. (2018). *Satisfacción laboral de los millennials que viven en el distrito La Molina 2018.* (Tesis de pregrado). Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3848>
- Nielsen. (noviembre de 2015). *Estilos de vida generacionales.* Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Núñez, E., Ravina, R., & Ahumada-Tello, E. (2018). Análisis de la Situación Actual de la Felicidad Corporativa de los Millennials en España, desde el Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas. *Revista Académica Eco*(18), 1-22. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/327605255\\_Analisis\\_de\\_la\\_Situacion\\_Actual\\_de\\_la\\_Felicidad\\_Corporativa\\_de\\_los\\_Millennials\\_en\\_Espana\\_desde\\_el\\_Barometro\\_del\\_Centro\\_de\\_Investigaciones\\_Sociologicas](https://www.researchgate.net/publication/327605255_Analisis_de_la_Situacion_Actual_de_la_Felicidad_Corporativa_de_los_Millennials_en_Espana_desde_el_Barometro_del_Centro_de_Investigaciones_Sociologicas)
- Orientación Universia. (18 de abril de 2019). *Ventajas de estudiar una maestría.* Obtenido de Orientación Universia: <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/tips-consejos-posgrados/ventajas-de-estudiar-una-maestria-4592.html>
- Parodi, C. (23 de noviembre de 2018). *¿Qué pasa con el empleo en el Perú?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/11/que-pasa-con-el-empleo-en-el-peru.html/>
- Pérez, J. (1992). *Introducción a la Dirección de Empresas. Organización humana.* Piura: Universidad de Piura.
- Perú21. (14 de septiembre de 2018). *45% de los millennials peruanos no saben ahorrar.* Obtenido de Perú21: <https://peru21.pe/peru/datum-45-millennials-peruanos-ahorrar-428000-noticia/>

- Philpott, J., & Prefaneta, M. (2018). *Liderar millennials, ¿utopía o realidad?* Madrid: Caligrama.
- Robert Walters. (2017). *Atraer y retener a los profesionales millennial: el management del futuro*.  
Obtenido de Robert Walters Group:  
<https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>
- Serida, J., Borda, A., Alzamora, J., Morales, O., & Guerrero, C. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*. Lima: Universidad ESAN. Obtenido de  
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2070>
- Simón, C., & Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*(45), 58-61.
- Sintec Consulting. (2019). *Generations at Work. Necesidades y preferencias de las cuatro generaciones más relevantes*. Monterrey: Sintec Consulting. Obtenido de <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/sintec-uploads/wp-content/uploads/2019/07/30104027/Reporte-Generations-At-Work.pdf>
- Stivelberg, A. (2020). *Manteniendo la familia y los negocios: transformar la zona de conflicto en zona de acuerdo*. Buenos Aires: Granica.
- Villalobos, M. (29 de mayo de 2017). *Conoce las diferencias entre la generación Z y los millennials*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/generacion-z-diferencia-millennials-427001-noticia/>
- Xochihua, T. (12 de enero de 2017). *¿Los Millennials cambiaron el significado del Éxito?* Obtenido de Leadership101: <https://www.leadership101.mx/post/2017/01/10/millennias-exito-cambio-generacional>

### Notas a pie de página

<sup>1</sup> Aunque se ha castellanizado en “milenial” o “generación Y”, dado que su uso todavía no se ha difundido lo suficiente ni se ha estandarizado, la tesis opta por emplear el término original, en inglés, millennial. El concepto se explica más adelante.

<sup>2</sup> De acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de Price Waterhouse Coopers, al 2019 el índice promedio de rotación laboral en el Perú llegaba a 20,7 %, mientras que en Latinoamérica llegaba a 10,9 %. Estas cifras suponen un desafío considerable para las organizaciones.

<sup>3</sup> Fue profesor de Teoría de la Organización de la IESE Business School de España.

<sup>4</sup> Deloitte Touche Tohmatsu Limited (llamada de forma abreviada Deloitte) es una empresa de alcance mundial que brinda servicios de consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría.

<sup>5</sup> Ponente, consultor y experto norteamericano sobre millennials, reconocido mundialmente como líder en el tema de diversidad generacional en el lugar de trabajo y con varias publicaciones relacionadas con el mundo laboral y los millennials.

<sup>6</sup> Bumeran es una empresa que proporciona ofertas de trabajo en todo Latinoamérica. Es considerada una de las más importantes en el área de empleabilidad por medio de esta plataforma.

<sup>7</sup> Manpower Group es una empresa líder mundial en soluciones innovadoras para la fuerza laboral. Crea y presta servicios que contribuyen para que los clientes logren sus objetivos de negocio y de capital humano, y ayudan a incrementar su competitividad.

<sup>8</sup> Empresa líder en microfinanzas en Perú.

<sup>9</sup> Orientación Universaria, Red Iberoamericana de Universidades, es una iniciativa de responsabilidad corporativa del Banco Santander que integra a 1345 universidades que representan a 18,3 millones de docentes y estudiantes universitarios. Está presente en 23 países de Iberoamérica. Sobre el artículo referido, véase: Orientación Universaria (2019). Ventajas de estudiar una maestría. Recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/tips-consejos-posgrados/ventajas-de-estudiar-una-maestria-4592.html>



## Apéndices





## Apéndice A. Encuesta: Los millennials de Piura ante el desafío profesional

El siguiente instrumento de investigación pretende recabar datos que revelen la actitud, opinión e intención de los encuestados.

Por favor seleccione una alternativa para cada interrogante:

Género:

Hombre

Mujer

Edad:

18 a 21

22 a 25

26 a 29

30 a 34

35 a más

Grado de instrucción:

Preescolar

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior no concluido

Superior concluido

Postgrado

Seleccione la antigüedad de su trabajo actual dentro de los siguientes rangos:

Actualmente sin trabajo ni experiencia laboral

Actualmente sin trabajo

Menos de 1 año

De 1 año a menos de 2 años

De 2 años a menos de 3 años

De 3 años a menos de 4 años

De 4 años a más

¿Cuántos empleos ha tenido en los últimos cinco años?

Sin experiencia laboral

1 empleo

2 empleos

3 empleos

4 empleos o más

¿Cuál de los siguientes motivos considera determinantes para elegir un empleo? Elija las 3 opciones más importantes, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Buena remuneración
- Oportunidad de desarrollo profesional
- Reconocimiento laboral
- Buen ambiente y clima laboral
- Equilibrio entre vida personal y laboral
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes motivos considera determinantes para cambiar un empleo? Elija las 3 opciones más importantes, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- No aplica, porque no he cambiado de trabajo aún
- Mejor remuneración
- Oportunidad de desarrollo profesional
- Reconocimiento laboral
- Afectación positiva a la salud física y mental
- Equilibrio entre vida personal y laboral
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

En general, ¿cuál de las siguientes opciones considera como prioridad en su vida? Elija las 3 opciones más importantes, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Desarrollo profesional (capacitaciones, dominio de TIC, Networking, etc.)
- Participación ciudadana (voluntariados, activación en ONG)
- Status y prestigio social
- Vida personal y familiar
- Solvencia económica (remuneración, beneficios, viáticos, etc.)
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

A su criterio ¿Cómo debería ser determinada la remuneración? (qué criterios tiene al momento de recibir su sueldo, porqué se le debe pagar). Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- De acuerdo a las competencias, habilidades y aptitudes
- De acuerdo a las responsabilidades
- De acuerdo a la formación académica

- De acuerdo a la experiencia
- De acuerdo a la antigüedad en la empresa
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Por cuál de los siguientes motivos abandonarías su empleo actual para emprender un negocio propio o trabajar de manera independiente? Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Ya tengo un negocio propio/ trabajo de manera independiente
- Actualmente no estoy laborando
- Mejorar la salud física y mental
- Generar mayores ingresos
- Ser dueño de mi tiempo
- Mejorar mi desarrollo profesional
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Cómo se ve trabajando a 10 años vista? Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- En un empleo que me asegure estabilidad económica
- En un empleo que me brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales
- En un cargo directivo o gerencial dentro de alguna organización
- Trabajando en política
- Aportando al desarrollo de su comunidad (voluntariados, ONG, etc.)
- Emprendiendo un negocio propio
- Sin necesidad de trabajar y con solvencia económica para realizar proyectos personales
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Qué debe hacer actualmente o qué está haciendo para llegar al objetivo indicado en la pregunta anterior? De la siguiente lista marque respectivamente con una "X":

	¿Qué debe hacer?	¿Qué está haciendo?
Adquirir experiencia y nuevas habilidades		
Desarrollar una mejor formación académica		
Fortalecer la lealtad en la empresa donde laboro actualmente		
Hacer carrera dentro de una organización		
Ahorrar fondos para un emprendimiento futuro		
Construir una marca personal a través de una red de profesionales (Networking)		
Invertir en fondos mutuos, bolsa de valores, bienes raíces, etc.		
Otros (Especifique)		

¿Qué está haciendo actualmente para tener más dinero? Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Trabajar formalmente (estar en planilla) y ahorrar
- Trabajar informalmente (no estar en planilla) que generen dinero
- Invertir (bolsa de valores, fondos mutuos, cuenta de ahorros, etc.)
- Emprendimientos
- Ahorrar fondos recibidos o heredados
- Otros: (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Qué está haciendo para ser un mejor profesional? Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Trabajando para generar una red de contactos
- Trabajando para adquirir experiencia y aprender
- Trabajando y desarrollando competencias, capacidades y habilidades
- Cursos de capacitación en habilidades blandas
- Cursos de capacitación en conocimientos técnicos
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

¿Con cuál de las siguientes actividades aporta al desarrollo de su comunidad? Elija las 3 opciones más importantes para usted, indicando la más importante como 1, la segunda más importante como 2 y la tercera más importante como 3:

- Realizando trabajos de voluntariado
- En la actividad política
- Colaborando con ONG
- Generando empleos y contribuyendo al desarrollo profesional
- Contribuyendo al desarrollo humano de otros
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

Describa su trabajo ideal

---

¿Cuál es su mayor reto en la vida?

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

*Nota.* Elaboración propia.

Anexos





## Anexo 1. Validación de encuesta



**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**Facultad de Ciencias**  
**Económicas y Empresariales**

**FICHA DE VALIDACIÓN  
DEL INSTRUMENTO**

### I. INFORMACIÓN GENERAL

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1.1 Nombres y apellidos del validador: | <b>Mg. Juana Huaco García</b>       |
| 1.2 Cargo e institución donde labora:  | <b>Docente Universidad de Piura</b> |
| 1.3 Nombre del instrumento evaluado:   | <b>Encuesta</b>                     |
| 1.4 Autor del instrumento:             | <b>Elaboración propia</b>           |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).



Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Elaboración: Juan Carlos Zasata Ancallimo

Coefficiente de validez  $(A+B+C)/17 = 1,00$

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Piura, 9 de agosto del 2019

Mg. Juana Huaco Garcia



**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**Facultad de Ciencias**  
**Económicas y Empresariales**

**FICHA DE VALIDACIÓN  
 DEL INSTRUMENTO**

### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1.1 Nombres y apellidos del validador: | <b>Mg. Luis Alvarado Pintado</b>    |
| 1.2 Cargo e institución donde labora:  | <b>Docente Universidad de Piura</b> |
| 1.3 Nombre del instrumento evaluado:   | <b>Encuesta</b>                     |
| 1.4 Autor del instrumento:             | <b>Elaboración propia</b>           |

### **II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).



Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones y Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)			10	15	25
		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Elaborador: Juan Carlos Zúñiga Arciniegas

Coeficiente de validez

$$\frac{25}{30} = 0.83 = 0.83$$

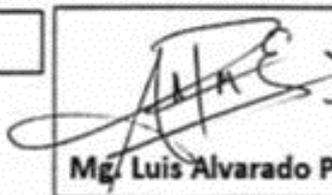
Intervalos	Resultado
0.00 - 0.49	• Validez nula
0.50 - 0.59	• Validez muy baja
0.60 - 0.69	• Validez baja
0.70 - 0.79	• Validez aceptable
0.80 - 0.89	• Validez buena
0.90 - 1.00	• Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ BUENA

Piura, 6 de noviembre del 2020



Mg. Luis Alvarado Pintado

**Anexo 2. Perú 2019: Población según generación**

Perú 2019: Población según Generación				
GENERACIÓN Z - CENTENNIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 5,251.7 Mujeres 5,051.2 TOTAL 10,302.8	Hombres 4,954.8 Mujeres 4,847.4 TOTAL 9,802.2	Hombres 3,914.4 Mujeres 3,921.7 TOTAL 7,836.1	Hombres 1,607.8 Mujeres 1,719.5 TOTAL 3,327.4	Hombres 540.7 Mujeres 686.3 TOTAL 1,227.0
<b>31.7%</b>	<b>30.2%</b>	<b>24.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>3.8%</b>

*Nota.* Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S. A. C. (CPI).



**Anexo 3.** Perú 2019: Población y hogares según departamento y provincias

<b>Perú 2019: Población y hogares según departamento y provincias</b> (En miles de personas)			
DEPARTAMENTO PROVINCIA	Población	% Respecto al DPTO	Hogares
<b>TOTAL PERU</b>	<b>32,495.5</b>	<b>100.0</b>	<b>8,580.5</b>
Piura	2,053.9	100.0	512.5
Piura	885.7	43.0	213.9
Sullana	344.3	16.8	86.8
Morropón	178.1	8.7	48.3
Talara	159.4	7.8	39.8
Paíta	144.0	7.0	36.5
Ayabaca	131.6	6.4	32.7
Huancabamba	122.8	6.0	33.1
Sechura	88.0	4.3	21.4

Nota. Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S. A. C. (CPI).



**Anexo 4.** Encuesta utilizada en la investigación de Meri & Ríos (2018): “Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials”

Encuesta:

El siguiente instrumento de investigación es sometido a los efectos de recabar datos que revelen la actitud, opinión e intención de los encuestados a través de cuestionario de preguntas cerradas con gradación de alternativas.

Favor seleccione una alternativa para cada interrogante:

Género:

Hombre

Mujer

Edad:

18 a 21

22 a 25

26 a 29

30 a 35

36 o más

Grado de instrucción:

Sin instrucción

Pre-escolar

Primaria

Secundaria

Técnica

Superior

Postgrado

Selecciona la antigüedad en tu trabajo actual o en tu último empleo dentro de los siguientes rangos:

Menos de 1 año

De 1 año a 2 años

De 2 años a 3 años

De 3 años a 4 años

Más de 4 años

En los últimos 5 años, ¿Cuántas veces has cambiado de empleo?

Nunca

1 vez

2 veces

3 veces

4 veces o más

¿Por cuál de las siguientes alternativas cambiarías un empleo de más de 3 años de antigüedad?

Elije una sola opción:

Un mejor salario pero en malas condiciones laborales

Salario igual o inferior pero en buenas condiciones laborales

Un mejor salario pero sin posibilidades de desarrollo profesional

Salario igual o inferior pero con posibilidad de desarrollo profesional

Un mejor salario pero en malas condiciones laborales y sin la posibilidad de un desarrollo profesional

¿Cuál de los siguientes motivos consideras determinante para cambiar de empleo? Elije una sola opción:

- Remuneración no acorde al trabajo realizado
- Falta de oportunidades de desarrollo profesional
- Afectación negativa a la salud física y mental (estrés Laboral)
- Falta de equilibrio entre vida personal y laboral
- Posibilidad de emprendimiento propio o trabajo independiente

Elije solo una de las siguientes opciones que consideres como el aspecto más importante en un empleo:

- Buena remuneración
- Oportunidad de desarrollo profesional
- Reconocimiento laboral
- Posibilidad de conciliar vida personal y laboral
- Hacer lo que realmente me gusta

En tu vida en general, ¿cuál de las siguientes opciones consideras como prioridad? Elije una sola opción:

- Vida personal y familiar
- Desarrollo profesional
- Participación ciudadana (voluntariados, activación en ONG)
- Posición social
- Seguridad económica

A tu criterio ¿cómo se deberían ser determinadas las remuneraciones? Elije una sola opción:

- De acuerdo a las habilidades y aptitudes
- De acuerdo a las responsabilidades
- De acuerdo a la formación académica
- De acuerdo a la experiencia
- De acuerdo a la antigüedad

¿Por cuál de los siguientes motivos abandonarías tu empleo actual para emprender un negocio propio o trabajar de manera independiente? Elije una sola opción:

- Hacer lo que realmente me apasiona
- Mejorar la salud física y mental
- Generar mayores ingresos
- Dominio de mi propio tiempo para conciliar vida laboral y personal
- Desarrollo profesional

¿Cómo te ves trabajando de aquí a 10 años? Elije una sola opción:

- En un empleo que me brinde seguridad económica
- En un empleo que brinde libertad y tiempo para realizar proyectos personales
- En un cargo gerencial o con Poder de Mando dentro de alguna organización
- Emprendiendo mi negocio propio
- Trabajando en algo que realmente me apasione

¿Qué estás haciendo actualmente o qué pretendes hacer para llegar al futuro laboral que elegiste? Elije una sola opción:

- Adquiriendo experiencia y nuevas habilidades

- Desarrollando una mejor formación académica
  - Fortaleciendo la lealtad y haciendo carrera dentro de una organización
  - Ahorrando fondos para un emprendimiento futuro
  - Construyendo una marca personal a través de una Red de Profesionales (Networking)
- ¿Con cuál de las siguientes actividades encuentras el bienestar de la participación ciudadana?

Elije una sola opción:

- Realizando trabajos de voluntariado
- Activando en la política
- Colaborando con ONG
- Logrando el desarrollo profesional
- Empezando un negocio propio

¿A qué campo de trabajo te dedicarías si pudieras? Elije una sola opción:

- Ciencias de la Salud
- Matemáticas e Ingeniería
- Tecnología e Información
- Ciencias Políticas y Económicas
- Expresiones artísticas

Muchas Gracias por su colaboración!!

*Nota.* Meri & Ríos (2018).

