UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2018-11

PERFILAMIENTO DE GENERACIÓN MILLENIAL PARA APOYO EN PROCESO DE CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS EN EMPRESAS

MONRÁS ARMIJO, MARÍA OLGA

https://hdl.handle.net/11673/49094

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE

PERFILAMIENTO DE GENERACIÓN *MILLENIAL* PARA APOYO EN PROCESO DE CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS EN EMPRESAS.

MARÍA OLGA MONRÁS ARMIJO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA	:	SR. ALEJANDRO PALMA T.
PROFESOR CORREFERENTE	:	SR. PEDRO FERNÁNDEZ DE LA REGUERA B.

NOVIEMBRE 2018

A mi familia . . .

Por todo el apoyo que me dieron en este difícil camino. Los amo y les dedico este gran paso que estoy dando en mi vida. Sin ustedes no hubiese llegado hasta acá.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mis papás, por acompañarme en todo momento, saber el contenerme en lo momentos más difíciles. Sin ustedes no sería ni la mitad de lo que soy hoy en día. Les agradezco la oportunidad que me dieron, por confiar en mí y en el camino que decidí. Sin duda estén orgullosos de lo que juntos hemos logrado.

A mis hermanos: mi angelito que desde el cielo me ha guiado y me ha cuidado y mi Nachita por soportar las largas noches de estudio y trabajo.

Agradezco a mis abuelos, por entender mis largas ausencias en su hogar y siempre estar orgullosos de lo que sus nietos hemos logrado.

A Felipe Alvarado y toda la familia: los Alvarado Passeron, por todas sus palabras de apoyo, por siempre estar pendientes de lo que necesitara y considerarme una más de su familia. Por su ayuda constante en lo que fue el proceso de tesis.

También mencionar a los funcionarios y docentes de la Universidad, por todos los conocimientos que me entregaron, que no fueron netamente académicos. Mención honrosa a mi gente del casino que siempre fueron muy atentos y preocupados conmigo y confiaron en mis capacidades de cajera y también a René Villalobos por todos sus sabios consejos y el estar siempre ahí cuando tenía algún problema. Al departamento de Industrias que siempre me ayudo y más de una vez me dio trabajo. Y obviamente a Alejandro Palma, mi profesor guía, por aceptar apoyarme en este proyecto y tenerme fe.

Gracias a las personas maravillosas que conocí en este proceso, aquellas que se convirtieron en grandes amistades y apoyaron las largas horas de estudio, destacando a Fernando Jiménez por llegar en el momento indicado y apoyarme en los momentos más difíciles sin juzgarme y por acompañarme hasta el final.

Muchas gracias a todos los que me dieron apoyo de manera directa o indirecta en este proceso...

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas siempre han funcionado con personal, por lo que para contar con ellos deben realizar un proceso de captación para poder cubrir todos los posibles puestos de trabajo que estimen conveniente. Y además, una vez ingresado el personal, deben saber retenerlos.

En la actualidad, existen tres generaciones conviviendo en el mundo laboral: los *Baby Boomers*, la generación X y los *millenials*. Las dos primeras generaciones ya llevan años aportando su fuerza laboral, por lo que las empresas ya tienen un protocolo para captarlos y retenerlos, pero los *millenials*, al tratarse de una generación más joven, no se tiene un completo conocimiento de que factores los llevan a decidir por una empresa y permanecer en ella, siendo un problema para las empresas la constante movilidad que presentan.

En esta investigación, se pretende perfilar a la generación *millenials*, residente en la Región Metropolitana, a través de herramientas de investigación de mercado para apoyar el proceso de captación y retención de talentos en posibles empresas interesadas en Chile. Se determinará qué es lo que desean lo trabajadores (tanto actuales como futuros) que les ofrezcan las empresas y se compararán con las propuestas actuales de las sociedades. Con esta información se recomendarán propuestas para considerar en los procesos de captación y retención.

Para la obtención de datos, en primera instancia, se realizará una fase exploratoria como recurso previo para estructurar una encuesta, herramienta decidida a utilizar en la fase concluyente. Se creará una encuesta *online*, donde se pretende una muestra aleatoria, por conveniencia y no probabilística. Se espera realizar una investigación descriptiva.

Dentro de los resultados, se pueden mencionar que se generaron diez perfiles, donde seis corresponde a *millenials* que no se encuentran trabajando:

- *Millenial* Ambientalista o Verde
- *Millenial* No Decidido
- *Millenial* en vías de Desarrollo
- *Millenial* Nómade
- *Millenial* Justiciero
- *Millanial* Emprendedor

Estos perfiles se diferencian por lo que consideran determinante, por cómo se definen y lo que desean aportar.

Los cuatro perfiles restantes corresponden a perfiles de trabajadores, sin importar su generación:

- Trabajador Ambicioso
- Trabajador Amigable
- Trabajador Receptivo
- Trabajador Independiente

Estos perfiles no se diferencian en lo que desean, pero si en lo que los define y lo que aportan.

En general, las personas al momento de trabajar, encontrarse trabajando o pensando hacerlo, y sin importar su perfil, coinciden en ciertos aspectos como determinantes, por lo que las empresas deberían enfocarse en estos y designar recursos para seguir mejorándolos. Estos aspectos se determinarán de acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta.

Índice de Contenidos

1. Problema de Investigación **1**

2. Objetivos **3**
2.1. Objetivo General . . . 3
2.2. Objetivos Específicos . . . 3

3. Marco Teórico **5**
3.1. Generaciones . . . 5
3.2. Empresas . . . 9
3.3. Captación y proceso de reclutamiento . . . 11
3.4. Proceso de Selección . . . 12
3.5. Retención de talentos . . . 12
3.6. *Employer Branding* . . . 13
3.7. *Employee Value Proposition* (EVP) . . . 13
3.8. Las “4P” versus las “4C” del Marketing . . . 14

4. Metodología **17**
4.1. Diseñar la Investigación . . . 17
4.1.1. Fase Exploratoria . . . 17
4.1.2. Fase Concluyente . . . 18
4.2. Obtención de la Información . . . 18
4.2.1. Muestra . . . 18
4.2.2. Recopilación de Datos . . . 18
4.3. Procesamiento y Análisis de Datos . . . 19
4.4. Presentación de Resultados . . . 19
4.5. Conclusiones y Recomendaciones . . . 19

5. Principales Hallazgos: Fase Exploratoria **21**

6. Principales Hallazgos: Fase Concluyente **23**
6.1. Encuesta Realizada . . . 23
6.1.1. Plataformas . . . 23
6.1.2. Situación Laboral . . . 23
6.1.3. ¿Dónde trabaja? / ¿Dónde le gustaría trabajar? . . . 24
6.1.4. Frases . . . 24
6.1.5. Áreas Consideradas . . . 25
6.1.5.1. Ambiente Laboral y Calidad de Vida . . . 25
6.1.5.2. Beneficios y Desarrollo de Carrera . . . 26
6.1.5.3. Innovación e Infraestructura . . . 26
6.1.5.4. Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación . . . 27
6.1.6. Expectativa años de permanencia en empresa . . . 27
6.1.7. Aportes . . . 28

6.1.8. Satisfacción . . . 29
6.2. Datos logrados . . . 29
6.3. Plataformas a Considerar . . . 31
6.4. Perfiles de los *Millenials* no trabajadores . . . 32
6.4.1. El *Millenial* Ambientalista o Verde . . . 33
6.4.2. El *Millenial* No Decidido . . . 35
6.4.3. El *Millenial* en vías de Desarrollo . . . 37
6.4.4. El *Millenial* Nómade . . . 39
6.4.5. El *Millenial* Justiciero . . . 41
6.4.6. El *Millenial* Emprendedor . . . 43
6.5. Expectativa permanencia no trabajador . . . 45
6.6. Trabajadores y Empresas . . . 46
6.6.1. Lo que ofrecen las empresas . . . 46
6.6.2. Perfiles de los Trabajadores . . . 50
6.6.2.1. Trabajador Ambicioso . . . 51
6.6.2.2. Trabajador Amigable . . . 53
6.6.2.3. Trabajador Receptivo . . . 55
6.6.2.4. Trabajador Independiente . . . 57
6.6.3. Recomendación empresa, Años trabajando y Expectativa . . . 58
6.7. Comparaciones . . . 59
6.7.1. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que quieren los trabajadores . . . 60
6.7.2. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores . . . 63
6.7.3. Lo que quieren trabajadores v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores . . . 67

7. Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones 73
7.1. Conclusiones . . . 73
7.2. Limitaciones . . . 76
7.3. Recomendaciones . . . 77
7.3.1. Empresas . . . 77
7.3.2. Futuros Estudios . . . 78

Bibliografía 79

A. Anexos 81
A.1. *Millenials* no trabajadores . . . 81
A.1.1. Dendrograma . . . 81
A.1.2. *Millenial* Ambientalista o Verde . . . 82
A.1.3. *Millenial* No Decidido . . . 83
A.1.4. *Millenial* en vías de Desarrollo . . . 84
A.1.5. *Millenial* Nómade . . . 85
A.1.6. *Millenial* Justiciero . . . 86
A.1.7. *Millenial* Emprendedor . . . 87
A.2. Trabajadores . . . 88
A.2.1. Dendrograma . . . 88
A.2.2. Trabajador Ambicioso . . . 89
A.2.3. Trabajador Amigable . . . 90
A.2.4. Trabajador Receptivo . . . 91
A.2.5. Trabajador Independiente . . . 92

Índice de Tablas

3.1. Características de las generaciones 6
3.2. Personas por generación según datos censo 2017 7
3.3. Personas por generación según datos censo 2002 8
3.4. Clasificación de empresa según tamaño o magnitud 9
3.5. Clasificación de empresas según actividad o giro 10
3.6. Clasificación de empresas según su sector económico 10
3.7. Clasificación de empresas según el origen del capital 10
3.8. Clasificación de empresas según el lugar donde operan 11
3.9. Clasificación de empresas según el destino de sus beneficios 11

5.1. Respuestas de fase exploratoria 22

Índice de Figuras

3.1. Porcentaje de personas por generación según datos censo 2017 7
3.2. Porcentaje de personas trabajando por generación según datos censo 2017 7
3.3. Porcentaje de personas por generación según datos censo 2002 8
3.4. Porcentaje de personas trabajando por generación según datos censo 2002 8
3.5. “4 Ps” a “4 Cs” 15

4.1. Metodología a utilizar 17

6.1. Porcentaje de hombres y mujeres que respondieron la encuesta 29
6.2. Porcentaje de la muestra de acuerdo a su situación laboral 29
6.3. Porcentaje de la muestra que pertenece a la generación *millenials* 30
6.4. Muestra por su situación laboral y generación 30
6.5. Porcentaje de la muestra que tiene hijos 31
6.6. Porcentaje de la muestra por nivel socio económico 31
6.7. *Millenials* no trabajadores 33
6.8. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Ambientalista o Verde 33
6.9. Frases que define al *Millenial* Ambientalista o Verde 34
6.10. Lo que aportaría el *Millenial* Ambientalista o Verde 34
6.11. Expectativa permanencia del *Millenial* Ambientalista o Verde 35
6.12. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* No Decidido 35
6.13. Frases que define al *Millenial* No Decidido 36
6.14. Lo que aportaría el *Millenial* No Decidido 36
6.15. Expectativa permanencia del *Millenial* No Decidido 37
6.16. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* en vías de Desarrollo 37
6.17. Frases que define al *Millenial* en vías de Desarrollo 38
6.18. Lo que aportaría el *Millenial* en vías de Desarrollo 38
6.19. Expectativa permanencia del *Millenial* en vías de Desarrollo 39
6.20. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Nómade 39
6.21. Frases que define al *Millenial* Nómade 40
6.22. Lo que aportaría el *Millenial* Nómade 40
6.23. Expectativa permanencia del *Millenial* Nómade 41
6.24. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Justiciero 41
6.25. Frases que define al *Millenial* Justiciero 42
6.26. Lo que aportaría el *Millenial* Justiciero 42
6.27. Expectativa permanencia del *Millenial* Justiciero 43
6.28. Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Emprendedor 43
6.29. Frases que define al *Millenial* Emprendedor 44
6.30. Lo que aportaría el *Millenial* Emprendedor 44
6.31. Expectativa permanencia del *Millenial* Emprendedor 45
6.32. Expectativa permanencia en misma empresa por *millenials* que aún no trabajan 45
6.33. Lo que ofrecen las empresas en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida 46
6.34. Lo que ofrecen las empresas en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera 47

6.35. Lo que ofrecen las empresas en el área de Innovación e Infraestructura 48
6.36. Lo que ofrecen las empresas en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación 49
6.37. Trabajadores 50
6.38. Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Ambicioso 51
6.39. Lo que aporta el Trabajador Ambicioso 51
6.40. Frases que definen al Trabajador Ambicioso 52
6.41. Tiene hijos el Trabajador Ambicioso 52
6.42. Edad del Trabajador Ambicioso 52
6.43. Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Amigable 53
6.44. Lo que aporta el Trabajador Amigable 53
6.45. Frases que definen al Trabajador Amigable 54
6.46. Tiene hijos el Trabajador Amigable 54
6.47. Edad del Trabajador Amigable 54
6.48. Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Receptivo 55
6.49. Lo que aporta el Trabajador Receptivo 55
6.50. Frases que definen al Trabajador Receptivo 56
6.51. Tiene hijos el Trabajador Receptivo 56
6.52. Edad del Trabajador Receptivo 56
6.53. Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Independiente 57
6.54. Tiene hijos el Trabajador Independiente 57
6.55. Edad del Trabajador Independiente 58
6.56. Resultados NPS 58
6.57. Expectativa permanencia en misma empresa por trabajadores 59
6.58. Sectores de las matrices de comparación 59
6.59. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida 60
6.60. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera 61
6.61. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Innovación e Infraestructura 62
6.62. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación 63
6.63. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida 64
6.64. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera 65
6.65. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Innovación e Infraestructura 66
6.66. Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación 67
6.67. Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials*que aún no trabajan en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida 68
6.68. Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera 69
6.69. Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Innovación e Infraestructura 70
6.70. Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación 71

A.1. Dendrograma obtenido para caso *millenials* no trabajadores 81
A.2. Lo que considera el *Millenial* Ambientalista o Verde en las área de estudio 82
A.3. Lo que considera el *Millenial* No Decidido en las área de estudio 83
A.4. Lo que considera el *Millenial* en vías de Desarrollo en las área de estudio 84
A.5. Lo que considera el *Millenial* Nómade en las área de estudio 85

A.6. Lo que considera el *Millenial* Justiciero en las área de estudio 86
A.7. Lo que considera el *Millenial* Emprendedor en las área de estudio 87
A.8. Dendrograma obtenido para caso trabajadores 88
A.9. Lo que le gusta al Trabajador Ambicioso que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja 89
A.10. Lo que le gusta al Trabajador Amigable que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja 90
A.11. Lo que le gusta al Trabajador Receptivo que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja 91
A.12. Lo que le gusta al Trabajador Independiente que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja 92

1 | Problema de Investigación

Con el paso del tiempo, las generaciones van experimentando cambios en sus intereses ya que existe un cambio en su forma de pensar que viene de la mano de la sociedad a nivel mundial y, por ende, en el ámbito laboral, las empresas se deben ir acomodando a esta situación para poder contratar a personas de todas las generaciones sin dejar de lado los ideales generales de cada una.

Actualmente, en una empresa se pueden encontrar tres generaciones trabajando juntas, éstas corresponden a la generación *Baby Boomers* (nacidos entre 1946-1964), Generación X (o gen X, nacidos entre 1965 y 1980) y la generación Y (o *millenials*, nacidos entre 1981 y 2000). Y se puede citar lo siguiente: "Se estimaba que, hacia 2010, 51 % de la fuerza laboral estadounidense tendría 40 años o más, mientras que la Gen Y representaría 22 % de la fuerza de trabajo. Hacia 2014 sería más de 47 % de ella." (Hatum, 2011)

Además, Patricia Gautier, gerente de consultoría de *Hay Group*, indica que "La diversidad bien gestionada suma al resultado final. Cada generación tiene su fortaleza. El que tendrá desafíos para gestionarla es el líder que deberá adaptar sus estilos de liderazgo y formas de relación con personas con valores y expectativas de trabajo diferentes. Pero para mantener esta sinergia entre generaciones es necesario entender el qué busca, qué los atrae, que piden, qué los motiva, qué valoran y cómo se logra que tengan desarrollo de carrera" (Viguera, 2013).

En el caso de las generaciones *Baby Boomers* y X, ya llevan tiempo aportando a la fuerza laboral, por lo que las empresas ya saben que sus capacidades de aprendizaje tienen a decaer con el tiempo. Tienen rechazo a adquirir nuevos conocimientos, a lo no inventado (Medina Salgado, 2008). En cambio, la generación Y lleva muy poco tiempo considerando los años de nacimiento que abarca ésta, es por ello que se le dará énfasis a los *millenials* sobre las demás generaciones ya que muestran características distintas.

La generación Y son jóvenes que nacieron mientras se masificaba el uso de computadores y la televisión por cable; son quienes mejores entienden de computación, audiovisuales y del mundo virtual, son sujetos sociales activos y gestores (Parker, 2000). Esta generación busca la independencia y la felicidad, priorizan sus intereses sobre el resto, buscando cumplir sus metas personales, viven el presente y valoran lo que ocurre en el momento, se encuentran permanentemente buscando experiencias y nuevas fuentes de aprendizajes, buscan opciones y caminos diferentes para ser exitosos (Research, 2013). Se caracterizan por ser creativos y piensan que cada uno tiene un gran potencial que necesita de herramientas para ser desarrollado, tienen horizonte de planeación de corto plazo por lo que desean resultados inmediatos, aunque signifique un mayor esfuerzo, son de mentalidad abierta y global, prefieren trabajar en grupos donde exista ambiente de colaboración, se preocupan por el medio ambiente y la sustentabilidad, desarrollan varias tareas a la vez (multitasking), la tecnología es parte de su vida, son egocéntricos, no son leales con las organizaciones ya que les gusta explorar nuevos desafíos y buscan la conciliación trabajo-familia (Carvallo, 2014).

Conociendo algunas características de los *millenials*, es necesario asociarlas con lo que buscan en el trabajo: desean responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones, pero a la vez que exista colaboración y toma de decisiones conjuntas, un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, poseer un *feedback* continuo y revisiones de su rendimiento, que exista comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles, adicionalmente, respeto a los mayores (a su estilo de vida y trabajo), quieren retribución por resultados, flexibilidad temporal y espacial y

poder conciliar la vida laboral con la familiar (Stein y Pin, 2009).

Frente a todos estos antecedentes y teniendo en cuenta que se espera que el mayor porcentaje de la fuerza laboral provenga de la generación Y, pero que también hay que tener siempre presente a todas las generaciones que se encuentran trabajando, ¿qué deben hacer las empresas para captar a la última generación que está ingresando al mundo laboral y a la vez retener a toda aquella persona que es considerada como un aporte o un talento?, ¿Por dónde es mejor buscar a la persona indicada para cierto puesto?, ¿Están ofreciendo beneficios atractivos para las nuevas generaciones?, ¿Qué opinan las personas que están en edad de trabajar de cómo deben ser las empresas para decidir ingresar a una y como lo ven los que ya se encuentran dentro?

Se pueden tomar en cuentas algunas de las ideas que plantea Hatum (2011) en la siguiente tabla para comenzar a trabajar por lo menos en el proceso de captación de la nueva generación:

Características de los Gen Y	Implicancias organizacionales	Implicancias personales
Integración vida-trabajo	• Planee formas de integrar vida y trabajo • Permita horarios más flexibles • Incorpore actividades no laborales al día a día • Incorpore redes sociales al trabajo	• La vida y el trabajo están integrados, no separados en actividades diferentes • No hay necesidad de equilibrarlos, sino de fusionarlos
Multitasking	• Cree un ambiente de trabajo más dinámico • Permita múltiples actividades • Impulse actividades de construcción de equipos y cultura • Estructure la organización de forma más plana y conectada	• Se requiere variedad y focos diversos
Manejo de la tecnología	• Difunda el uso de la tecnología • Permita el uso de tecnología personal • Integre a los Gen Y en decisiones sobre tecnología • Incorpore los portales y los espacios de trabajo virtuales como parte del trabajo cotidiano	• Énfasis en comunicación, colaboración y tecnología
Conciencia social	• La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe ser parte de la propuesta de valor para los Gen Y • La RSC debe estar integrada en las carreras de los Gen Y	• Una mayor conciencia de los problemas sociales y ambientales • La conciencia social es clave para elegir un trabajo

2 | Objetivos

2.1. Objetivo General

Perfilar a las personas de la Región Metropolitana, perteneciente a la generación nacida entre 1981 y 2000 (desde ahora *millenials*) mediante herramientas de investigación de mercados para apoyar en los procesos de reclutamiento y retención de talentos de posibles empresas interesadas en Chile.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar en qué empresas desean trabajar los *millenials* y qué beneficios consideran que deben estar presentes en las empresas para que decidan trabajar en éstas.
- Determinar las plataformas o medios más utilizados por los *millenials* al momento de buscar trabajo.
- Definir qué están ofreciendo actualmente las empresas desde el punto de vista de los trabajadores mediante una encuesta.
- Determinar si las personas que se encuentran actualmente trabajando están conformes con lo que le ofrecen o si se deberían replantear los beneficios que se les ofrece.
- Determinar cuántos años estima el *millenial* mantenerse en una empresa.
- Comparar lo que están ofreciendo las empresas en la actualidad con lo que les gusta a los trabajadores.
- Comparar lo que están ofreciendo las empresas en la actualidad con lo que desean los futuros trabajadores *millenials*.
- Comparar lo que les gusta a los trabajadores con lo que desean los futuros trabajadores *millenials*.
- Formular recomendaciones a las empresas de qué deberían ofrecer en sus procesos de reclutamiento a los posibles candidatos y cómo llegar a ellos.

3 | Marco Teórico

Para poder dar una solución a la problemática existente es necesario conocer las características de algunas generaciones, entender el por qué las empresas deberían contratar a personas pertenecientes a los *millenial* y conocer las clasificaciones de las empresas en Chile. Además, es necesario definir diferentes conceptos como son la captación, el proceso de reclutamiento y el proceso de selección y a qué se refiere con talentos en una empresa y a la retención de éstos.

3.1. Generaciones

Durante el transcurso de los años la sociedad va experimentando cambios y se intenta clasificar a todos aquellos que presentan afinidades en comunes y que comparten ideologías de acuerdo con lo que está ocurriendo en el momento. Es por esto que existen diferentes generaciones, donde cada una tiene algunos hechos históricos que marcan más su comportamiento y ayudan a diferenciar a una generación de otra.

En la actualidad, a nivel mundial, se pueden definir siete tipos de generaciones (Ramírez, 2016):

1. Nacidos entre 1900-1914, desde ahora será denominada como Generación *Interbellum*.
2. Nacidos entre 1915-1925, desde ahora será denominada como Generación Grandiosa.
3. Nacidos entre 1926-1945, desde ahora será denominada como Generación Silenciosa
4. Nacidos entre 1946-1964, desde ahora será denominada como *"Baby Boomers"*
5. Nacidos entre 1965-1980, desde ahora será denominada como *Generación X*
6. Nacidos entre 1981-2000, desde ahora será denominada como Generación Y o *"Millenials"*
7. Nacidos desde el 2001 hasta la actualidad, desde ahora será denominada como Generación Z o *"Centenials"*

Para efectos de esta investigación, las tres primeras generaciones se incluirán dentro de los *Baby Boomers* ya que según datos de censo 2017 (INE, 2018) son un porcentaje menor y no aportan en gran proporción a la fuerza laboral, por lo que no afectarán en el estudio. A continuación, se mencionan algunas características de las generaciones. La Tabla 3.2 muestra el total de personas por generación según los datos del censo 2017, las que se encuentran trabajando y el porcentaje correspondiente a los trabajadores en función a su generación. Se puede ver que en la generación de los *Baby Boomers* menos de la mitad de las personas que la componen se encuentran trabajando, lo mismo que la generación de los *centenials*.

Tabla 3.1: Características de las generaciones

	Baby Boomers	***Generación X***	***Milennials***	***Centenial***
Nacimiento	Hasta 1964	1964-1980	1981-2000	2001 a la actualidad
Hechos históricos	Movimiento Hippie. Revolución Cubana. Guerra de Vietman. Comienzo era espacial. Rock'n Roll.	Dictadura. Fin Guerra Fría. La recesión. Llegada de la tecnología. Conciencia por el planeta.	La globalización. Cuidado por el medio ambiente. Diversidad sexual. Violencia social. Auge de Internet.	Ataques terroristas. Crisis económicas. Uso energías alternativas. Softwares libres.
Cómo son	Optimistas. De relaciones valiosas. De crecimiento personal. Enfocados en la salud.	De pensamiento global. Divertidos. Informales. Pragmáticos. Lejanos de las instituciones.	Creativos. Sociables. Impacientes. Con culto por el bienestar. Autorreferentes.	De rápidos resultados. Lejanos de los gobiernos. Virtualizados, viven con la tecnología. Poco conversadores.
Trabajo	Por gratificación. Orientados al servicio. Trabajo en equipo y con esfuerzo.	Adaptables. Independientes. Respetan la jerarquía.	Prefieren la tecnología, innovan. Trabajo en equipo. No son autocríticos. Ven al jefe como un padre.	Se espera que sean creativos y colaboradores. Apoyarían la diversidad.

(Fuente: Emol)

Tabla 3.2: Personas por generación según datos censo 2017

	Total Generación	***Trabajando***	***Porcentaje trabajando por generación***
Baby Boomers	4.370.192	1.859.165	42,5 %
Generación X	3.769.546	2.776.222	73,6 %
Millenials	5.423.083	3.137.370	57,9 %
Centenials	4.011.182	8.496	0,2 %

En todo el país, los *millenials* son los que actualmente se encuentran en mayor cantidad (con un 30,9 % de la población), tal como se puede apreciar en la Figura 3.1, y también, en comparación con todos, son los que más aportan a la fuerza laboral (con un 40,3 %), lo que se puede observar en la Figura 3.2.

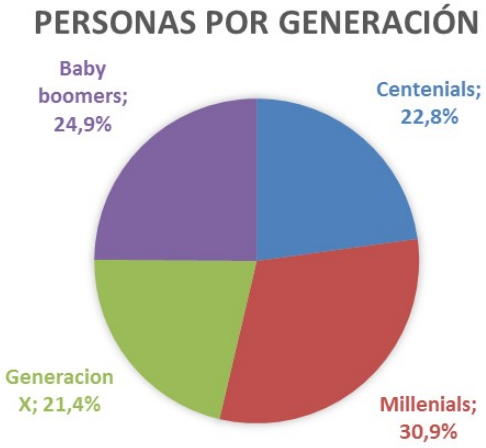

Figura 3.1: Porcentaje de personas por generación según datos censo 2017
(Elaboración propia)

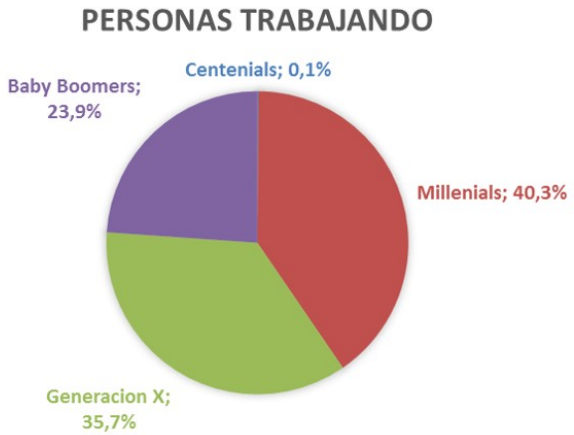

Figura 3.2: Porcentaje de personas trabajando por generación según datos censo 2017
(Elaboración propia)

Para ver cómo ha evolucionado esta situación, se comparará con los datos del censo 2002 (INE, 2002). En la Tabla 3.3 se puede ver que los *Baby Boomers* eran más que hoy en día, pero las personas pertenecientes a esta generación tampoco trabajaban en su mayoría. En la *Generación X* también existían más personas, pero en comparación a hoy en día, el porcentaje de personas trabajando era menor. Por su parte, la generación de los *millenials* tenía menos personas y eran pocos los que trabajaban. Y por su parte, los *centenials* estaban recién naciendo.

Tabla 3.3: Personas por generación según datos censo 2002

	Total Generación	***Trabajando***	***Porcentaje trabajando por generación***
Baby Boomers	5.614.162	2.492.539	44,4 %
Generación X	3.831.168	2.176.236	56,8 %
Millenials	5.234.500	338.463	6,5 %
Centenials	436.605	0	0,0 %

En el 2002, el país en su mayoría pertenecía a la generación de los *Baby Boomers* (Figura 3.3), y eran quienes más aportaban a la fuerza laboral (Figura 3.4).

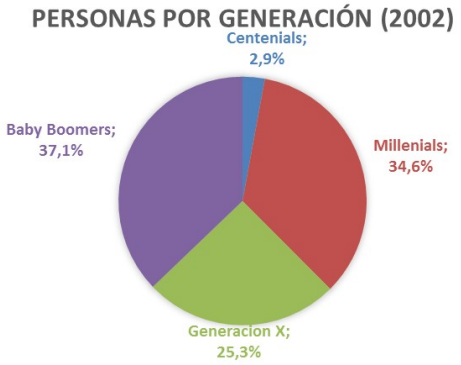

Figura 3.3: Porcentaje de personas por generación según datos censo 2002

(Elaboración propia)

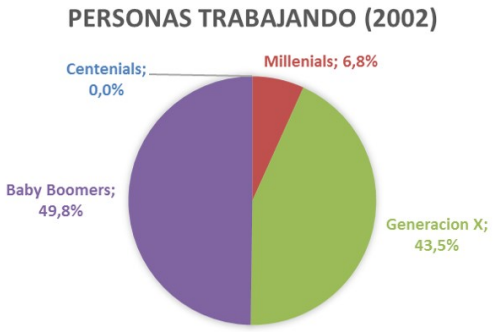

Figura 3.4: Porcentaje de personas trabajando por generación según datos censo 2002

(Elaboración propia)

Con las tablas y figuras anteriores se puede ver que los *Baby Boomers* han disminuido en fuerza laboral, mientras que los de la *Generación X* y *millenials* han ido en aumento, pero éste último lo ha hecho en mayor proporción por lo que en ellos se deben enfocar las empresas sin despreocuparse de las otras generaciones. Por su parte, los *centenials* no aportan al mundo laboral aún, lo que se explica por el año de inicio de esta generación (2001); las primeras personas en componer a los *centenials* aún son menores de edad por lo que la mayoría aún estudia y no trabaja, y su porcentaje de fuerza laboral no aumentará significativamente hasta unos años más. Es por esto que para este estudio no se considerarán y se enfocará solamente hasta la generación de los *millenials* ya que se espera que en los próximos años siga siendo esta generación la que presente el mayor porcentaje de fuerza laboral (para el 2020 se espera que lleguen al 50 % de la fuerza laboral a nivel mundial), mientras que las anteriores disminuyan.

Para las empresas es importante contratar a los *millenials* por que como ya se ha mencionado, serán los que en mayoría aporten al mundo laboral y será difícil contratar personas de las generaciones anteriores, ya que estarán enfocadas en otros aspectos de sus vidas que van más allá de la parte laboral. Los *millenials*, con su mente abierta, innovación, creatividad y con su sentido social, deberán ir enfrentando los desafíos que van surgiendo en el mundo laboral.

El problema de los *millenials* es que tiene como aspecto negativo el que son egoístas y flojos, quieren todo rápido y no son comprometidos con su puesto de trabajo, están constantemente rotando de puestos o incluso de empresas. Pero se tiene como teoría que esto ocurre por ser una generación aún de jóvenes, y que en un futuro serán muy parecidos a las generaciones anteriores con respecto a lo que quieren del mundo laboral, por esto mismo, en el presente las empresas deben realizar sus procesos de reclutamiento y de retención de tal manera que los jóvenes se sientan atraídos por las ofertas (Mindwork, 2018).

3.2. Empresas

Según la RAE, empresa se puede entender como "Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

En Chile, existen diversas empresas que se pueden clasificar de diferentes maneras, las cuales se explicarán a continuación (Rankia, 2017):

- **Tamaño o magnitud:** Esta clasificación tiene relación con la cantidad de personas que trabajan en la empresa y el volumen de ventas que presenta.

Tabla 3.4: Clasificación de empresa según tamaño o magnitud

	Trabajadores	***Volumen de Ventas Anual***
Microempresas	1-5	0-2.400 UF
Pequeña Empresa	6-50	2.401-25.000 UF
Mediana Empresa	51-400	25.001-100.000 UF
Gran Empresa	401 o más	Más de 100.000 UF

- **Actividad o Giro:** Tiene relación con el producto y/o servicio que ofrece la empresa y cómo es que lo elaboran.

Tabla 3.5: Clasificación de empresas según actividad o giro

	Dedicación
Empresa Fabril/Industrial	Extracción de insumos o elaboración de productos.
Empresa Comercial	Compra y venta de bienes de consumo y/o durables.
Empresa de Servicios	Comercio de Intangibles y/o prestación de servicios.
Empresas Financieras	Intermediario y prestación de servicio financiero

- **Sector Económico:** Segmentación de la naturaleza de la sociedad con relación al bien y/o servicio que se ofrece.

Tabla 3.6: Clasificación de empresas según su sector económico

	Dedicación
Sector Primario	Extracción de recursos naturales.
Sector Secundario	Transformación de materia prima en productos terminados.
Sector Terciario	Relacionada con el comercio y servicios.
Sector Cuaternario	Relacionada con la informática y comunicaciones

- **Origen del Capital:** Corresponde a la clasificación dependiendo de donde proviene el aporte inicial y quien controla la sociedad actualmente.

Tabla 3.7: Clasificación de empresas según el origen del capital

	Capital y administración pertenece...
Empresa Pública	Al Estado.
Empresa Privada	A Particulares.
Empresa Mixta	Parte al Estado y parte a Particulares.

- **Donde Operan:** Donde se encuentra geográficamente la empresa.

Tabla 3.8: Clasificación de empresas según el lugar donde operan

	Operan...
Empresas Locales	Dentro de un municipio, ciudad o pueblo.
Empresas Provinciales	En una determinada provincia del país.
Empresas Regionales	En varias provincias del país. En toda una Región.
Empresas Nacionales	En todo un país.
Empresas Multinacionales	En más de un país

- **Destino de los Beneficios:** ¿Dónde se dirigen las ganancias? ¿Cuál es su propósito?

Tabla 3.9: Clasificación de empresas según el destino de sus beneficios

	Propósito
Empresa Con Fines de Lucro	Generar ganancias económicas y maximizar resultados a los dueños.
Empresa Sin Fines de Lucro	Bienestar social. Superávit que se obtiene es para ayuda económica.

3.3. Captación y proceso de reclutamiento

Sobre captación, la real academia española (RAE) presenta varias definiciones, pero la que más se utilizará en este caso corresponde a la acción de "atraer a alguien o ganar su voluntad o afecto" (RAE, 2014). Para este informe, se utilizará la captación en el ámbito laboral, es decir como atraer a alguien para que ingrese a trabajar a alguna empresa y así aporte con sus conocimientos, creatividad y experiencia según las necesidades que presentan. Para poder realizar estas captaciones es necesario poseer un proceso de reclutamiento, el cual, según la misma RAE, se puede definir como el proceso de "reunir gente para un propósito determinado". Además, el reclutamiento, según Chiavenato (2000), se entiende como "un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar". Este proceso se realiza para seleccionar e integrar a los posibles nuevos miembros que trabajarán en las distintas áreas de la empresa y es necesario que primero exista una vacante disponible para dar inicio al proceso (Pereyra et al., 2015) y se tiene una planeación que consta de tres fases que corresponden a investigación interna, investigación externa y técnicas de reclutamiento que se explicarán a continuación (Chiavenato, 2000):

- **Investigación Interna**

  La empresa debe constantemente analizar que necesita a corto y largo plazo en cada una de sus áreas para así saber si requerirá personal y cuáles son las características necesarias para los nuevos miembros. Esta investigación también se denomina planeación de personal, el cual costa de diferentes modelos como son: basado en la demanda estipulada, basado en segmentos de cargos, de sustitución de puestos claves, basado en flujo de personal o de planeación integrada.

- **Investigación Externa**

  La empresa realiza un análisis a través de una investigación de mercado de recursos humanos donde se realiza una segmentación al mercado para clasificar a los candidatos según características específicas de interés para la empresa y se intenta lograr una localización de las fuentes de reclutamiento para poder concentrar las comunicaciones y atracciones.

- **Proceso de reclutamiento**

  Al tener realizadas las dos investigaciones se procede a realizar el reclutamiento según la técnica que más se acomode a la empresa. Por lo general se debe enviar una solicitud de empleado o solicitud de personal desde el área que tenga algún vacante y desee llenarla. Esta solicitud es recibida por un órgano de reclutamiento que analizará sus archivos para ver si existe algún candidato adecuado, o de lo contrario, iniciar el proceso mediante alguna técnica que sea la indicada.

  Para el proceso de reclutamiento algunos pasos a seguir podrían primero, tal como se mencionó con anterioridad, solicitar inicio de proceso y entregar el perfil con información relevante del cargo como, por ejemplo, el nombre del cargo, los requisitos de experiencia, las funciones que debe cumplir y los resultados que se esperan y las habilidades que debe presentar el ocupante del cargo. Luego se debe difundir la oferta de empleo (ya sea interna o externamente) determinando los canales de difusión que se estimen conveniente e indicando donde se deben entregar los documentos necesarios como es el currículo para poder realizar el análisis correspondiente de los candidatos y así finalmente comenzar el proceso de selección (MINSAL, 2017).

  Finalmente, sobre este proceso, Chiavenato expone dos medios de reclutamiento: el interno que corresponde a llevar la vacante mediante reubicación de personas que ya se encuentran en la misma empresa y externo que es cuando se analizan a los candidatos provenientes de otras empresas.

3.4. Proceso de Selección

Al completar el proceso de reclutamiento se da inicio al proceso de selección. Éste consiste en seguir pasos específicos para decidir cuál de los candidatos obtendrá el puesto de trabajo (Ganga Contreras y Sánchez Álvarez, 2008). En este proceso no solamente se deben valorar los conocimientos específicos, sino que también la información entregada en el currículo, en las entrevistas personales o si es que se realizan pruebas psicotécnicas, médicas o físicas, ya que esto puede indicar la personalidad del candidato, sus valores (y si es que tienen afinidad con la empresa), el estado de salud que presenta (que puede ser importante para algunos puestos de trabajo), entre otros (Lillo, 2005).

3.5. Retención de talentos

Según la RAE, talento se define como inteligencia (capacidad de entender), aptitud (capacidad para el desempeño de algo), persona inteligente o apta para determinada ocupación. Frente a estas definiciones, se puede deducir que para todas las empresas es esencial contar con talentos y lograr mantenerlos dentro de la institución ya que pueden desempeñar el trabajo con gran inteligencia. Las empresas pueden gestionar diferentes procesos para la obtención de talentos tales como agregar personas (vía reclutamiento y selección), aplicar personas (a través de evaluaciones de desempeños), recompensar a los trabajadores (con beneficios, incentivos y cambios en las remuneraciones), desarrollar a sus personas (con políticas de higiene y seguridad, calidad de vida y las relaciones internas de las empresas) y por último el proceso de monitoreo (con banco de datos, y sistemas de información general) (Chiavenato, 2015).

Cuando la empresa carece de talentos, los pueden desarrollar para dejar de perder oportunidades enfocándose en funcionalidad (ejecución eficaz) y vitalidad para fomentar el compromiso, construir participación y asegurar la responsabilidad (Ready y Conger, 2007).

3.6. *Employer Branding*

En las empresas no basta con saber llegar a la parte externa de fidelizar a los clientes y cómo llegar a ellos, sino que también es importante la parte interna donde deben preocuparse de la captación y retención de trabajadores. Con esta importancia nace lo que se llama *Employer Branding*, que significa la marca (o imagen) de una empresa como empleador (Capital Humano, 2016).

De acuerdo con la consultora multinacional de recursos humanos *Randstad* (Randstad, 2017) "En un mercado de trabajo tan competitivo como el de hoy en día, establecer y mantener un employer branding consistente en una herramienta crucial para atraer y retener el tipo adecuado de talento. Un employer branding convincente hace más fácil reclutar a los mejores. También mejora la lealtad de los empleados actuales y potenciales."

Es importante que las empresas sean conscientes de su *Employer Branding* ya que los candidatos cada día están más críticos y tienen a su alcance toda la información necesaria de las empresas. Antes de decidir por una oportunidad laboral buscarán opiniones de la empresa y de sus trabajadores. Por lo mismo, la empresa debe cuidar la presencia en redes sociales y la información que se comparte tanto por ellos mismos como por los que trabajan en ésta. Hoy en día, de manera formal o informal, es normal escuchar sobre alguna empresa, de lo que ofrece, de sus facilidades, etc., sin que esa empresa haya realizado alguna campaña. Es decir, sin que la empresa lo piense o planee, siempre existirá un *Employer Branding*, por lo que deben preocuparse de lo que ocurre en el interior, lo que ocurre con sus trabajadores (Almeda, 2017b).

3.7. *Employee Value Proposition* (EVP)

Este concepto tiene relación directa con el anterior (*Employer Branding*) ya que es un elemento esencial para la estrategia de reclutamiento de una empresa.

Employee Value Proposition, desde ahora EVP, significa la propuesta de valor que se le ofrece al empleado, es decir, el conjunto de beneficios que se ofrecen por el trabajo realizado. Y definir un EVP trae las siguientes ventajas (Morales, 2018):

- Mejora el compromiso de los nuevos empleados hasta en un 29 %.
- Aumenta de 24 % a 47 % la probabilidad de que los empleados actúen como promotores de la marca.
- Reducción en la rotación anual de empleados en un 28 %.

Lograr un buen EVP consta de cinco pasos (Almeda, 2017a):

1. **Evaluar:** Se necesita saber qué es lo que actualmente está ofreciendo la empresa y si es comunicado al momento de reclutar personal.
2. **Investigar:** ¿Qué quieren los potenciales candidatos? Preguntarle a los que ya trabajan en la empresa qué les gusta y qué podrían mejorar.
3. **Dialogar:** Invitar a participar a todo el equipo para tener más perspectivas. Discutir entre todos que elementos de los que se ofrecen son los más utilizados, qué se quiere comunicar, preguntarse los motivos para trabajar en la empresa, definir qué diferencia a la empresa de la competencia y cuestionarse cómo mantener la motivación de los empleados.
4. **Construir:** Con toda la información obtenida de los puntos anteriores se puede comenzar a construir el EVP. Definir qué elementos reflejan la cultura y los valores de la empresa.
5. **Ejecutar:** Dar a conocer el EVP tanto dentro como fuera de la compañía. Incorporarlo en la estrategia de reclutamiento.

Se debe recordar que las generaciones van cambiando y los gustos también, por lo que el EVP debe estar en constante evaluación para tenerlo actualizado y seguir cuidando el *Employer Branding*.

3.8. Las “4P” versus las “4C” del Marketing

En *Marketing Mix* es normal escuchar sobre las “4 Ps”, que son los elementos básicos de cualquier estrategia de *marketing* utilizados para aproximar algún negocio al público objetivo.

A continuación, los componentes de las “4 Ps”:

- **Producto:** Es necesario saber qué ofrece la empresa, tanto servicios como productos tangibles. Aquí se debe entender y definir los atributos y características de lo que se ofrece, respondiendo las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son las necesidades y/o deseos que el producto/servicio debe satisfacer del cliente?
  - ¿Cuáles son las funciones que se deben desarrollar?
  - ¿Cómo, cuándo y dónde lo usaría el cliente?
  - ¿Cómo es el producto/servicio físicamente?
  - ¿Qué nombre tendrá?
  - ¿Cuál es la marca?
  - ¿Cómo se diferenciará de la competencia?

  Además, en esta “P”, se debe entender el ciclo de vida de lo que se ofrecerá y del mercado, para poder escoger una buena estrategia de *marketing*.
- **Precio:** Tiene relación con el valor o precio que se cobrará por la solución que se ofrece. De esta sección depende la sobrevivencia de una empresa.

  Las preguntas para este punto son:
  - ¿Cuál es el valor del producto o servicio para el comprador?
  - ¿Cuál es el rango de precio para los productos y servicios en cada área de distribución?
  - ¿Cuál es el comportamiento del cliente en relación al precio?
  - ¿Cuánto están dispuestos a pagar por lo ofrecido? ¿Cuál es el límite de precio?
  - ¿Cómo se compara el precio de lo que se ofrece con la competencia?
- **Plaza:** Tiene relación con el cómo el cliente llega a la empresa y a sus productos y/o servicios. Se define con las preguntas:
  - ¿Dónde suele el público objetivo buscar los productos y/o servicios?
  - ¿Cuáles son los puntos de ventas a utilizar? ¿Serán físicos y/o virtuales?
  - ¿Cuáles son y cómo acceder a los mejores canales de distribución?

  Esta “P” ayudará a definir dónde y cómo la empresa debe ser accesible para los consumidores.
- **Promoción:** Relación con el promover la marca, hacer que el mensaje llegue a las personas correctas. Sus preguntas son:
  - ¿Cuándo y dónde transmitir los mensajes sobre el negocio al público objetivo?
  - ¿Cuáles son los mejores canales y acciones de relaciones públicas para presentar las soluciones a los clientes?
  - Si es un mercado estacional, ¿cuál debería ser su calendario para así aprovechar las oportunidades y aumentar las ventas?
  - ¿Cómo es que la competencia hace la promoción y cómo le influyen a la empresa?

Definir las “4 Ps” es muy importante para insertar un producto o servicio en el mercado, está muy enfocado en lograr vender lo que se está ofreciendo de la manera más estratégicamente posible, pero las empresas, como se dijo antes, no sólo deben enfocarse en sus consumidores, sino que también deben enfocarse en la parte interna, para hacer crecer la compañía.

Desde un punto de vista más bien de la demanda y de servicio, y para venir a modificar las “4 Ps”, se definen lo que son las “4 Cs” del *marketing*. En este caso los cambios son como se muestra en Figura 3.5.

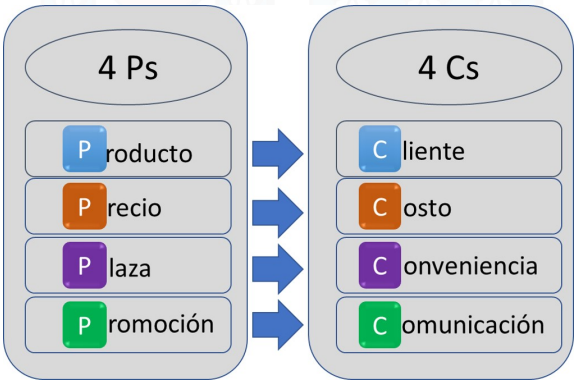

Figura 3.5: “4 Ps” a “4 Cs”
(Elaboración propia)

En las “4 Cs”, se debe contestas

- ¿Qué necesidades tienen los clientes?
- ¿A qué coste de satisfacción?
- ¿Dónde se sienten más cómodos?
- ¿Cómo y en qué medios los comunico?

Revisando los 4 elementos de las “4 Cs”, se tiene (Hichos, 2009):

- **Cliente:** Lo que se ofrece es lo que el cliente pide. Se busca responder las siguientes preguntas
  - ¿Qué quiere o busca el cliente?
  - ¿Cuáles son sus necesidades?
  - ¿Cómo se puede diseñar el servicio a medida para el cliente?
  - ¿Es necesario cambiar algo de la empresa para satisfacer al cliente?
- **Costo:** No basta sólo lo monetario y la disposición a pagar.
  - ¿Cómo transmitir el costo que conlleva todo servicio (insumos, tiempo, experiencia, etc.)?
  - ¿Qué beneficios tiene la empresa y el cliente?
  - ¿El cliente siente que es justo lo que se le ofrece?
- **Conveniencia:** Todo aspecto que ayude al consumidor a no estresarse al utilizar los servicios y que le ahorre tiempo. ¿Cómo es más conveniente para el cliente llegar a la empresa?
  - ¿Se les ofrece aspectos personalizados?
  - ¿Cómo es más cómodo para el cliente que le ofrezcan los servicios?
  - ¿Es necesario varios puntos de atención?

- **Comunicación:** Hay que entusiasmar al cliente para que contrate el servicio. Los clientes actualmente están más informados y no basta con publicidad ya que no creen en ellas fácilmente y cuestionan los anuncios. Es por esto que se debe:
  - Aprovechar todos los mecanismos de comunicación.
  - Establecer comunicación con los clientes.
  - Comunicación informativa.
  - Comunicación con contenido emocional.

  Así se puede comunicar las ventajas de la empresa y lo que se ofrece.

Las “4 Cs”, en esta investigación, no tendrán un enfoque de ofrecimiento de servicio ni de cómo llegar al cliente que compra, sino más bien tendrá una mirada de cómo llegar a los posibles trabajadores que también hay que encontrar como motivarlo a ingresar a la compañía.

4 | Metodología

Para efectos de dar solucionar la problemática existente en esta investigación, se definirá la siguiente metodología:

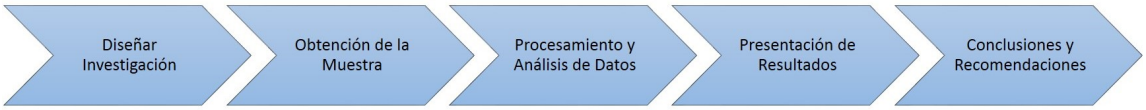

Figura 4.1: Metodología a utilizar
(Elaboración propia)

4.1. Diseñar la Investigación

Al tener detectado el problema y establecidos los objetivos, el primer paso es diseñar la investigación. Se comienza definiendo el marco teórico, donde se explicarán varios conceptos a utilizar además de explicar algunos temas que sean de interés para la investigación y así poder tener conocimientos previos a cualquier decisión.

Con todo lo anterior se deben definir qué datos y/o información serán necesarios y el cómo se recopilarán. En esta parte se tienen dos fases:

4.1.1. Fase Exploratoria

En esta fase se busca entender al *millenial* en el ámbito laboral, tener una cercanía a esta generación y obtener ideas, desde su propia perspectiva, de qué deberían ofrecer las empresas al momento de captarlos y que los convencería.

En esta parte, durante las últimas semanas de agosto, se hicieron consultas de manera individual a 11 personas pertenecientes a la generación de interés, de diferentes carreras, con el fin de obtener una lluvia de ideas con todo lo que tuviesen en mente. La solicitud fue:

- *"Realizar una lista con todas las ideas que se te vengan a la cabeza de las cosas que te podrían gustar a ti (o a personas entre 18 y 34 años) que le ofrecieran en un posible lugar de trabajo y que sería tan atractivo como para decidir por ese lugar y no otro."*

Además, junto con esto, y con el fin de complementar las ideas obtenidas, se incorpora la lectura de diferentes fuentes donde se haya realizado estudio a la generación *millenials* (periódicos, encuestas, memorias, etc.), y conversaciones informales sobre el tema con personas que trabajan en diferentes empresas y tienen una percepción sobre el compromiso de la generación cuando ya se encuentran en un puesto de trabajo.

4.1.2. Fase Concluyente

Esta fase ayudará a la toma de decisiones. Puede ser una investigación descriptiva, donde se proporciona información sobre que está ocurriendo en el mercado y cómo se comportan los consumidores (en este caso, que está ocurriendo en el mercado laboral y como se están comportando las generaciones de interés), o puede ser una investigación causal, donde se demuestra que una variable afecta los valores de otra.

En base a lo obtenido en la fase exploratoria, se realizará una encuesta *online* para evaluar varios aspectos que podría ser interesantes para definir al *millenial* y al trabajador.

4.2. Obtención de la Información

4.2.1. Muestra

Para la muestra, que será no probabilística y por conveniencia, se espera obtener con la encuesta lo siguiente, con un margen de error de +/- 5 %:

- Muestra total: 200 respuestas
- Hombres/Mujeres: 60 %/40 %
- Trabajador/No Trabajador: 45 %/ 55 %
- Perteneciente a la generación *millenials*: Mayor o igual a 80 % de la muestra
- No Perteneciente a la generación *millenials*: Menor o igual al 20 % de la muestra

El muestreo, por conveniencia, pertenece a Chile, específicamente a la Región Metropolitana, por ser la región más grande del país, y donde existe el mayor porcentaje de fuerza laboral.

Para validar la muestra se considerarán todos los datos que tenga como respuesta:

- Situación laboral resumida en trabajando, cualquier rango etario.
- Situación laboral resumida en no trabajando, rango etario perteneciente a generación *millenials* (18-37 años).

4.2.2. Recopilación de Datos

Para obtener los datos se utilizó la difusión de la encuesta, principalmente en redes sociales, donde se les solicitaba a las personas responder la encuesta y que la difundieran entre sus conocidos.

Entre los principales lugares que se difundió la encuesta se encuentran:

- Alumnos y Ex Alumnos de diversas universidades de la Región Metropolitana, principalmente Universidad Técnica Federico Santa María y Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ex Alumnos, Apoderados y Ex Apoderados de colegio Teresiano Enrique de Ossó.
- Funcionarios de empresas públicas y privadas de diferentes sectores y rubros de la Región Metropolitana.
- Funcionarios, profesores y apoderados de colegios de la Región Metropolitana.
- Emprendedores en la Región Metropolitana.

4.3. Procesamiento y Análisis de Datos

Con todos los datos recopilados, la encuesta se dividirá en dos según su situación laboral actual que se resume en:

1. *Millenials* no trabajadores
2. Trabajadores de todas las generaciones.

Cada encuesta se analizará por separado mediante los siguientes programas:

- *IBM® SPSS Statistics®*, herramienta para poder realizar el cruce de información y obtener los dendrogramas que permitan evaluar cuántos conglomerados conviene crear.
- *Excel*, herramienta de *Microsoft Office*, para crear gráficos, tablas de información y todo cruce extra que sea necesario para obtener resultados significativos.

Se analiza cada uno de los conglomerados para poder sacar información relevante de ellos y exponerlos en los resultados. La información será analizada gracias a los gráficos y porcentajes que se obtengan, y así poder respaldar todo lo que plantee.

Cada encuesta tendrá su propia base con datos y serán analizadas en un comienzo individualmente, posterior a esto se analizarán todos los datos en común para poder generar una comparación entre los dos grupos.

4.4. Presentación de Resultados

En esta parte se presentarán los resultados obtenidos de tal manera que sean entendidos por todo aquel que desee hacer utilización de la información.

Los resultados serán presentados a través de gráficos donde se encuentre toda la información relevante además de un análisis de éstos para explicar al lector.

Se presentará los resultados obtenidos en la fase exploratoria, luego la encuesta utilizada y los datos obtenidos en ésta, analizando la muestra para ver si cumple con lo esperado.

Se analizarán los datos que se obtuvieron para sacar perfiles de los trabajadores y no trabajadores.

Se buscará obtener un acercamiento a lo que las empresas están ofreciendo.

Se harán matrices de comparación entre los trabajadores v/s no trabajadores, lo que quieren los trabajadores v/s lo que están ofreciendo las empresas y lo que quieren los no trabajadores v/s lo que están ofreciendo las empresas.

Se calculará en promedio cuantos años llevan trabajando las personas que ya se encuentran en una empresa y que tan promotores son. Además de calcular un estimado de cuantos años podría estar trabajando un *millenial* que aún no lo hace en una misma empresa.

4.5. Conclusiones y Recomendaciones

Con toda la información obtenida se concluirá si los objetivos fueron resueltos y la información será presentada a través de las “4 Cs” para presentar al cliente, donde se verían reflejados los costos, cómo es más conveniente llegar a los potenciales trabajadores y cómo debería ser la comunicación. Además de presentar conclusiones generales.

Se propondrán recomendaciones para que las empresas interesadas puedan utilizar en sus procesos de reclutamiento y retención. Además, se generarán recomendaciones para futuros estudio, mencionando las limitaciones que se tuvieron en este caso.

5 | Principales Hallazgos: Fase Exploratoria

En la fase exploratoria cada participante, de manera individual, realizó una lista con todas las ideas que se le viniera a la mente de cosas que les gustarían a ellos que les ofrecieran las empresas al momento de buscar trabajo y consideren que es atractivo como para decidir quedarse es esa empresa y no otra (o que piensan que a otros de la misma generación también podrían interesarles). Se les permitió responder libremente todo lo que se les ocurriera, sin importar que tan posible pueda ser la idea y de manera anónima (Tabla 5.1). Además, estas respuestas serán complementadas con la información de diferentes fuentes, donde se puede destacar la siguiente bibliografía:

- *"Desafíos de la Empresa del Futuro"* (Thal, 2018)
- *"Carrera de los Sueños 2017"* (Compañia de Talentos, 2017)
- *"The 2018 Deloitte Millennial Survey"* (Deloitte, 2018)
- *"Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: Impact Of a Multi-generational Workforce"* (Randstad, 2018)
- *"Las Mejores Empresas para los Jóvenes Profesionales en Chile"* (ADECCO EFY, 2018)
- *"No solo mejores sueldos: Estudio revela qué demandan los chilenos de sus empresas"* (Emol, 2018b)

Tabla 5.1: Respuestas de fase exploratoria

	Ideas
Lista 1	Trabajo por objetivos. aprendizaje, dinámica, autorrealización, ambiente joven, posibilidad de realizar cambios, ambiente multidisciplinario, beneficios por vacaciones
Lista 2	Ambiente laboral sin horas extras (sin costumbre de quedarse trabajando o pega para la casa), buen sueldo para el trabajo realizado, oportunidad de crecimiento y cambio de cargo, retro alimentaciones periódicas, facilidades de lugares para almorzar, centralidad/conectividad lugar de trabajo, no sé cómo decirlo, pero que no sea monótono el trabajo, horario de entrada flexible, actividades complementarias al trabajo, cursos de capacitación
Lista 3	Buena ubicación, ambiente de cooperación, accesibilidad, espacio propio, aunque sea reducido
Lista 4	Un lugar donde dormir, comida buena, que sea cómodo para trabajar (hablando de mesas, escritorios, asientos, espacio, privacidad, etc.), disponibilidad de flexibilidad en el horario, que no te exploten a diario, críticas constructivas, espacios abiertos para fumadores, gente agradable, dependiendo del trabajo, posibilidad de viaje.
Lista 5	No llevar trabajo a la casa, horario cómodo, bien remunerado, abiertos a propuestas nuevas, que atiendan las inquietudes de los trabajadores, que permitan innovar en la forma en que se hace el trabajo, que el lugar de trabajo sea cómodo (por ejemplo: si se trata de una oficina que esta cuente con al menos una ventana para que no esté tan encerrado), buenas vacaciones, que el lugar de trabajo quede cercano a alguna estación de metro, que el jefe o la jefa se vean simpáticos. Ojalá que existiera alguna clase de convenio con salas cuna, jardín infantil
Lista 6	Buenos compañeros de trabajo, buen ambiente Poder marcar una diferencia en ese lugar, ser valorada. Áreas verdes
Lista 7	Posibilidad de hacer carrera, beneficios, horas de trabajo claras
Lista 8	Que existan salas donde se pueda dormir, salidas de equipo de trabajo en cada trimestre, mayor flexibilidad en los horarios
Lista 9	Que tenga buena infraestructura, que sea de fácil acceso. Una paga decente
Lista 10	Apoyo a ideas que no se estén implementando en el lugar, que no haya obligación de ir vestido de cierta forma, que no se haga distinción en los tratos a trabajadores (un director, un personal de aseo o yo, que todos sean tratados con la misma amabilidad)
Lista 11	Flexibilidad horaria, flexibilidad en caso de urgencias o acontecimientos importantes. Beneficios por tus progresos académicos, laborales y personales

6 | Principales Hallazgos: Fase Concluyente

6.1. Encuesta Realizada

Toda la información obtenida en el punto anterior fue utilizada para poder realizar la fase concluyente.

Se realizó una encuesta vía *online*, disponible durante las últimas semanas de septiembre y comienzo de octubre.

En la encuesta se preguntó por las plataformas más utilizadas, la situación laboral actual, opinión sobre diferentes aspectos en diferentes áreas, expectativa de permanencia en una empresa, frases que definen a la persona y posibles aportes.

6.1.1. Plataformas

Para saber que plataformas son las más preferidas al momento de buscar trabajo se preguntó directamente por las tres primeras opciones.

El listado de opciones para selección fue:

- Portales de empleo en internet
- *LinkedIn*
- Bolsa de empleo de la universidad o instituto de donde egresó
- Redes Sociales
- Ferias Laborales
- Sitios web de las empresas
- Por contacto o referidos
- Otro

6.1.2. Situación Laboral

Para poder filtrar entre los trabajadores y no trabajadores se incluyeron diferentes opciones donde se tiene:

1. Opciones resumidas a No trabajador:
    - "En estos momentos no estoy trabajando, pero si estudiando (pre o post grado)"

- "Realizando práctica universitaria/técnica"
- "Buscando trabajo por primera vez"
- "Buscando trabajo luego de dejar el que tenía"
- "No trabajo (ni estoy en búsqueda de empleo), ni estudio"
- "Trabajando informalmente y esporádicamente/ Trabajo sin contrato y/o sin sueldo estable"

2. Opciones resumidas a trabajadores:
   - "Trabajando independientemente o en un emprendimiento"
   - "Trabajando dependientemente, con contrato y sueldo estable (*Part time/ Full time*)"

6.1.3. ¿Dónde trabaja? / ¿Dónde le gustaría trabajar?

Esta pregunta se elaboró para saber en qué empresas le gustaría trabajar a los que aún no lo hacen y para saber en qué empresas están los ya trabajadores. Si bien se formuló de diferente manera la pregunta dependiendo de la situación laboral, se les preguntó por cada una de las clasificaciones de las empresas.

6.1.4. Frases

Se realizó un listado con diferentes frases que pudiesen definir a las personas. En cada situación laboral son frases parecidas, pero no exactamente iguales:

1. No trabajador:
   - "Cuando trabaje quiero marcar la diferencia, hacer algún cambio importante donde esté trabajando"
   - "Trabajaré donde sea porque debo hacerlo para tener dinero"
   - "Quiero trabajar en un lugar que me guste y que me permita vivir tranquilamente"
   - "Al momento de trabajar me gustaría permanecer en una empresa por mucho tiempo y hacer carrera en ella"
   - "No me gustaría estar en una sola empresa, para adquirir experiencia hay que probar cosas nuevas"
   - "Me gustaría empezar trabajando en una empresa pequeña para luego cambiarme a una grande y decidir cuál me gusta más"
   - "Al trabajar quiero llegar rápidamente a un puesto alto (gerencia) para ganar más dinero"
   - "Al trabajar quiero hacerlo en un lugar que se preocupe del medio ambiente y el entorno que nos rodea"
   - "Trabajaré por un tiempo para juntar dinero y experiencia, y así poder iniciar mi propio emprendimiento"
   - "Lo que yo quiero es viajar, así que si una empresa me ofrece viajes yo feliz"
   - "No he considerado donde me gustaría trabajar"
2. Trabajadores:
   - "Trabajo porque debo hacerlo para vivir"
   - "Más que por la empresa, trabajo por vocación"
   - "En mi empresa estoy marcando la diferencia; estoy haciendo cambios importantes"

- "Trabajo arduamente para llegar rápidamente a un puesto alto (gerencia) y ganar más dinero"
- "Me gusta mi empresa, quiero permanecer aquí por mucho tiempo más y hacer carrera en ella"
- "Solamente trabajo para juntar dinero y experiencia, y así poder iniciar mi propio emprendimiento"
- "No estoy conforme en la empresa, constantemente estoy en busca de un nuevo trabajo y mejores beneficios"
- "Lo que más me gusta de mi empresa es que se preocupe del medio ambiente y el entorno que nos rodea"
- "Me gusta mi empresa, me pongo la camiseta por ella, pero si llegan mejores ofertas no dudaré en cambiarme de lugar"

6.1.5. Áreas Consideradas

Para saber qué es lo que desean los denominados *millenials* en el mundo laboral y hacer más simple el análisis, se definieron cuatro áreas donde cada una tiene una lista de aspectos a considerar, tal como se detallará a continuación.

6.1.5.1. Ambiente Laboral y Calidad de Vida

En esta área se consideraron los siguientes aspectos para evaluar si son determinantes al momento de escoger trabajar en una empresa:

- Fomento del trabajo en equipo.
- Recreación, que se entreguen facilidades para el tiempo libre, como convenios con gimnasios o centros de recreación, descuento en entradas a diferentes eventos de interés, entre otras.
- Flexibilidad horaria, donde se tenga la posibilidad de no contar con un horario estricto de entrada y salida, que se acomode a las necesidades de cada trabajador y se pueda acceder a permiso especiales en ciertas ocasiones.
- Carga Laboral Moderada, en donde el trabajador no deba quedarse horas extras por exceso de trabajo o poco plazo en las entregas de las tareas asignadas.
- Poder trabajar en casa en horario laboral, o también conocido como *home office*, donde el trabajador no deba presentarse a su puesto de trabajo habitual todos los días y tiene la posibilidad de trabajar desde la comodidad de su hogar.
- Relación de confianza y cooperación entre los compañeros, para poder generar un ambiente más grato y de buena relación.
- Preocupación por el bienestar de los trabajadores y sus familias.
- Instancias de celebraciones para aumentar el compañerismo, si se deberían hacer convivencias o actividades para fiestas nacionales, aniversarios de la empresa, etc.
- Balance entre vida laboral y personal, donde no se sobre exija al trabajador a tal nivel de que hasta en su tiempo libre deba estar pendiente de las tareas que debe realizar en horario laboral.
- Realizar actividades sociales como visitas a hospitales o asilos, para que no todo sea trabajo y además se genere conciencia social.
- Realizar campañas de caridad para quien lo necesite, donde se incluyen las personas dentro de la empresa o centros externos.
- Fomento de la vida sana.

- Usar ropa semiformal y cómoda.

6.1.5.2. Beneficios y Desarrollo de Carrera

Con esta área se busca evaluar la importancia de la entrega de beneficios más tangibles y la posibilidad de crecer en el aspecto laboral. Los aspectos a evaluar son:

- Capacitación de acuerdo con las necesidades personales, que no se capacite a todos por igual si no que de acuerdo con los desafíos que se les va presentando a cada trabajador. Capacitaciones más personalizadas.
- Aporte para adquirir vivienda.
- Fomento del crecimiento personal
- Opción real de movilidad interna, para poder cambiar entre áreas o incluso sucursales dentro de la misma empresa.
- Incentivos de acuerdo con los resultados, que se entreguen distintos beneficios por lograr metas definidas.
- Posibilidad real de promoción, poder escalar en la misma empresa y no mantenerse siempre en el mismo puesto.
- Seguridad laboral a largo plazo, no estar con la incertidumbre de una posible desvinculación en el corto plazo.
- Nuevos desafíos constantemente, no quedarse siempre en tareas similares, si no que vayan cambiando para que los trabajadores puedan ir adquiriendo nuevas experiencias y conocimientos.
- Viajes laborales, tanto nacional como internacionalmente para poder conocer nuevas culturas y cambiar de ambiente de vez en cuando.
- Beneficios entregados sean más bien monetarios para poder hacer lo que se desee con éstos.
- Beneficios cambien con las necesidades de los trabajadores, no todos los trabajadores necesitan lo mismo y se debería modificar de acuerdo con cada persona.
- Aporte para realizar postgrado permaneciendo en la empresa, así se crece académicamente y se tiene la seguridad laboral.
- Apoyo para hijos, como son los convenios con jardines o sala cuna y los aportes para colegios y universidades.
- Regalos o beneficios para acontecimientos importantes personales, como pueden ser matrimonios, nacimientos de hijos, etc.

6.1.5.3. Innovación e Infraestructura

Dentro de esta área se evaluará sin son determinantes los siguientes aspectos:

- Búsqueda constante de innovación.
- Constante búsqueda de nuevas tecnologías.
- Espacio para dar propuestas innovadoras.
- Contar con espacios comunes (casino, terrazas, etc.).
- Lugares para fumadores.
- Puntos de reciclajes, puntos limpios.

- Tiempo y lugares de diversión (en horario laboral).
- Tiempo y lugares de descanso (en horario laboral).
- Ubicación de la empresa sea accesible para la mayoría.
- Tener los recursos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas.
- Contar con estacionamientos o convenios con alguno cercano.
- Promover uso de transportes alternativos (estacionamiento de bicicleta, bus de acercamiento, etc.)
- Puesto de trabajo cómodo de acuerdo con espacio, privacidad, ventilación, etc.

6.1.5.4. Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación

Esta área evalúa los tratos en la empresa, cómo es por dentro. Los aspectos son:

- Reconocimiento del buen trabajo.
- Reconocimiento de los años de trabajo.
- Objetivos de empresa claros y conocidos por todos.
- Responsabilidad social y empresarial.
- *Feedback* constante.
- Empresa con buena reputación.
- Que no exista discriminación (por sexo, edad, etc.).
- Buen trato hacia todos los trabajadores por igual.
- Accesos habilitados para personas con movilidad reducida.
- Que exista comportamiento ético en todo momento.
- Empresa genera impacto social positivo.
- Los líderes formales (jefes, gerentes, etc.) comprometidos con aportar y mejorar la sociedad.

6.1.6. Expectativa años de permanencia en empresa

Para saber cuántos años se ven en una misma empresa se preguntó mediante escala *Likert* qué tan de acuerdo está con permanecer en una misma empresa. La escala sería la siguiente:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Las preguntas en este caso son:

1. No trabajadores: ¿Se ve trabajando en una misma empresa...
    - Por menos de 2 años?
    - Entre 2 y 5 años?
    - Entre 5 y 10 años?

- Por más de 10 años?

2. Trabajadores: ¿Se ve trabajando en la misma empresa en los siguientes...
   - 2 años?
   - 5 años?
   - 10 años?
   - 15 años o más?

Además, a los trabajadores se les preguntó cuántos años llevan en su actual empresa y actual puesto.

6.1.7. Aportes

Para saber que esperan aportar o que creen que están aportando a la empresa se les hizo las siguientes preguntas:

1. No trabajadores: Escoger hasta tres frases que lo defina mejor:
   - "Me gustaría aportar con todos los conocimientos y experiencias que he adquiriendo en mi vida para poder solucionar los desafíos que se presenten en el trabajo"
   - "Me gustaría aportar con mi responsabilidad social para que todo lo que realice genere un impacto social positivo"
   - "Me gustaría aportar con mis ganas de trabajar continuamente para aumentar la productividad"
   - "Me gustaría aportar con mi simpatía y disposición a colaborar con los demás para crear un ambiente grato de trabajo"
   - "Me gustaría aportar lo justo y necesario al fin y al cabo quiero emprender y no mantenerme en la empresa"
   - "Me gustaría aportar lo justo y necesario para cumplir con las metas propuestas por la empresa"
   - "Me gustaría aportar con mi conciencia de que todos somos iguales para mejorar los tratos y fomentar la no discriminación"
   - "Me gustaría aportar con mi liderazgo para motivar a los demás a trabajar mejor y con ánimo"
   - "No he pensado que me gustaría aportar"
2. Trabajadores: ¿Qué tan de acuerdo está con que usted aporta lo siguiente en su empresa? (Escala *Likert*):
   - Conocimientos y experiencia
   - Valor
   - Productividad
   - Generar una buena imagen de la empresa
   - Ideas/Nuevas Tecnologías/Innovación
   - Responsabilidad
   - Compañerismo
   - Tiempo
   - Liderazgo
   - Compromiso

- Consciencia social y/o ambiental

6.1.8. Satisfacción

A los trabajadores se les preguntó si recomendarían su empresa.

Se utilizó *Net Promoter Score* o NPS, que mide la lealtad del trabajador a la empresa. Esta escala servirá para saber si en promedio, los trabajadores son detractores o promotores.

6.2. Datos logrados

Se logró una muestra total de 236 respuestas, de las cuales, para el análisis, se validaron 222, donde el 61 % de ésta corresponde a hombres y el 39 % a mujeres (Figura 6.1). En situación laboral (Figura 6.2), el 45 % se encuentra trabajando formalmente, de manera dependiente o independiente, mientras que el 55 % aún no trabaja (por estudio, práctica universitaria, no encontrar lo que le gusta, etc.). Por generación (Figura 6.3), el 85 % corresponde a la generación *millenials* y el 15 % pertenece a las demás generaciones (en este caso, *Baby Boomers* y Generación X).

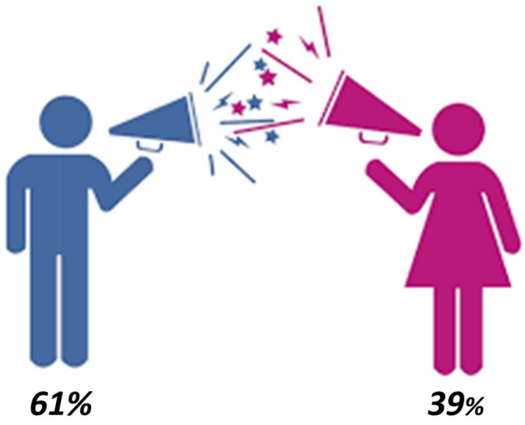

Figura 6.1: Porcentaje de hombres y mujeres que respondieron la encuesta
(Elaboración propia)

Figura 6.2: Porcentaje de la muestra de acuerdo a su situación laboral
(Elaboración propia)

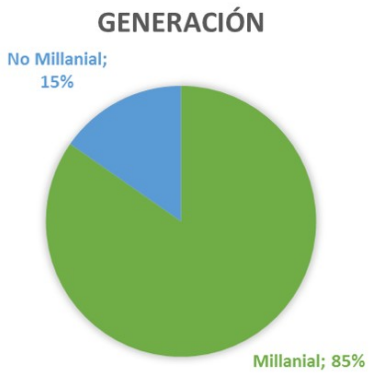

Figura 6.3: Porcentaje de la muestra que pertenece a la generación *millenials*
(Elaboración propia)

Cabe destacar que para esta encuesta los datos que se validaron fueron por situación laboral y generación. Si no trabajan, debían ser *millenials*, por lo que se eliminó todo dato que no correspondiera al rango de edad de esta generación, en cambio si escogía que se encuentran trabajando, la generación no importa, en esta situación se necesita el punto de vista de todos aquellos que estén en una empresa para evaluar que se está ofreciendo. Con esta validación, el 55 % de la muestra es *millenials* y no se encuentra trabajando, mientras que, del resto, 30 % son *millenials* que ya trabajan y 15 % son de las otras generaciones y están trabajando (Figura 6.4).

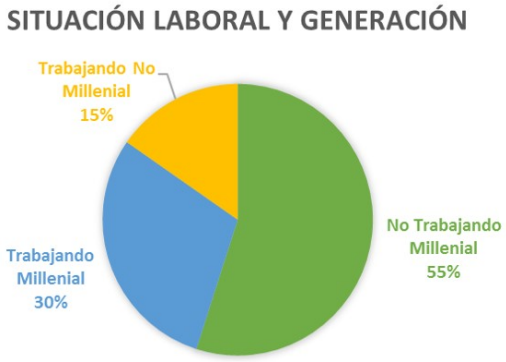

Figura 6.4: Muestra por su situación laboral y generación
(Elaboración propia)

Cómo datos extras, las personas que respondieron a la encuesta en su mayoría no tiene hijos (79 % de los encuestados) y pertenecen al nivel socio económico ABC1 (conjunto de nivel A, B y CA).

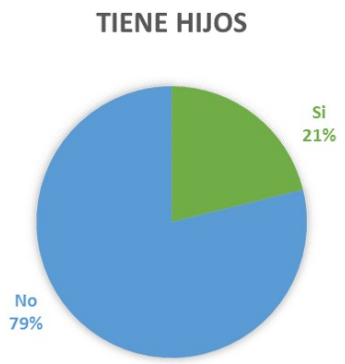

Figura 6.5: Porcentaje de la muestra que tiene hijos
(Elaboración propia)

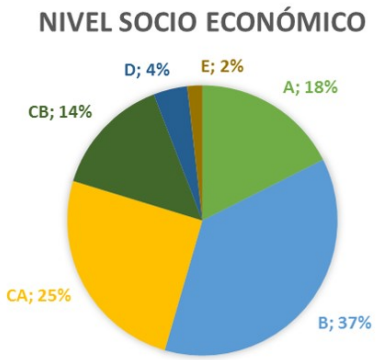

Figura 6.6: Porcentaje de la muestra por nivel socio económico
(Elaboración propia)

6.3. Plataformas a Considerar

A las plataformas que prefieren utilizar se les dio cierto puntaje:

- La primera preferencia recibe 3 puntos.
- La segunda preferencia recibe 2 puntos.
- La tercera preferencia recibe 1 puntos.
- No están entre las 3 primeras preferencia recibe 0 puntos.

De acuerdo con esta puntuación, las plataformas a utilizar en orden de preferencia serían:

1. Portales de empleo en internet (329 puntos)
2. Por contacto o referidos (260 puntos)
3. *LinkedIn* (226 puntos)
4. Bolsa de empleo de la universidad o instituto de donde egresó (162 puntos)
5. Sitios web de las empresas (129 puntos)

6. Ferias Laborales (88 puntos)
7. Redes Sociales (67 puntos)
8. Otro (6 puntos)

6.4. Perfiles de los *Millenials* no trabajadores

En esta parte se entregarán los resultados de los *millenials* que aún no se encuentran trabajando formalmente y por ende no reciben beneficios como si lo haría una persona que se encuentra trabajando dependientemente con contrato (se considera toda persona menor de 38 años que se encuentre estudiando, realizando su práctica, buscando trabajo o trabajando de manera informal).

Gracias a la encuesta se pudieron encontrar ciertas características que todo *millenials* no trabajador dice considerar definitivamente al momento de decidir trabajar en una empresa, que son:

- Al momento de buscar trabajo preferirán en primera instancia utilizar portales de empleos en internet, luego por contactos o referidos y en tercera preferencia tienen *LinkedIn*.
- Quieren trabajar en una empresa que les guste y que les permita vivir tranquilamente para sus estándares.
- En el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida debe estar presente la preocupación por el bienestar de los trabajadores y sus familias, el balance entre vida personal y profesional y la relación de confianza y cooperación entre los compañeros.
- En el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera, les interesa principalmente el tener la posibilidad real de promoción, opciones reales de movilidad, incentivos de acuerdo con los resultados y la seguridad laboral, pero no les afecta que les ofrezcan o no regalos para acontecimiento importantes.
- En Innovación e Infraestructura buscan más que nada la comodidad del lugar en donde trabajarán, como que el puesto de trabajo sea cómodo en función al espacio, herramientas, ventilación, etc., contar con espacio comunes y tener todos los recursos necesarios para poder realizar las tareas asignadas satisfactoriamente. No es necesario ofrecerles espacios para fumadores.
- En Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación, son bien preocupados de la empatía, quieren un buen trato para todos por igual y que no haya discriminación. También les interesa que se les reconozca el buen trabajo. Quieren que todos los aspectos de esta área sean considerados por la empresa.
- Quieren aportar los conocimientos y experiencias que han adquirido en la vida para así solucionar los desafíos que se les presenten.

Además de estas características, existen otras que permiten crear seis perfiles de *millenials* no trabajadores de acuerdo con lo que desean y esperan en las empresas, los que se denominarán de la siguiente manera:

1. El *Millenial* Ambientalista o Verde
2. El *Millenial* No Decidido
3. El *Millenial* en vías de Desarrollo
4. El *Millenial* Nómade
5. El *Millenial* Justiciero
6. El *Millenial* Emprendedor

El porcentaje de cada perfil de la muestra de *millenials* no trabajadores es el siguiente:

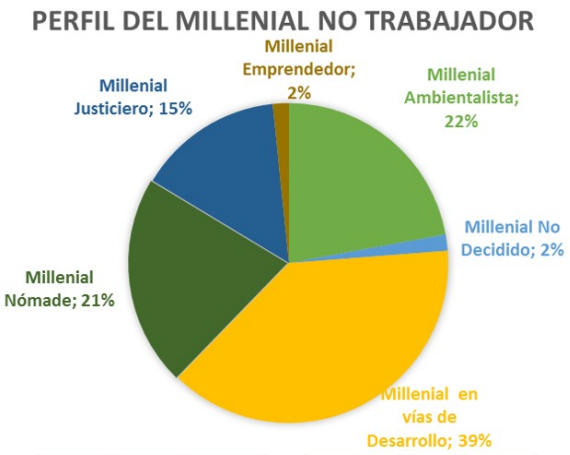

Figura 6.7: *Millenials* no trabajadores

(Elaboración propia)

A continuación, se detallarán las características propias de cada uno, sin considerar las ya mencionadas.

6.4.1. El *Millenial* Ambientalista o Verde

Son personas que en su mayoría desean trabajar en empresas medianas a grande, sin importar si son con lucro o no. Les interesa el rubro fabril/industrial seguido por el de servicio y les interesa el sector terciario y secundario. Quieren operar en empresas nacionales o multinacionales.

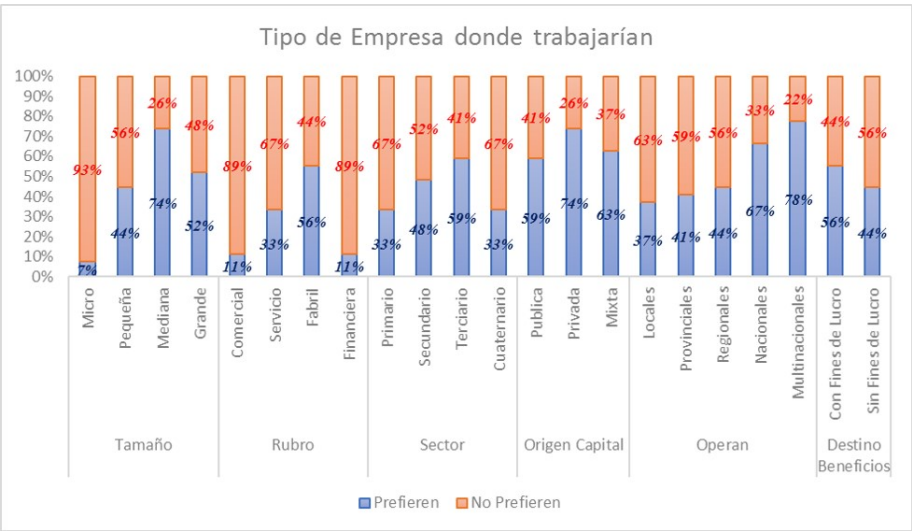

Figura 6.8: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Ambientalista o Verde

(Elaboración propia)

Quieren estar en empresas que se preocupen por el Medio ambiente y desean marcar la diferencia. No son de aportar liderazgo, pero si desean fomentar el clima laboral con simpatía y disposición a trabajar con los demás, generar un impacto social positivo a través de responsabilidad social y empresarial y la conciencia de que todos somos iguales.

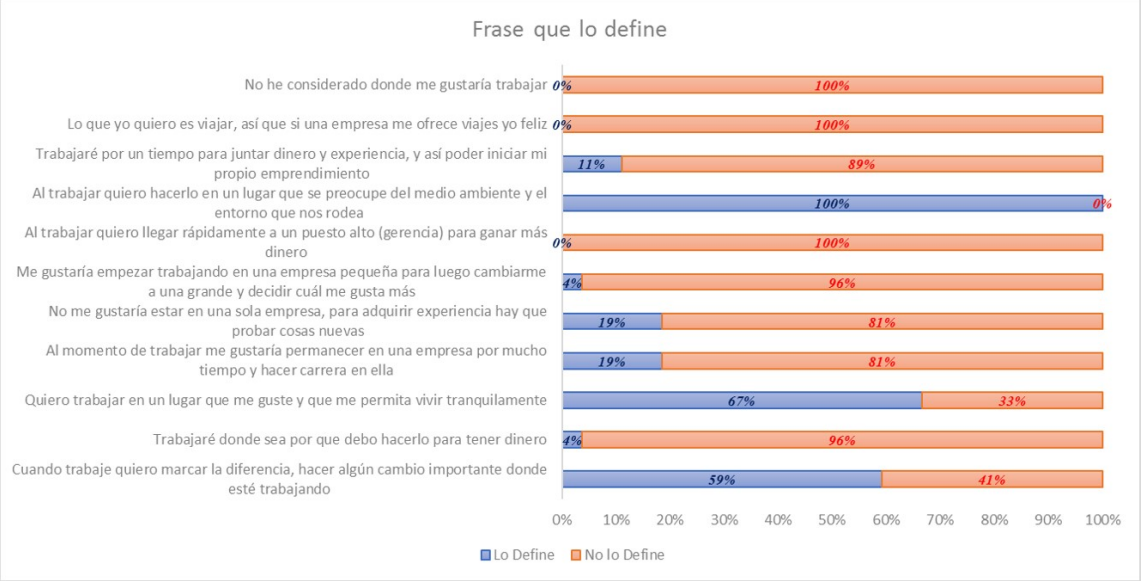

Figura 6.9: Frases que define al *Millenial* Ambientalista o Verde

(Elaboración propia)

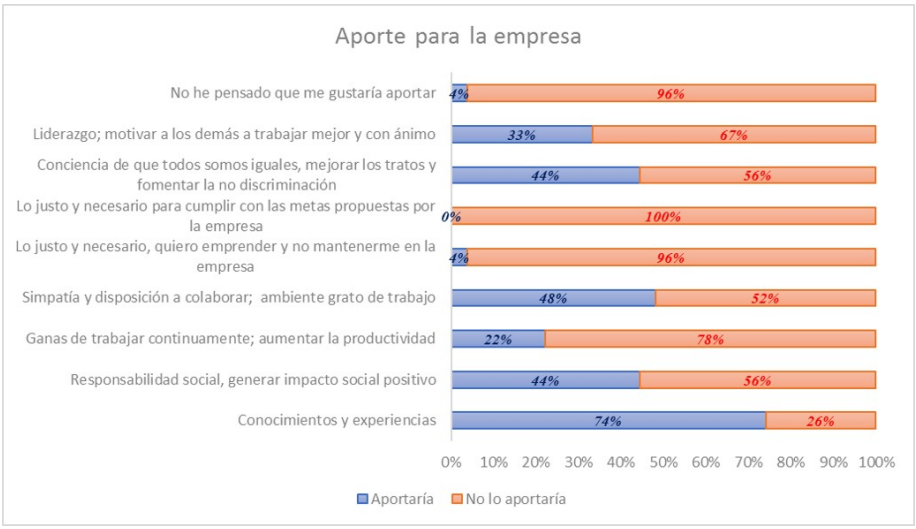

Figura 6.10: Lo que aportaría el *Millenial* Ambientalista o Verde

(Elaboración propia)

Para este perfil es fundamental que las empresas ofrezcan (Figura A.2):

- En el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida: fomento de la vida sana y que exista una carga laboral moderada.
- En el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera: fomento del crecimiento personal, apoyo para hijos, aportes para post grado permaneciendo en la empresa y que tengan nuevos desafíos constantemente.
- En el área de Innovación e Infraestructura: espacios para dar propuestas, promover el uso de transportes alternativos, ubicación accesible para la mayoría, tiempo y lugar para descansar en horario laboral, puntos de reciclaje y búsqueda de innovación y nuevas tecnologías.

Son personas bastante éticas y empáticas, y quieren empresas que tengan una buena imagen y

reputación. Para ellos todos son iguales y por ende, todos merecen el mismo trato, que se les reconozca tanto los años de trabajo como el buen desempeño. Quieren líderes comprometidos y que exista inclusión en las empresas.

No está entre sus expectativas el tener aporte para adquirir vivienda o trabajar en casa.

En su ideal quieren trabajar hasta 5 años en la misma empresa, a lo más llegar hasta 10 años, pero definitivamente más de ese tiempo en la misma empresa no se ven.

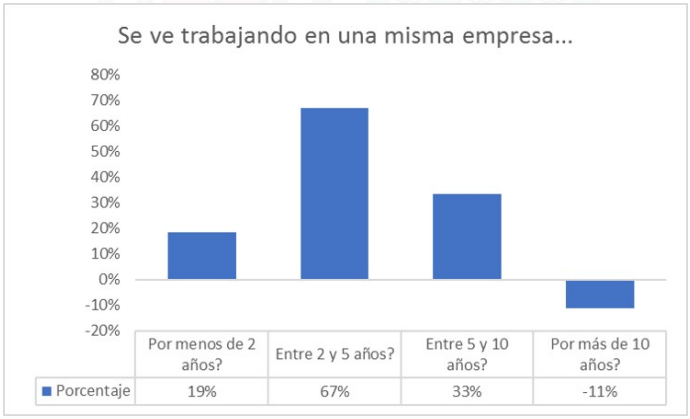

Figura 6.11: Expectativa permanencia del *Millenial* Ambientalista o Verde

(Elaboración propia)

6.4.2. El *Millenial* No Decidido

En tamaño, quieren empresas grandes, pero no descartan las demás, sin importar el destino de sus beneficios. Quieren estar en el rubro Fabril/Industrial, pero en los demás no y les agrada el sector primario y secundario. Prefieren empresas privadas o mixtas antes que las públicas y les da igual donde operan.

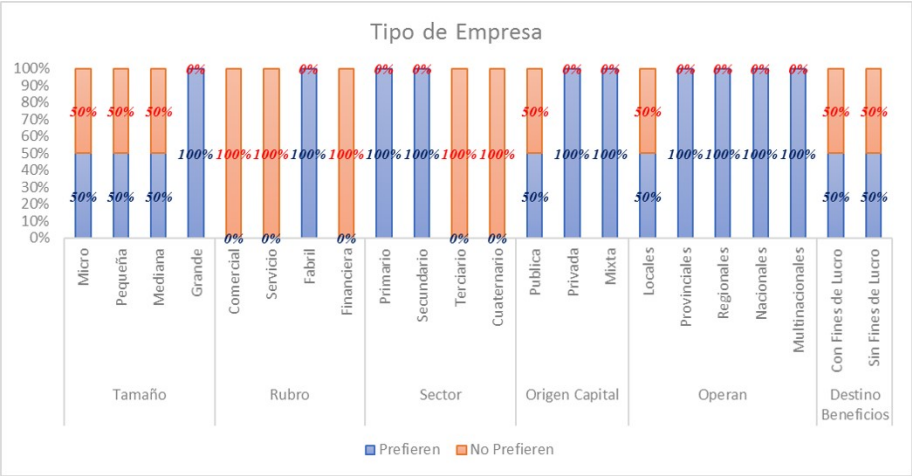

Figura 6.12: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* No Decidido

(Elaboración propia)

No están seguros de que es lo que desean al momento de trabajar, pero no son tan ambiciosos ya que no quieren viajes, subir de puesto rápidamente, ni marcar la diferencia. No están seguros de si desean permanecer poco o bastante tiempo en la misma empresa. Quieren aportar liderazgo y simpatía.

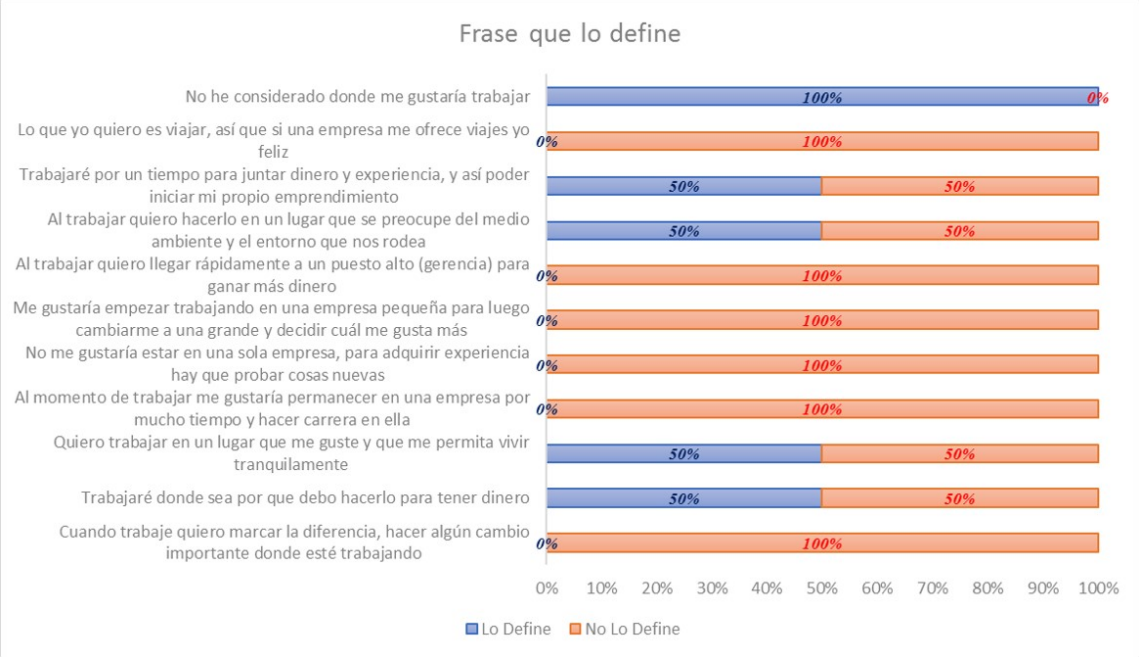

Figura 6.13: Frases que define al *Millenial* No Decidido

(Elaboración propia)

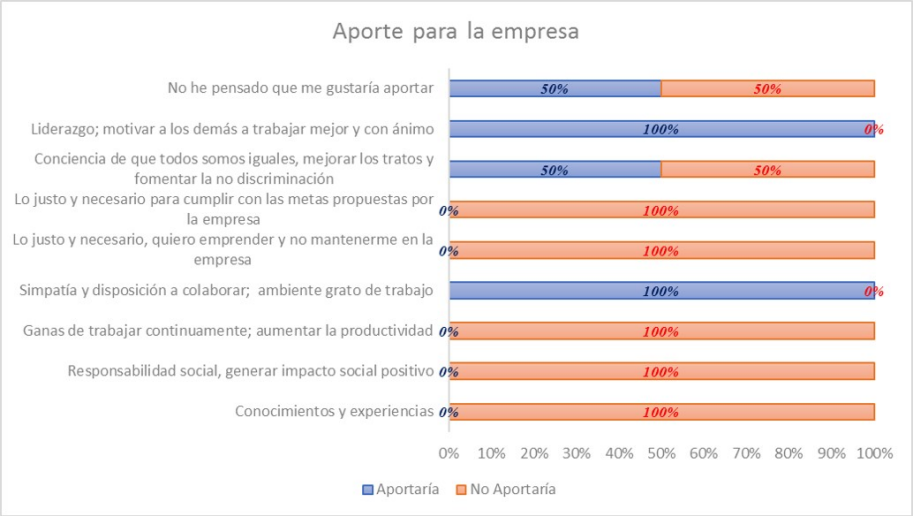

Figura 6.14: Lo que aportaría el *Millenial* No Decidido

(Elaboración propia)

Para este perfil no existen aspectos fundamentales que le debe ofrecer una empresa más allá de los que se mencionaron en común para todos los *millenials* (Figura A.3). No están seguros de lo que desean, así que podría ser simple captar a estas personas.

Se ven trabajando en la misma empresa entre 2 y 5 años, más que eso no están seguros.

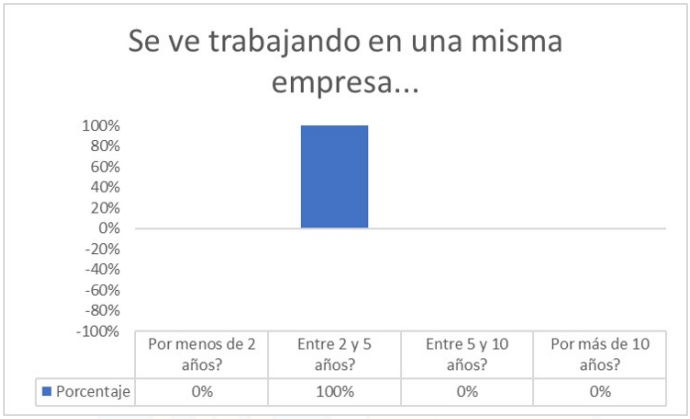

Figura 6.15: Expectativa permanencia del *Millenial* No Decidido

(Elaboración propia)

6.4.3. El *Millenial* en vías de Desarrollo

Quieren trabajar en empresas medianas a grande, con fines de lucro, sin importar el rubro ni el sector. Prefieren que operen de manera nacional o multinacional.

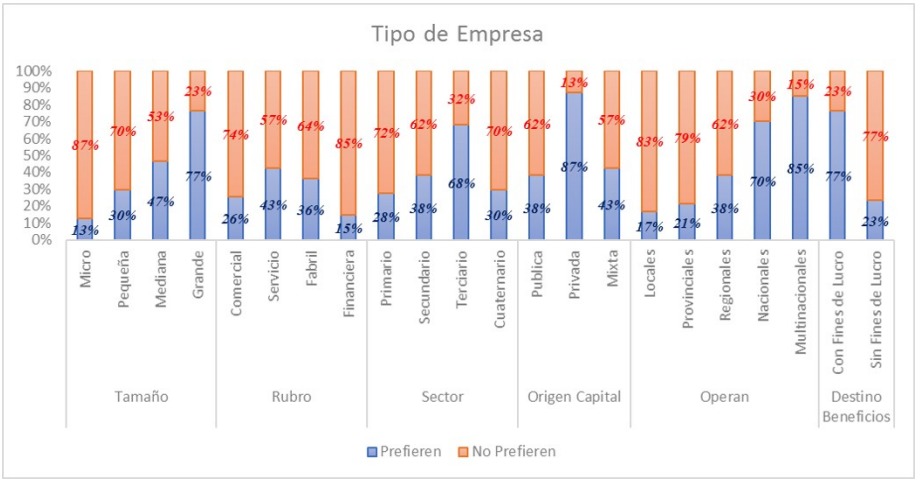

Figura 6.16: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* en vías de Desarrollo

(Elaboración propia)

Son personas que quieren marcar la diferencia y quieren aportar productividad y liderazgo. No aportarán suficiente en la parte social ni de responsabilidad social empresarial, pero si aprecian que en la empresa se practique.

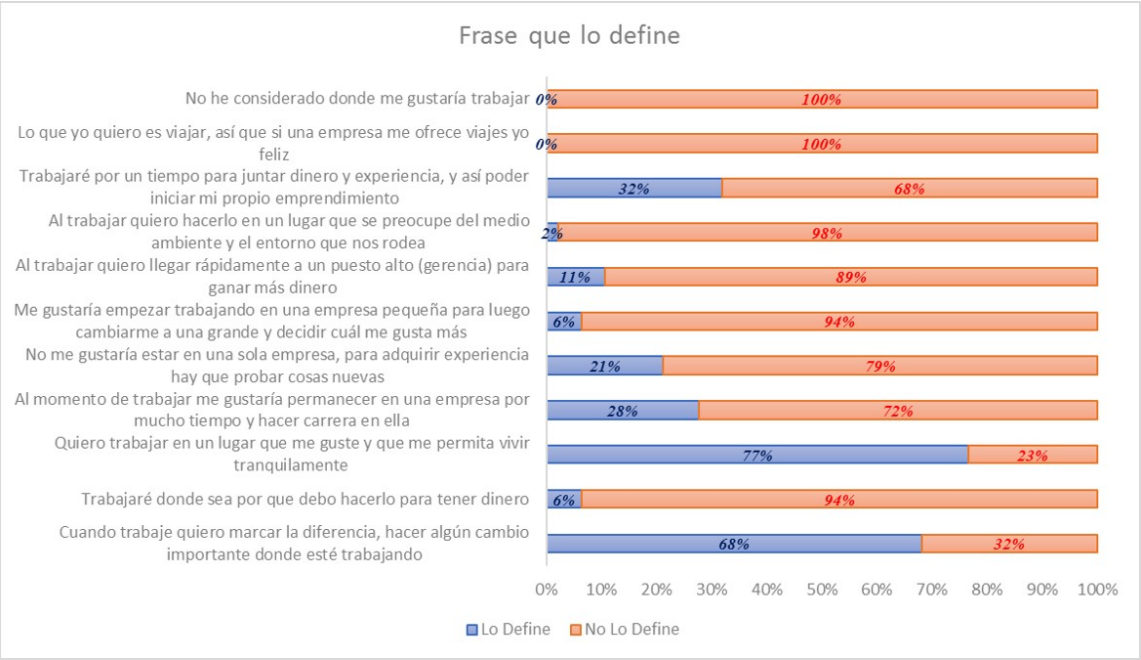

Figura 6.17: Frases que define al *Millenial* en vías de Desarrollo

(Elaboración propia)

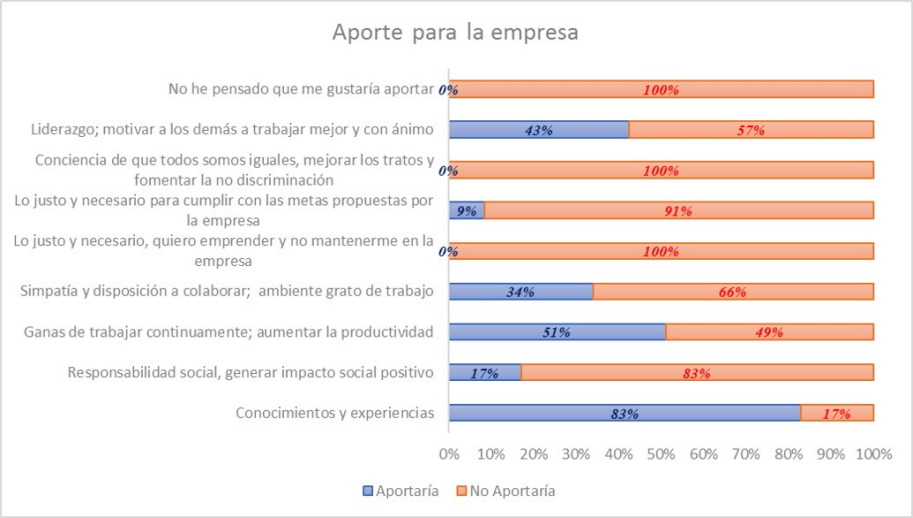

Figura 6.18: Lo que aportaría el *Millenial* en vías de Desarrollo

(Elaboración propia)

Para este perfil es fundamental que se le ofrezca (Figura A.4):

- Ambiente Laboral y Calidad de Vida: solamente los aspectos en común con los otros perfiles.
- Beneficios y Desarrollo de Carrera: fomento del crecimiento personal y nuevos desafíos constantemente.
- Innovación e Infraestructura: Espacios para dar propuestas innovadoras, búsqueda constante de innovación y nuevas tecnologías y que la ubicación sea accesible para la mayoría.

Son de autosuperación, por lo que deben tener un *feedback* constante de sus tareas y que les reconozcan los méritos y los años que logren entregar servicio. Desean que las empresas más allá de tener una buena

imagen o reputación, internamente se destaquen por la parte ética y estén comprometidas con la sociedad, aunque ellos como persona no aporten directamente.

A este grupo les es indiferente trabajar en casa o que les aporten para la vivienda. No les interesa realizar actividades sociales ni campañas de caridad. No les influye tener tiempo de diversión y no piensan en reciclar.

En términos de proyección laboral, son la minoría los que se ven trabajando menos de 2 años en la misma empresa. En su mayoría creen que estarán entre los 2 y 5 años, pero que podría llegar hasta 10, luego de eso definitivamente no están de acuerdo.

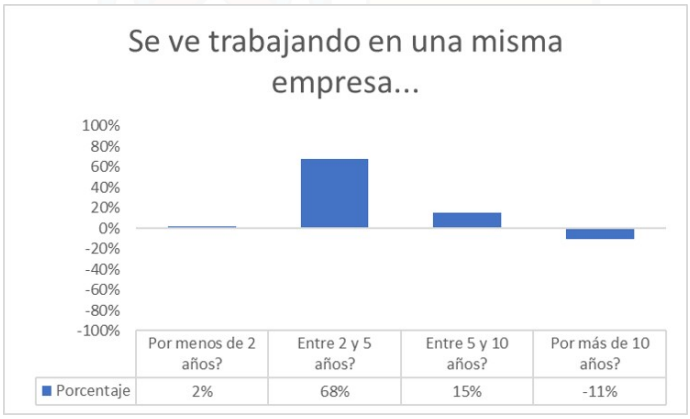

Figura 6.19: Expectativa permanencia del *Millenial* en vías de Desarrollo

(Elaboración propia)

6.4.4. El *Millenial* Nómade

En su mayoría, este grupo quiere trabajar en empresas medianas a grande, sin importar si son con o sin fines de lucro, ni de donde provenga el capital. Prefieren el rubro fabril/industrial o de servicio y del sector secundario o terciario, que operen de manera nacional o multinacional.

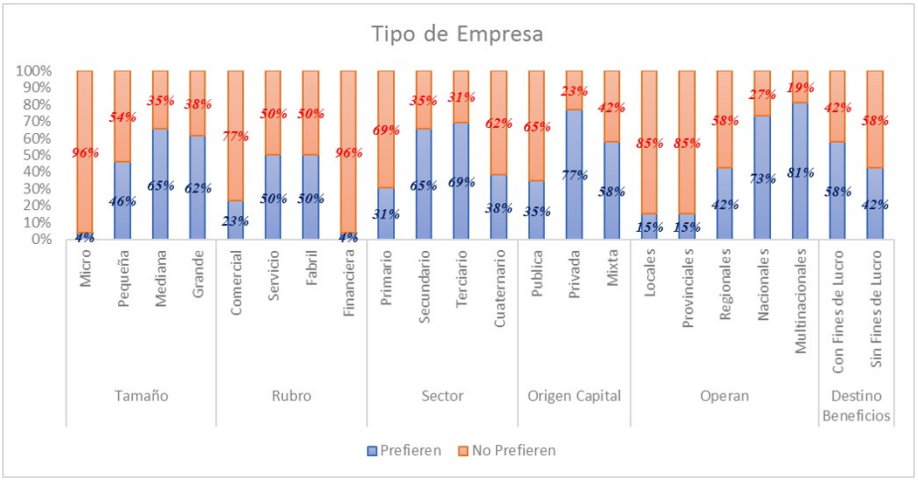

Figura 6.20: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Nómade

(Elaboración propia)

Se definen como personas que quieren viajar, que son felices con que la empresa les ofrezca eso y quieren marcar la diferencia aportando simpatía y disposición para trabajar con los demás.

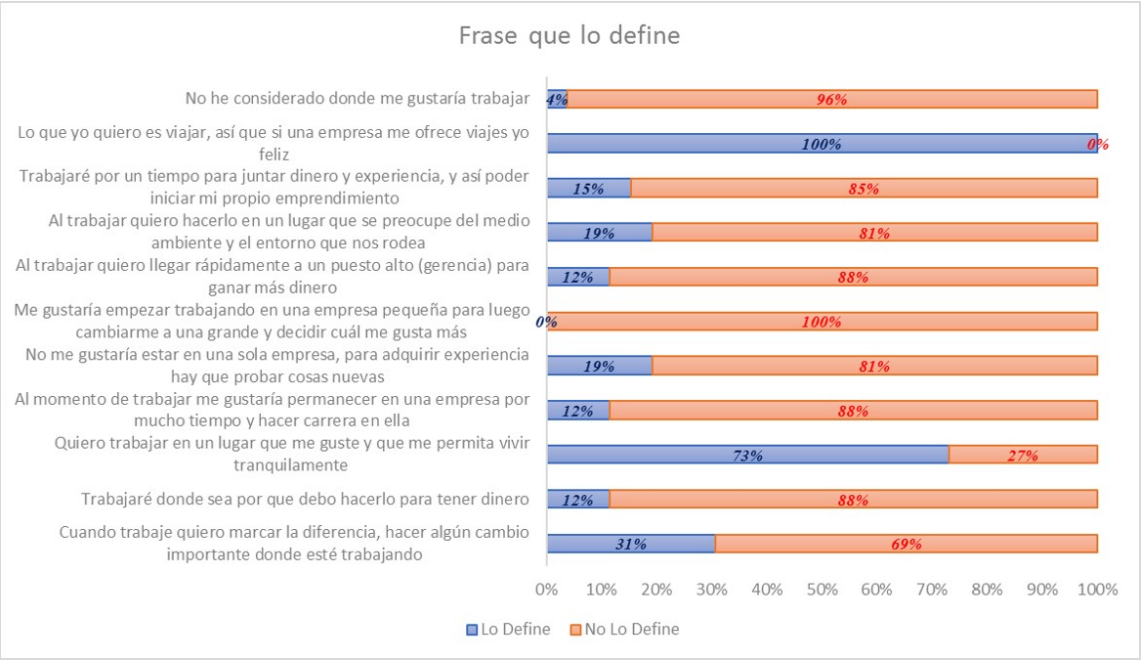

Figura 6.21: Frases que define al *Millenial* Nómade

(Elaboración propia)

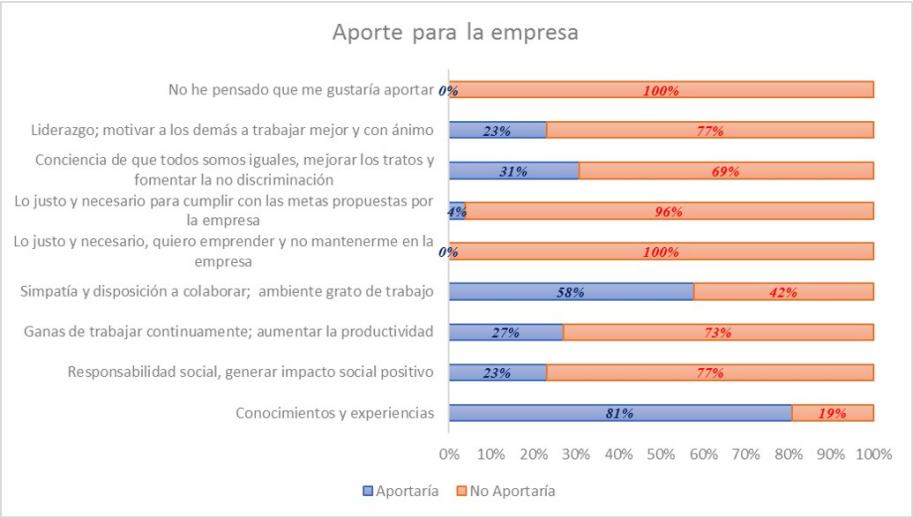

Figura 6.22: Lo que aportaría el *Millenial* Nómade

(Elaboración propia)

No les gusta permanecer en lo mismo, pero quieren crecer.

Para este perfil es determinante (Figura A.5):

- Ambiente Laboral y Calidad de Vida: carga laboral moderada.
- Beneficios y Desarrollo de Carrera: fomento del crecimiento personal, nuevos desafíos constantemente, viajes nacionales y/o internacionales y aporte para realizar post grado permaneciendo en la empresa.
- Innovación e Infraestructura: Espacio para dar propuestas de innovación, tiempo y lugar de descanso en horario laboral y una ubicación accesible para la mayoría.

Quieren tratos para todos por igual pero no les interesa que la empresa genere un impacto positivo a la sociedad. Y como quieren viajar, les es indiferente que las empresas les den aportes para vivienda o que se realicen actividades sociales o de caridad.

Para ellos es indiferente trabajar menos de 2 años en la misma empresa, pero están de acuerdo con que idealmente se mantendría entre 2 a 5 años, ya después de eso decae su interés, sobre todo después de los 10 años.

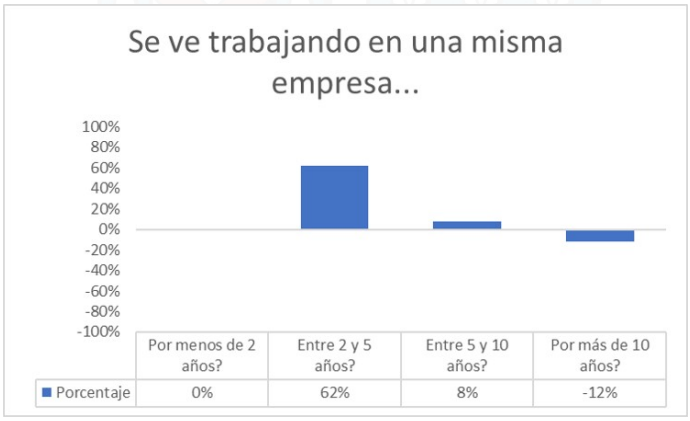

Figura 6.23: Expectativa permanencia del *Millenial* Nómade

(Elaboración propia)

6.4.5. El *Millenial* Justiciero

Este grupo desea trabajar en empresas pequeñas a medianas, con fines de lucro y privadas que no pertenezcan al rubro financiero. Sector de preferencia terciario y que operen localmente.

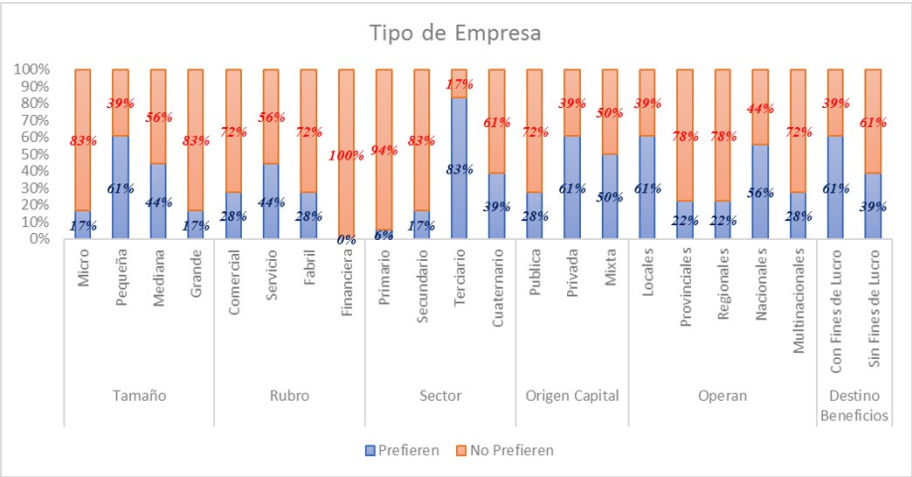

Figura 6.24: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Justiciero

(Elaboración propia)

Quieren marcar la diferencia y trabajar en una empresa que se preocupes de los demás y de la sociedad.

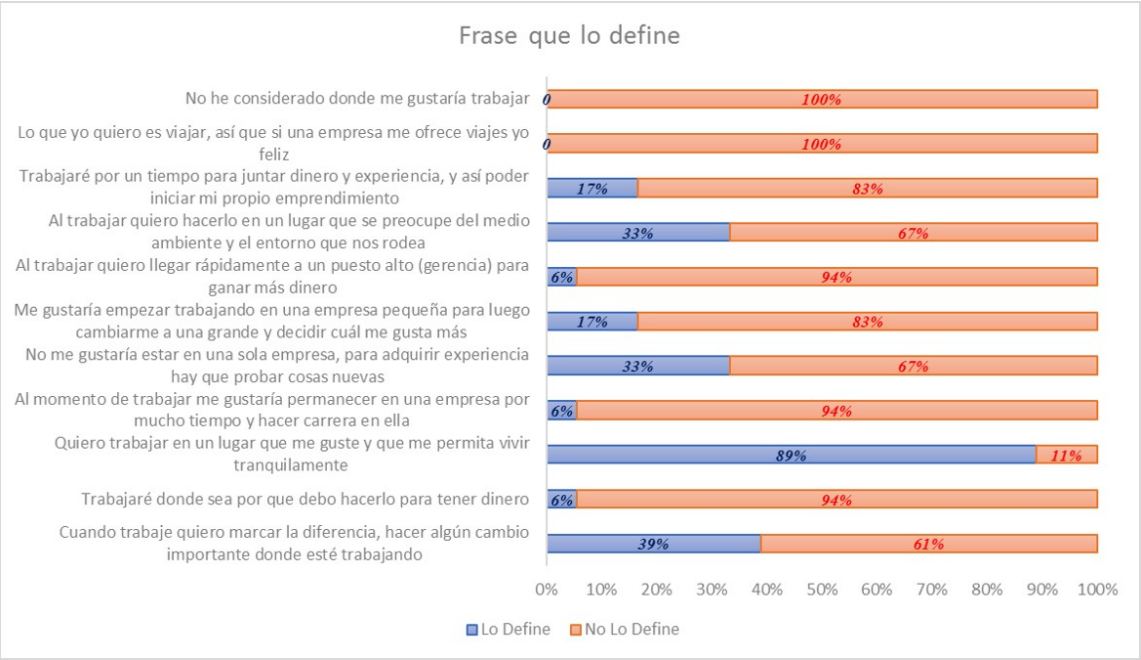

Figura 6.25: Frases que define al *Millenial* Justiciero

(Elaboración propia)

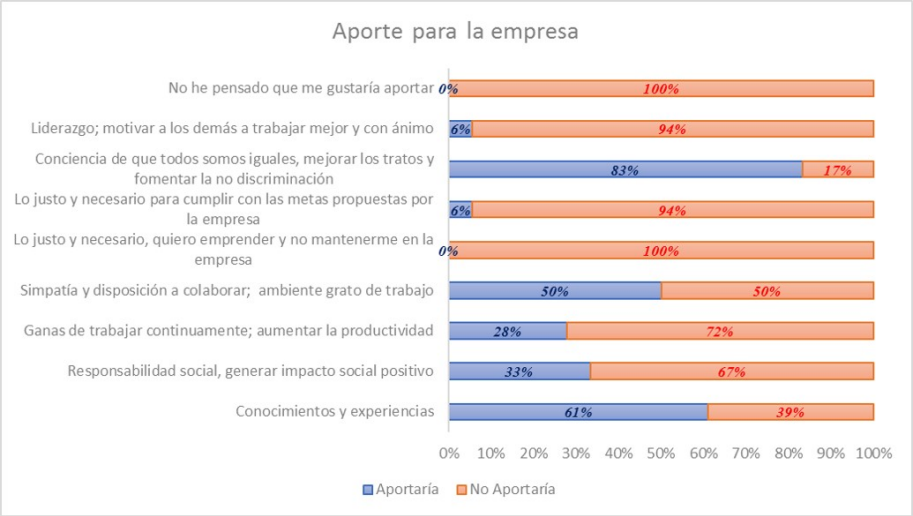

Figura 6.26: Lo que aportaría el *Millenial* Justiciero

(Elaboración propia)

Tiene conciencia social, quieren disminuir la discriminación y aportar con su conciencia de que todos somos iguales, pero no le interesa participar en actividades sociales (no es activista) y no tiene incentivo por lo ambiental.

Los aspectos que encuentra determinante son (Figura A.6):

- Ambiente Laboral y Calidad de Vida: carga laboral moderada.
- Beneficios y Desarrollo de Carrera: fomento del crecimiento personal, que los beneficios entregados sean monetarios y apoyo para hijos.

- Innovación e Infraestructura: espacio para dar propuestas innovadoras, tiempo y lugar de descanso en horario laboral y una ubicación accesible para la mayoría.

Una empresa con buena imagen y que internamente sea ética y consciente le llama la atención. No quiere viajes.

En proyección laboral es un grupo que no le gusta los extremos, definitivamente no se ve trabajando en una misma empresa por menos de 2 años, pero tampoco lo hace por más de 10 años. Entre los 2 y 10 está su expectativa.

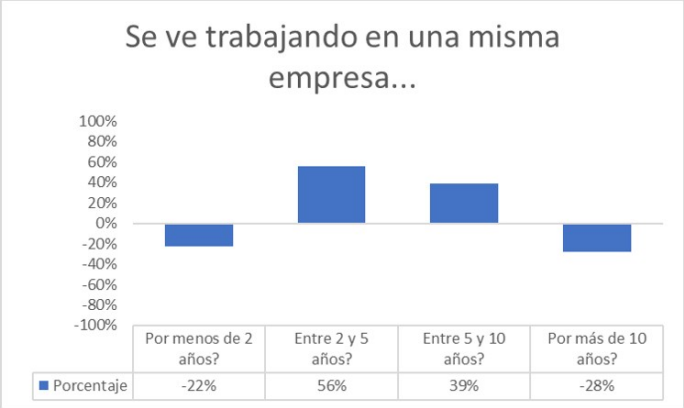

Figura 6.27: Expectativa permanencia del *Millenial* Justiciero

(Elaboración propia)

6.4.6. El *Millenial* Emprendedor

Prefieren trabajar en empresas pequeñas a grandes, sin importar el destino de sus beneficios. No les llama la atención las empresas públicas y quieren estar en el rubro fabril/industrial y en el sector secundario o cuaternario. Preferiblemente que operen a nivel nacional, pero no les incomoda los otros niveles.

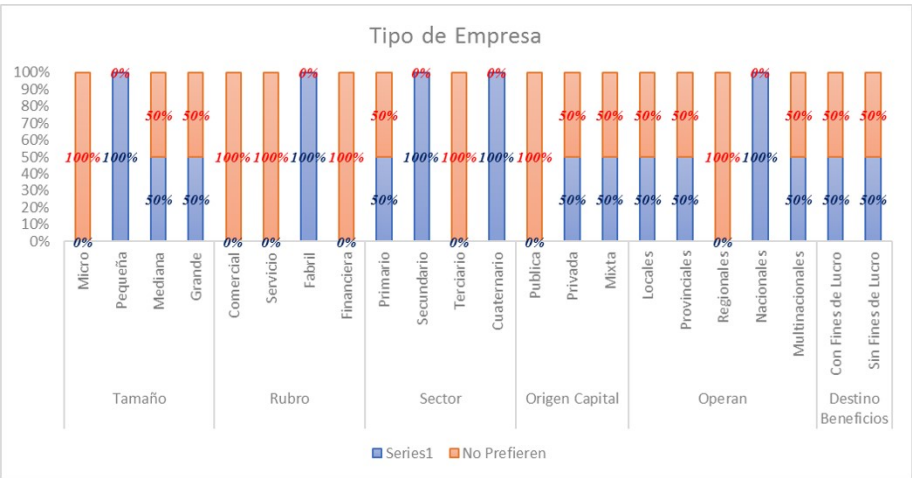

Figura 6.28: Donde le gustaría trabajar al *Millenial* Emprendedor

(Elaboración propia)

Son los menos comprometidos, no está entre sus proyecciones mantenerse en una sola empresa, quieren más experiencias y quieren aportar lo justo y necesario para ganar dinero y poder realizar sus propios emprendimientos.

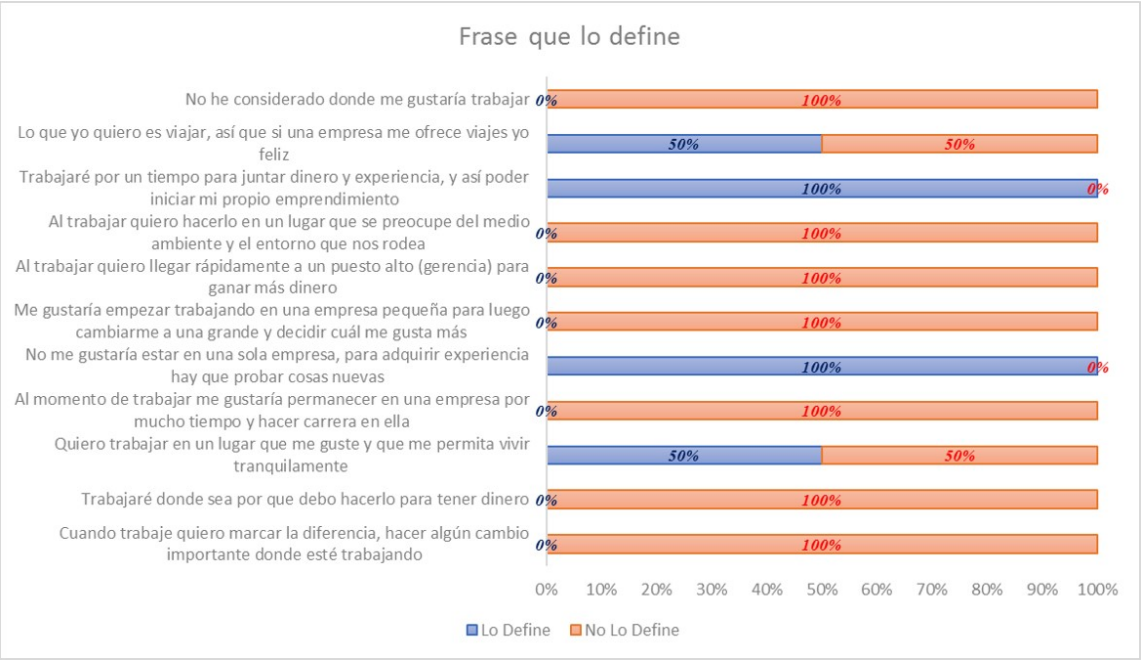

Figura 6.29: Frases que define al *Millenial* Emprendedor

(Elaboración propia)

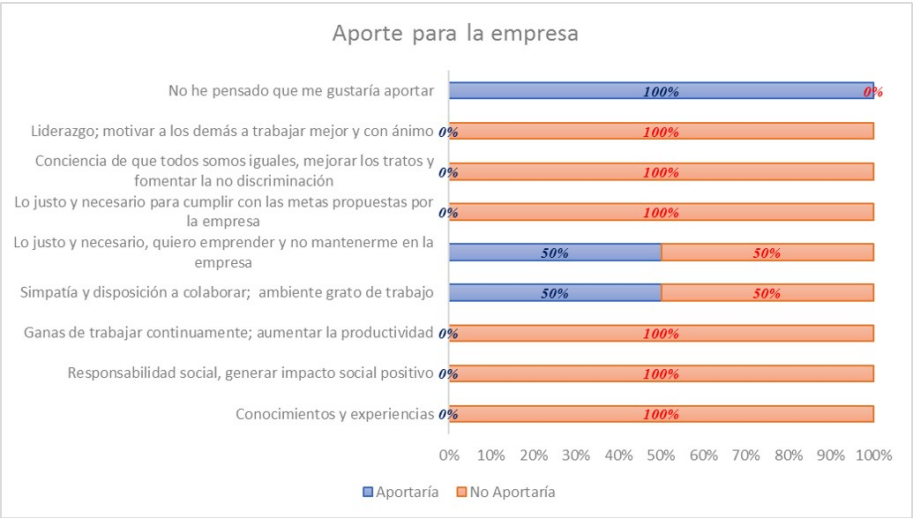

Figura 6.30: Lo que aportaría el *Millenial* Emprendedor

(Elaboración propia)

Si se interesa captar a este perfil se debe considerar que es fundamental para éste (Figura A.7):

- Ambiente Laboral y Calidad de Vida: carga laboral moderada, poder trabajar en casa en horario laboral (*home office*), fomento de la vida sana y poder usar ropa semiformal y cómoda.
- Beneficios y Desarrollo de Carrera: aporte para vivienda, fomento del crecimiento personal, que los beneficios entregados sean monetarios, que los beneficios cambien de acuerdo con las necesidades personales y apoyo con los hijos.
- Innovación e Infraestructura: espacios para dar propuestas innovadoras, puntos de reciclajes, tiempo y

lugar de descanso en horario laboral, ubicación accesible para la mayoría y tener estacionamientos o convenios con alguno cercano.

En proyección laboral, es impensable para ellos estar más de 5 años en una misma empresa.

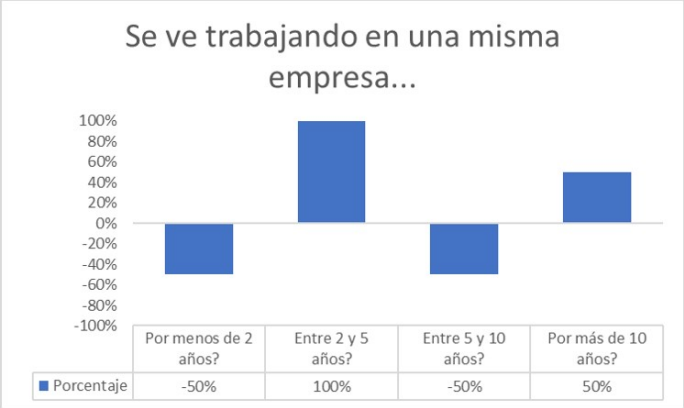

Figura 6.31: Expectativa permanencia del *Millenial* Emprendedor

(Elaboración propia)

6.5. Expectativa permanencia no trabajador

Para los *millenials* que aún no trabajan se les preguntó por su expectativa de permanecia en una misma empresa. Esta pregunta se encuentra en escala *Likert*, por lo que para definir su porcentaje de acuerdo se calculó de la siguiente manera:

$$(\text{"}TotalmentedeAcuerdo\text{"} + \text{"}DeAcuerdo\text{"}) - (\text{"}TotalmenteenDesacuerdo\text{"} + \text{"}EnDesacuerdo\text{"})$$

Se puede observar que la mayoría de los que aún no trabajan piensan que estarán entre 2 y 5 años en una misma empresa, después de eso ya no están del todo de acuerdo y definitivamente después de los 10 años lo ven muy difícil.

Figura 6.32: Expectativa permanencia en misma empresa por *millenials* que aún no trabajan

(Elaboración propia)

6.6. Trabajadores y Empresas

Cambiando de la encuesta de *millenials* no trabajadores se pasa a la de trabajadores. Con esta encuesta se puede definir qué es lo que están ofreciendo las empresas desde la perspectiva del trabajador y también que es lo que les gusta recibir.

6.6.1. Lo que ofrecen las empresas

Actualmente las empresas ofrecen diferentes cosas para poder captar y retener a los trabajadores. Por eso, a través de una encuesta que evalúa las mismas áreas que se mencionaron anteriormente se buscó encontrar que es lo que los trabajadores quieren y que se les está ofreciendo. Se le preguntó en cada aspecto que opinaban de ellos, pudiendo responder si es que, desde su punto de vista, la empresa donde está actualmente se los ofrece o no y si es que a él le gusta que esté o si es indiferente por no aportarle nada.

Comenzando con la evaluación de lo que ofrecen las empresas, que se hizo de una manera más general, se obtuvo que, de las áreas consideradas, la que tiene un mayor porcentaje de presentar los aspectos que se evaluaron es la Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación (con un 74,9 % de las respuestas que opinaron que si se les ofrecen), mientras que la más débil en la evaluación resultó ser Beneficios y Desarrollo de Carrera (con un 53 % de las respuestas afirmativas). En cada una de las áreas se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Ambiente Laboral y Calidad de Vida:** Tal como se puede apreciar en la Figura 6.33, en esta área los trabajadores coinciden en un 82 % que la empresa donde trabajan les ofrece relación de confianza y cooperación entre los compañeros, mientras que no se les ofrece realizar actividades sociales (solamente un 42 % de los encuestados consideran tener ese ofrecimiento).

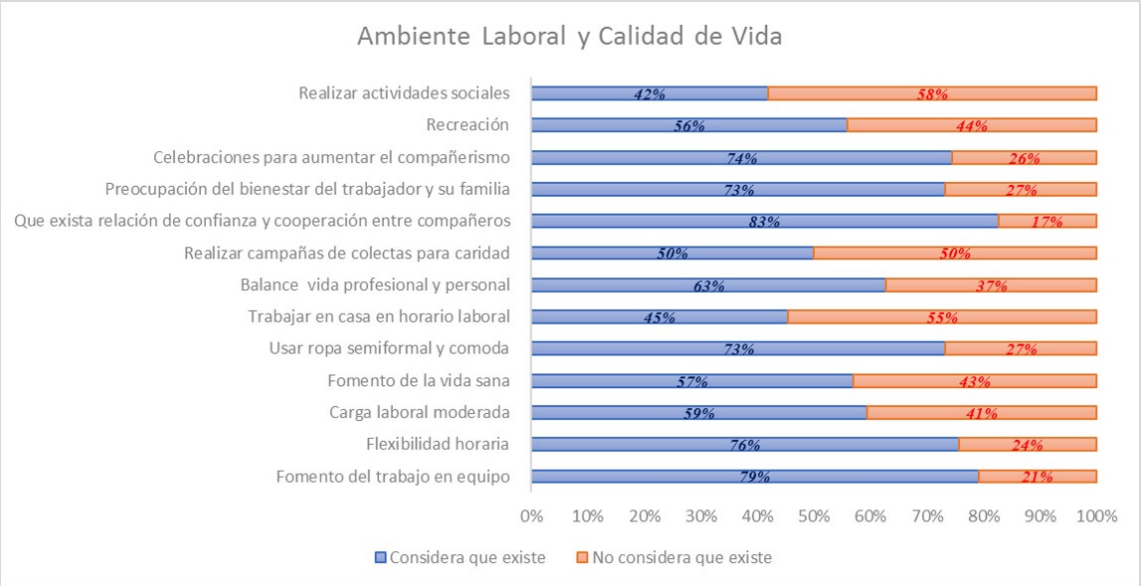

Figura 6.33: Lo que ofrecen las empresas en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida

(Elaboración propia)

- **Beneficios y Desarrollo de Carrera:** En la Figura 6.34 se puede observar que, con un 74 % de afirmación, las empresas ofrecen nuevos desafíos, mientras que lo que menos ofrecen es aporte para adquirir una vivienda, con un 25 % de afirmación.

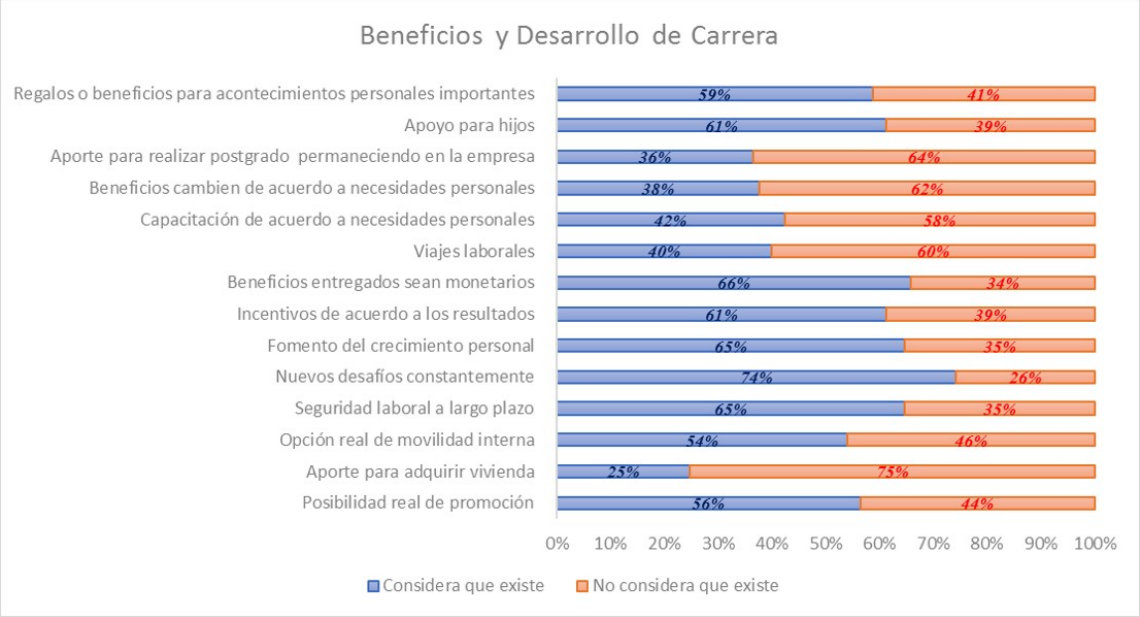

Figura 6.34: Lo que ofrecen las empresas en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera

(Elaboración propia)

- **Innovación e Infraestructura:** En esta área se puede observar que las empresas estarían ofreciendo una ubicación accesible para la mayoría, mientras que lo que menos ofrecen sería tiempo y lugares de diversión

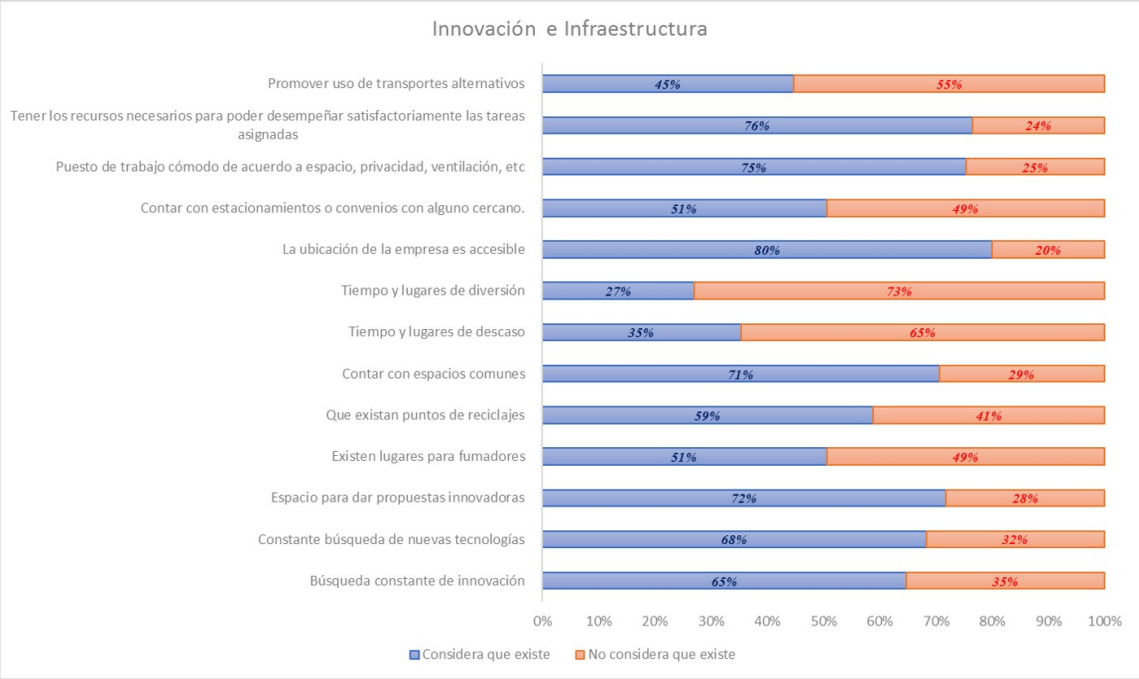

Figura 6.35: Lo que ofrecen las empresas en el área de Innovación e Infraestructura
(Elaboración propia)

- **Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación:** En esta área, los trabajadores dicen que les ofrecen una empresa con buena imagen, pero lo que menos ofrecen es *feedback* constante.

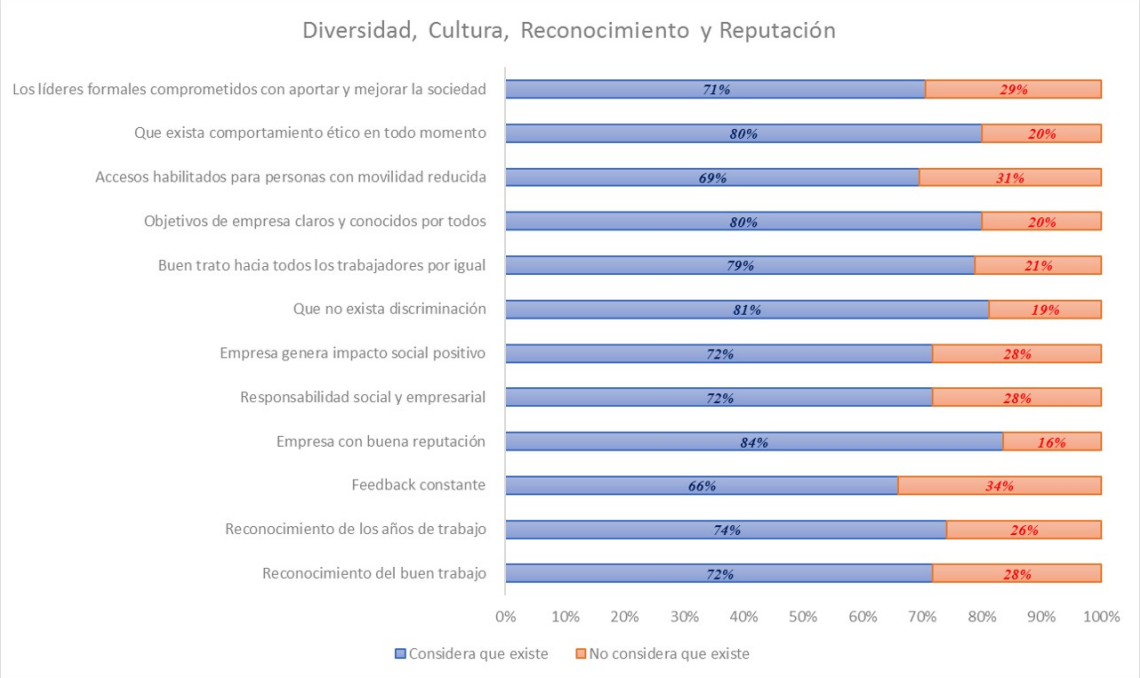

Figura 6.36: Lo que ofrecen las empresas en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación
(Elaboración propia)

6.6.2. Perfiles de los Trabajadores

Al igual que con los *millenials* no trabajadores, se tomó la encuesta realizada a los que se encuentran actualmente trabajando y se lograron crear cuatro perfiles dentro de la categoría trabajadores. Estos perfiles son:

1. Trabajador Ambicioso
2. Trabajador Amigable
3. Trabajador Receptivo
4. Trabajador Independiente

Dentro de esta parte de la muestra, que equivale a 100 respuestas, se tienen los siguientes porcentajes:

Figura 6.37: Trabajadores
(Elaboración propia)

Dentro de lo que quieren todos los trabajadores se encuentran la mayoría de los aspectos estudiados pero en distintos porcentajes, la gran diferencia de cada uno de los perfiles se da más que nada en la frase que los define y lo que sienten que aportan para la empresa donde se encuentran.

A continuación, se detalla cada trabajador.

6.6.2.1. Trabajador Ambicioso

Personas que pertenecen a empresas pequeñas o grande, con fines de lucro, donde el origen del capital es privado o mixto. Puede estar en cualquiera de los rubros y en cualquier sector y no importa donde opere.

En promedio llevan 4,5 años trabajando en la misma empresa y 2,6 años en su actual puesto. Estas personas podrían estar en la misma empresa hasta por los próximos 5 años y luego ya será difícil retenerlos ya que no se ven por 10 años en el mismo lugar.

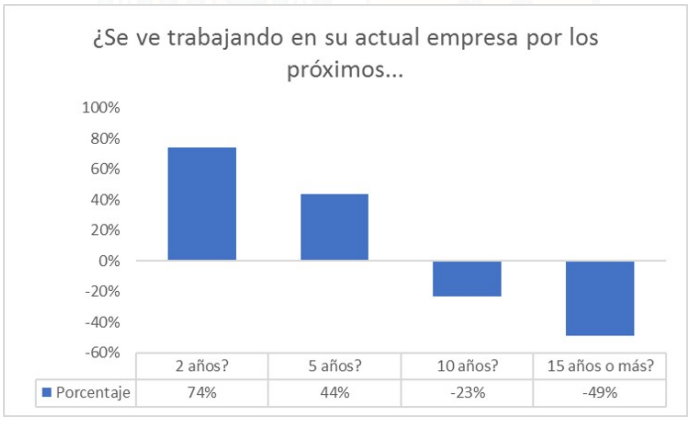

Figura 6.38: Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Ambicioso

(Elaboración propia)

Aportan a la empresa con varios aspectos, pero en lo que más de acuerdo están es que aportan valor y productividad, pero pese a estar en el 92 % de acuerdo con que aportan compromiso, no están del todo seguro de querer mantenerse por mucho tiempo en la empresa, ya que si llegan mejores ofertas no duraran en cambiarse.

Son bien ambiciosos y les gusta que la empresa donde están les ofrezca diferentes cosas, pero no les interesa en gran medida hacer actividades sociales ni colectas (Figura A.9).

Demográficamente, estas personas no tienen hijos y son en la mayoría *millenials*.

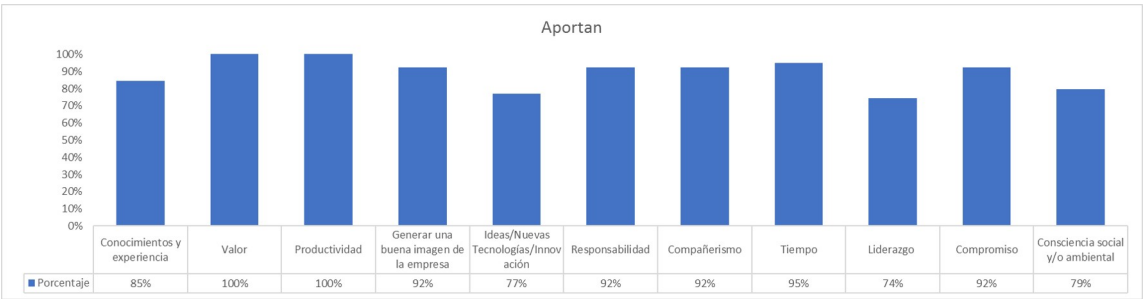

Figura 6.39: Lo que aporta el Trabajador Ambicioso

(Elaboración propia)

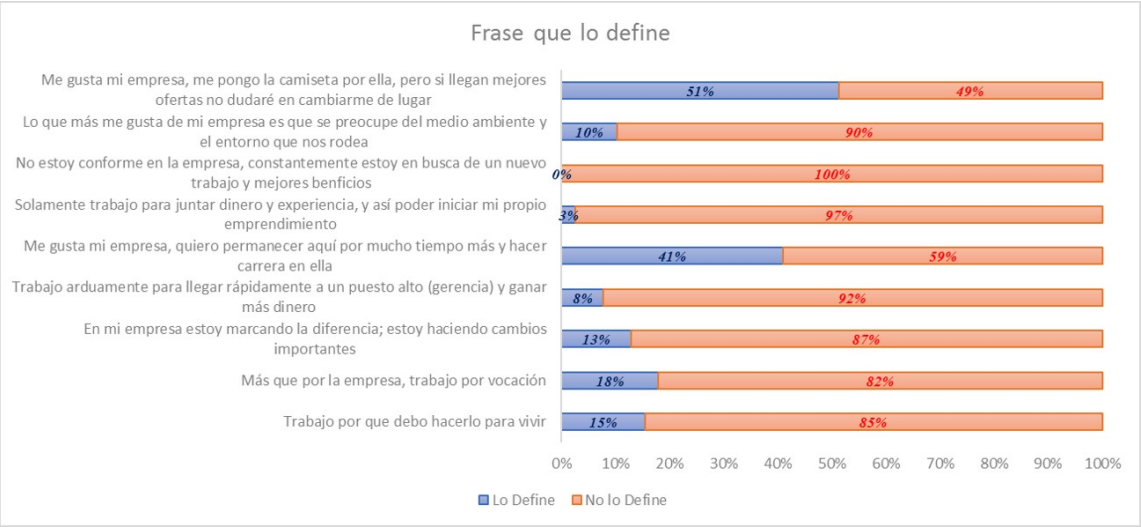

Figura 6.40: Frases que definen al Trabajador Ambicioso

(Elaboración propia)

Figura 6.41: Tiene hijos el Trabajador Ambicioso

(Elaboración propia)

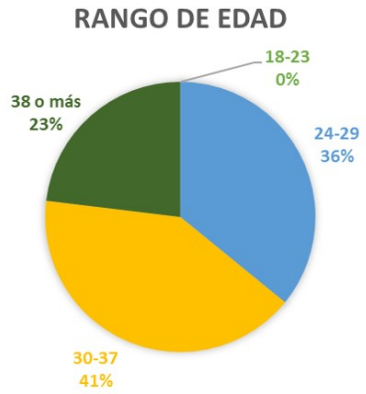

Figura 6.42: Edad del Trabajador Ambicioso

(Elaboración propia)

6.6.2.2. Trabajador Amigable

Personas que pertenecen a empresas medianas o grandes sin fines de lucro, origen del capital es público. Se encuentran en el rubro de servicio o fabril/industrial. Pertenecen al sector terciario o cuaternario y operan de manera nacional o multinacional.

En promedio llevan 28 años en la misma empresa y 7,5 años en el mismo puesto. Son personas que podría estar hasta los próximos 10 años en la misma empresa y después ya lo empiezan a dudar.

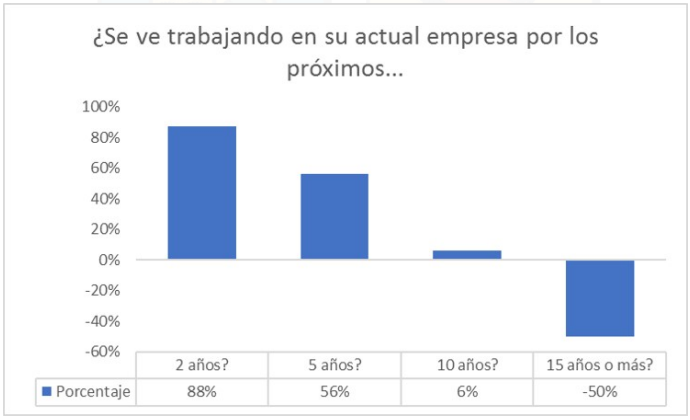

Figura 6.43: Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Amigable
(Elaboración propia)

Aportan con su conocimiento y experiencia, valor y productividad. Y se definen como personas que quieren permanecer por mucho tiempo en la empresa ya que les gusta.

Para ellos debe existir compañerismo y trabajo en equipo, no les interesa mayormente el home office, ni hacer campañas solidarias. Les gustan los beneficios y les interesa hacer carrera en la empresa. Le interesa la innovación, los espacios comunes pero libres de humo (no les interesa los lugares para fumadores) para compartir y descansar. Tienen un comportamiento bastante ético, por lo que la empresa también debe tener una buena reputación y ser socialmente responsable (Figura A.10).

En su mayoría, son trabajadores no *millenials* (generación X y anteriores), sin hijos.

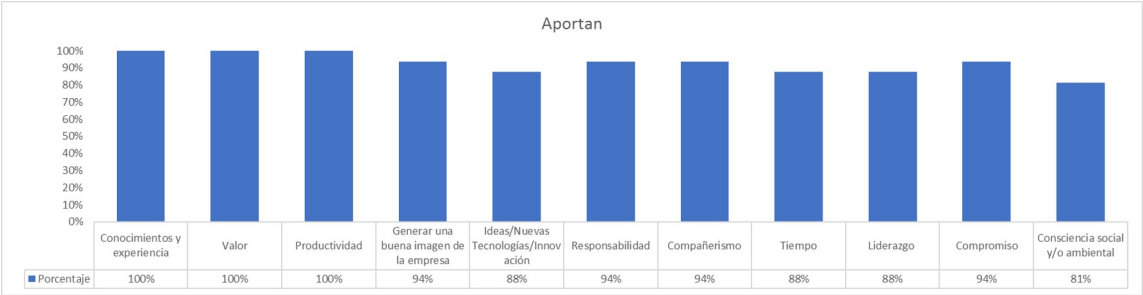

Figura 6.44: Lo que aporta el Trabajador Amigable
(Elaboración propia)

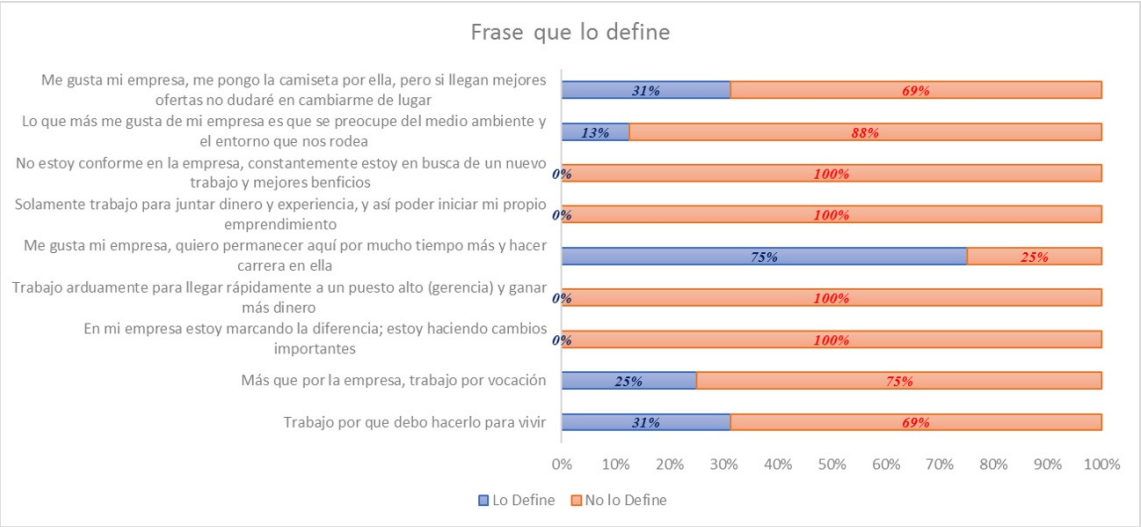

Figura 6.45: Frases que definen al Trabajador Amigable

(Elaboración propia)

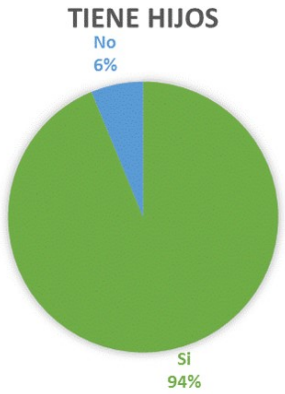

Figura 6.46: Tiene hijos el Trabajador Amigable

(Elaboración propia)

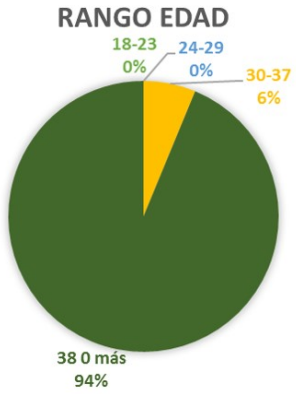

Figura 6.47: Edad del Trabajador Amigable

(Elaboración propia)

6.6.2.3. Trabajador Receptivo

Personas pertenecientes a micro, pequeñas o medianas empresas, sin importar si son con lucro o no, ni de dónde viene el capital. Se pueden encontrar en cualquier rubro y en cualquier sector. Principalmente operan de manera provincial o nacional.

En promedio llevan 1,2 años en la misma empresa y 0,8 años en su puesto actual. Son los menos comprometidos con la empresa. No se ven trabajando por los próximos 2 años en la misma empresa.

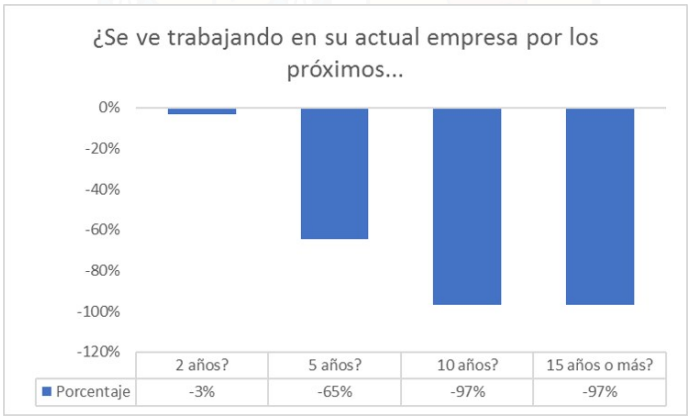

Figura 6.48: Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Receptivo

(Elaboración propia)

Quieren emprender, están pendiente de mejores beneficios (Figura A.11) o simplemente trabajan para vivir, les gusta recibir, pero no ponerse la camiseta por la empresa.

En su mayoría son personas sin hijos, *millenials*.

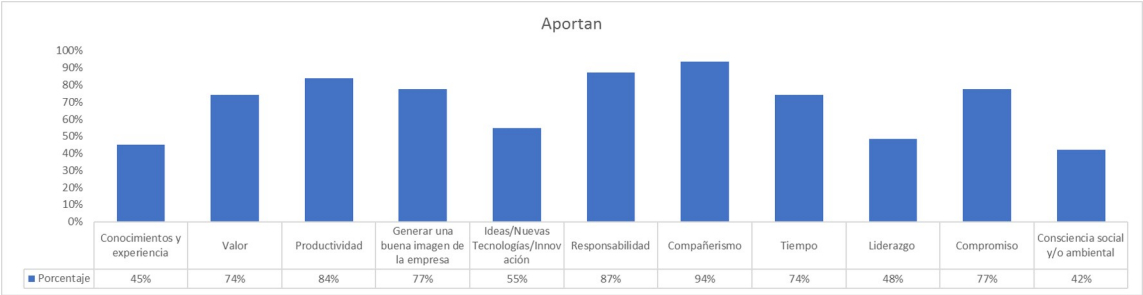

Figura 6.49: Lo que aporta el Trabajador Receptivo

(Elaboración propia)

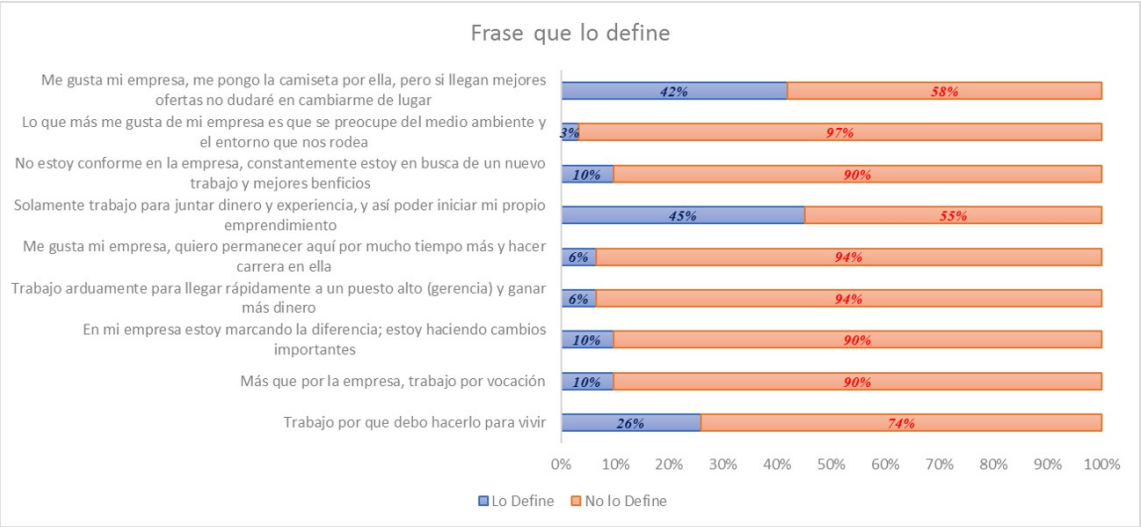

Figura 6.50: Frases que definen al Trabajador Receptivo

(Elaboración propia)

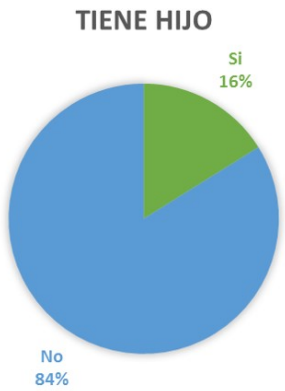

Figura 6.51: Tiene hijos el Trabajador Receptivo

(Elaboración propia)

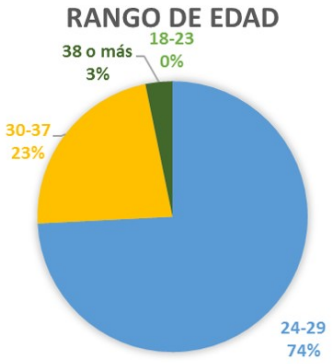

Figura 6.52: Edad del Trabajador Receptivo

(Elaboración propia)

6.6.2.4. Trabajador Independiente

Personas que trabajan de manera independiente en algún emprendimiento. Son personas en su mayoría de 38 años o más, con hijos. Este grupo no se considerará ya que para una empresa sería difícil captar a una persona con estas características, que probablemente ya estuvieron en empresas y hoy en día quisieron comenzar con algo propio. Como este perfil no trabaja dependientemente para una empresa y poseen algo más propio no se les preguntó por cuantos años llevan en esta situación, pero si su expectativa de permanencia. A diferencia de los demás perfiles, este trabajador después de los próximos años aún se ve en esta situación.

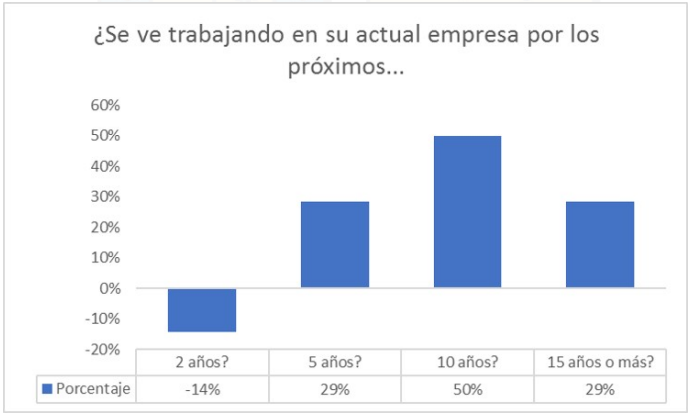

Figura 6.53: Expectativa de permanencia en la misma empresa del Trabajador Independiente
(Elaboración propia)

A este perfil no se le preguntó por la frase que lo define ni que aporta ya que no es de gran interés para las empresas, pero si se les preguntó que les gustaría tener en su emprendimiento (Figura A.12).

Demográficamente son en su mayoría no *millenials* (generaciones anteriores) y tienen hijos.

Figura 6.54: Tiene hijos el Trabajador Independiente
(Elaboración propia)

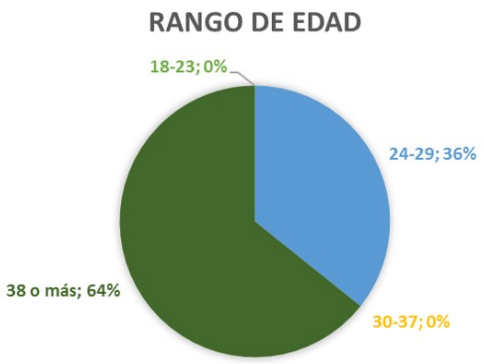

Figura 6.55: Edad del Trabajador Independiente
(Elaboración propia)

6.6.3. Recomendación empresa, Años trabajando y Expectativa

En esta parte no se consideró al denominado "Trabajador Independiente" ya que no afectará en los análisis de retención, y sus años trabajando o lo que pretende trabajar no es de mayor interés para empresas.

En la recomendación de la empresa, que va de una escala de 1 a 10 (NPS), se calcula como

$$(\text{"}\%Promotores\text{"}) - (\text{"}\%Detractores\text{"})$$

y se obtuvieron los siguientes resultados:

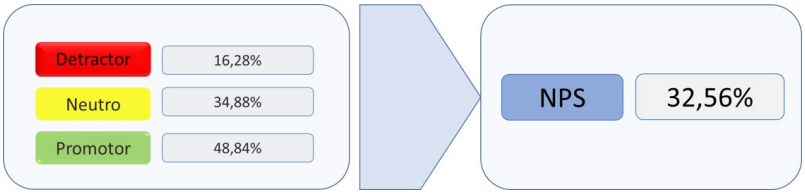

Figura 6.56: Resultados NPS
(Elaboración propia)

En promedio, los encuestados que actualmente trabajan, llevan 7,7 años en la misma empresa y 2,9 años en el puesto actual.

También se les preguntó por su expectativa de permanencia en la misma empresa donde se encuentran actualmente.

Esta pregunta se encuentra en escala *Likert*, por lo que para definir su porcentaje de acuerdo se calculó de la siguiente manera:

$$(\text{"}TotalmentedeAcuerdo\text{"} + \text{"}DeAcuerdo\text{"}) - (\text{"}TotalmenteenDesacuerdo\text{"} + \text{"}EnDesacuerdo\text{"})$$

Se puede observar que la mayoría piensan que estarán en la misma empresa por los próximos 2 años, quizás llegar a los 5 años, pero posterior a eso están totalmente en desacuerdo.

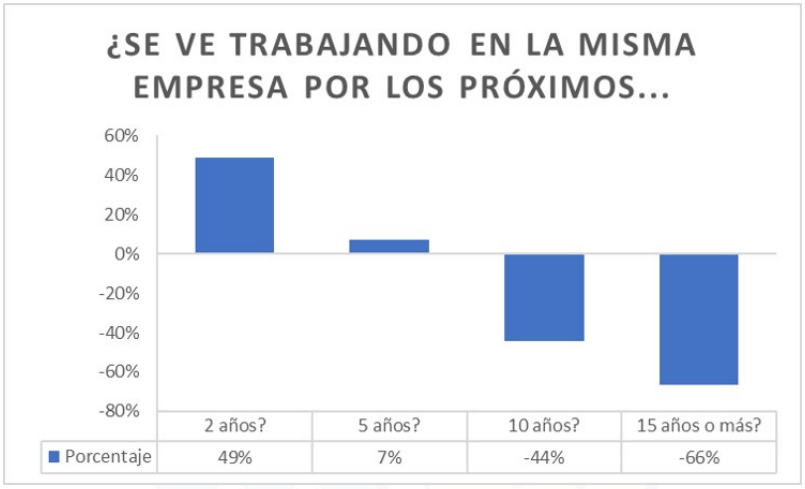

Figura 6.57: Expectativa permanencia en misma empresa por trabajadores
(Elaboración propia)

6.7. Comparaciones

Para poder observar que está ocurriendo en la actualidad, se realizaron tres puntos de comparación:

1. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que quieren los trabajadores
2. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores
3. Lo que quieren trabajadores v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores

En cada punto se realizaron cuatro matrices, una de cada área de consideración, tal como se detallará a continuación.

En cada matriz se considerarán los sectores como se muestra en la Figura 6.58

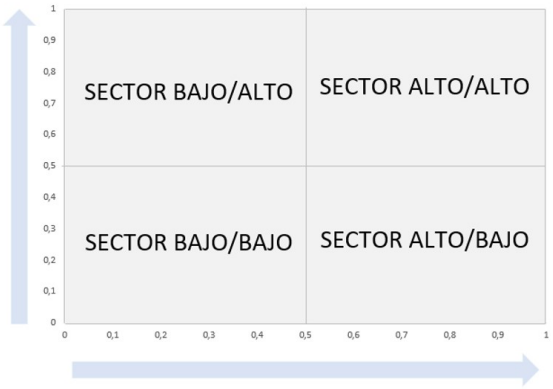

Figura 6.58: Sectores de las matrices de comparación
(Elaboración propia)

Cabe destacar que para esta parte, tanto los trabajadores como los *millenials* no trabajadores, fueron considerados en general y no por sus perfiles.

6.7.1. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que quieren los trabajadores

Esta comparación es para poder comparar que es lo que están ofreciendo las empresas (desde el punto de vista del trabajador) y lo que le gusta que le ofrezcan al trabajador. Se separa en cuatro secciones:

1. Sector bajo/bajo: Aspectos que **NO** son ofrecidos ni son interesantes para los trabajadores.
2. Sector alto/bajo: Aspectos que son ofrecidos, pero **NO** son interesantes para los trabajadores.
3. Sector bajo/alto: Aspectos que **NO** son ofrecidos, pero son interesantes para los trabajadores.
4. Sector alto/alto: Aspectos que son ofrecidos y son interesantes para los trabajadores.

En cada una de las áreas se obtuvo lo siguiente:

- **Ambiente Laboral y Calidad de Vida:**

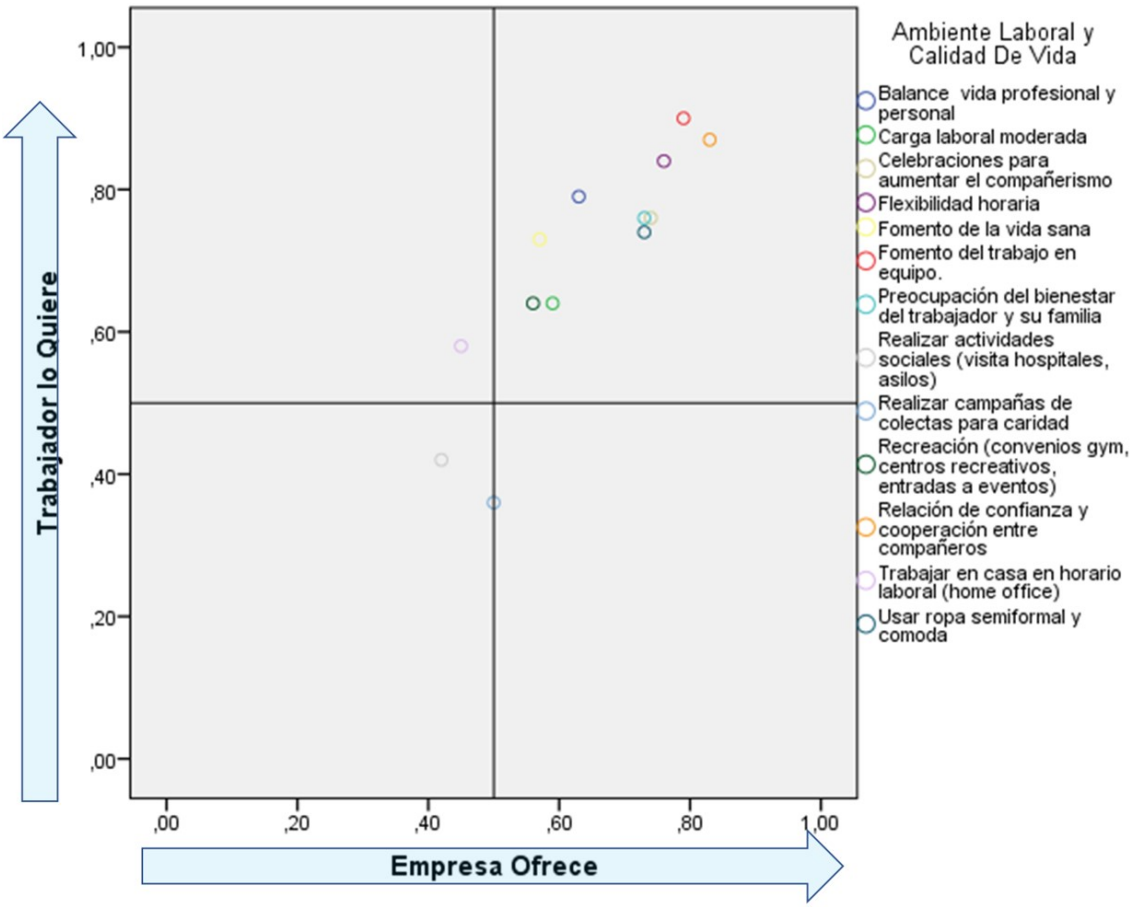

Figura 6.59: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida

(Elaboración propia)

En esta área se puede observar que la mayoría de sus aspectos se encuentran en el sector alto/alto, como son fomento del trabajo en equipo, flexibilidad horaria, carga laboral moderada, fomento de la vida sana, uso de ropa semiformal y cómoda, balance vida profesional y personal, relación de confianza y cooperación entre compañeros, preocupación del bienestar del trabajador y su familia, celebraciones para aumentar el compañerismo y recreación.

Por su parte, en el sector bajo/bajo, se encuentra realizar actividades sociales y campañas de colectas para caridad, por lo que estos aspectos deben mantenerse sin mayor importancia.

En el sector bajo/alto se encuentra el trabajar en casa (o *home office*), por lo que las empresas deberían empezar a considerar esta opción.

- **Beneficios y Desarrollo de Carrera:**

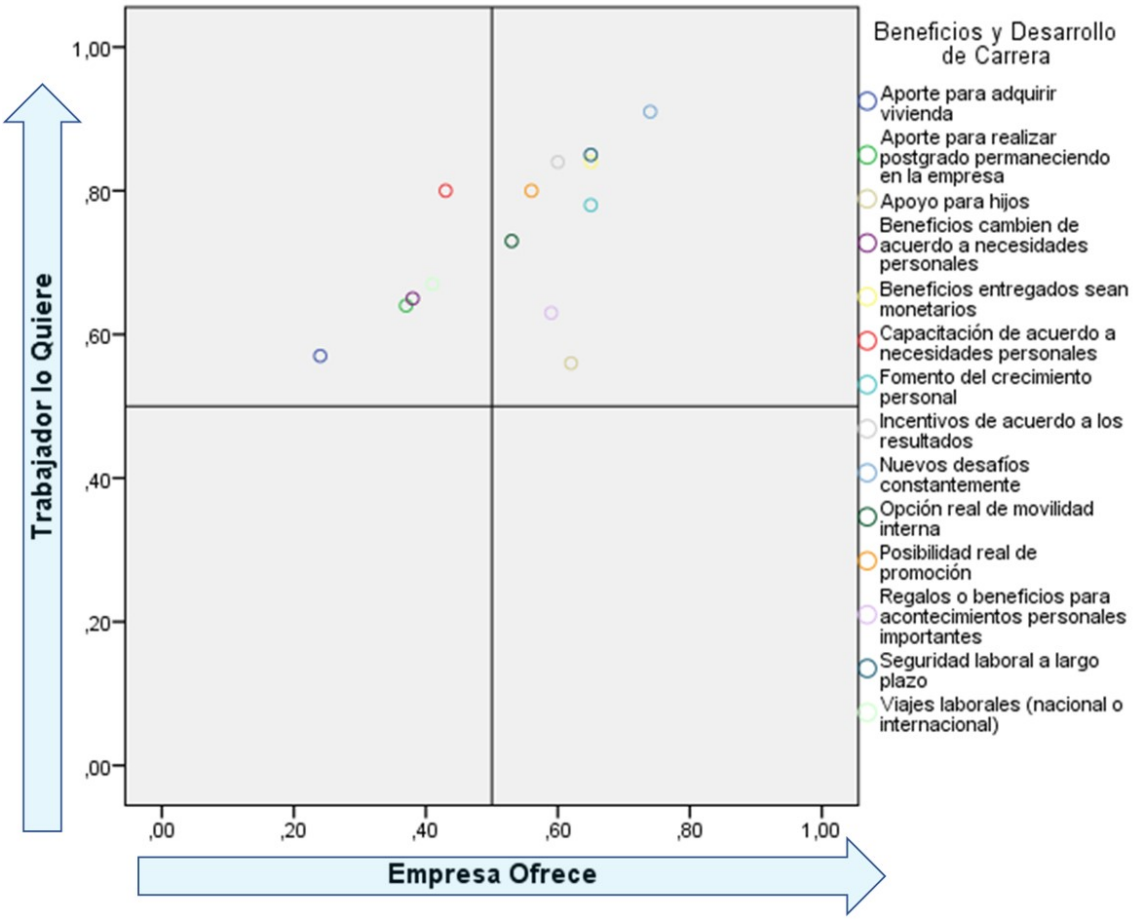

Figura 6.60: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera

(Elaboración propia)

En esta área se puede observar que todos los aspectos se encuentran en la zona alta de lo que quieren los trabajadores, por lo que todos deberían ser considerados.

En el sector alto/alto se encuentran la mayoría de sus aspectos como son posibilidad real de promoción, opción real de movilidad interna, seguridad laboral a largo plazo, nuevos desafíos constantemente, fomento del crecimiento personal, incentivos de acuerdo con los resultados, beneficios monetarios, apoyo para hijos y regalos o beneficios para acontecimientos personales importantes.

Mientras que en el sector bajo/alto, donde se debería dar enfoque, se encuentra, aporte para adquirir vivienda, viajes laborales, capacitación de acuerdo con las necesidades personales, beneficios cambien de acuerdo a necesidades personales y aporte para realizar postgrado permaneciendo en la empresa.

- **Innovación e Infraestructura:**

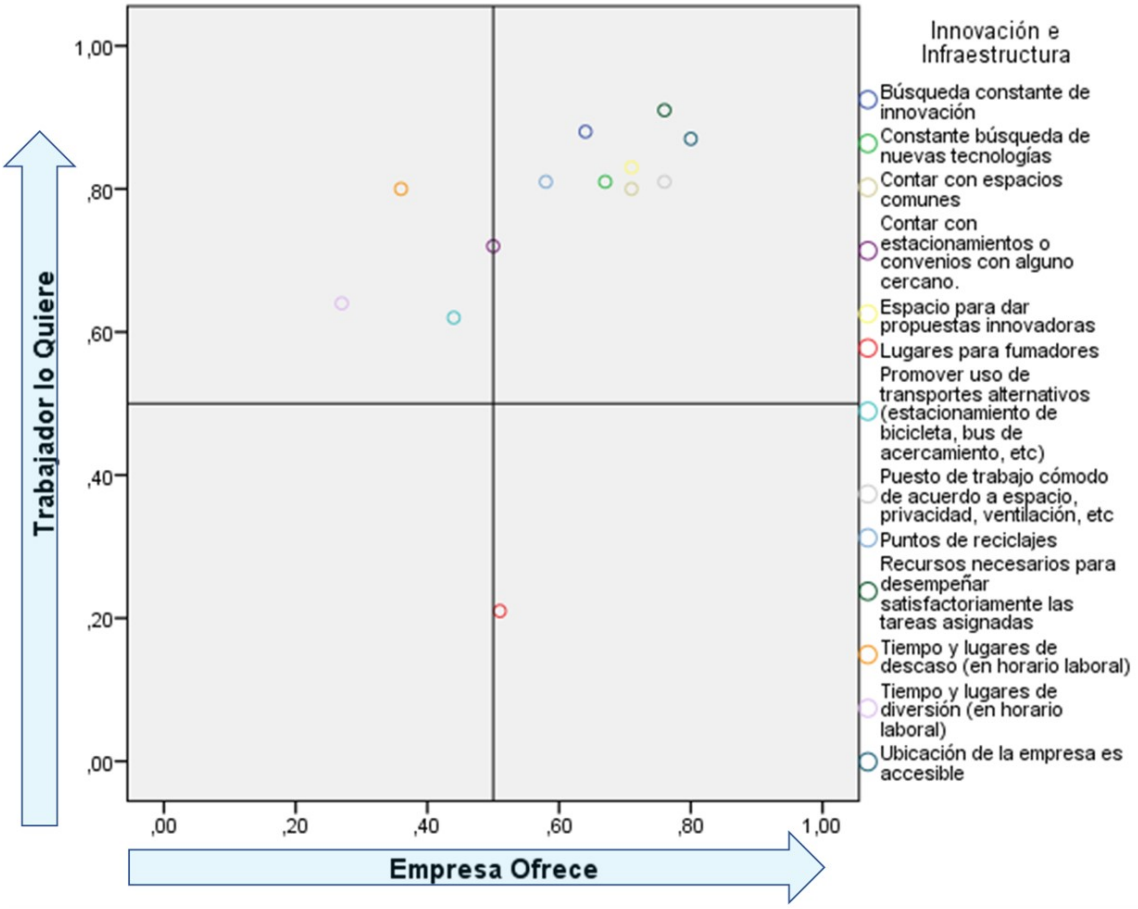

Figura 6.61: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Innovación e Infraestructura

(Elaboración propia)

En esta área la mayoría de sus aspectos son interesantes para el trabajador.

En el sector alto/alto se puede encontrar búsqueda constante de innovación, constante búsqueda de nuevas tecnologías, espacio para dar propuestas innovadoras, puntos de reciclaje, contar con espacios comunes, ubicación de la empresa es accesible para la mayoría, puestos de trabajos cómodos y recursos necesarios para desempeñas las tareas.

En el sector bajo/alto se encuentra tiempo y lugares de descanso y de diversión, contar con estacionamientos o convenios con alguno cercano (que pese a estar en este sector, se está acercando al sector alto/alto) y promover el uso de transporte alternativo.

Por su parte, en el sector alto/bajo se encuentran los lugares para fumadores, que debería ser un punto que las empresas no deberían considerar.

- **Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación:**

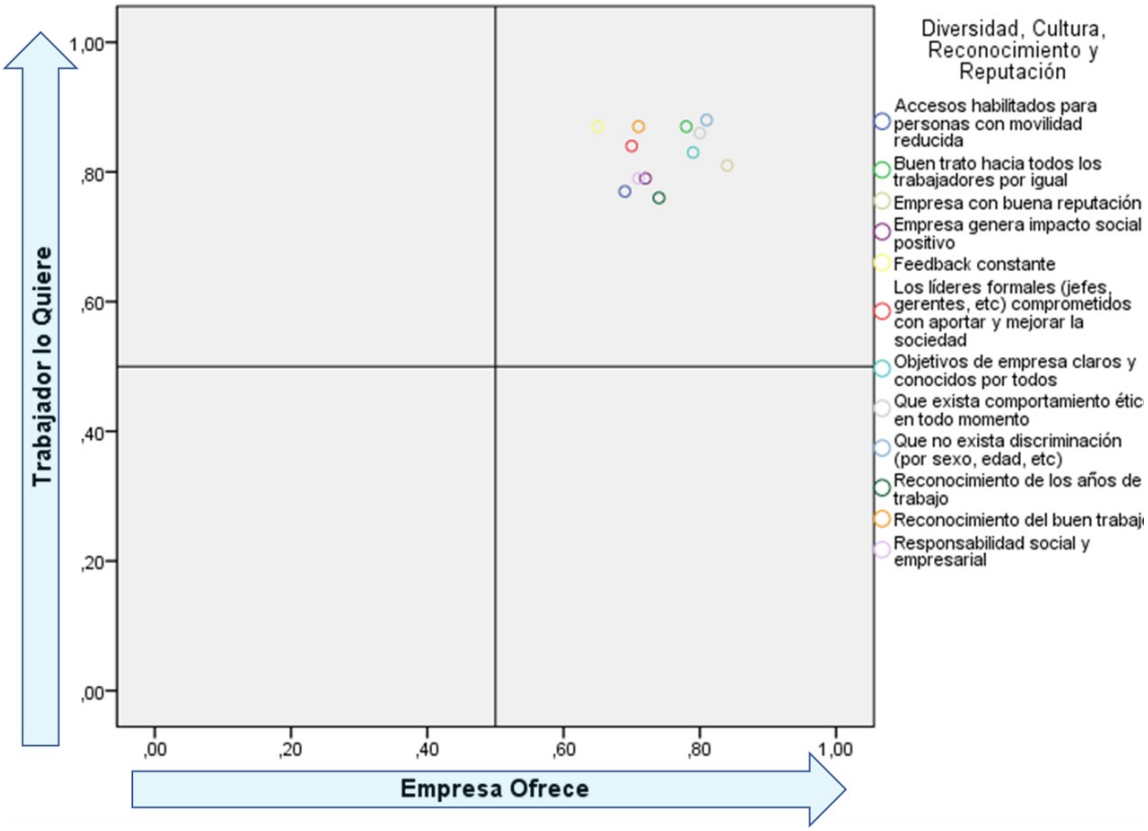

Figura 6.62: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación

(Elaboración propia)

El área mejor evaluada según lo observado, donde el 100 % de los aspectos son deseados por los trabajadores y a su vez son ofrecidos por las empresas.

6.7.2. Lo que ofrecen las empresas v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores

Esta comparación es para poder observar qué es lo que están ofreciendo las empresas (desde el punto de vista del trabajador) y lo que los *millenial* que aún no trabajan consideran como aspecto que definitivamente debe estar en una empresa para que decidiera por ésta. Se separa en cuatro secciones:

1. Sector bajo/bajo: Aspectos que **NO** son ofrecidos ni son determinantes para los *millenials* no trabajadores.
2. Sector alto/bajo: Aspectos que son ofrecidos, pero **NO** son determinantes para los *millenials* no trabajadores.
3. Sector bajo/alto: Aspectos que **NO** son ofrecidos, pero son determinantes para los *millenials* no trabajadores.
4. Sector alto/alto: Aspectos que son ofrecidos y son determinantes para los *millenials* no trabajadores.

En cada una de las áreas se obtuvo lo siguiente:

- **Ambiente Laboral y Calidad de Vida:**

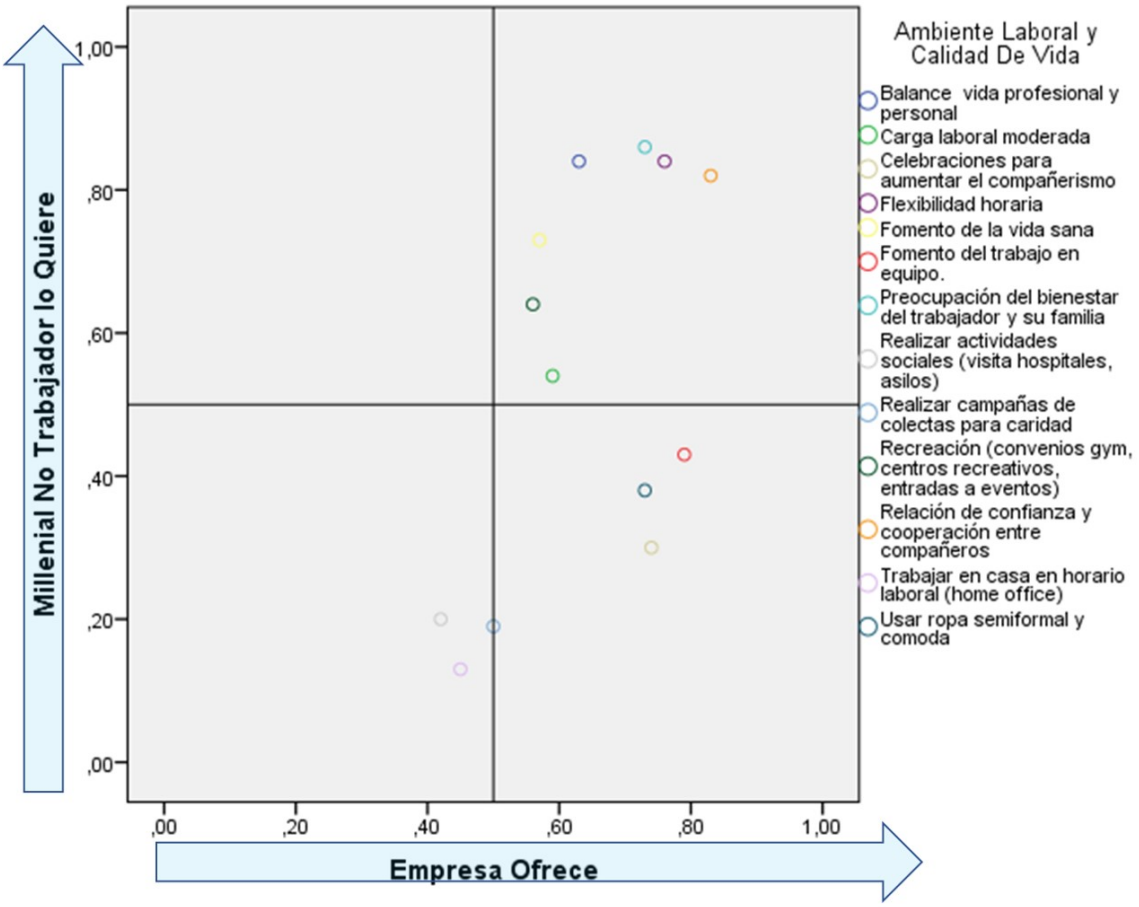

Figura 6.63: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida

(Elaboración propia)

En esta área los aspectos se pueden encontrar de la siguiente manera.

En el sector alto/alto se encuentra flexibilidad horaria, carga laboral moderada, fomento de la vida sana, balance vida profesional y personal, relación de confianza y cooperación entre los compañeros, preocupación del bienestar del trabajador y su familia y recreación (convenios con gimnasios o centros de recreación, entradas para eventos, etc.)

En el sector alto/bajo se puede encontrar fomento del trabajo en equipo, usar ropa semiformal y cómoda y celebraciones para aumentar el compañerismo.

Por último, en el sector bajo/bajo se encuentra trabajar en casa en horario laboral (*home office*), realizar campañas de colectas para caridad y realizar actividades sociales.

- **Beneficios y Desarrollo de Carrera:**

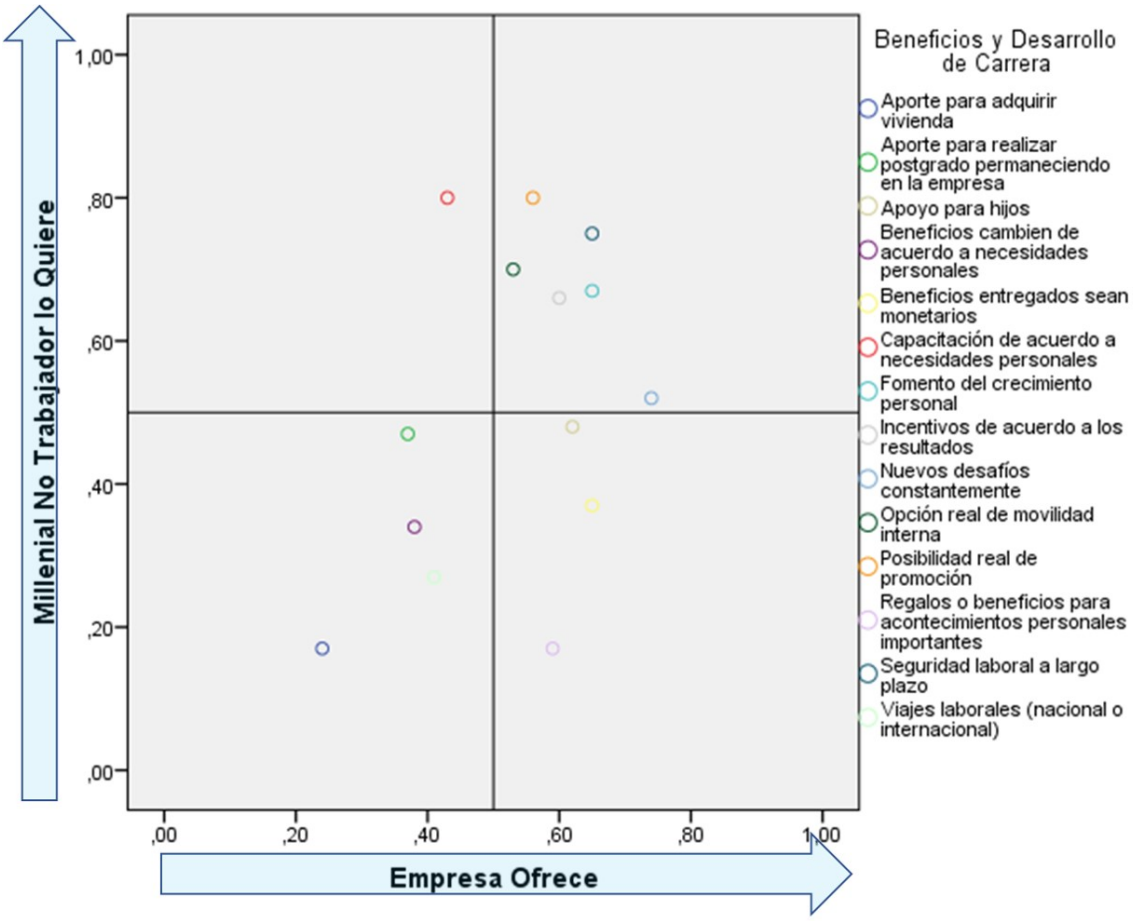

Figura 6.64: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera

(Elaboración propia)

En esta área los aspectos se encuentran dispersos entre los cuatro sectores.

En el sector alto/alto se encuentra posibilidad real de promoción, opción real de movilidad interna, seguridad laboral a largo plazo, nuevos desafíos constantemente, fomento del crecimiento personal e incentivos de acuerdo con los resultados.

En el sector bajo/alto se encuentra capacitación de acuerdo a necesidades personales.

En sector alto/bajo se puede observar que los beneficios entregados sean monetarios, apoyo para hijos y regalos o beneficios para acontecimientos personales.

Por último, en el sector bajo/bajo se encuentra aporte para adquirir vivienda, viajes laborales, beneficios cambien de acuerdo a necesidades personales y aporte para realizar postgrado permaneciendo en la empresa.

- **Innovación e Infraestructura:**

Figura 6.65: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Innovación e Infraestructura

(Elaboración propia)

En esta área los aspectos se encuentran dispersos.

En el sector alto/alto se encuentra espacio para dar propuestas innovadoras, contar con espacios comunes, ubicación de la empresa accesible para la mayoría, puesto de trabajo cómodo y recursos necesarios para realizar las tareas asignadas.

En el sector bajo/alto se encuentra tiempo y lugares de descanso en horario laboral.

En el sector alto/bajo se encuentra búsqueda constante de innovación y de nuevas tecnologías, lugares para fumadores, puntos de reciclaje y contar con estacionamientos o convenios con alguno cercano.

Por último, en el sector bajo/bajo se encuentra tiempo y lugares de diversión en horario laboral y promover el uso de transporte alternativo.

- **Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación:**

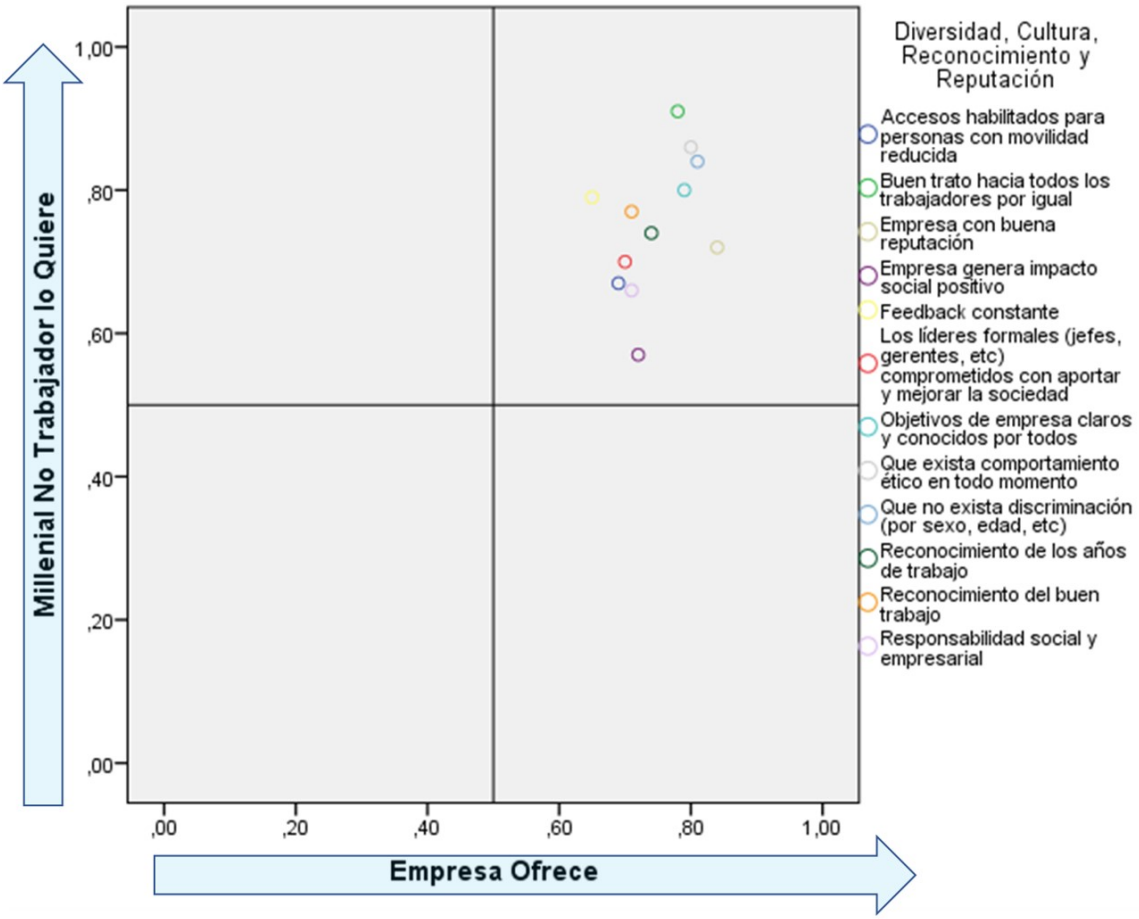

Figura 6.66: Matriz de lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación

(Elaboración propia)

Al igual que en la comparación de lo que las empresas ofrecen con lo que quieren los trabajadores, en esta comparación todos los aspectos también se encuentran en el sector alto/alto.

6.7.3. Lo que quieren trabajadores v/s Lo que consideran definitivamente los *millenials* no trabajadores

Finalmente, se compara lo que quieren las personas que ya se encuentran en el mundo laboral con lo que consideran los *millenials* que aún no trabajan como aspectos que definitivamente deben estar en una empresa para que decidiera por ésta.

Se separa en cuatro secciones:

1. Sector bajo/bajo: Aspectos que **NO** le interesa al trabajador ni son determinantes para los *millenials* no trabajadores.
2. Sector alto/bajo: Aspectos que le gusta al trabajador, pero **NO** son determinantes para los *millenials* no trabajadores.

3. Sector bajo/alto: Aspectos que **NO** le interesan al trabajador, pero son determinantes para los *millenials* no trabajadores.
4. Sector alto/alto: Aspectos que le gusta al trabajador y son determinantes para los *millenials* no trabajadores.

En cada una de las áreas se obtuvo lo siguiente:

- **Ambiente Laboral y Calidad de Vida:**

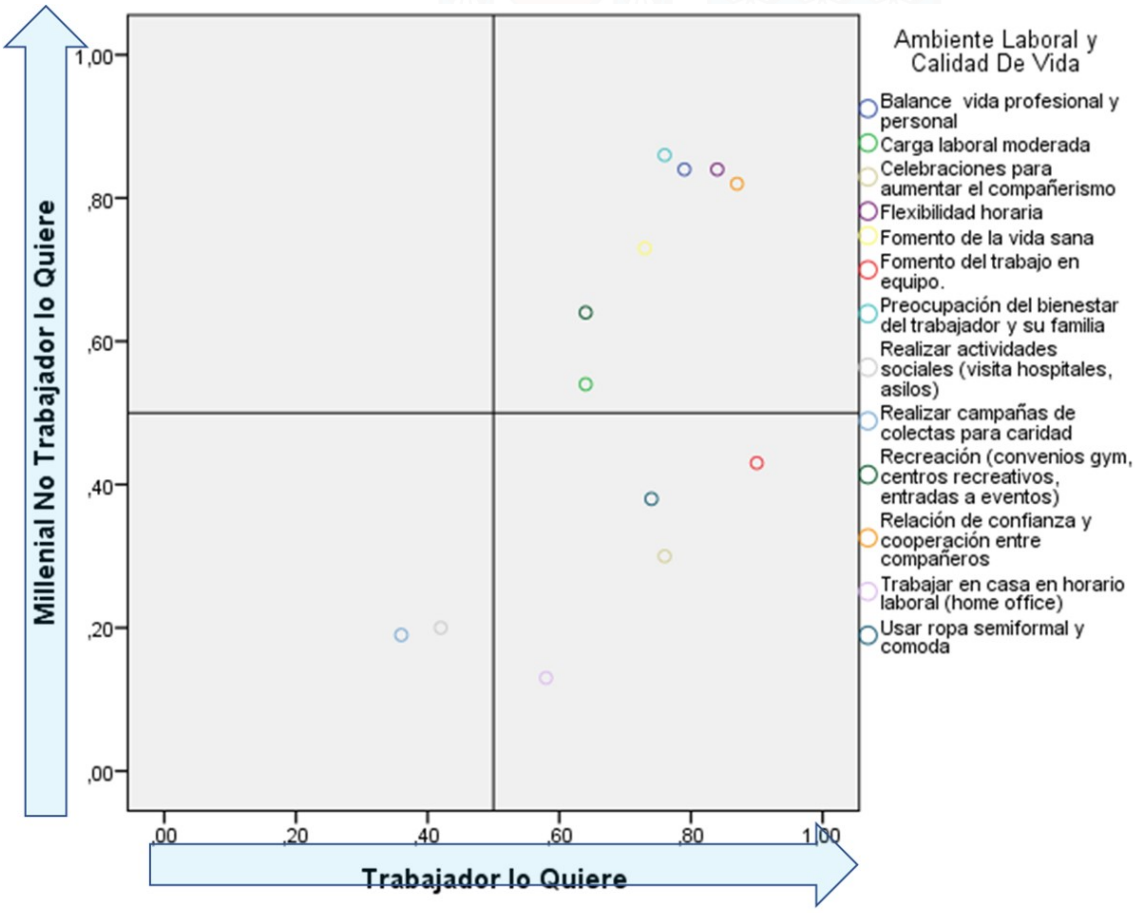

Figura 6.67: Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Ambiente Laboral y Calidad de Vida

(Elaboración propia)

Para esta comparación se obtuvieron los siguientes resultados:

En el sector alto/alto se tiene flexibilidad laboral, carga laboral moderada, fomento de la vida sana, balance vida profesional y personal, relación de confianza y cooperación entre los compañeros, preocupación del bienestar del trabajador y su familia y recreación (convenios con gimnasios o centros recreativos, entradas a eventos, etc.)

En el sector alto/bajo se encuentra fomento del trabajo en equipo, usar ropa semiformal y cómoda, trabajar en casa en horario laboral (*home office*) y celebraciones para aumentar el compañerismo.

Por último, en el sector bajo/bajo se puede encontrar el realizar campañas de colecta para caridad y actividades sociales.

- **Beneficios y Desarrollo de Carrera:**

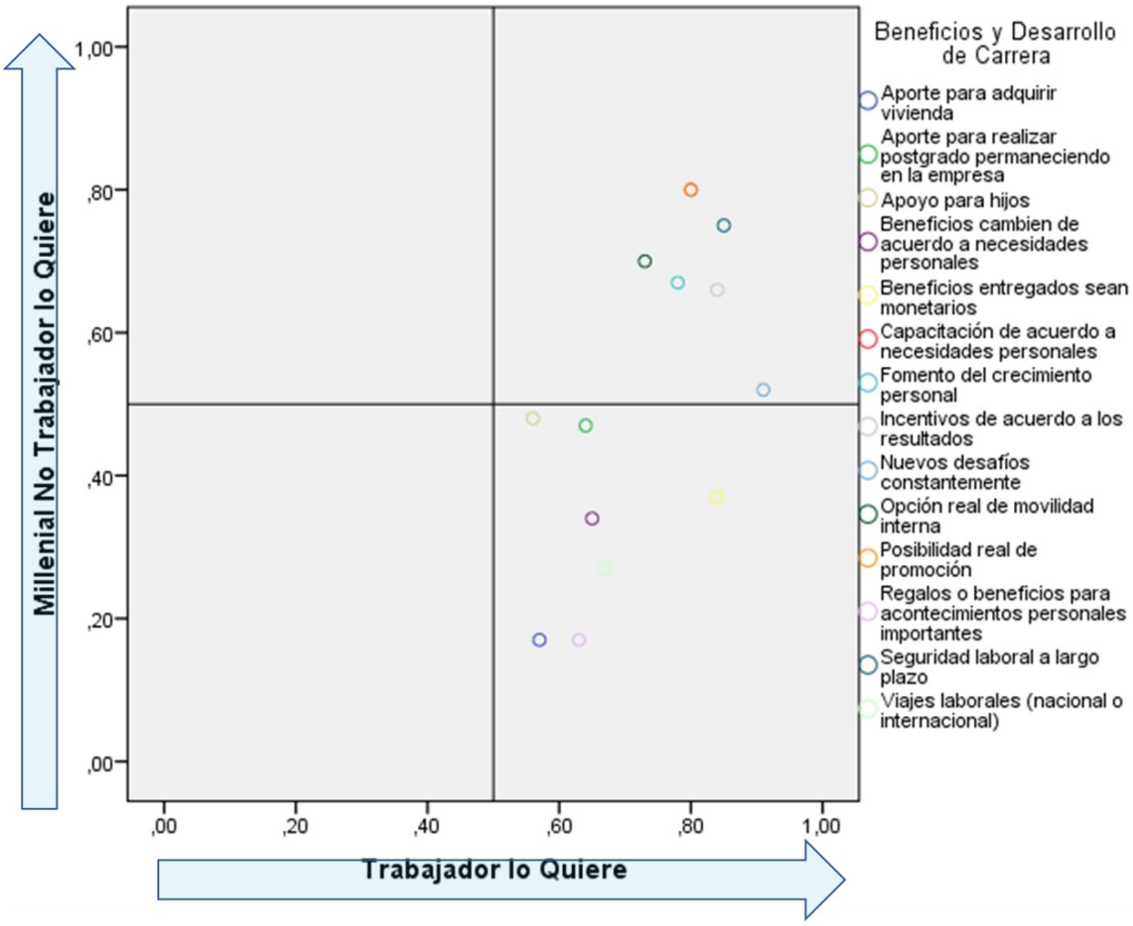

Figura 6.68: Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Beneficios y Desarrollo de Carrera

(Elaboración propia)

En esta área los aspectos se encuentran en la zona alto de lo que lo trabajadores quieren.

En el sector alto/alto se tiene posibilidad real de promoción, opción real de movilidad interna, seguridad laboral a largo plazo, nuevos desafíos constantemente, fomento del crecimiento personal, incentivos de acuerdo a los resultados y capacitaciones de acuerdo a necesidades personales.

En el otro sector, alto/bajo, se tiene aportes para adquirir vivienda, beneficios entregados sean monetarios, viajes laborales, beneficios cambien de acuerdo a necesidades personales, aportes para realizar postgrado permaneciendo en la empresa, apoyo para hijos y regalos o beneficios para acontecimientos personales.

- **Innovación e Infraestructura:**

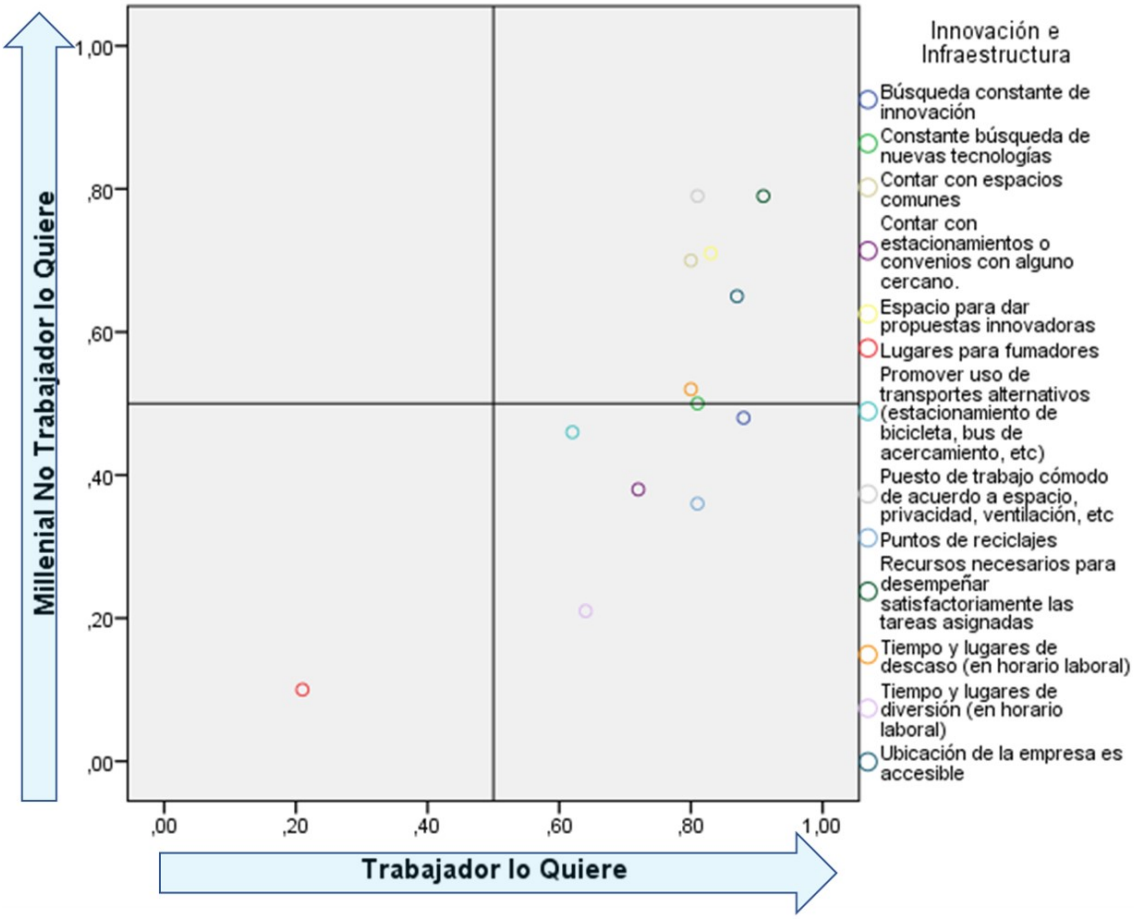

Figura 6.69: Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Innovación e Infraestructura

(Elaboración propia)

Para esta área, en el sector alto/alto se encuentra espacio para dar propuestas innovadoras, contar con espacios comunes, tiempo y lugares para descansar en horario laboral, ubicación de la empresa accesible para la mayoría, puestos de trabajo cómodos y recursos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas.

En el sector alto/bajo se puede encontrar búsqueda constante de innovación y de nuevas tecnologías, puntos reciclajes, tiempos y lugares de diversión en horario laboral, contar con estacionamientos o convenios con alguno cercano y promover el uso de transporte alternativos.

Por último, en el sector bajo/bajo, se puede encontrar el tener lugares para fumadores.

- **Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación:**

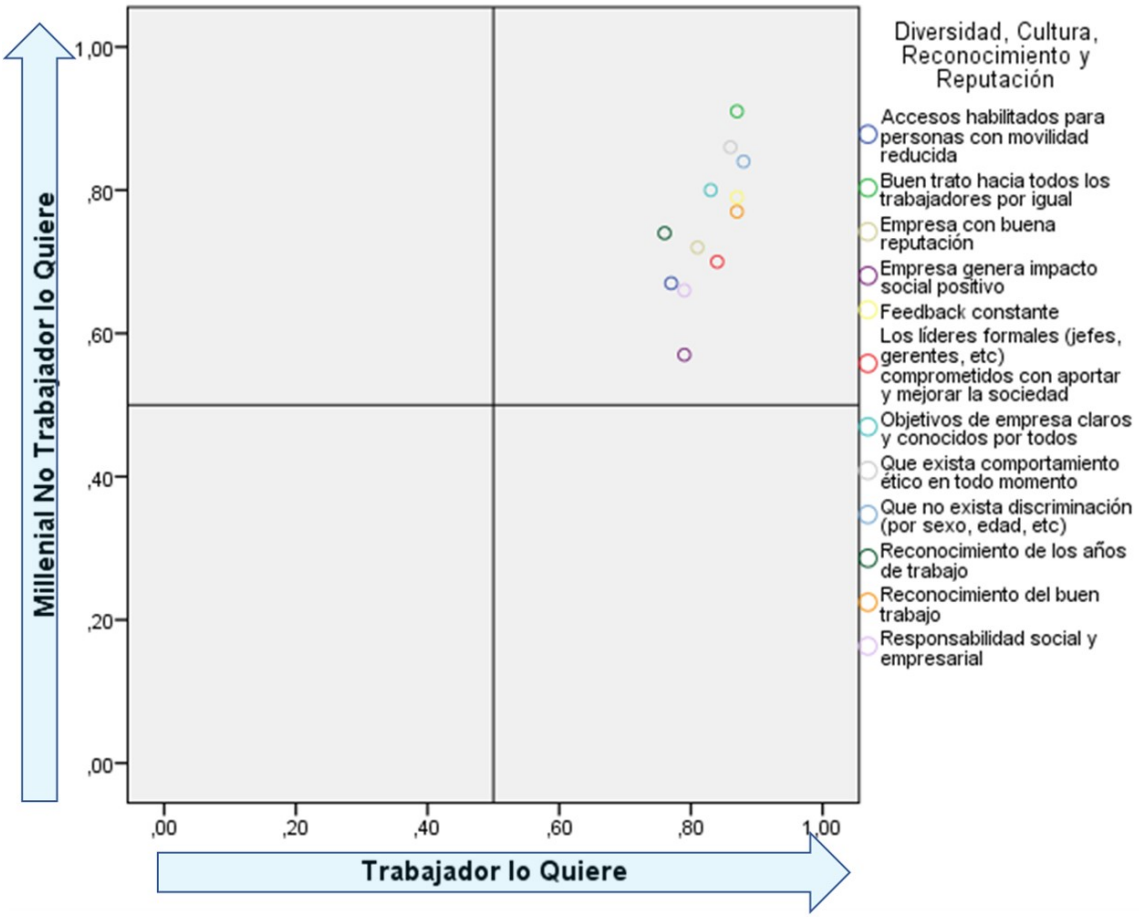

Figura 6.70: Matriz de lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran determinante los *millenials* que aún no trabajan en el área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación

(Elaboración propia)

En esta área todos los aspectos se encuentran en el sector alto/alto, por lo que se les debe dar importancia.

7 | Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Para terminar esta investigación, se procederá a concluir con las "4 Cs", que si bien en el desarrollo no se encuentran explícitamente presentadas, si fueron trabajadas y consideradas.

- **Clientes**

  En esta investigación, a diferencia del modelo tradicional en el que el cliente es el que recibe el producto o el servicio, se considera como "cliente" al trabajador o posible trabajador que puede tener la empresa.

  Se crearon diez perfiles en total, diferenciados por trabajadores y no trabajadores *millenials* y así poder tener una comparación entre ellos.

  1. Perfiles *Millenials* no trabajadores

     - El *Millenial* Ambientalista o Verde: Preocupados del medio ambiente y la responsabilidad social y por ende desean empresas que también se enfoquen en esto. Desean principalmente fomento de la vida sana y carga laboral moderada, crecimiento personal, apoyo con los hijos, aportes para post grado y nuevos desafíos. Quieren que se busquen innovaciones y nuevas tecnologías y contar con el espacio para poder dar propuestas, quieren que se promueva el uso de transporte alternativo y que existan puntos de reciclaje.

     - El *Millenial* No Decidido: No están seguros de qué es lo que desean al momento de trabajar. No marcaría la diferencia, no saben si quieren estar mucho o poco tiempo en una misma empresa. Quieren aportar liderazgo y simpatía. Quizás el perfil más fácil de captar.

     - El *Millenial* en vías de Desarrollo: Desean marcar la diferencia y aportar productividad y liderazgo. Quiere crecer personal y profesionalmente, por eso es elemental para este perfil que las empresas fomenten el crecimiento personal y nuevos desafíos, junto con la búsqueda de innovación y nuevas tecnologías y que se cuente con espacios para que él pueda proponer ideas. Quieren una empresa con ubicación accesible.

     - El *Millenial* Nómade: Este perfil es el que quiere viajar, no permanecer en el mismo lugar. Este perfil encuentra determinante que se les ofrezca carga laboral moderada, fomento del crecimiento personal, nuevos desafíos, opciones de post grados, espacios para dar propuestas, tiempo y espacio para descansar y que la empresa tenga una ubicación accesible.

     - El *Millenial* Justiciero: Aquel que quiere marcar la diferencia y trabajar en una empresa que se preocupe de los demás y de la sociedad. A diferencia del Ambientalista o Verde no se preocupa del Medio Ambiente. Se les debe ofrecer carga laboral moderada, fomento del crecimiento personal, beneficios monetarios, apoyo para hijos, espacio para dar propuestas, tiempo y lugares de descanso en horario laboral y que la ubicación sea accesible para la mayoría.

- El *Millenial* Emprendedor: Son los menos comprometidos, entre sus proyecciones no está mantenerse en una sola empresa. Para captarlos se les debe ofrecer carga laboral moderada, trabajar en casa (*home office*), fomentar la vida sana, usar ropa semiformal y cómoda, aportes para vivienda, fomento del crecimiento personal, beneficios monetarios, que los beneficios cambian de acuerdo con las necesidades personales, apoyo con los hijos, espacios para dar propuestas, puntos de reciclaje, estacionamientos o convenios con alguno cercano, ubicación accesible para la mayoría y tiempo y lugares de descanso en horario laboral.

2. Perfiles Trabajadores

   - Trabajador Ambicioso: Aporta principalmente valor y productividad. No son del todo comprometidos con la empresa. Son ambiciosos y les gusta que la empresa les ofrezca diferente cosas.
   - Trabajador Amigable: Personas que quieren permanecer por mucho tiempo en la misma empresa ya que les gusta. Les importa en mayor grado el compañerismo y el trabajo en equipo, tener los tiempos para compartir y descansar. Les interesan los beneficios y hacer carrera. Quieren empresas éticas, con responsabilidad social y con buena reputación.
   - Trabajador Receptivo: Son los menos comprometidos con la empresa en donde se encuentran. Quieren emprender y por lo mismo le interesan los beneficios. Son más de recibir dinero o aportes para aspectos personales, ya que trabajan para vivir.
   - Trabajador Independiente: no será de gran interés ya que este perfil es difícil de captar por otra empresa. Ya pasaron por el proceso de estar trabajando para alguien, ahora lo hacen para ellos mismos.

Todos los perfiles coinciden en algunos aspectos que deben estar presentes en las empresas, los cuales se verán en el punto de costo.

- **Costo**

En este factor se consideran lo costos de agregar/modificar algunos aspectos que ofrece la empresa y los costos de oportunidad que puede tener el "cliente".

1. Lo que ofrecen las empresas v/s lo que quieren los trabajadores.

   Las empresas no deberían incurrir en costos en realizar campañas sociales o campañas de colectas y en espacios para fumadores ya que no son interesantes para los trabajadores, estos esfuerzos podrían ser utilizados en implementar el trabajo en casa (*home office*), aportes para vivienda, viajes laborales, capacitaciones más personalizadas, beneficios personalizados, ofrecer aportes para post grado, lugares para descanso y/o diversión, estacionamientos o en promocionar los transporte alternativo.

   Deben mantener y mejorar constantemente su enfoque en los aspectos de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación.

2. Lo que ofrecen las empresas v/s lo que consideran los *millenials* no trabajadores como determinante.

   En este caso, se están incurriendo en esfuerzos innecesarios, como es el fomentar el trabajo en equipo, usar ropa semiformal y cómoda, en celebraciones para el aumento del compañerismo, búsqueda de innovación y nuevas tecnologías, lugares para fumadores, puntos de reciclaje o contar con estacionamientos o convenios con alguno cercano. Esos esfuerzos los deberían usar en tiempo y lugares para descanso o capacitaciones personalizadas.

3. Lo que quieren los trabajadores v/s lo que consideran los *millenials* no trabajadores como determinante.

   En este caso, sin considerar lo que están ofreciendo las empresas, se hace una comparación del trabajador con el potencial trabajador.

Coinciden en que quieren flexibilidad laboral, carga laboral moderada, fomento de la vida sana, balance vida profesional y personal, relación de confianza y cooperación entre los compañeros, preocupación del bienestar del trabajador y su familia, recreación (convenios con gimnasios o centros recreativos, entradas a eventos, etc.), posibilidad real de promoción, opción real de movilidad interna, seguridad laboral a largo plazo, nuevos desafíos constantemente, fomento del crecimiento personal, incentivos de acuerdo a los resultados, capacitaciones de acuerdo a necesidades personales, espacio para dar propuestas innovadoras, contar con espacios comunes, tiempo y lugares para descansar en horario laboral, ubicación de la empresa accesible para la mayoría, puestos de trabajo cómodos, recursos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas y en todos los aspectos de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación.

Por el contrario, coinciden en que no quieren realizar campañas de colecta para caridad y actividades sociales y lugares para fumadores.

En resumen, para lograr satisfacer a todos, las empresas deben esforzarse por:

- Mantener o mejorar sus aspectos del área de Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación.
- Mantener o mejorar la flexibilidad laboral, carga laboral moderada, fomento de la vida sana, balance entre vida profesional y personal, relación de confianza y cooperación entre los compañeros, preocupación del bienestar del trabajador y su familia, ofrecer recreación (convenios con gimnasios o centros recreativos, entradas a eventos, etc.), posibilidad real de promoción, opción real de movilidad interna, seguridad laboral a largo plazo, nuevos desafíos constantemente, fomento del crecimiento personal, incentivos de acuerdo a los resultados, espacio para dar propuestas innovadoras, contar con espacios comunes, ubicación de la empresa accesible para la mayoría, puestos de trabajo cómodos, recursos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas.
- Destinar recursos para capacitaciones de acuerdo a necesidades personales y entregar tiempo y lugares para descansar en horario laboral.
- No malgastar recursos en campañas de colectas para caridad o actividades sociales ni en lugares para fumadores, que, si bien es beneficioso a la imagen de la empresa, no representa aporte al momento de captar o retener talentos.

- **Conveniencia**

Para las empresas sería difícil crear planes de beneficios diferenciados para cada perfil de trabajador actual o futuro, por lo que lo más conveniente sería que ofreciera los aspectos más considerados por todos los perfiles.

Sobre la manera más cómoda de llegar al perfil de los trabajadores, las empresas deberían captar a sus potenciales empleados por diferentes plataformas, pero sobre todo en estas tres:

1. Portales de empleo en internet
2. Contactos o referidos
3. *LinkedIn*

Estas plataformas son las que encabezan las preferencias de los que aún no trabajan, por lo que si las empresas publican sus ofertas por estos medios serán más probable que sea vista por más personas y así se generan más opciones de posibles talentos.

Sobre la retención, lo principal es la comunicación interna y la comodidad que se le puede entregar al trabajador. Pero para mantenerlo, pese a ofrecerle diferentes cosas, lo más probable es que el trabajador no se mantenga muchos años en la empresa (por mucho que le guste), ya que se vuelve más ambicioso y cualquier oferta mejor que le llegue es probable que decida cambiar de lugar. Por los años de expectativa del trabajador se puede deducir que no es muy comprometido y no quiere estar muchos años donde mismo.

- **Comunicación**

  En este punto se considera el cómo se entusiasma al trabajador (tanto futuro como actual) a estar en la empresa.

  Las empresas deben tener una buena estrategia de captación y retención y dentro de ésta debe estar el saber cómo mencionarla.

  Dentro de la comunicación se debe tener en cuenta la expectativa de permanencia de las personas, el saber que quieren y el que pretende aportar. No basta con ofrecerles un buen *employee value proposition* a un posible trabajador si es que no se les está dando lo que quieren a los que ya están dentro, teniendo una buena comunicación mejorará el *employer branding*. Y además, considerando la expectativa, se puede observar que, pese a que se les ofrezca todo lo que quieren e incluso más, los años que las personas quieren permanecer en la empresa están entre los 2 y 5 años, luego de eso, no quieren por lo que para retener no basta con ofrecer si no que deben encantar y enamorar a su trabajador para convencerlo.

En conclusión, los trabajadores de cualquier generación son más ambiciosos que los *millenials* que no se encuentra trabajando, desean que las empresas les ofrezcan más cosas.

Se pueden diseñar seis perfiles de *millenials* no trabajadores, que si bien tienen ciertos aspectos en común, se pueden diferenciar en lo que desean, en sus expectativas. Por su parte, en los trabajadores se pueden definir cuatro perfiles, no se diferencian en lo que desean, pero si en sus aportes y en su manera de pensar.

Pese a que existen diferentes perfiles, las empresas no deberían ofrecer diferentes aspectos de manera personal, por lo que se les recomienda que ofrezcan aquellos aspectos que todos consideran.

Para captar, cada empresa debería analizar individualmente sus beneficios y restarles recursos a todos aquellos que no son determinantes ni de importancia para los potenciales trabajadores y destinarlos para mejorar o comenzar a implementar los aspectos que si son importantes. Si quieren diversidad en la empresa, debería bastar con ofrecer lo que es interesante para la mayoría, pero si desean contar con algún perfil en específico deberán destinar recursos en otros aspectos para sean interesantes para ese perfil.

Para retención, probablemente no baste con ofrecer más beneficios, ya que los trabajares, pese a ser promotores de la empresa, no desean permanecer muchos años en la empresa (se ven en la misma empresa por los próximos 2 años, pero pasado los 5 definitivamente no se ven en la misma empresa) y los que aún no trabajan tampoco tienen gran expectativa (entre 2 y 5 años se ven en una misma empresa, pero después de eso no)

7.2. Limitaciones

Al ser una encuesta extensa, no se sabe si el encuestado respondió con toda la conciencia posible, ya que podía agotarse y con el fin de responder lo puede haber hecho sin pensar mucho.

No se evaluaron todos los beneficios que ofrecen las empresas actualmente, ya que son un listado muy amplio y la encuesta hubiese sido aún más extensa y agotadora.

Posibles errores en la toma de decisión de algunas preguntas limitaron la información que podría entregar el estudio y dificultar la diferenciación de los perfiles.

Al ser una investigación para empresas en general, no se puede presentar un análisis económico de la implementación, modificación o eliminación de ciertos aspectos que son ofrecidos, ya que cada empresa individualmente decide cuanto recurso les otorga a sus beneficios.

7.3. Recomendaciones

7.3.1. Empresas

A las empresas se les recomienda ofrecer, tanto a los futuros trabajadores como a los actuales:

1. Ambiente Laboral y Calidad de Vida:
   - Flexibilidad laboral
   - Carga laboral moderada
   - Fomento de la vida sana
   - Balance entre vida profesional y personal
   - Relación de confianza y cooperación entre los compañeros
   - Preocupación del bienestar del trabajador y su familia
   - Recreación (convenios con gimnasios o centros recreativos, entradas a eventos, etc.)
2. Beneficios y Desarrollo de Carrera:
   - Posibilidad real de promoción
   - Opción real de movilidad interna
   - Seguridad laboral a largo plazo
   - Nuevos desafíos constantemente
   - Fomento del crecimiento personal
   - Incentivos de acuerdo a los resultados
   - Capacitaciones de acuerdo a necesidades personales
3. Innovación e Infraestructura:
   - Espacio para dar propuestas innovadoras
   - Contar con espacios comunes
   - Ubicación de la empresa accesible para la mayoría
   - Puestos de trabajo cómodos
   - Recursos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas.
   - tiempo y lugares para descansar en horario laboral
4. Diversidad, Cultura, Reconocimiento y Reputación:
   - Accesos habilitados para personas con movilidad reducida
   - Buen trato hacia todos los trabajadores por igual
   - Empresa con buena imagen
   - Empresa que genera impacto social positivo
   - *Feedback* constante
   - Líderes formales comprometidos con aportar y mejorar la sociedad
   - Objetivos de la empresa claros y conocidos por todos
   - Comportamiento ético en todo momento

- Que no exista discriminación
- Reconocimiento de los años de trabajo
- Reconocimiento del buen trabajo
- Responsabilidad social empresarial.

Algunos de estos aspectos las empresas ya los ofrecen, pero deben seguir destinando recursos y energías en estos para que sean percibidos por todos y sigan mejorando sus *employer branding*. No es necesario tener todos estos aspectos, pero son los más importantes para todos los perfiles (tanto de trabajador como de *millenial* no trabajador). Cada empresa debe decidir de acuerdo a sus presupuestos a que le da mayor importancia o si agrega más beneficios de los recomendados.

En el caso de que para alguna empresa sea esencial alguno de los perfiles en específico se le sugiere agregar beneficios de acuerdo a los intereses de ese grupo.

Además, se les recomienda buscar a sus posibles trabajadores por:

1. Portales de empleo en internet
2. Contactos o referidos
3. *LinkedIn*

7.3.2. Futuros Estudios

Para futuros estudios se recomienda volver a analizar la expectativa de permanencia de las personas en las empresas y que es lo que desean del mundo laboral además de evaluar que perciben los que ya trabajan de lo que les ofrece la empresa en donde se encuentran, pero agregando a la generación siguiente a los *millenials*, es decir, a los *centenials* (generación nacida desde el 2001 a la actualidad) para así ver si existe un cambio en el comportamiento de las generaciones y además establecer como es la nueva generación en el ámbito laboral.

Además, se recomienda realizar estudios enfocados en empresas específicas, para que se pueda desarrollar un *employee value proposition* y todo el plan estratégico de retención y captación, donde se incluyan análisis económicos y de impacto (tanto interna como externamente) de agregar, eliminar o modificar algunos beneficios que están ofreciendo.

Bibliografía

ADECCO EFY (2018). *Las Mejores Empresas para los Jóvenes Profesionales en Chile*. Technical report, ADECCO EFY. 5

Almeda, Carla (2017a). Employee Value Proposition: qué es y cómo construirlo. 3.7

Almeda, Carla (2017b). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. 3.6

Bruner, José; García, Ricardo; y Zamorano, Juan (2013). *Generación Y chilena- Su impacto en el mundo laboral*. PhD thesis, Universidad de Chile.

Capital Humano (2016). ¿Qué es el employer branding y por qué las empresas deben enfocarse en ello? 3.6

Carvallo, Paulina (2014). *Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral*. PhD thesis, Universidad de Chile. 1

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, quinta edición. 3.3

Chiavenato, Idalberto (2015). *Comportamiento Organizacional*. Technical report. 3.5

Compañia de Talentos (2017). *Carrera de los Sueños 2017*. Technical report.

Deloitte (2018). *The 2018 Deloitte Millennial Survey*. Technical Report May. 5

E-encuesta (2017). NPS. Conoce la satisfacción y lealtad de tus clientes hacia un producto o servicio mediante la encuesta de Net Promotor Score.

Echeverría, Magdalena y López, Diego (2004). *Flexibilidad Laboral en Chile: Las Empresas Y Las Personas*. Technical report, Dirección del Trabajo.

Emol (2018a). Desde los silenciosos a los çentennials": Las generaciones que más han contaminado el Planeta Tierra.

Emol (2018b). No solo mejores sueldos: Estudio revela qué demandan los chilenos de sus empresas. 5

Frías Castro, Pamela (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. PhD thesis, Universidad de Chile.

Ganga Contreras, Francisco y Sánchez Álvarez, Romina (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt , Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271–297. 3.4

Hatum, Andrés (2011). La generación del milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos . *Harvard Business Review*. 1

Hichos, Jehimy (2009). *Las 4 c´s del Mercadeo como Herramienta Mercadológica en el lanzamiento de un Producto en el Mercado*. PhD thesis, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN. 3.8

INE (2002). Censo 2002. 3.1

INE (2018). Censo 2017. 3.1

Kotler, Philip (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Editorial Norma.

Lillo, José Manuel (2005). Aspectos a valorar en una selección de personal. 3.4

Medina Salgado, Cesar (2008). La Generación Y y El Surgimiento Del Trabajador 2.0. *Gestion y Estrategia*, Julio(36), 81–92. 1

Mindwork (2018). La importancia de los Millennials y cómo atraerlos a tu empresa. *HRConnect*. 3.1

MINSAL (2017). *Manual de Procedimiento de Reclutamiento y selección*. Technical report, Gobierno de Chile, Ministerio de Salud. 3.3

Morales, Francisco (2018). *[Infografía] ¿Qué es el Employee Value Proposition?* Technical report, Acsendo. 3.7

Parker, Cristián (2000). *Los Jóvenes Chilenos: Cambios Culturales; Perspectivas Para El Siglo XXI*. Primera ed edición. 1

Pereyra, Stella Maris; Lizurek, Marian; y Uriel, Cristian (2015). Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las mipymes de alojamiento turistico. Un estudio comparativo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafios en Turismo. CONDET*. 3.3

RAE (2014). DLE RAE. 3.3

Ramírez, Angélica (2016). ¿A qué generación perteneces? *ELLE*. 3.1

Randstad (2017). ¿Cómo desarrollar una estrategia de employer branding provocadora? 3.6

Randstad (2018). *Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: Impact Of a Multi-generational Workforce*. Technical report. 5

Rankia (2017). Clasificación de Empresas en Chile. *Rankia Chile*. 3.2

Ready, Douglas A. y Conger, Jay A (2007). Haga de su empresa una fábrica de talentos. 3.5

Research, Criteria (2013). Generación XYZ. 1

Stein, Guido y Pin, Ramón (2009). Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales : motivaciones y valores de la generación Y. 1

Thal, Karen (2018). *Desafíos de la Empresa del Futuro*. Technical report, Cadem. 5

Trabajando (2016). Los Millenials y su rol en las empresas. *Trabajando.com*.

Ventura, Àngels Guarch (2015). ¿CÓMO MEDIR EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES? LA ENCUESTA GALLUP Q12.

Vergara, Sebastian (2005). Dinámica laboral de la industria en Chile. *Revista de la Cepal*.

Viguera, María de los Ángeles (2013). Convivencia generacional: Cómo complacer al baby boomers, X e Y. 1

A | Anexos

A.1. *Millenials* no trabajadores

A.1.1. Dendrograma

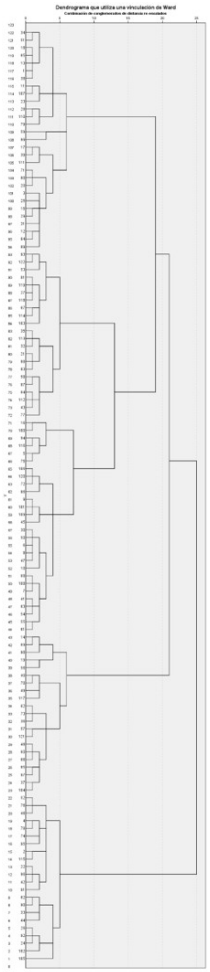

Figura A.1: Dendrograma obtenido para caso *millenials* no trabajadores

(Elaboración propia)

A.1.2. *Millenial* Ambientalista o Verde

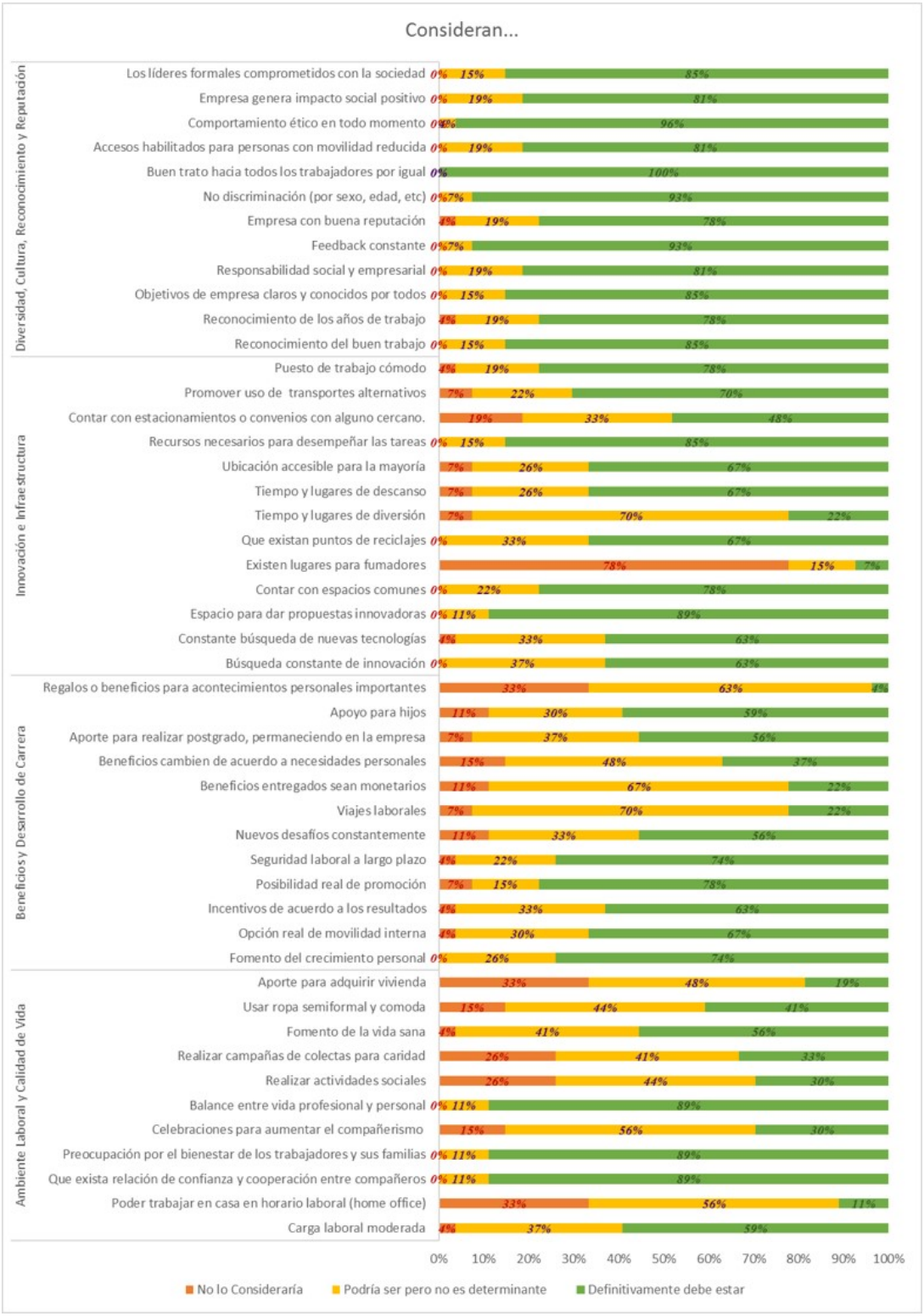

Figura A.2: Lo que considera el *Millenial* Ambientalista o Verde en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.1.3. *Millenial* No Decidido

Figura A.3: Lo que considera el *Millenial* No Decidido en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.1.4. *Millenial* en vías de Desarrollo

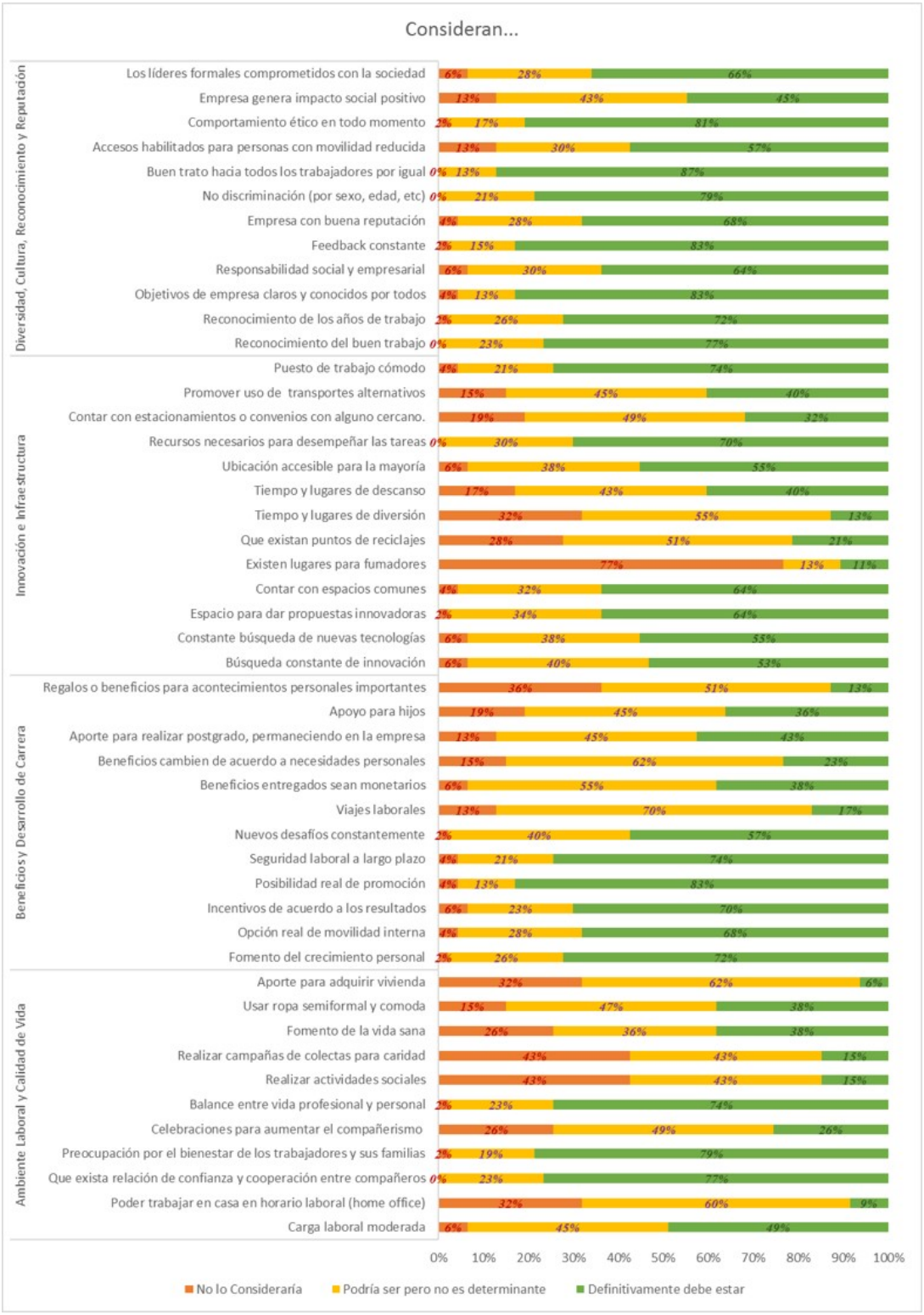

Figura A.4: Lo que considera el *Millenial* en vías de Desarrollo en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.1.5. *Millenial* Nómade

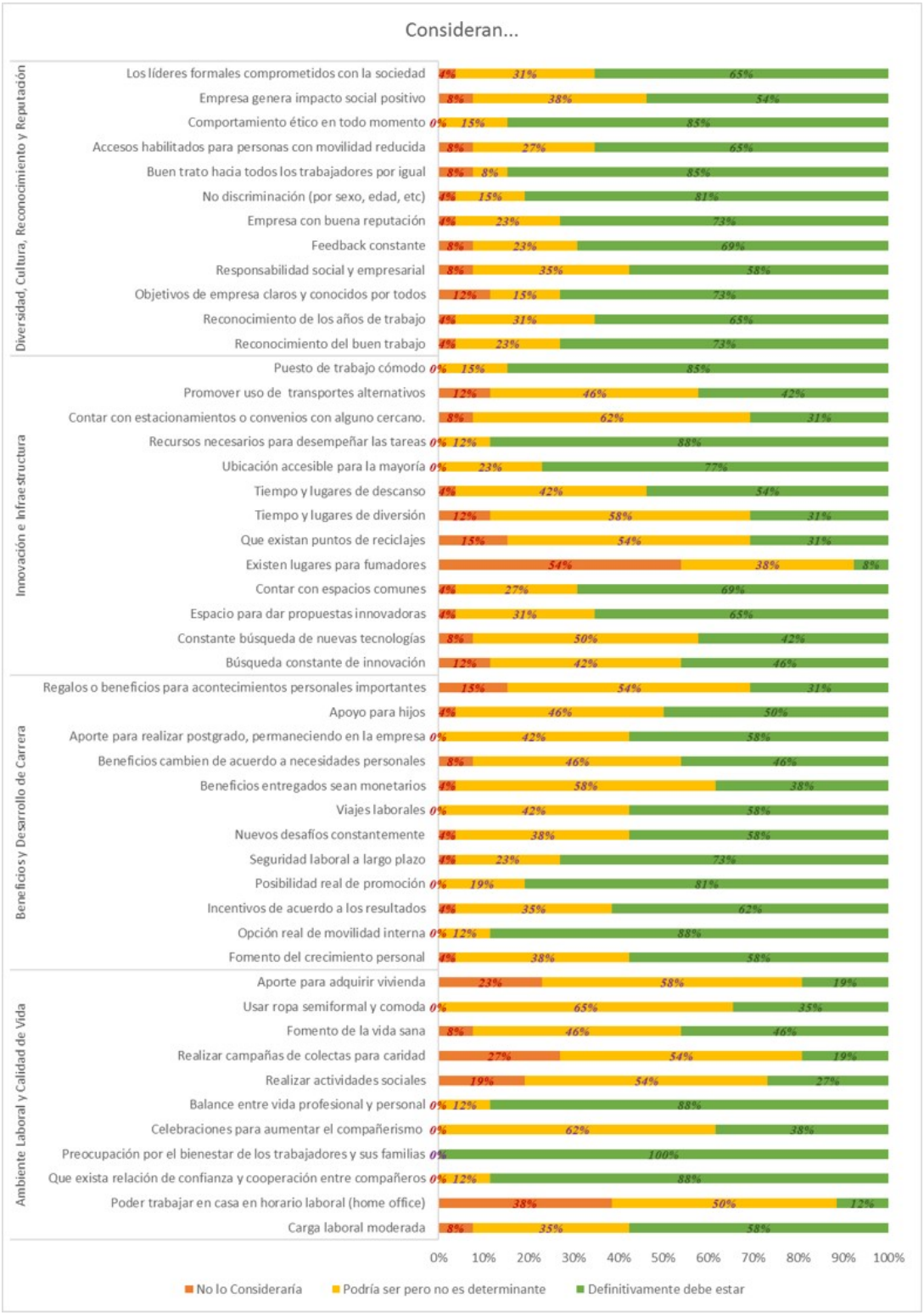

Figura A.5: Lo que considera el *Millenial* Nómade en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.1.6. *Millenial* Justiciero

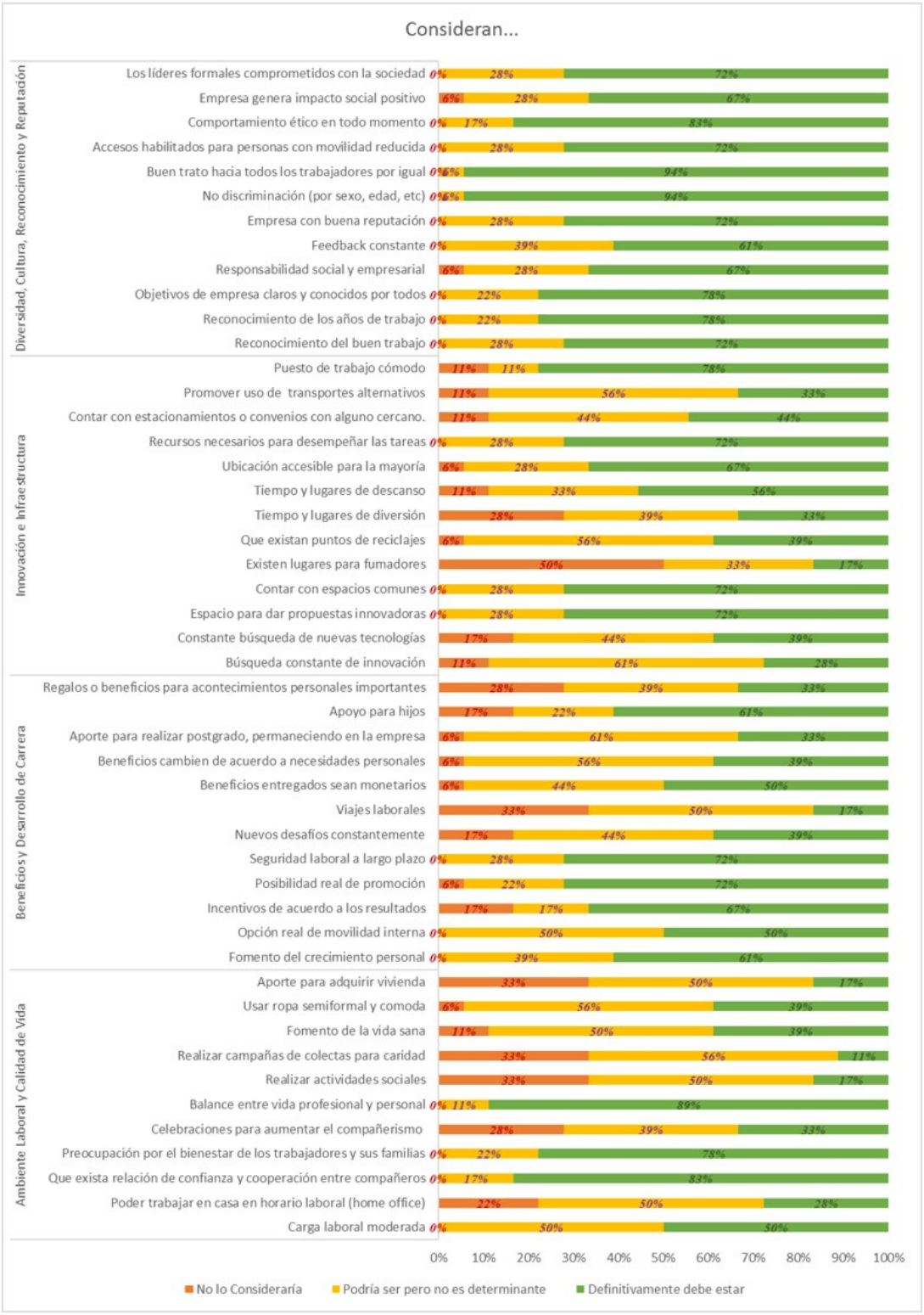

Figura A.6: Lo que considera el *Millenial* Justiciero en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.1.7. *Millenial* Emprendedor

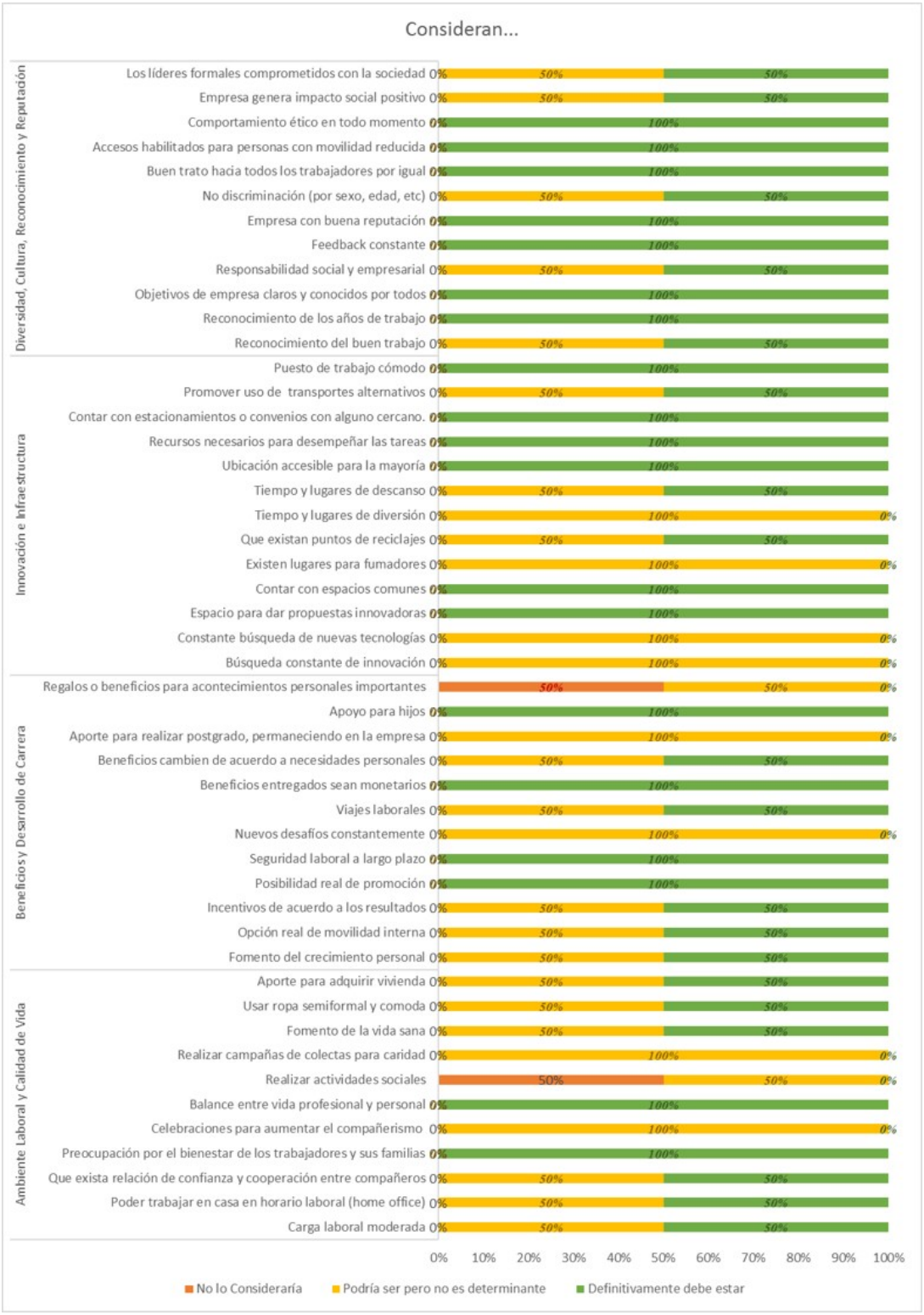

Figura A.7: Lo que considera el *Millenial* Emprendedor en las área de estudio

(Elaboración propia)

A.2. Trabajadores

A.2.1. Dendrograma

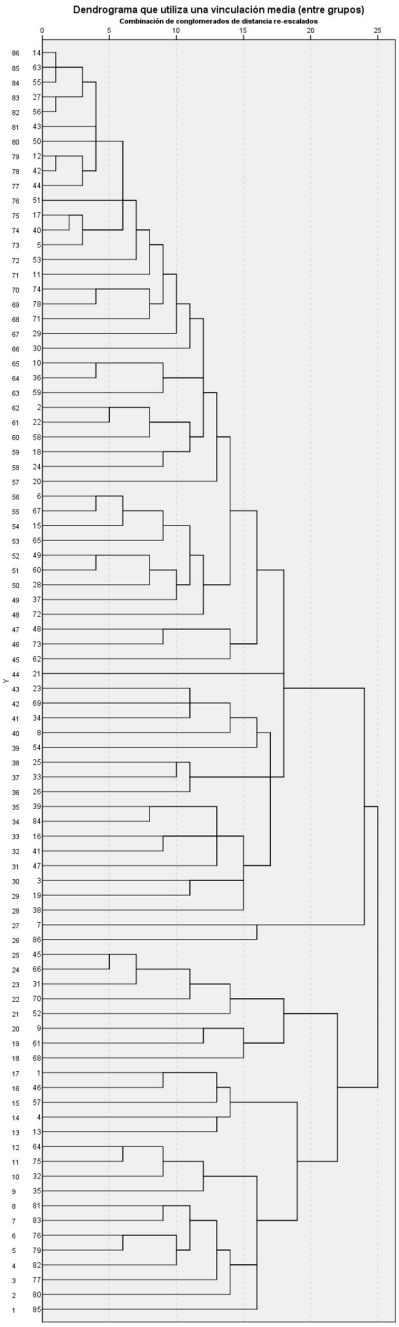

Figura A.8: Dendrograma obtenido para caso trabajadores

(Elaboración propia)

A.2.2. Trabajador Ambicioso

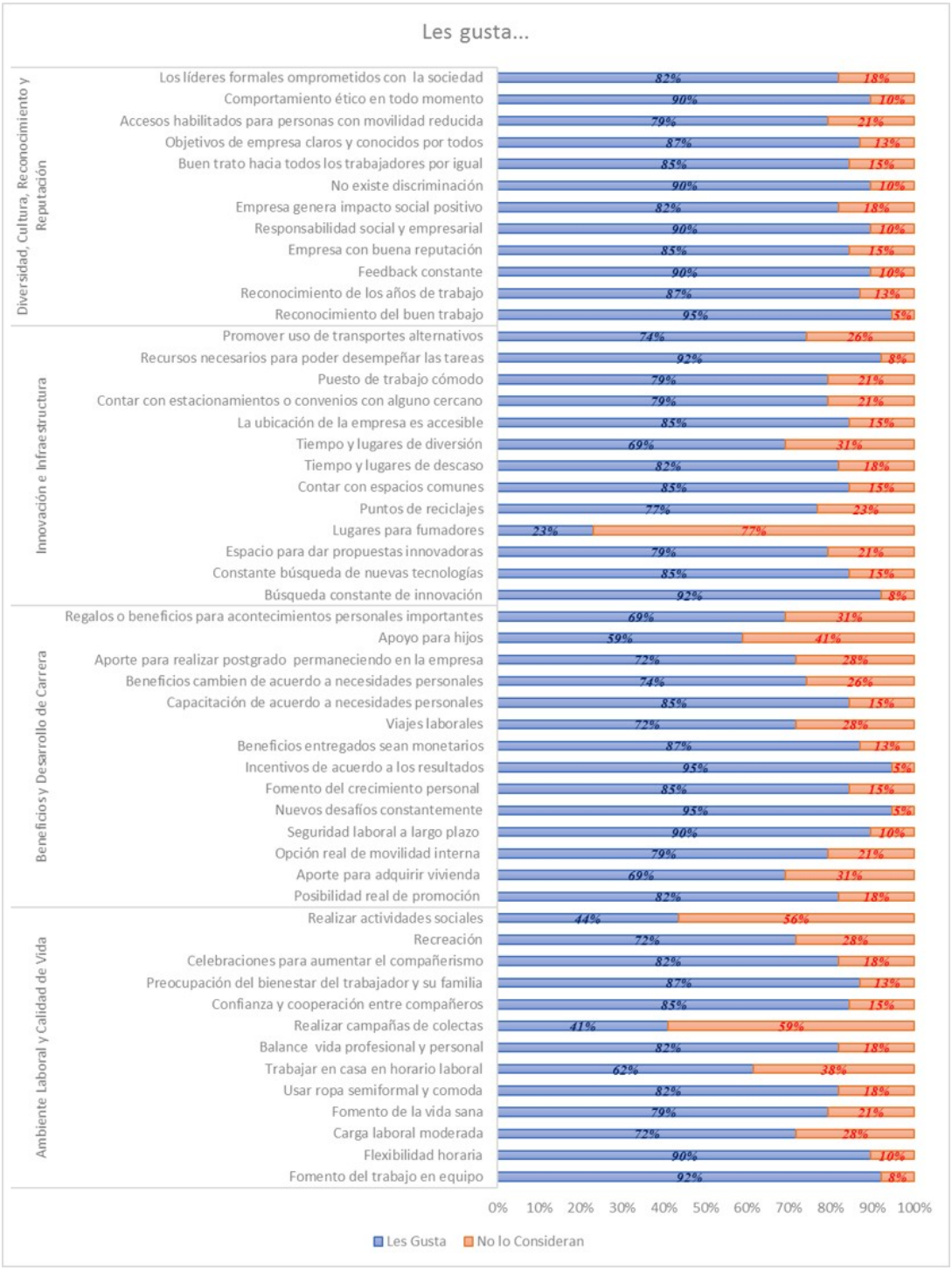

Figura A.9: Lo que le gusta al Trabajador Ambicioso que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja

(Elaboración propia)

A.2.3. Trabajador Amigable

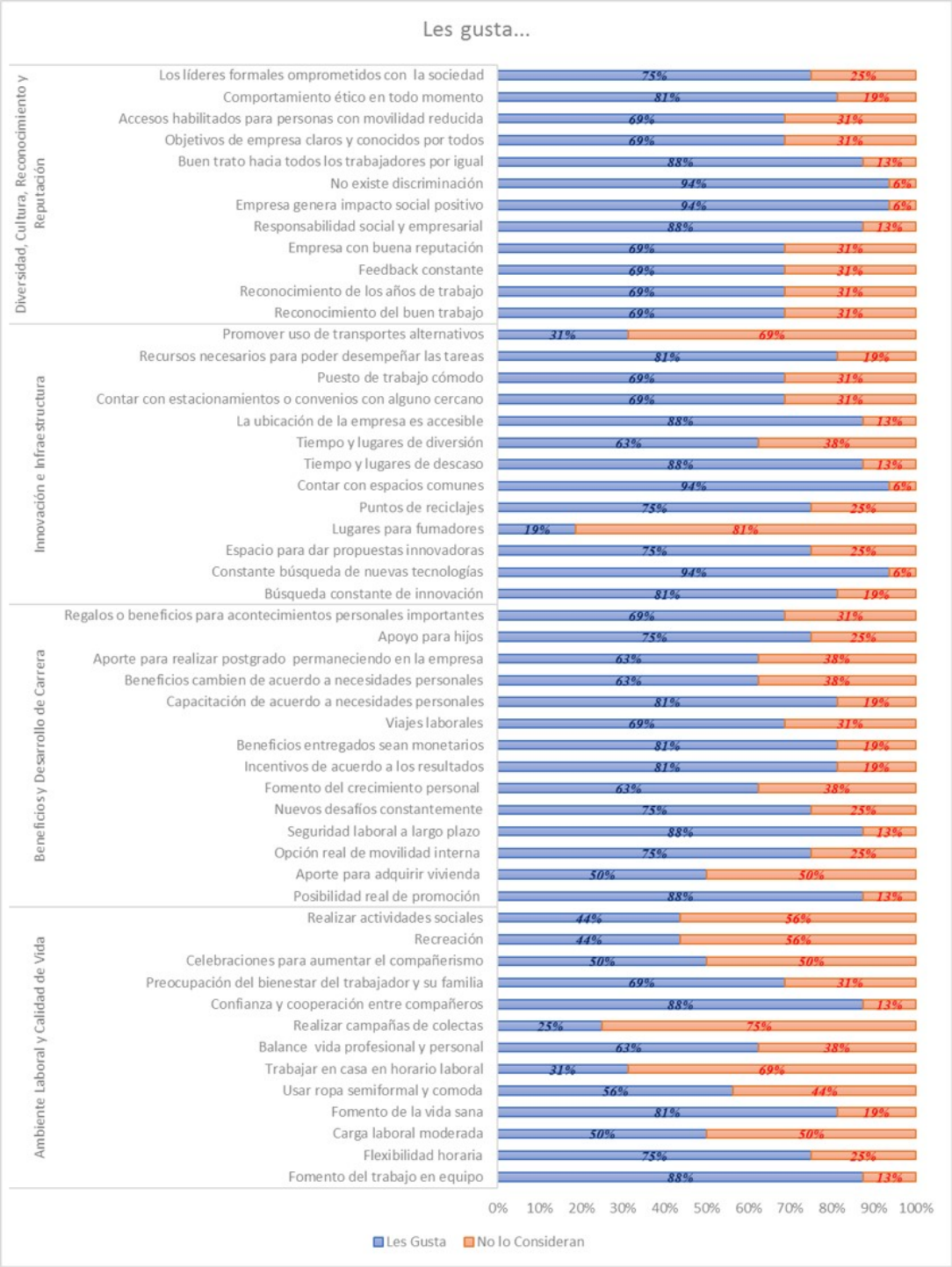

Figura A.10: Lo que le gusta al Trabajador Amigable que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja

(Elaboración propia)

A.2.4. Trabajador Receptivo

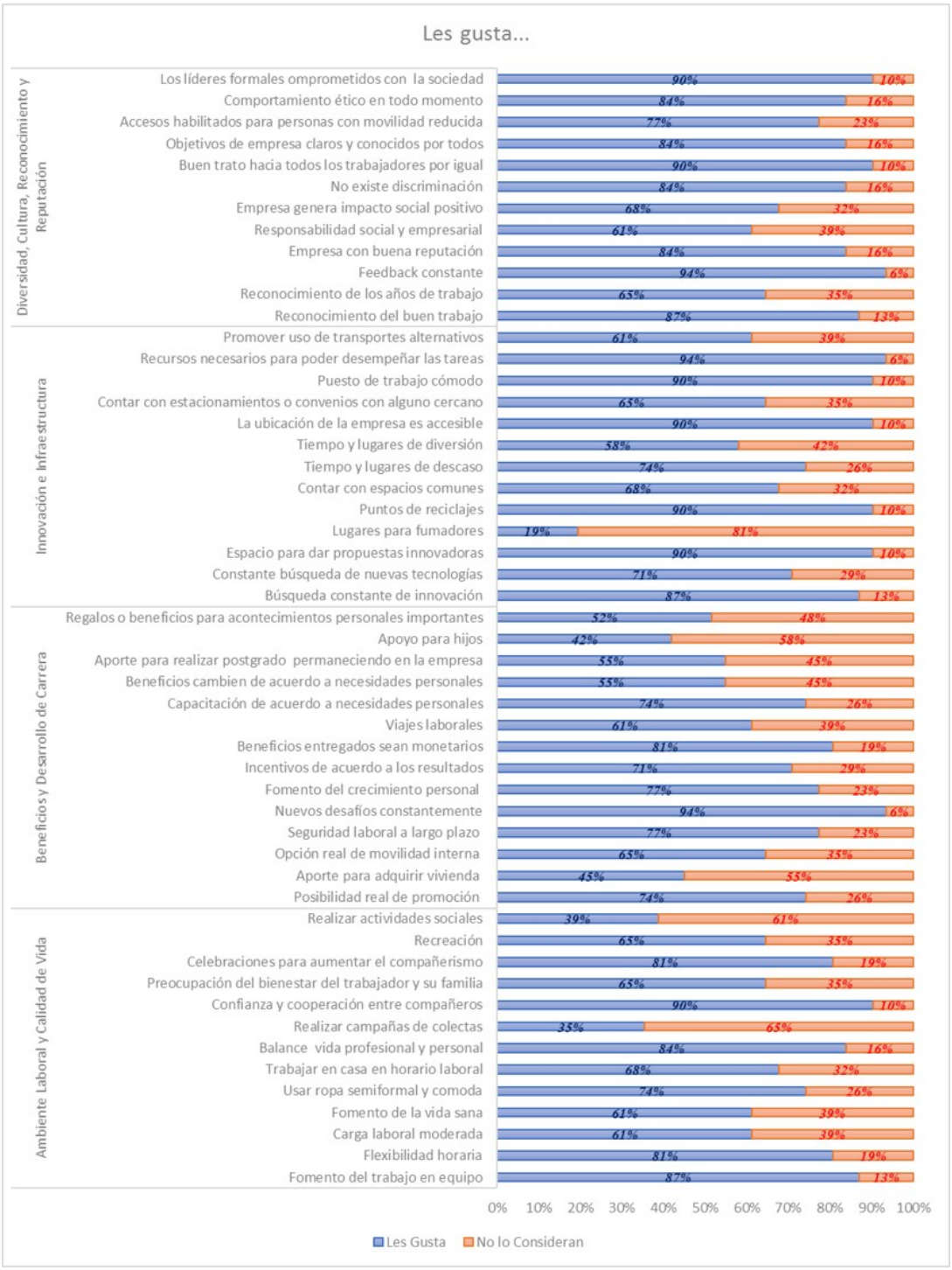

Figura A.11: Lo que le gusta al Trabajador Receptivo que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja

(Elaboración propia)

A.2.5. Trabajador Independiente

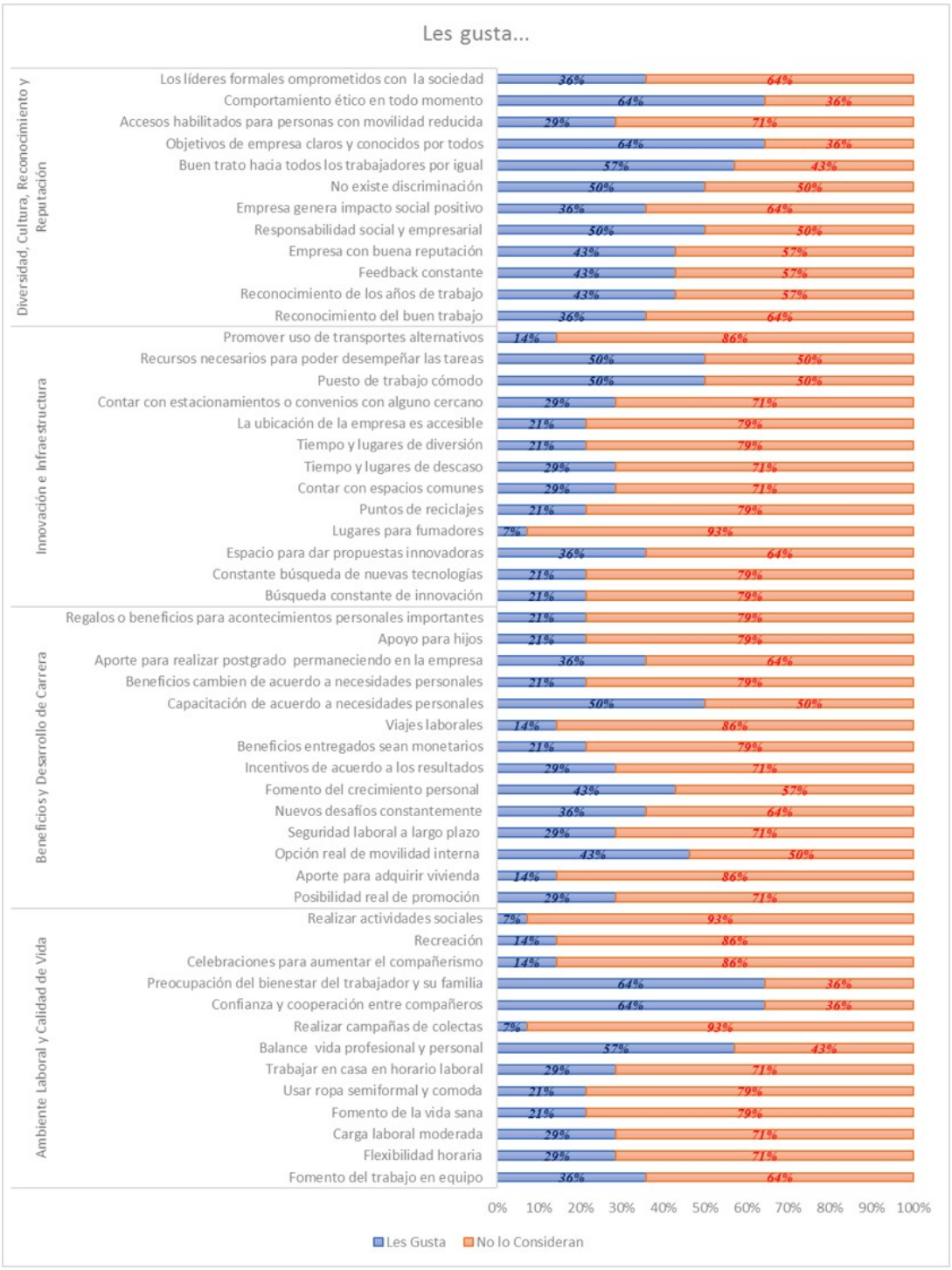

Figura A.12: Lo que le gusta al Trabajador Independiente que esté o estuviese presente en la empresa donde trabaja

(Elaboración propia)