

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación, modalidad proyecto, para optar por el grado de Licenciatura en
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.

Sustentantes:

Marchena Mata Cinthia Mayela

Robles Murillo Karen Adriana

Alajuela, abril 2021

Declaración Jurada de las investigadoras

Nosotras, Karen Robles Murillo y Cinthia Marchena Mata, portadoras de las cédulas de identidad n.º 114890024 y 206000506, respectivamente, conocedoras de las sanciones legales con que el Código Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional, UTN.

DECLARAMOS bajo la fe de juramento lo siguiente:

Que somos estudiantes de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, en el nivel de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional, y como requisito de graduación debemos realizar una investigación aplicada, modalidad proyecto y exponerla, la cual tiene como tema de investigación: Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el período 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal, por lo que, manifestamos que esta ha sido elaborada siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional.

Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo y estudio en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas, ni otras organizaciones.

ES TODO.

Firmado en la ciudad de Alajuela a las nueve horas del día siete de febrero de 2021.

Cinthia Marchena Mata, cédula 206000506

Karen Robles Murillo, cédula 114890024



Acta de Aprobación



Administración y Gestión de Recursos Humanos
Sede Central



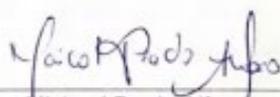
Acta de Aprobación 03-2021

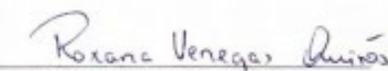
En la ciudad de Alajuela, a los veintinueve días del mes de abril de dos mil veintiuno, estando presentes los miembros del Tribunal Evaluador de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Roxana Venegas Quirós, Michael Prado Alfaro, Jhonatan Quirós Maroto y Hellen Solís Gamboa en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de las estudiantes Cinthia Mayela Marchena Mata, identificación 206000506 y Karen Adriana Robles Murillo, identificación 114890024.

Reunido el Tribunal Evaluador y la aspirante procedió a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal"*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, las estudiantes obtuvieron una calificación de 100, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles acuerdo a la Directriz para conferir el grado de licenciados.

Integrantes del Tribunal Evaluador


Michael Prado Alfaro
Tutor


Roxana Venegas Quirós
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 03-2021
 Página 2



Jonathan Quirós Maroto
 Lector



Hellen Solís Gamboa
 Lectora

Nombre y firma de las estudiantes



Cinthia Mayela Marchena Mata
 Identificación 206000506



Karen Adriana Robles Murillo
 Identificación 114890024

Observaciones:

Se realiza en el trabajo escrito observaciones referente a
 APA y en análisis de datos en las gráficas deben cambiar
 no ser figuras, ser gráficas

Dedicatoria

Agradezco a Dios por permitirme iniciar y concluir este proyecto que con mucha dedicación me lleva a ver una meta cumplida y un sueño realizado.

Dedico con todo mi amor este trabajo a mi familia, a mis papás Ana y Marvin, a mis hermanas Beatriz y Katy y a mi hermano Steven, quienes siempre me apoyaron y me han enseñado a nunca darme por vencida; a David Prado, que siempre fue un soporte fundamental, gracias, mi vida.

Dedico este trabajo a mi primo Oscar (Osquitar), porque también pasaste por esta etapa y aunque no pudiste verla concluida sé cuánto te esforzaste. Ya no estás aquí, pero esto es para ti.

Gracias sobre todo a Cin, mi compañera y cómplice en este proyecto, que nunca aflojó y sin ella no habría sido posible. ¡Gracias!

Karen Robles Murillo

Este proyecto final de graduación, lo dedico en primera instancia a Dios, por guiar mis pasos y porque me ha permitido salir triunfante en los diferentes desafíos que la vida me ha presentado.

También lo dedico a mis padres Elsie Mata Chavarría y Rafael Marchena Brenes, quienes me inculcaron el deseo de superación y me enseñaron a ser esforzada para alcanzar mis sueños, a mi hijo Brandon Chaves Marchena, que ha sido un pilar importante en mi vida y a Rodolfo Ríos Aguilar, que siempre me ha dado su apoyo incondicional.

Más que agradecida con mi compañera de estudio Karen Robles Murillo, quien aceptó asumir este reto tan importante conmigo.

Finalmente, la dedicatoria es para todas aquellas personas que me han apoyado y han permitido que este proyecto se realice con éxito.

Cinthia Marchena Mata

Agradecimientos

A nuestro Dios, por permitirnos mantener la perseverancia a flote y darnos fortaleza hasta el final.

A nuestras familias, Robles Murillo y Marchena Mata, nunca nos abandonaron y siempre estuvieron con palabras de ánimo y esperanza.

Nuestro agradecimiento a la Universidad Técnica Nacional, por recibirnos como estudiantes para iniciar y concluir nuestra carrera como profesionales en el área de los Recursos Humanos.

A la exdirectora de carrera, máster Ana Rodríguez Smith, por sus esfuerzos para incluir el grado de Licenciatura en la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, en especial por siempre creer en nosotras, en nuestra investigación y brindarnos su apoyo durante todo el proceso.

A nuestra directora de carrera, máster Roxana Venegas Quirós, por el apoyo brindado para culminar la investigación.

A nuestro Tutor, máster Michael Prado Alfaro, por ser nuestro guía y transmitirnos su conocimiento y experiencia para que este proyecto fuera éxito.

A nuestro Lector Interno, máster Jonathan Quirós Maroto, por todos sus sabios aportes y su colaboración brindada en el proceso de lectura de este trabajo.

A nuestro Lectora Externa, máster Hellen Solís Gamboa, por brindarnos su tiempo de lectura y revisión del proyecto.

A Iris Marín Martínez, asistente de la carrera de Recursos Humanos, por atender cada una de nuestras consultas e inquietudes y ser una guía durante esta experiencia.

Al Tribunal Evaluador, por darnos la oportunidad de demostrar nuestros conocimientos adquiridos como estudiantes a lo largo de nuestra carrera, para así convertirnos en profesionales de excelencia.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera nos brindaron su apoyo y buenos deseos.

Cinthia Marchena Mata y Karen Robles Murillo.

Epígrafe

“Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán”.

Proverbios 16:3

“Tener éxito no es aleatorio; es una variable dependiente del esfuerzo”.

Sófocles.

Índice

Introducción	xvii
Capítulo I: Aspectos generales	20
1.1 Tema	20
1.2 Delimitación del tema	20
1.2.1 Delimitación espacial	20
1.2.2 Delimitación temporal	20
1.3 Pertinencia de la investigación.....	21
1.4 Delimitación del problema.....	21
1.5 Alcance y limitaciones	23
1.5.1 Alcance	23
1.5.2 Limitaciones	23
1.6 Justificación	24
1.7 Estado del arte.....	25
1.8 Objetivos.....	35
1.8.1 Objetivo general	36
1.8.2. Objetivos específicos	36
1.9. Matriz de congruencia.....	37
Capítulo II: Marco teórico	38
2.1. Investigación	38
2.2. Generación	39
2.3. Características de los grupos generacionales	40
2.4. Empresa.....	47
2.5. Trabajadores o colaboradores	49
2.6. Motivación	50
2.6.1. Teoría de Maslow	52
2.6.2. Teoría de motivación - higiene de Herzberg.	54
2.6.3. Teoría de la valencia expectativa de Vroom	55
2.7. Clima laboral.....	58
2.8. Retención del talento.....	60
2.9. Estrategia de retención del personal	61
2.10. Rotación de personal.....	63
2.11 Toma de decisiones.....	66
2.12. Ventaja competitiva	66
Capítulo III: Marco metodológico	68
3.1 Metodología	68
3.1.1 Enfoque de la investigación	68
3.1.2 Enfoque cuantitativo	68
3.2. Tipo de investigación.....	69
3.2.1 Investigación descriptiva	69
3.2.2 Investigación explicativa	69
3.3 Diseño de la investigación	69
3.3.1 No experimental	69
3.3.1.1 Diseño transversal.....	70

3.4 Método de investigación utilizado	71
3.4.1 Correlacional	71
3.5 Fuentes de investigación	71
3.5.1 Fuentes primarias	71
3.5.2 Fuentes secundarias	72
3.6 Población y muestra	72
3.6.1 Población	72
3.6.2 Muestra	73
3.7 Instrumentos y técnicas de investigación	76
3.7.1 Encuesta de la situación actual	76
3.7.2 Encuesta de salida	76
3.8 Confiabilidad y validez	77
3.8.1 Confiabilidad	77
3.8.2 Validez	78
3.9 Operacionalización de variables	78
3.9.1 Variable	78
3.9.1.1 Primera variable: Características de la generación Y.	79
3.9.1.1.1 Definición conceptual	79
3.9.1.1.2 Definición instrumental	80
3.9.1.1.3 Definición operacional	80
3.9.1.2 Segunda variable: Causas de rotación laboral de los colaboradores operativos	81
3.9.1.2.1 Definición conceptual	81
3.9.1.2.2 Definición instrumental	81
3.9.1.2.3 Definición operacional	81
3.9.1.3 Tercera variable: Diseño de una estrategia para la retención de personal	82
3.9.1.3.1 Definición conceptual	82
3.9.1.3.2 Definición instrumental	82
3.9.1.3.3 Definición operacional	82
3.10 Matriz de conceptualización de variables	83
Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados	86
4.1. Análisis de la encuesta de situación actual	86
4.2. Análisis de la encuesta de salida	101
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	110
5.1. Conclusiones	110
5.2. Recomendaciones	112
Capítulo VI: Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo <i>millennial</i> de KFC de Costa Rica, a partir de los indicadores de rotación de personal	114
6.1 Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo <i>millennial</i> de KFC de Costa Rica	115
Descripción	117
Justificación	117
Objetivo	117

Oportunidades de mejora	118
Alcance de la propuesta	118
Recursos requeridos	118
Estrategias propuestas	119
1. Oportunidad de crecimiento	119
1.1 Metodología de promoción interna	119
1.2 Evaluación del desempeño	120
1.3 Realimentación constructiva	121
1.4 Rotación de puestos	121
2. Microclima organizacional	122
2.1 Estudio de microclima	123
3. Desarrollo de habilidades blandas	123
3.1 Capacitaciones a los líderes	124
4. Causas de salida	125
4.1 Encuestas de salida	125
5. Aspectos Tácticos	126
Consideraciones Generales	128
Lista de Referencias	129
Anexos	139

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Congruencia.....	37
Tabla 2. Grupos generacionales.....	40
Tabla 3. Matriz de conceptualización de variables.....	83
Tabla 4. Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo.....	126

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide de la Teoría de Maslow.....	53
Figura 2. Fórmula de Vroom	56
Figura 3. Planteamiento de la muestra.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Cantidad de votos de los encuestados de KFC de Costa Rica, sobre la importancia de la tecnología y de las redes sociales en el trabajo y la vida personal, 2020.....	87
Gráfico 2. Porcentaje del nivel de importancia sobre las características con las que más se identifican los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.....	88
Gráfico 3. Porcentaje del nivel de preferencia señalado por los encuestados de KFC de Costa Rica, a la hora de realizar una tarea fija o rotativa, 2020.....	89
Gráfico 4. Porcentaje del nivel de importancia sobre el reconocimiento en el trabajo señalado por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.....	90
Gráfico 5. Porcentaje del nivel de importancia sobre los tipos de reconocimientos otorgados por KFC de Costa Rica señalados por los encuestados, 2020.....	90
Gráfico 6. Porcentaje del nivel de preferencia sobre los tipos de medios de comunicación señalados por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.....	91
Gráfico 7. Porcentaje de interés por trabajar en proyectos innovadores señalados por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	92
Gráfico 8. Cantidad de votos por tipo de proyecto innovador en el que los encuestados de KFC de Costa Rica quisieran trabajar, 2020.	92
Gráfico 9. Cantidad de votos por atributo más importante que los encuestados de KFC de Costa Rica buscan en una compañía, 2020.	93
Gráfico 10. Porcentaje de satisfacción al trabajar en KFC de Costa Rica señalado por los encuestados, 2020.	94
Gráfico 11. Porcentaje de años que los encuestados prefieren permanecer trabajando en KFC de Costa Rica, 2020.	95
Gráfico 12. Porcentaje de conocimiento de las iniciativas de medio ambiente implementadas por KFC de Costa Rica señalado por los encuestados, 2020.	96
Gráfico 13. Porcentaje de preferencia de trabajar en equipo o de forma individual según los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	98
Gráfico 14. Condiciones necesarias que requieren los encuestados para sentirse a gusto trabajando en KFC de Costa Rica, 2020.....	99
Gráfico 15. Cantidad de votos de los encuestados de KFC de Costa Rica sobre la conformación del círculo familiar inmediato, 2020.....	100

Gráfico 16. Antigüedad de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	101
Gráfico 17. Principales motivos de salida de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	102
Gráfico 18. Tipo de empresa a la que se marchan los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	103
Gráfico 19. Condiciones laborales del nuevo empleo de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	103
Gráfico 20. Áreas de fortaleza según lo indicado por los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	104
Gráfico 21. Áreas de mejora según lo indicado por los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.	105
Gráfico 22. Nivel de satisfacción con los beneficios e incentivos otorgados por KFC de Costa Rica según lo señalado por los encuestados, 2020.	106
Gráfico 23. Nivel de importancia brindado por los excolaboradores encuestados a los beneficios e incentivos otorgados por KFC de Costa Rica, 2020.	107
Gráfico 24. Nivel de claridad de los objetivos y metas brindadas por KFC de Costa Rica según los excolaboradores encuestados, 2020.	107
Gráfico 25. Recomendación para trabajar en KFC de Costa Rica por parte de los excolaboradores encuestados, 2020.	108

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta de la situación actual - KFC Costa Rica	140
Anexo 2. Carta de validación del Instrumento Encuesta de la situación actual	148
Anexo 3. Encuesta de Salida – KFC Costa Rica	149
Anexo 4. Carta de validación del Instrumento Encuesta de Salida	156
Anexo 5. Carta de la Filóloga	157
Anexo 6. Carta Autorización de uso	158
Anexo 7. Boleta de presentación	160

Resumen

La necesidad que presenta la empresa KFC de Costa Rica por retener su talento ha generado una serie de cuestionamientos acerca de cuáles son las características que definen a la generación *millennial*, ya que este grupo es el que abarca el mayor porcentaje de la fuerza laboral de esta organización.

Tomando en consideración lo antes mencionado, el objetivo principal de este estudio se centra en analizar las características de la generación Y (*millennial*) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa. El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo, lo cual dio pie al diseño de dos instrumentos para la recolección de datos: la Encuesta de Situación Actual y la Encuesta de Salida, ambas aplicadas de forma digital.

Dentro de los hallazgos y conclusiones del presente proyecto investigativo, se encontró que temas como las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento constante y el balance vida-trabajo son elementos clave que influyen en la retención del talento. Producto de esto se presenta una propuesta para la empresa.

Abstract

The need that the company KFC Costa Rica presents to retain its talent, has generated a series of questions about what are the characteristics that define the Millennial generations, since this group is the one that includes the highest percentage of the workforce of this organization.

As mentioned above, the main objective of this investigation focuses on analyzing the characteristics of the Y generation (Millennials) in relation to the 2020 attrition rate, to strengthen the competitive advantage in the company decision-making by designing a strategy for the

retention of employees in the company's operational area. The research approach is quantitative, which led to the design two instruments for data collection, the Current Situation Survey and the Exit Survey, both applied digitally.

According to the findings of this research project, it was found that attributes such as growth opportunities, constant recognition and work-life balance are influential elements in talent retention efforts. As a result of this, a proposal for the company is presented.

Introducción

La presente investigación tiene como base el estudio de la población perteneciente a la generación Y (*millennial*) de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica, con el objetivo de proponer el diseño de una estrategia para la retención del personal operativo de esta empresa.

Es importante mencionar que una organización busca alcanzar sus metas, lo cual se puede lograr con la planificación de lo que debe realizar el negocio para conseguirlas; esto comprende desde la definición de su misión, visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos; sin embargo, existe un recurso vital para que toda esa estructura funcione: el ser humano, por lo tanto, es de suma importancia que la empresa cuente con una propuesta de estrategia para la retención del personal, logrando así el fortalecimiento de la ventaja competitiva, tanto en la toma de decisiones como en incrementar la motivación de los colaboradores.

Como lo menciona Gil (2019), “Ciertamente, el factor humano está adquiriendo cada día un mayor protagonismo en el ámbito de las organizaciones, pues todas las acciones que en ellas se desarrollan las realizan las personas” (p.431).

Los colaboradores de una empresa se convierten en el motor que acciona las estrategias para producir los resultados que llevan al éxito o al fracaso, y deben considerarse como el recurso más importante y complejo del negocio.

El mercado donde operan actualmente las organizaciones es altamente competitivo, donde las empresas sobresalientes en la gestión del recurso humano resultan victoriosas, aun así, con el pasar del tiempo y con el cambio generacional, esas estrategias pierden fuerza, por lo que es importante desarrollar una ventaja por encima de otros negocios, y que además sea factible y sostenible para cualquier compañía.

Hasta la fecha se han definido cinco grupos generacionales: los Tradicionalistas (1925-1945), los *Baby Boomers* (1946-1964), la generación X (1965-1980), la generación Y (1981-2000) y la generación Z (2001 hasta la actualidad).

La generación Y, conocida también como la generación de los *millennials* o generación del milenio, posee características que podrían generar un gran impacto en el ámbito laboral, donde las organizaciones optativamente crearían nuevos mecanismos y estrategias de retención del talento.

Atraer y retener a la generación Y se ha convertido en todo un desafío para las organizaciones, lo que implica investigar y comprender cómo esta población se relaciona con la empresa y qué busca satisfacer con ella.

En KFC de Costa Rica, los puestos que representan mayor rotación de personal son los de colaborador regular. De acuerdo con la consulta realizada al departamento de capacitación de la empresa bajo estudio, se determina que dicha población requiere un aproximado de 45 días para tener un conocimiento completo de todas las áreas donde se desenvolverán; sin embargo, este proceso de aprendizaje no asegura la retención del empleado, sobre todo al tener que lidiar con situaciones de trabajo bajo presión y horarios rotativos, por lo que surge la necesidad de llevar a cabo esta investigación.

La investigación se realizará bajo la siguiente estructura:

En el capítulo I, referente a aspectos generales de la investigación, se encuentra el tema, la justificación, el planteamiento del problema, el estado del arte, los objetivos generales y específicos, el alcance, las limitaciones y la matriz de congruencia.

El marco teórico se presenta en el capítulo II, en este se desarrollan los aspectos teóricos sobre los cuales se basa el proyecto, para lograr así una mejor comprensión del contenido y de las

principales variables de la investigación. Dichas variables son las características de la generación Y, la retención y rotación del personal.

Respecto al marco metodológico, este se encuentra en el capítulo III e incluye la metodología, el enfoque, diseño, método, tipo, sujetos y fuentes de la investigación, asimismo, se define la población y muestra de estudio. Además, se describen los instrumentos y técnicas de investigación, así como su confiabilidad y validez. Por último, se indica la operacionalización de las variables que definen el estudio.

Se explican y se analizan los diferentes escenarios que presenta la población bajo estudio, esto se expone en el capítulo IV, correspondiente al análisis de los datos. Lo anterior, da origen al capítulo V, en el cual se indican las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Finalmente, como producto de la investigación realizada, se presenta el diseño de una estrategia de retención del talento humano de acuerdo con los objetivos planteados.

Capítulo I: Aspectos generales

1.1 Tema

Retención de personal de la generación Y, conocidos como *millennials*.

1.2 Delimitación del tema

1.2.1 Delimitación espacial

Para efectos de esta investigación, se delimita el estudio en los colaboradores regulares pertenecientes a la generación Y del área operativa, esto en los 44 restaurantes de KFC de Costa Rica; empresa del sector alimenticio dedicada a la venta de comidas rápidas, los cuales están distribuidos en las siete provincias del país. A saber, en Alajuela se encuentran seis restaurantes; en Cartago, cuatro; en Guanacaste, dos; en Heredia, cinco y en Limón se cuenta con un solo restaurante, al igual que en Puntarenas, y por último en San José hay un total de 25 restaurantes.

Según el periódico El Financiero (2015) KFC inició operaciones en Costa Rica en 1970, y en la actualidad la franquicia a nivel nacional pertenece a Intelectiva Costa Rica S.A (párr. 1).

1.2.2 Delimitación temporal

El anteproyecto de investigación se inició en el mes de septiembre del año 2018 y fue presentado ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación (TFG) de la Universidad Técnica Nacional el día 21 de mayo del 2019, la cual emitió la aprobación formal el día 10 de junio del 2019.

Durante este proceso se da la búsqueda de información, desarrollo, análisis y diseño de una estrategia, para que los interesados la tomen y apliquen tal cual fue presentada o bien, la analicen y la adapten según las necesidades de la empresa.

1.3 Pertinencia de la investigación

Se debe tomar en consideración que “Para que una investigación sea pertinente se requiere que tenga sentido, que enfrente un problema crucial, que se sitúe en una población en territorio, que sea interdisciplinaria, que tenga relevancia global, y que asuma responsablemente las consecuencias de sus hallazgos” (Roux 2011, como se cita en Velasco, 2015).

La presente investigación se realiza en el ámbito de la empresa privada, específicamente en el sector de comidas rápidas. Está dirigida al estudio de la población *millennial* en su contexto laboral, con el fin de diseñar una estrategia para la retención del talento tomando como base su situación actual y los indicadores de rotación.

El presente estudio va más allá de conocer los factores que influyen en el índice de rotación de KFC de Costa Rica, también pretende identificar las características esenciales que definen a la población sujeta a estudio, con la finalidad de descubrir qué los motiva y qué esperan de la empresa, además de detectar qué necesidades no están siendo atendidas; todo lo anterior con el propósito de retenerlos.

1.4 Delimitación del problema

La evolución de la sociedad y del pensamiento humano son desafíos a los cuales las empresas se enfrentan a través del tiempo. Es importante considerar que un colaborador no es solo eso, sino que también es un posible cliente interno o consumidor del negocio para el cual se desempeña.

Debido a que la rotación de personal es una problemática para las organizaciones, surge el interés de investigar sus causas y presentar el diseño de una estrategia para la retención de los

colaboradores pertenecientes a la generación Y de los restaurantes KFC de Costa Rica, ya que esta población representa el mayor porcentaje de fuerza laboral dentro de la empresa.

Dicho lo anterior, se podría considerar que la mayoría de las empresas pueden enfrentar incertidumbre ante cómo actuar y responder a las necesidades de las nuevas generaciones, como por ejemplo los *millennials* y al mismo tiempo buscar una forma de gestionar los recursos de forma eficiente.

El problema de investigación “se formula cuando el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación problema. En lugar de hacerlo con afirmaciones, este pronóstico se plantea mediante la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta al problema de la investigación” (Bernal, 2010, como se cita en Fernández y Molina, 2018).

A continuación, se citan las interrogantes que fundamentan esta investigación:

Pregunta general

- ¿Cuál es la estrategia que debe adoptar KFC de Costa Rica para la retención de los colaboradores del área operativa de la generación Y, a partir de los indicadores de rotación del personal?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las características principales de la generación *millennial* según postulados teóricos y cómo se relacionan con las características de los colaboradores del nivel operativo pertenecientes a la generación Y de KFC de Costa Rica?
- ¿Cuáles son las principales causas de la rotación laboral del personal operativo de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y?
- ¿Cuál es el diseño de estrategia que le permitirá a la empresa KFC de Costa Rica retener al personal operativo perteneciente a la generación Y?

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcance

La investigación pretende el diseño de una estrategia para la retención del personal operativo de la generación Y (*millennial*) para la empresa KFC de Costa Rica.

Para lograr lo planteado, se indagan las características y las preferencias que motivan a los *millennials* a elegir una empresa o decidir quedarse en ella. Lo anterior, tomando como base los índices de rotación de personal y así lograr el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.

1.5.2 Limitaciones

Como parte de las limitaciones que se presentan durante el proceso están:

- No existe un proceso o estrategia de retención de personal que se encuentre documentado, por lo que no se podría comparar la práctica con la teoría.
- Debido al impacto que genera la crisis sanitaria (COVID-19), los indicadores de rotación de personal han cambiado, ya que durante el año 2020 se han visto reducidos bajo condiciones que no son normales en comparación con los años anteriores, esto ocasiona que, a menos salidas, menos posibilidades de recolectar la información para completar el número de encuestas requeridas para cumplir con la muestra.
- Dada la crisis sanitaria (COVID-19), se modificó la estrategia de aplicación de la encuesta de situación actual. Inicialmente se planificaron entrevistas presenciales; sin embargo, por la necesidad del distanciamiento social debido a la pandemia, fue necesario aplicar una encuesta de situación actual de forma digital.

- Hoy, KFC de Costa Rica no cuenta con estudios o investigaciones previas relacionadas con este tema de investigación, que permitan tener algún punto de partida o de comparación.

1.6 Justificación

KFC de Costa Rica se enfrenta constantemente a nuevos retos propios del medio donde se desarrolla, y debe prepararse para cada uno de ellos ideando las propuestas apropiadas para aprovechar el potencial positivo y las características diferenciadoras que aporten a la consecución de los objetivos de la empresa, además de prever o anticipar cualquier impacto negativo, uno de ellos podría ser los índices de rotación del personal.

La competencia en el mercado de las organizaciones por conservar al mejor personal que los lleve al logro de sus objetivos es muy agresiva, más aún con el avance tecnológico, lo cual exige más habilidades y conocimientos para desenvolverse en el campo laboral y esto se convierte en el punto de partida para alcanzar el propósito de esta investigación.

Con base en la lista de trabajadores activos suministrada por KFC de Costa Rica, se determina que de un 100% de los colaboradores regulares de la empresa, el 90% pertenece a la generación Y, y que el 10% restante corresponde a otros grupos generacionales. Esto permite reflejar la importancia que esta población tiene dentro de la organización, por lo que sería relevante la definición de una estrategia eficiente que permita conservar el talento humano.

Según Dessler y Varela (2017), “la administración estratégica de recursos humanos implica la formulación y ejecución de las políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores, que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.15).

Mencionado lo anterior, cabe rescatar que los trabajadores son un recurso esencial y con el aporte de su talento la empresa logra alcanzar sus objetivos. Por esta razón el área de Recursos Humanos juega un papel primordial en la retención del talento clave que requiere para su área operativa.

Sobre los administradores de recursos humanos recae la responsabilidad de asegurar la atracción, desarrollo, y retención de los colaboradores de la empresa (Flores, 2014, p.4).

1.7 Estado del arte

Martin (2017) expone la siguiente idea:

Las vidas [sic] en los distintos períodos, siempre va supeditada a las creencias de cada tiempo [...] la estructura de lo humano no es estática, también va modificándose a medida que las generaciones actuales en un tiempo X le incorporan nuevos matices, si no fuera así, la historia no avanzaría y viviríamos en un tiempo invariable, cosa que es imposible desde cualquier punto de vista. (La Teoría Orteguiana de las Generaciones, párr. 4)

La globalización y los avances tecnológicos han propiciado el surgimiento de grupos generacionales que tienen diversos valores, comportamientos, preferencias, expectativas y maneras de aprender, lo que representa todo un reto para los especialistas de Recursos Humanos en lo referente a la retención del talento, teniendo presente el alcance de los objetivos del negocio, por ejemplo, Díaz, López y Roncallo (2017) mencionan que “el desarrollo tecnológico, la globalización y los acelerados cambios en el mercado laboral, impulsados en gran medida por la intensa actividad productiva de las pasadas generaciones, constituyó el entorno en el que se fueron formando los Millennials[sic]” (p.201).

En el siglo XX las personas buscaban estabilidad laboral, “no pensaban en cambiar de trabajo y menos de lugar de residencia para buscar un mejor empleo, salvo que las condiciones de vida fuesen verdaderamente difíciles (persecuciones políticas, problemas económicos, pocas posibilidades de desarrollo, guerras, entre otros)” (Maldonado y Osio, 2018, p.88).

Hoy en día, la sociedad en la que vivimos ha evolucionado y se ha ido adaptando poco a poco a las necesidades de varias generaciones, por ejemplo, en el ámbito laboral, existe la convivencia de cuatro generaciones, a saber, los *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y y la actual generación Z.

Así lo confirman las características de las generaciones pertenecientes a esta época, como ejemplo “los Boomers creen en el empleo de por vida y tienen una cierta idea de compromiso y de espíritu colectivo” (Lasierra, 2019, p.957) y en el caso de los pertenecientes al grupo generacional X “la palabra clave con ellos es satisfacción, generada por enriquecer sus competencias. Quieren ofertas que les permita alcanzar las metas planteadas a largo plazo” (Vargas, 2012, como se citó en Maldonado y Osio, 2018, p.91).

En el siglo XXI el panorama es distinto, al menos para la generación milenio, el cambiar de empleo es visto como algo común “pues buscan mayor compensación, flexibilidad y calidad de vida como valores agregados” (Maldonado y Osio, 2018, p.86).

Por último, la generación Z se empieza a incorporar poco a poco en al ámbito laboral.

Existen diversas investigaciones que hacen referencia a la existencia de cinco grupos generacionales, los cuales son los Tradicionalistas, *Baby Boomer*, generación X, generación Y y generación Z.

Como parte de este cúmulo generacional, las empresas se enfrentan a la necesidad de repensar y ajustar sus estrategias de retención de personal, esto ante la creciente fuerza laboral

conformada por las generaciones más inmediatas (generaciones Y y Z), provocando una readaptación en sus modelos de desarrollo, formación y cambio organizacional.

Vargas y Muñoz (2015), en su investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad Católica de Santa María, Perú, desarrollan la tesis denominada “Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral”, la cual tiene como objetivo principal demostrar que el “Grupo generacional Y presenta una actitud de mayor satisfacción laboral que los grupos generacionales Baby Boomer y X”.

Según la investigación de los autores, la actitud de satisfacción laboral más alta se le atribuye al grupo generacional Y, esto en comparación los otros grupos generacionales.

Vinculando lo mencionado anteriormente por Vargas y Muñoz y haciendo un análisis de lo que se pretende lograr en esta investigación que se realiza, se podría pensar que existe una relación lógica de que para retener al personal *millennial* dentro de una organización, es necesario que este grupo se sienta satisfecho, por lo que resulta vital dentro del estudio encontrar cuáles factores podrían beneficiar ese estado de satisfacción.

En la tesis denominada: “La generación sin jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes”, para optar por el grado de Máster en Recursos Humanos, se pretende analizar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes de la generación Y de Argentina y Colombia dejan sus empleos para independizarse. Esta investigación se realizó en la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

La tesis mencionada anteriormente fue elaborada por Molina (2016), quien concluye que el fenómeno de la “Generación sin Jefes” es real y creciente, ya que se demostró a través de los casos indagados, que los jóvenes de la generación Y “están realmente interesados y atraídos por el mundo de la independencia laboral, mucho más que por el mundo empresarial” (p.90).

Tomando en consideración que es importante descubrir y analizar las causas de rotación de la población bajo estudio, más adelante esto permitirá tomar como referencia las casusas halladas por Molina.

Adicionalmente la autora (2016) menciona que:

(...) este fenómeno no sólo [sic] se debe a las características propias de esta generación y al acceso a la información que la ha empoderado, sino también a la constante lucha de las empresas por ser más productivas cada día, lo que va en detrimento de la calidad de vida de los empleados, ya que muchas empresas aún asocian la productividad con más horas de trabajo y no con menos horas, pero de mayor eficiencia. (p.90).

Asimismo, Molina (2016) en la investigación determina lo siguiente:

(...) que el tema de la retención de esta generación le está quedando grande a las empresas, porque no sólo [sic] se trata de retener con incentivos económicos o con una proyección de carrera interna dentro de la Compañía, pues esto, a su vez depende del comportamiento del empleado, de su “productividad”, los resultados que obtiene y la incondicionalidad con la organización, lo que representaría de nueva cuenta que el trabajo sea lo más importante para el Millennial [sic] y que definitivamente no lo va a ser si en sus tareas no puede ejecutar sus pasiones y sus deseos de crear proyectos propios (p.91).

En las dos citas anteriores, Molina logra detectar dos aspectos que no juegan a favor del colaborador *millennial*, uno es el tema de querer convertirse en empresas competitivas a costa del bienestar de los trabajadores, y en segundo lugar no se identifican correctamente los beneficios o incentivos que realmente son de interés para ellos. Molina confirma que las prácticas mencionadas anteriormente no son favorecedoras o atractivas para los *millennials*, esto se toma como guía para

analizar si este tipo de situaciones se presentan en el contexto laboral de los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica.

En una investigación de la Universidad de Chile, Carvallo (2014) desarrolla la tesis denominada “Estudio de los Millenials chilenos en el mercado laboral” para optar por el grado de Máster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Su investigación se enfoca “en identificar el perfil de los jóvenes chilenos pertenecientes a la denominada generación Y, así como también establecer los principales motivadores relacionados con el mundo laboral” (p.2).

En los resultados obtenidos por Carvallo (2014) se identifica que:

(...) se realizó una propuesta orientada a atraer y retener a los jóvenes Millenials [sic] chilenos en las organizaciones actuales. Las acciones propuestas por la autora incluían diseñar planes de permanencia y rotación de cargos, utilizar modelos de coaching como instancia de aprendizaje y desarrollo, generar redes sociales internas e incorporar los beneficios flexibles en la gestión de compensaciones. (p.3)

En el trabajo de fin de grado elaborado por Francisca Carrasco, estudiante de la Universidad de Jaén, España, durante el 2019, denominado “Diversidad Generacional: el nuevo reto de los Recursos Humanos” dirige su objetivo principal en “conocer las distintas generaciones que nos podemos encontrar en una organización; las características, el período que las abarca y la forma de pensar de cada una de ellas” (p.1).

Esta tesis presenta una similitud con la investigación que se desarrolla, en el sentido de que ambas pretenden analizar características, en el caso específico de este estudio de la generación milenio.

Algunas de las conclusiones a las que llegó la autora son:

Es importante que la empresa considere el riesgo de una posible existencia de conflictos intergeneracionales dentro de su organización; ya que si esto no se tiene en cuenta cabe la posibilidad de que se pierda la ventaja competitiva que tenga la misma frente a sus competidores. (p.31)

La posible existencia de conflictos entre generaciones indicada por Carrasco podría ser una de las causas que ocasiona que la población en estudio opte por dejar la organización, hecho al cual se le podría prestar atención al momento de realizar el análisis de los datos recabados.

Pero el cambio continuo que está sufriendo nuestra sociedad hace que las formas de organizar y liderar una empresa vayan quedando obsoletas y por tanto dejen de funcionar de una manera eficiente. Desde hace algún tiempo esto está cambiando y el centro de atención de cualquier organización ha pasado a ser las personas que la forman. (p.31)

Los Recursos Humanos continuamente deben renovarse y actualizar sus conocimientos, pues las estrategias de atracción, gestión y retención que anteriormente fueron exitosas con generaciones anteriores, hoy en día, ya no logran los mismos resultados. (p.32)

Carrasco expone un punto valioso que refuerza el objetivo principal de esta investigación: la renovación de estrategias probablemente es inminente para cualquier organización y cuando se trata de las que retienen al talento humano de la generación Y, que como se mencionó anteriormente, es el mayor porcentaje que conforma la fuerza laboral de KFC de Costa Rica, se promueve el interés de trabajar en nuevas propuestas que permitan conservar a esta población en pro del bienestar de la ventaja competitiva del negocio.

En lo que concierne a Lima y Polanco (2017), de la Universidad de Católica de San Pablo, en Perú, elaboran la tesis nombrada “Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la

Generación “X” en Arequipa, 2017” para obtener el título profesional de Licenciatura en Administración de Negocios.

En palabras de los autores anteriores, “la finalidad de la investigación fue comparar la satisfacción laboral entre Millennial [sic] y generación X en la población arequipeña, y así determinar qué grupo generacional se encuentra con mayor satisfacción en el trabajo” (p.4).

De acuerdo con la hipótesis planteada, la cual se da por aceptada, confirma que los *millennials* en comparación a la generación X presentan menos satisfacción laboral (Lima y Polanco, 2017).

Considerando que una de las variables que se pretende abordar es la identificación de las características de la generación Y, una vez estudiadas y definidas estas permitirán valorar de qué forma los *millennials* se podrían sentir más satisfechos y por lo tanto así contar con una guía para crear estrategias de retención, el tema de satisfacción laboral podría estar relacionada con otra de las variables de estudio, como lo es la rotación de personal.

Igualmente, Buitrago, García, Ruíz y Suesca (2017) exponen en su trabajo para especializarse en Gestión del Talento Humano, llamado “Impacto de los Millennial en los procesos de Talento Humano en la Corporación Club El Nogal”, que el motivo de dicho estudio es “mostrar el impacto que tienen los colaboradores identificados como millennials [sic] dentro de los procesos de atracción, selección, contratación y motivos de retiro en el Club El Nogal” (p.6). Esta investigación se realizó en la Universidad Sergio Arboleda, Colombia.

Como conclusión se detecta falta de estrategias actualizadas para retención de personal, además de una necesidad de reforzar la motivación en el personal en general (Buitrago *et al.*, 2017, p.27).

Una vez más, los resultados de una investigación que se relaciona con el tema bajo estudio muestran lo importante de buscar diferentes alternativas para retener el talento humano.

Paulone y Pulice (s.f.), estudiantes de la Universidad Argentina de la Empresa, utilizan el método de la entrevista y la encuesta para recabar los datos y así conocer cuáles son los aspectos que motivan a los jóvenes de la generación Y (*millennials*) en el ámbito laboral, además de atraerlos y retenerlos.

Los resultados que arroja el análisis de los datos señalan lo siguiente: para los *millennials* es importante tener una muy buena comunicación con su jefe inmediato, así como recibir realimentación, además, necesitan y quieren ser reconocidos por su trabajo, sus ideas y el trabajo en equipo, requieren un equilibrio entre su vida personal y laboral, buscan encontrarle un propósito. El dinero sigue siendo un factor importante, sin embargo, se destaca el interés por parte de la población de la generación Y por adquirir nuevos conocimientos y experiencia en el área donde se desempeñan.

Es relevante mencionar el trabajo realizado por Castro y Chacón (2017), “Programa de motivación laboral en las líneas de producción “W” y “V” en una empresa de dispositivos médicos”. Esta fue realizada en la Universidad de Costa Rica, para alcanzar el grado de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Uno de los problemas que se identificó dentro de esta organización fue la falta de productividad, debido a la alta rotación de personal, lo que conlleva al planteamiento por parte de Castro y Chacón (2017) de “Diseñar e implementar un Programa de Motivación Laboral en las líneas de producción “W” y “V”” (p.17).

Según los autores de la tesis, para lograr el objetivo mencionado se plantea la metodología de aplicar un diagnóstico, posteriormente diseñar un plan para intervenir en la situación y como último paso, validar la implementación y resultados finales de la ejecución de dicho plan.

Esta investigación permite relacionar y comparar ciertas tendencias y análisis en cuanto a al efecto que producen los índices de rotación de personal dentro de la empresa de KFC, y por consiguiente, considerar diferentes alternativas que pueden utilizarse directamente para mejorar la retención del personal, además, se debe tener en consideración que uno de los elementos más importantes para los colaboradores de una empresa, y específicamente de la generación *millennial*, es el reconocimiento y la motivación, factores que son evaluados en el trabajo de investigación de Castro y Chacón.

Los autores señalan que, para esta investigación en las líneas de producción “W” y “V”, los resultados indican que no solamente la motivación del personal afecta directamente los índices de rotación, sino que se debe tomar en consideración otros factores que influyen directamente en este indicador, por ejemplo, relaciones interpersonales, cuidado de hijos y crecimiento profesional. Además de estos resultados se menciona que la implementación y fortaleza de las estrategias y programas de reconocimiento hacia el personal, propiciaron un mejor ambiente laboral en conjunto con el ascenso de un nuevo Gerente de producción.

Carballo, Castro y Chavarría. (2016) nombran su trabajo de graduación con el título “Propuesta de Plan de Gestión de Recursos Humanos para la cadena de restaurantes Hooters de Costa Rica”, esto para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Estas estudiantes plantean como parte de su objetivo principal “crear un proceso estandarizado en las operaciones correspondientes al tema de gestión del recurso

humano” (p.15), esto como parte de una propuesta estratégica para los restaurantes Hooters de Costa Rica.

En esta investigación de Carballo *et al.* (2016), resulta de vital importancia recordar lo siguiente:

(...) el recurso humano representa una de las partidas más costosas de las empresas, es precisamente por esta razón que las compañías deben buscar la manera óptima y eficiente de seleccionar a los mejores candidatos, crear las mejores condiciones para sus colaboradores, desarrollar una estructura organizacional idónea y capacitar de la mejor manera a sus colaboradores, para que estos logren sentirse a gusto y comprometidos con la misión, visión y objetivos de la empresa. (p.14)

Lo mencionado anteriormente en el trabajo de investigación de Carballo *et al.*, reitera la razón de ser del proyecto de investigación en KFC, es decir, se busca proponer el diseño de una estrategia que incluya prácticas similares a las mencionadas anteriormente y así promover un uso óptimo de los recursos, además de buscar condiciones que favorezcan la retención de los colaboradores.

El “Plan de acción para retener y atraer talento humano con perfil tecnológico en la empresa L.L. Bean Costa Rica” fue la propuesta para optar por el grado de Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones por parte de Salazar y Villalobos (2016), de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo principal de este estudio es “Identificar los factores a fortalecer en los procesos de retención y atracción de talento humano con perfil tecnológico para la empresa L.L. Bean Costa Rica” (Salazar y Villalobos, 2016, p.37).

El estudio en KFC se enfoca en un perfil de colaborador regular y perteneciente a la generación del milenio y no específicamente en un perfil tecnológico, es importante considerar que el objetivo es similar al propósito de la presente investigación, donde el foco es la retención como proceso y en pro de su fortalecimiento.

En esta investigación de L.L. Bean Costa Rica, se utiliza el cuestionario como instrumento para recopilar los datos; una vez recopilados y analizados, se concluye que, en temas de retención del talento, hay factores que se perciben mejor que otros, por ejemplo, los valores empresariales y la cultura organizacional se califican de forma positiva en comparación con la competitividad salarial (Salazar y Villalobos, 2016, p.105).

Se menciona que los beneficios, las oportunidades de capacitación y las recomendaciones para trabajar en la empresa son puntos a favor de L.L. Bean; sin embargo, otros aspectos en esta rúbrica evaluada no fueron positivos ya que “Los factores organizacionales “Presencia de marca empleadora”, “Tecnología de Punta” y “Plan de carrera” fueron percibidos como ausentes por los colaboradores” (Salazar y Villalobos, 2016, p.106).

Tomando en cuenta el apartado anterior, no necesariamente esos factores serán los identificados en KFC; sin embargo, esta práctica de indagar sobre dichos elementos se debe tomar en cuenta para la evaluación, análisis y por consiguiente para la propuesta de las variables de retención del personal en función de la generación Y.

1.8 Objetivos

En el siguiente apartado se presentan los objetivos que definen la presente investigación. En primera instancia se expone el objetivo general seguido de la formulación de los objetivos específicos.

1.8.1 Objetivo general

Analizar las características de la generación Y (*millennials*) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica.

1.8.2. Objetivos específicos

- Identificar las características de la generación *millennial*, mediante el análisis de los postulados teóricos más relevantes en relación con los colaboradores de la empresa KFC de Costa Rica.
- Determinar las causas de rotación laboral de los colaboradores operativos, a través de las encuestas de salida para el diseño de una estrategia dirigida a la retención del personal para KFC de Costa Rica.
- Diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal para la compañía KFC, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.

1.9. Matriz de congruencia

Tabla 1.

Matriz de Congruencia

<p>Título: Análisis de las características de la generación Y (<i>millennials</i>) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.</p>	
<p>Tema: Retención de personal de la generación Y, conocida como <i>millennial</i>.</p>	
<p>Pregunta para el planteamiento de investigación:</p> <p>¿Cuál es la estrategia que debe adoptar KFC de Costa Rica para la retención de los colaboradores del área operativa de la generación Y a partir de los indicadores de rotación del personal?</p>	
<p>Objetivo general: Analizar las características de la generación Y (<i>millennial</i>) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones, mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica.</p>	
<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las características de la generación <i>millennial</i> mediante el análisis de los postulados teóricos más relevantes en relación con los colaboradores de la empresa KFC de Costa Rica. 2. Determinar las causas de rotación laboral de los colaboradores operativos, a través de las encuestas de salida para el diseño de una estrategia dirigida a la retención del personal para KFC de Costa Rica. 3. Diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal de la compañía KFC para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las características principales de la generación <i>millennial</i> según postulados teóricos y cómo se relacionan con las características de los colaboradores del nivel operativo pertenecientes a la generación Y de KFC de Costa Rica? 2. ¿Cuáles son las principales causas de la rotación laboral del personal operativo de KFC de Costa Rica perteneciente a la generación Y? 3. ¿Cuál es el diseño de estrategia que le permitirá a la empresa KFC de Costa Rica retener al personal operativo perteneciente a la generación Y?

Elaboración propia (2019).

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Investigación

Es preciso tener claro que para encontrar respuesta a un problema o situación específica se requiere internarse en un proceso de búsqueda, organización y análisis para demarcar un camino que establezca una guía hacia la obtención de los mejores resultados, conclusiones o respuestas y que, en la medida de lo posible, alimenten y enriquezcan el conocimiento o comprensión acerca de un tema específico, como lo es la retención del talento de la generación Y.

“Investigar no es otra cosa que resolver problemas o profundizar en un fenómeno o situación específica, de una forma metódica y sistemática. Investigar es algo más cotidiano de lo que comúnmente creemos” (Simpson, 2018, párr. 2).

Tal como señala Simpson (2018), el proceso de investigación se puede resumir de una forma simple en tres pasos, el primer paso consiste en iniciar con la determinación de un problema o preguntas a las cuales se les debe tratar de dar una respuesta, esto seguido de la búsqueda y ordenamiento de la información encontrada bajo un método planeado y sistematizado, por consiguiente, lleva como paso final al análisis de la información encontrada para cerrar con las conclusiones y veredictos acerca de la problemática planteada inicialmente (párr.4).

La investigación sobre las razones por las cuáles la generación Y impacta los índices de rotación en las empresas, y específicamente en KFC (Kentucky Fried Chicken) de Costa Rica, implica poner de manifiesto el interés de solventar, cooperar o minimizar esta situación, cuyo esfuerzo por investigar dicho contexto podría permitir crear un acercamiento hacia mejores estrategias, alternativas de solución o contención del impacto negativo, además de proporcionar una posible visión sobre los métodos más efectivos para la retención del talento.

2.2. Generación

De acuerdo con lo que se indica en el apartado anterior, es importante iniciar con la definición de lo que corresponde a generación.

Los historiadores Howe y Strauss (1991) (como se citó en Dutra, 2017) definieron generación “como un grupo de sujetos nacidos en un mismo periodo de tiempo que comparten una misma “ubicación en la historia” es decir, comparten acontecimientos históricos, comportamientos y creencias, manteniendo un sentimiento de pertenencia a ese momento en común” (p.3).

Martínez y Novo (como se citó en Dutra, 2017) “destacan que estos eventos significativos pueden ser guerras, crisis económicas, caídas de paradigmas, la innovación tecnológica, cambios climáticos, entre otros” (p.5).

Por esto en su mayoría las características de las diferentes generaciones se ven moldeadas por factores del contexto en el que surgen.

Generalmente se considera la separación de veinte años como el factor diferenciador entre una generación y otra, sin embargo, no es suficiente solamente tomar como referencia la fecha del nacimiento. Según Howe y Strauss (como se citó en Mitta y Dávila, 2015), la naturaleza de una generación se define por los siguientes tres atributos:

Primer atributo, es la pertenencia percibida a una generación, es decir que las personas tienen una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo hasta la fase de adultos.

Segundo atributo, menciona las conductas y creencias comunes que caracterizan a una generación, comportamientos similares con respecto a temas como la familia, la vida personal, la carrera profesional, la religión o la política muy similares, así como conductas en lo referente al matrimonio, al trabajo, la salud o la ley.

Tercer atributo, se relaciona con la historia, por los hechos o situaciones importantes de cambios vividas tanto en las fases formativas como en la adolescencia o en la juventud. (pp.9-10)

Considerando los atributos mencionados y los periodos de nacimiento, se logra identificar de una mejor manera los diferentes grupos generacionales.

Tabla 2.

Grupos generacionales

Grupos Generacionales	Rango de Nacimiento	Edad al 2020
Generación Tradicionalista	1925 - 1945	75 - 95
Generación Baby Boomers	1946 - 1964	56 - 74
Generación “X”	1965 - 1980	40 - 55
Generación “Y”	1981 - 2000	20 - 39
Generación “Z”	2001 hasta la actualidad	19 y menos

Elaboración propia (2020).

2.3. Características de los grupos generacionales

Es fundamental investigar y conocer las características de las generaciones para establecer las diferencias entre ellas, y así tomar como punto de partida las más destacadas pertenecientes a la generación “Y”.

Es necesario que las organizaciones sean ágiles y proactivas en la formulación de tácticas para el crecimiento y sostenibilidad del talento considerando las diversas características que poseen los individuos que la conforman. El llevar a cabo estrategias de gestión del talento que sean atractivas y reconozcan las características, motivaciones y necesidades de las distintas generaciones podría repercutir de manera positiva en los resultados del negocio, pero para ello es importante conocer con exactitud los diferentes grupos generacionales.

En primer lugar, se encuentra el grupo generacional Tradicionalista, que abarca a los individuos nacidos entre los años 1925 y 1945. Como indica Carvallo (2014), esta generación se desenvuelve en la era de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, considerada como una generación incomprendida que buscaba luchar por sus ideales.

En segunda instancia se encuentra la generación *Boom*, en la que se incluye a las personas nacidas entre 1946 y 1964. La autora hace referencia de que “este grupo se caracterizó por un explosivo aumento demográfico, por su orientación al trabajo en equipos, ser optimistas y esperar lo mejor de la vida” (p.19).

Carrasco (2019) indica que los individuos de esta generación “están más inclinados al trabajo, pues para ellos es el centro de su vida. Se caracterizan por los valores de la constancia en el trabajo, fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación de la estabilidad” (p.7).

Luego se encuentra la llamada generación X, que abarca a la población nacida entre los años 1965 y 1980. Este grupo generacional se caracteriza por su independencia a temprana edad, enfocados en el trabajo y la búsqueda del éxito. Enfrentó situaciones de adversidad como lo fue la Guerra Fría, y durante esa misma época fue más notoria la presencia del VIH, además surgen en el mercado el uso de las píldoras anticonceptivas. Es importante señalar que con esta generación surge la era tecnológica (Barford y Hester, 2011, como se citó en Carvallo, 2014).

Posterior a la generación X, se encuentra la generación de los *millennials* (generación Y), la cual se ubica en los años 1981-2000. Como se menciona en las características de la generación X, en esta se da los inicios de la era tecnológica, y por lo tanto la generación siguiente, es decir, los *millennials* conviven con los avances tecnológicos (Barford y Hester, 2011, como se cita en Carvallo, 2014).

Lo anterior determina que la población nacida en entre el año 1981 y 2000, nace y crece con nuevas tendencias tecnológicas, que de igual forma están presentes en su ámbito laboral.

Connell, McMinn y Bell (2012) (como se citó en Carvallo, 2014) mencionan que “Además, los jóvenes que pertenecen a esta generación buscan permanentemente un balance adecuado entre trabajo y vida social/familiar” (p.20).

A pesar de que las características mencionadas son sobresalientes en este grupo generacional, existen otras que es importante detallar, por ejemplo, Carvallo (2014) afirma:

(...) que son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, muestran preferencia por el trabajo colaborativo y la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos, egocéntricos, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente. (p.21)

Lo anterior hace referencia a que los *millennials* se mueven rápido ante sus necesidades e ideales, por esto se consideran cortoplacistas y que además persiguen un propósito, el cual recae en sentirse valorados y generar un impacto positivo producto de su trabajo, siempre y cuando esto no afecte su balance de vida.

Hatum (2014) (como se citó en Mina, 2015) “describe esta generación como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y superficial, entre otros aspectos” (p.11).

Esto refleja a una generación confiada en su accionar y sin miedo al cambio, con un mayor interés en evolucionar y crecer que en cumplir órdenes, y que además buscan que lo que hacen los apasione.

Además, como pilares fundamentales que inspiran a esta generación, Hatum (2014) (como se citó en Mina, 2015) señala “la multiplicidad de tareas, el papel de la tecnología y estar conectados, la integración trabajo-vida y la conciencia social” (p.51).

Los individuos pertenecientes a esta generación están dispuestos a cambiar de empleo si no se cumplen sus expectativas, de ahí el reto de las organizaciones de formular estrategias en la gestión del talento que considere las tendencias de los diferentes grupos generacionales.

Los *millennials* son “Nacidos en un momento de gran innovación tecnológica, su madurez y su futuro están condicionados por cambios sociales, demográficos, económicos y tecnológicos que debemos conocer” (Álvarez y de Haro, 2017, p.2).

La generación Y busca hacer la diferencia entre cómo hacer las cosas mejor de lo que se hacían en el pasado con el apoyo de las nuevas tecnologías, que por consiguiente promueven un involucramiento profundo en la comunicación.

La autoridad no es amenazante o definitiva para los *millennials*, es decir, se cuestionan lo impuesto en tiempos pasados y lo desafían con nuevas propuestas que se adapten mejor a sus propias necesidades, pero que al mismo tiempo plantean soluciones efectivas para el ámbito que las solicita.

Otras de sus características son que “Muchos de ellos trabajan y, al mismo tiempo, estudian, investigan y participan en proyectos innovadores, practican deportes y también tienen tiempo para cultivar sus relaciones sociales y familiares” (Pinaud y Bruner, 2013, como se citó en Carvallo, 2014, p.24).

Es importante agregar también que la cultura del *zapping* es parte de las características que se presentan en la generación del milenio, a lo cual Díaz (2016) afirma que:

(...) este es un neologismo que define la práctica de cambiar de canal televisivo con un aparato de control remoto.

Francois Mariet ofrece una clasificación de conductas que observan un número creciente de personas que al no sentirse satisfechas con la programación del canal que han elegido, lo cambian y lo cambian hasta encontrar algo mejor o regresar al principio. (párr. 10)

Esta cultura del *zapping* provoca la impaciencia en los nacidos entre 1981 y el 2000, lo cual no solo se da con un control remoto en la mano, sino que se compara a otros comportamientos como el cambio rápido de trabajo, de puesto en una misma empresa, de actividades extracurriculares, entre otras, se puede decir que la llegada del aburrimiento puede ser abrupta y rápida en estas personas.

Esta masa poblacional de los *millennials* se inclina por satisfacer su sed hacia la innovación y la creación, por lo que fácilmente se descubrirá en ellos un nivel sobresaliente de curiosidad, lo que explica también cuestionarse la autoridad y el fácil aburrimiento hacia lo tradicional.

Es importante para la generación Y mantener un balance con su vida personal, es decir, garantizar su libertad de salirse de la rutina laboral, o inclusive de cualquier otra rutina en general.

Parte de la preparación que requiere una empresa para recibir y gestionar a esta generación en su fuerza laboral, es estar consciente de las diferencias generacionales dentro de ella, lo cual amerita hacer una combinación de estas en lugar de separarlas como grupos diferentes, además, es de ahí que surge el trabajo en equipo con resultados innovadores, el saber hacer un equilibrio con los recursos con los que se cuenta.

Una vez claras las características más sobresalientes de esta generación, se pueden identificar rasgos claves que influyen en la rotación de personal dentro de las organizaciones y el por qué algunas empresas no se encuentran preparadas para enfrentarlos de forma ágil o eficiente.

Ramírez (2016) menciona que:

(...) la Academia Estadounidense de Médicos Familiares dice que entre las causas de una alta rotación en una empresa se incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable. (párr. 8)

Tomando en consideración todas las características expuestas, se puede decir que la generación Y busca una oferta con salario competitivo, pero que vaya en conjunto con oportunidades de constante desarrollo profesional, ya que como se mencionó, esta generación se aburre con facilidad, y evitan estancarse, además de innovar con nuevas ideas en diferentes campos de acción.

Una de las principales características que impera para esta población es la necesidad de contar con oportunidades de crecimiento laboral, lo anterior lo respaldan Alegre y Pretell (2018) indicando que “La generación “Y” concede relevancia a los trabajos que les interese y desafíen a crecer profesionalmente, a la vez que les ofrezcan oportunidades de crecimiento de parte de su empleador para potenciar su aprendizaje del mundo laboral” (p. 14), por lo tanto, al no presentarse las oportunidades a nivel interno, es probable que busquen estas alternativas afuera en el mercado, Así mismo las autoras mencionan que “La falta de posibilidad de crecimiento profesional es por lo que se desmotivan y surgen sus ganas de buscar nuevas oportunidades donde puedan crecer.” (p.15).

Es importante mencionar que existe una transición entre la generación X y la generación Y, donde se crea una micro generación, ubicada entre 1977 y 1985, y según el periódico El Financiero (2018) se indica que:

Estos años de nacimiento se encuentran entre dos grandes generaciones. Tuvieron que salvar la brecha entre una niñez analógica y la adultez digital; estas personas se acuerdan de esto día tras día. Vivimos con un pie en la generación X y el otro en la generación Y. Esta es una posición incómoda para mantener el ritmo. (párr. 2)

Dentro del mismo artículo que se referencia se indicó que el nombre que se le otorgó a esta micro generación corresponde a *Xennials*, de lo cual no se cuenta con evidencia de su autor y creador.

“A medida que crecimos, la tecnología maduró junto a los *Xennials*. Tuvieron el tiempo de acostumbrarse a ella y aún eran lo suficientemente jóvenes como para sentirse a gusto con ella” (El Financiero, 2018, párr. 11). Esto revela la transición entre ambas generaciones (X y Y), ya que, si bien crecen de la mano de la tecnología y poco a poco se adaptan, no nacen con ella como lo es en el caso de la generación Z.

El último grupo generacional definido hasta el momento es la generación Z, que abarca jóvenes nacidos a partir de 2001 hasta la fecha. Dutra (2017) menciona que “esta generación espera trabajar de algo acorde a su personalidad, dando prioridad al pronto crecimiento dentro de las organizaciones” (p.10).

La generación Z se caracteriza por su independencia y por contar con la iniciativa de buscar el lugar y la forma de cómo trabajar, además, al igual que los *millennials*, es muy importante para ellos el equilibrio de sus actividades y tiempo personal respecto al tiempo dedicado al trabajo.

Además, Dutra (2017) señala que “su habilidad para maximizar su efectividad hace que las generaciones mayores los traten de “perezosos”, seguramente por tener distintas formas de ejecutar y percibir el trabajo” (p.10).

Según Madero (2019), “En los últimos años se ha percibido claramente un choque generacional en todos los ámbitos: social, comercial, educativo, laboral; (...), debido a que por primera vez en la historia se encuentran cuatro generaciones juntas compartiendo el mismo ambiente de trabajo” (párr.8).

Twenge y Campbell (2008) (como se citó en Madero, 2019), señalan que:

Las diferencias generacionales son tanto psicológicas como tecnológicas y tienen un gran impacto en el comportamiento humano y organizacional, y ante esta situación, las organizaciones y los líderes que están al frente de las mismas [sic] deberán de [sic] conocer esas diferencias con la finalidad de ser empáticos en los procesos de cambio y evitar conflictos entre las personas sin repercutir en la rentabilidad de la empresa. (párr. 20)

En el aspecto ambiental y tecnológico, dadas las características de la generación *millennial*, se afecta directamente la readaptación de las empresas y de la sociedad, ya que no solamente la generación se debe adaptar a estos contextos, sino que también aplica a la inversa. Esto implica la inserción de nueva tecnología y nuevas iniciativas de protección ambiental.

Por último, el ámbito económico podría verse influenciado a nivel de oportunidades de empleo para esta población, esto según la capacidad y necesidad de cada empresa, brindando así una mayor capacidad adquisitiva.

2.4. Empresa

Para comprender el ámbito laboral en el que se desempeñan las diferentes generaciones, y por consiguiente los *millennials*, es importante definir en qué consiste una empresa y cuáles son

sus características, ya que esto influye directamente en su motivación y sentido de pertenencia con ella, y en el caso de la presente investigación, cómo se desenvuelve la generación del milenio en KFC de Costa Rica.

Chiavenato (2017) define empresa como una “organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o comercialización de bienes o servicios” (p. 426).

Münch (2015) afirma que:

La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países. Así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica. Entre las ventajas que demuestran la trascendencia de las empresas es posible destacar:

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas. (p.191)

Para lograr comprender el contexto en el cual se dan las causas de rotación del personal de la generación Y en comparación a las características de esta población, e identificar los métodos de retención vigentes para el personal de KFC, se debe tener claridad de la naturaleza del negocio en el que trabajan.

KFC de Costa Rica es una empresa cuya visión es “ser la mejor cadena de comidas rápidas de Costa Rica”.

2.5. Trabajadores o colaboradores

Una vez identificada la naturaleza de negocio de KFC como empresa, es sustancial tener presente cuál es el perfil del colaborador que se busca para cumplir cada una de las metas de los restaurantes y de la compañía en general. Por esto, resulta necesario ampliar qué se entiende por trabajador o colaborador.

“Trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (Código de Trabajo. Ley No.2 de 1943. Artículo 4. 26 de agosto de 1943).

Partiendo del contexto político-ideológico, y de factores socioculturales, que de hecho caracterizan el diario vivir de la población trabajadora de la generación Y, se logra evidenciar un intento de ocultar el pasado de la explotación trabajadora sustituyendo la palabra por “colaboradores” o inclusive “asociados”, lo que busca venderles a los nuevos ingresos la idea de que son un recurso vital para la empresa.

Como menciona Eggs (2017) en su artículo, “Para hablar de colaboradores y no de empleados se parte de la premisa de que todos aprendemos algo de los demás. Es por ello por lo que se considera muy beneficioso compartir ideas y escucharse los unos a los otros” (párr. 5).

De igual forma, la autora comenta que un colaborador no es solamente un individuo que se dedica a cumplir órdenes por parte de las jerarquías, sino que forma parte de un proceso de decisiones y se capacita para dar un acompañamiento en el proceso de la organización.

Para efectos de la presente investigación, en KFC de Costa Rica se define como colaboradores regulares a todo aquel personal que trabaja en las diferentes áreas operativas de los restaurantes, por ejemplo, cocina, servicio, salón, cajas, entre otros.

2.6. Motivación

Para lograr el máximo rendimiento de los colaboradores, es necesario que se sientan motivados e identificados con la compañía de la cual forman parte, por lo que KFC busca que su personal se sienta importante tanto para los clientes como para la empresa, y esto se podría traducir en un colaborador exitoso, apasionado por lo que hace y siempre en busca de la excelencia.

Por esto, según Terlató (2014) (como se citó en Mina, 2015) la motivación es parte esencial de los seres humanos, lo que los incentiva a mantener cierta actitud positiva ante determinadas circunstancias.

Como afirma Eden (2017), “Poco a poco se han ido configurando nuevos métodos para promover y mantener la motivación, basados en las necesidades psicológicas de las personas, como el deseo de reconocimiento y de seguridad y aspectos como el bienestar o la salud laboral” (párr.3). Si bien ya no son imprescindibles o exclusivos los incentivos salariales, especialmente para la población *millennial*, ahora se establecen nuevos motores que despiertan esa motivación en esta población, como el empoderamiento e independencia en el trabajo, donde los trabajadores pertenecientes a la generación Y dejan expandir su creatividad. De igual forma, sobresale la búsqueda de la flexibilidad, además de pertenecer a una organización que se preocupe por el medio ambiente, que tenga responsabilidad y realice aportes a la sociedad que la rodea.

Es importante tomar en consideración el término “marca empleadora” definido por Eden (2017) como un rasgo novedoso, adonde las empresas deben preocuparse y fomentar una buena imagen de sí mismas.

Lo anterior lo sostiene y afirma Isidro Perera (2016), Gerente General de KFC de Costa Rica en el periódico La Nación (2016), al indicar que “nuestro primer compromiso fue con más de 800 colaboradores, al mejorar sus lugares de trabajo. Si queremos hacer sentir al cliente la persona más importante, lo primero es demostrarle a nuestra gente que son importantes con acciones inmediatas” (párr.7).

Para lograr retener al personal de los restaurantes, entra en juego la importancia de cómo KFC se vende ante ellos, es decir, qué les puede ofrecer como empresa para así mostrarse atractiva y que los colaboradores se sientan atraídos y a gusto en su entorno laboral. Un ejemplo de estas acciones inmediatas que menciona Perera es la inversión que se realiza en temas de capacitación y desarrollo del personal, donde la empresa inicia con la motivación del cliente interno para que esto se traduzca en lograr el objetivo de brindarle al cliente externo una experiencia única.

Como indica Roberto González, CEO de Intelectiva Costa Rica S.A en el periódico La Nación (2016):

KFC es un restaurante de servicio rápido que se diferencia de los demás, no solo por la calidad de sus productos, sino por su gente, que está motivada y comprometida para brindar al cliente una visita diferente cada vez que viene. (párr. 4)

“Existe un desfase entre lo que los jóvenes quieren o esperan de las empresas y lo que para éstas [sic] es importante. El aprendizaje continuo, seguridad en el trabajo y buen ambiente laboral, aparecen en nivel de importancia distinta” (IPADE, 27 de septiembre de 2017, s.p.). La afirmación anterior se refiere a los desafíos inminentes a los que se enfrentan las empresas y los departamentos de recursos humanos para encontrar las mejores herramientas de motivación que procuren

resguardar los intereses de la población de la generación Y, promover la marca empleadora y al mismo tiempo proteger los intereses del negocio.

Haciendo referencia a los objetivos de la presente investigación, entender diferentes teorías relacionadas con la motivación resulta ser un punto de partida para determinar lo que motiva a la generación de los *millennials* y con base en ello, poder idear una estrategia de retención.

2.6.1. Teoría de Maslow

Maslow (1991) (como se citó en Mitta y Dávila, 2015):

(...) propuso una de las teorías de motivación con base a [sic] lo que vendrían a ser la jerarquía de las necesidades humanas, lo que implica que el ser humano mientras cubra sus necesidades básicas va a adquirir nuevas necesidades cada vez más elevadas. (p.44)

Relacionado con lo anterior, resulta esencial conocer las necesidades de los colaboradores de KFC, específicamente los pertenecientes al grupo generacional Y, con el objetivo de elaborar el diseño de una estrategia para la retención de esta población al ser la que incrementa los índices de rotación de los restaurantes.

La explicación por parte de Turienzo (2016) brinda de manera resumida y clara el proceso de satisfacción de estas necesidades:

Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor. Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la

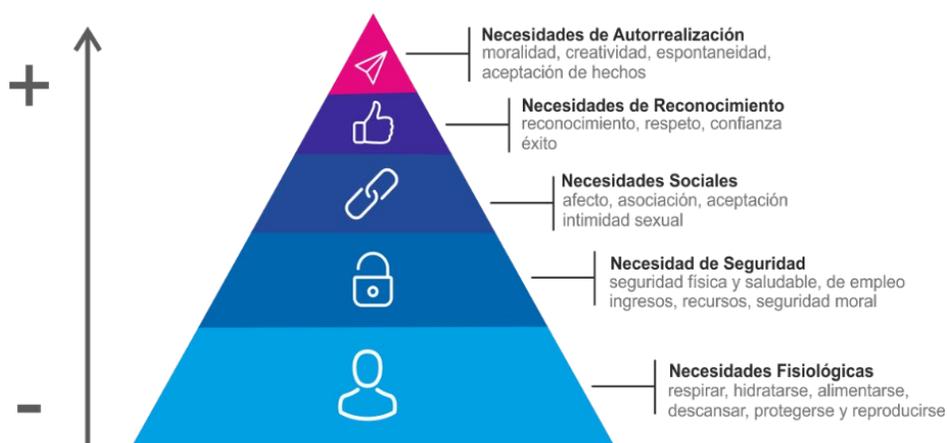
realización personal, que no sólo [sic] se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno. (pág. 25)

“Maslow resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide” (Turienzo, 2016, p. 25)

De forma precisa se puede visualizar, en la siguiente figura, la pirámide de la Teoría de Maslow:

Figura 1.

Pirámide de la Teoría de Maslow



Fuente: Espinosa (2019).

En la figura anterior, se visualiza cuáles son las necesidades que deben atenderse, por esto las empresas deben estar atentas a satisfacerlas y continuar innovando sus métodos de motivación y retención.

Perera (2016) en su artículo indica “Nos esforzamos por crear un ambiente de trabajo esperanzador, para que cada colaborador de KFC encuentre un espacio para ser proactivo, en donde pueda superar sus estándares y, de esa manera, que logre cumplir sus metas” (párr. 14).

Como indica Turienzo (2016) “a grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación” (pág. 25).

2.6.2. Teoría de motivación - higiene de Herzberg.

Para retener a un grupo de personas dentro de una unidad específica, y en este caso a la población de los *millennials*, es importante conocer cuáles son los factores que los influyen y afectan de forma relevante, para así determinar cuáles están relacionados directamente con la empresa.

Con esto se puede investigar y descubrir específicamente los factores que se necesitan gestionar de una forma adecuada para generar un efecto positivo en el grupo meta por retener. Por ejemplo, un factor que afecta directamente al colaborador y que proviene de la empresa es el salario, el cual, si no cumple con las expectativas del trabajador, podría generar desmotivación y por ende repercutir en los indicadores de rotación.

Dos acciones que se podrían tomar en consideración en el contexto hipotético planteado serían: indagar si este salario cuenta con un estudio que lo respalde y que además se adecue a las cargas laborales. Por otra parte, también se podría analizar si el perfil del puesto está correctamente diseñado.

Según Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2017) “la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: factores higiénicos y motivacionales” (p.125).

El autor mencionado plantea que “los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona.” Adicionalmente menciona que “los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.” (p.125).

Algunos factores que se pueden considerar de este tipo son, por ejemplo, el salario e incentivos, la seguridad en el puesto de trabajo, la relación con los compañeros y el superior, etc.

Asimismo, Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2017) indica que “los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él”. Además, indica que “los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal.” (p.125).

Algunos ejemplos de estos factores son la búsqueda de desarrollo de la carrera profesional, cómo los demás colaboradores identifican y señalan el buen trabajo que se realiza por parte del individuo y además el cumplimiento de las metas personales propuestas.

Tomado en consideración lo mencionado en esta teoría, se puede afirmar que existe una relación entre el rendimiento y la satisfacción., de tal manera que cuando mejoramos la satisfacción aumenta el rendimiento y viceversa.

Las herramientas estadísticas que se utilizan en el presente proyecto -detalladas en el Marco Metodológico- tendrán como objetivo recaudar parte de la información referente a estos factores tanto extrínsecos como intrínsecos dentro de KFC, para así lograr hacer un análisis y proponer las medidas adecuadas para gestionarlos.

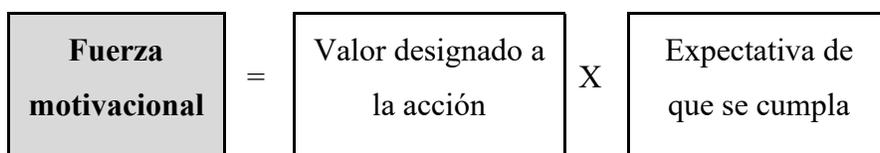
2.6.3. Teoría de la valencia expectativa de Vroom

La teoría de Víctor Vroom se basa en que la motivación “es producto del valor que un individuo le atribuye anticipadamente a una meta y la posibilidad de que ésta se cumpla” (Mitta y Dávila, 2015, p.46).

Por ejemplo, si a un colaborador se le asigna un proyecto en el que puede poner en práctica sus habilidades y conocimientos más sobresalientes, es probable que el trabajador se motive anticipadamente ya que le genera mucha satisfacción el hecho de saber que se desempeñará en algo que le agrada, y que además es muy probable que al ser su área de fortaleza el resultado o la meta por cumplir sea exitosa.

Figura 2.

Fórmula de Vroom



Elaboración propia (2020).

La generación Y presenta como una de sus características la necesidad de sentirse valorados y que lo que realicen lo hagan con un propósito y pasión; les motiva ser parte de la construcción de soluciones creativas a problemas complejos.

Ligado a lo que expone la teoría de Vroom, su actitud, desempeño y compromiso con la organización van a estar directamente relacionados con las oportunidades y condiciones que les proporcione la empresa a estos individuos para que experimenten un potencial sentimiento del logro de sus metas.

Su dominio de la tecnología es superior a las generaciones anteriores, lo que les permite ser muy ágiles al efectuar el trabajo. Existe la posibilidad de que, al asignarles funciones y tareas retadoras, puedan llegar a sentirse motivados.

“En esta teoría Vroom señala que la intensidad de la motivación se dará en base a [sic] expectativas de una acción y a la importancia o valor como se le califique” (Mitta y Dávila, 2015, p.46).

Es necesario hacer referencia a la encuesta “Millennials At Work - Reshaping the workplace, 2011” realizada por Price Waterhouse Coopers (2014, como se citó en Mina, 2015):

(...) revela que los integrantes de la Generación “Y” están más comprometidos con su aprendizaje y desarrollo personal que con su empleador y no dudan en rotar de trabajo si sus expectativas no se cumplen. Asimismo, la mitad (52%) de los encuestados afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, incluso por encima de salarios competitivos, y el 95% considera que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante. (p.12)

Según lo mencionado y alineado a las necesidades actuales de una organización, se podría considerar que a nivel de reclutamiento se inicie con los filtros adecuados para identificar posibles exigencias y requerimientos de la población *millennial*, y no solamente investigar el perfil o requisitos técnicos del candidato, ya que, aunque estos se cumplan, no son suficientes para posteriormente retener a esta población.

Aunado a lo anterior, Vargas y Muñoz (2015) señalan que:

Los Millennials [sic] buscan la adecuación entre los requerimientos del puesto y sus características de personalidad, por este motivo al elegir postular o mantenerse en una posición evalúan esta dimensión, en caso de no percibir consistencia entre sus competencias y funciones, buscarán otras opciones. (p.28)

Cabe mencionar que KFC le ofrece la oportunidad a los colaboradores regulares de desarrollarse en diferentes áreas para que así adquieran los conocimientos necesarios y logren ascender a otras posiciones de mayor responsabilidad si así lo quieren, siempre y cuando cumplan con los requisitos y competencias requeridos para la posición.

La oportunidad de promoción es una de las mayores motivaciones de los *millennials*, “por lo que se esfuerzan por un mejor desempeño. Se comparan con el entorno social. Constantemente buscan otras ofertas laborales” (Vargas y Muñoz, 2015, p.41).

Para una empresa es un gran reto lograr que su personal esté identificado con las metas planteadas y a su vez que sienta y cuente con la motivación necesaria para lograrlas.

2.7. Clima laboral

Las empresas deben realizar esfuerzos por crear un clima laboral agradable y así lograr retener a su personal.

Rodríguez (2015) menciona que el clima laboral es “la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelve un grupo de colaboradores, es el denominador común de la percepción individual de cada miembro” (p.7).

Lo anteriormente descrito por Rodríguez permite identificar que el clima de una organización está definido por cómo se sientan y se desenvuelvan sus colaboradores en conjunto y en función del trato dado y recibido hacia los demás miembros de la empresa.

Chiavenato (2017) menciona que:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas [sic] se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (p. 138)

Como parte fundamental de la gestión de los recursos humanos, el ambiente que se desarrolle dentro del negocio y que influye directa o indirectamente en los colaboradores genera una respuesta de cada trabajador, ya que no se puede hacer una separación de las funciones del puesto, respecto al lugar donde las desarrollan, es decir, es un factor determinante en el comportamiento, estado de ánimo y percepción de la empresa por parte del trabajador.

Para las organizaciones, considerar las necesidades y la satisfacción laboral de sus trabajadores es pieza clave de los resultados del negocio y la productividad, ya que cada colaborador es una unidad básica de la empresa, y como base debe estar en las condiciones idóneas para su adecuado desempeño.

Un descuido sobre lo que los colaboradores puedan estar percibiendo dentro de la empresa, puede acrecentar el nivel de insatisfacción en cada uno, y en cadena inclusive, aparte de afectar el desempeño, deteriora el grado de identidad del individuo con la empresa, es decir, el grado en el que el colaborador se compromete y se identifica con la organización para alcanzar una visión u objetivo común.

Es necesario tomar en consideración la influencia que proviene de diferentes corrientes y que afectan el clima organizacional de una empresa, por ejemplo, Jiménez (2016) habla de las corrientes psicológicas y sociales. Explica que estas “analizan la conducta del individuo basada en sus motivaciones, preocupaciones, sentimientos. Tiene por tanto una clara percepción conductista, centrandó sus conclusiones en la consideración del trabajador como persona y no como un mero recurso dentro de la organización” (p.22).

Con base en lo expuesto, se considera que estos factores, a la hora de hacer un análisis de clima organizacional que involucra a la población *millennial*, buscan cumplir ciertas expectativas (previamente mencionadas en este trabajo de investigación) desde el momento que ingresan a una

organización y dependiendo de ese alcance o cumplimiento, así será el resultado de dicha evaluación.

El Departamento de Recursos Humanos de KFC de Costa Rica indicó que de forma anual se aplica una encuesta de clima laboral llamada “Voz de KFC”, cuyo objetivo es evaluar y medir el compromiso y satisfacción de los colaboradores, además de detectar fortalezas y oportunidades de mejora. Esto permite definir y ejecutar planes de acción para lograr un clima agradable dentro de la empresa.

2.8. Retención del talento

La retención del talento se ha convertido en todo un desafío para las organizaciones, obligando al mercado del empleo a ofrecerles a los trabajadores pluses innovadores y personalizados.

Como menciona Arbonés (2015), los mercados como el de la salud, ocio, distribución, comunicación y otros, requieren nuevas formas de gestión y es por ello por lo que las políticas de atracción y retención del personal son tan importantes para generar el cambio. Todos estos sectores y sus empresas requieren nuevos indicadores de éxito.

Actualmente las empresas deben ofrecer y asegurar ciertos beneficios y condiciones a los colaboradores a cambio de retener los nuevos talentos en pro de las funciones, productividad y eficiencia en los procesos de la organización. Este proceso de negociación es toda una realidad especialmente con colaboradores pertenecientes a la generación Y (*millennial*), esto considerando las características que este grupo reúne y que anteriormente han sido mencionadas en este trabajo.

Dentro de este apartado, es importante mencionar el término de talento, el cual se relaciona directamente con los procesos de retención de personal en las empresas.

Según De Haro (2010, como se citó en Ferri, 2016) “entendemos como talento el conjunto o combinación de diferentes tipos de competencias” (p.9).

Ferri (2016) propone que hay que tomar en consideración dos formas de medir el talento. Primero el talento potencial, adonde se centraría la medición en los rasgos de personalidad, capacidades e inteligencia, y en segunda instancia, cuando este primero se manifiesta y se hace evidente, se procede a medir las competencias o resultados exitosos (p.10).

En el caso de los *millennials*, esta generación no busca específicamente estabilidad laboral a largo plazo como ya se ha mencionado, sino que poseen una sed de ser reconocidos por sus habilidades y conocimientos; por lo tanto, se puede decir que es una generación que, con la búsqueda actual de las empresas por diferenciarse y generar competitividad en el mercado, se complementan unos en demostrar su talento y las otras por captarlo y retenerlo.

2.9. Estrategia de retención del personal

Considerando que uno de los objetivos específicos de este proyecto pretende proponer el diseño de una estrategia para la retención de personal para la empresa en estudio, se considera clave indicar en qué consisten estos conceptos.

Chandler (2003, como se citó en Tarziján, 2018) indica que “la estrategia es la determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (p.5).

Con base en lo anterior se puede afirmar que una estrategia provee la dirección que deben tomar un conjunto de actividades, tareas y esfuerzos, es decir, una iniciativa, para que se convierta en una tarea productiva, debe idearse con una estrategia.

La estrategia se puede considerar como el punto de partida de un plan, es decir, ¿cómo se llega de un lugar a otro con los recursos disponibles, bajo un contexto determinado y considerando factores externos que pueden llegar a afectar el proceso de forma negativa o positiva?

Se puede decir que una vez planteados los objetivos y las metas por lograr, entra en juego la estrategia como la forma o el proceso para poder llegar a ellos, sin embargo, no existe una estrategia perfecta para alcanzar un resultado, por lo que en muchas ocasiones la prueba y el error permiten optimizar el camino por seguir. En este sentido, Tarziján (2018) considera que “un estrategia debe tratar de anticiparse a los movimientos de los competidores y cambiar su estrategia si es necesario para evitar que una competencia muy agresiva que termine perjudicándola” (p.10).

Tomando en consideración los comportamientos de la generación bajo estudio (*millennial*), es ineludible proponer una estrategia para la retención que sea simple y sencilla a la hora de comunicar y ejecutar, y así llegar a resultados satisfactorios, como, por ejemplo, los ingresos percibidos y el posicionamiento competitivo en el mercado por parte de la organización.

La retención del talento es “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, como se citó en Hernández *et al.*, 2016, p.110)

Entonces, se puede definir a la retención del talento como aquellas estrategias y herramientas enfocadas en conservar y explotar de forma positiva, aquel capital intelectual.

Un paquete de compensación salarial atractivo, plan de carrera, horarios flexibles, programas de reconocimiento y opciones de teletrabajo son algunos ejemplos de estrategias para la atracción y retención del recurso humano. Todos estos puntos de interés son particularmente atractivos para la generación Y. Al implementarse en una empresa estrategias como las antes mencionadas, se podría repercutir de manera positiva en la retención del talento humano.

Para poder deducir cuál es la estrategia más conveniente que se pudiera implementar en KFC de Costa Rica, es conveniente definir qué se entiende por rotación de personal.

2.10. Rotación de personal

Según Tamayo (2016), la rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Dicha fluctuación se define, asimismo, por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p.105).

Los indicadores de rotación que se devenguen de cada unidad de negocio brindan un panorama de partida para analizar otros factores que influyen directamente en este indicador, por ejemplo, la satisfacción laboral, las remuneraciones y beneficios, carrera profesional, condiciones físicas del trabajo, la cultura, y el balance vida-trabajo que es la necesidad característica buscada por la población de la generación Y.

Con el fin de contar con un mejor entendimiento de lo mencionado anteriormente, resulta elemental comprender el concepto de lo que es un indicador. Como mencionan Sánchez, Salazar, Thowinson, López y Villareal (2018), “un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables” (pág. 6).

Una de las posibles razones por la que muchas empresas presentan altos índices de rotación, haciendo alusión a la población de los *millennials*, es que se van de sus trabajos no solamente porque les ofrecen un salario más elevado al percibido, sino porque encuentran su atención centralizada en actividades nuevas y más llamativas que ofrecen otras organizaciones.

La rotación de personal en las organizaciones debe convertirse y ser, por lo general, un proceso natural como parte de la renovación de un negocio, es decir, donde el recurso humano cumple un ciclo y se renueva el talento, ya que a medida que aumenta la competitividad, la

innovación y la tecnología en el mercado, las empresas deben ir en paralelo a la innovación y adquisición de nuevos talentos, sin embargo, esto también representa una maduración y crecimiento profesional de los colaboradores ya existentes y de nuevo ingreso, pensando en contrataciones efectivas y exitosas que duren el tiempo que requiera la empresa y lo más importante, que realmente aporte lo que necesita el negocio.

Es importante indicar que, para efectos de estimar indicadores de rotación, se debe definir cuáles casos aplican para ser tomados en consideración, por ejemplo, en muchas organizaciones no se toma en cuenta las salidas del personal donde no se sustituirá dicha posición, es decir, el cierre de esa plaza, reestructuración, por fallecimiento o jubilación del colaborador. Se puede decir también que existe la rotación que se da de forma voluntaria, la cual ocurre cuando un colaborador decide renunciar a la empresa, y la que se da de manera involuntaria, es decir, cuando la organización decide prescindir de los servicios del colaborador. Las causas de estas decisiones pueden ser variadas.

Almeda (2017) menciona que:

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía. (párr.5)

Es preciso prestar atención a las razones de salida que motivan a un colaborador a dejar la empresa, y si están relacionadas directamente con esta, requieren de un análisis para poder dar solución; sin embargo, no todos los casos están vinculados a esta, es decir, muchos trabajadores pueden renunciar por razones de fuerza mayor o casos de emergencia personales que no están ligados al trabajo, sino a aspectos meramente personales.

Según Almeda (2017), algunas causas por las cuales se da la rotación de personal son las siguientes: Una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, salario poco justo y un proceso de selección de personal inadecuado (párr.10).

“Los costos que involucran la rotación pueden ser altos, ya que implican los costos primarios de la rotación del personal como son el reclutamiento y selección, registro y documentación e integración” (Werther y Davis, 2008, como se citó en Hidalgo, 2018, p.17).

Adicionalmente, con la rotación de personal “los niveles de productividad de la empresa disminuyen representando altos costos para el empleador” (Hernández, 2019, párr.7).

Igualmente, la autora menciona que “la alta rotación no solo afecta a la organización si no también deja una marca en los colaboradores por perder a un compañero lo que cambia el ambiente y afecta la cultura organizacional” (párr. 8).

“Sin embargo, se considera que los costos de selección, inducción y capacitación representan al menos tres veces el sueldo de un trabajador” (Estrada, 2017, como se citó en Hidalgo, 2018, p.17).

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la mayor cantidad de trabajadores de KFC de Costa Rica está conformada por la población del milenio, por lo que se presta atención a este grupo.

“La alta rotación de estos jóvenes es perjudicial para las empresas, dado que deben invertir constantemente en capacitaciones, pierden los conocimientos adquiridos del trabajador que se va y la capacidad de generar un ambiente laboral de confianza” (Serna y Ángel, como se citó en Moncayo, 2017).

No en todas las ocasiones la rotación de personal representa un aspecto negativo para la organización, Mobley “explica que a veces ciertos puestos dejan de ser esenciales y no es forzoso reemplazar a quienes se van” (como se citó en Tamayo, 2016, p.7). Adicionalmente, entre las consecuencias positivas de la rotación de personal se puede citar que al captar nuevo talento brinda la posibilidad de innovar y refrescar los aires del negocio, se da desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño que en ocasiones eran generadores de conflictos en el ambiente laboral, surge la posibilidad de ascenso para otros colaboradores con potencial, entre otras (Tamayo, 2016, p. 27)

2.11 Toma de decisiones

Para efectos de la presente investigación, considerando que la mayor población de los puestos operativos en KFC de Costa Rica son *millennials*, y por ende es la que representa un mayor porcentaje dentro de los índices de rotación, es indispensable que la empresa bajo estudio opte por tomar decisiones acertadas en cuanto a cómo gestionar este grupo y así lograr retenerlo.

“La toma de decisiones en una empresa tiene como fin decidir sobre las posibles alternativas de una oportunidad o soluciones a un conflicto de manera que se alineen con los objetivos corporativos” (Rus, 2020, párr. 1).

Las decisiones que tome KFC deben ir acompañadas de un análisis de la situación actual y de una estrategia que le permita contar con un panorama claro para ejecutar acciones concretas que reflejen el resultado de esas decisiones, y que además lleven a la empresa a sobresalir por encima de la competencia.

2.12. Ventaja competitiva

Para comprender mejor el objetivo general de la presente investigación, es necesario definir lo que significa la ventaja competitiva.

Según Sevilla (2016), “Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás” (párr.1).

Tomando en cuenta lo anterior, la ventaja competitiva en el ámbito de la retención del personal es un reto que enfrentan las organizaciones en la actualidad, las cuales intentan convertirse en las más atractivas y que les permita conservar a los colaboradores durante el mayor tiempo posible y sacar el máximo provecho durante su permanencia en estas.

Para KFC de Costa Rica, la pérdida de talento valioso puede significar una supresión en su ventaja competitiva y esto implicaría dejar ir conocimientos y habilidades importantes para la empresa, de los cuales la competencia podría sacar provecho.

Para guiar a la operación en el fortalecimiento de su ventaja competitiva en la toma de decisiones, el departamento de recursos humanos con su gestión del talento efectivo se convierte en aliado esencial al implementar las estrategias para la retención del capital humano.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1 Metodología

3.1.1 Enfoque de la investigación

A continuación, se describe el enfoque de investigación, el cual define el camino que tomará el proceso investigativo para el logro de los objetivos planteados, de manera que permita un adecuado manejo de los datos y, por ende, de los resultados.

3.1.2 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo, como indica Bernal (2016), "... se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva" (p.72).

En esta investigación el enfoque cuantitativo se ve reflejado en la aplicación de preguntas específicas a la población bajo estudio, y con las respuestas obtenidas por medio de las encuestas, se recopilan datos numéricos y estadísticos, que una vez tabulados permiten el análisis, comparación y comprobación.

Mediante los instrumentos de la Encuesta de Situación Actual y la Encuesta de Salida (los cuales se explican más adelante en el apartado de Instrumentos y Técnicas de Investigación) se obtienen datos numéricos para el análisis de las respuestas proporcionadas por los colaboradores regulares pertenecientes a la generación Y de KFC de Costa Rica, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1 Investigación descriptiva

Hernández (2017) indica que la investigación descriptiva “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

Con la finalidad de lograr una comprensión del tema en estudio, se realiza una descripción de las características principales de los individuos pertenecientes a la generación Y, tomando como base postulados teóricos relacionados.

3.2.2 Investigación explicativa

Como bien menciona Hernández (2017), la investigación explicativa “Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p.92).

Tomando en consideración el concepto anterior, el presente proyecto de investigación es de tipo explicativo ya que busca dar explicación a las principales causas de la rotación laboral del personal operativo de KFC de Costa Rica perteneciente a la generación Y.

3.3 Diseño de la investigación

Para lograr un mayor entendimiento de este apartado, es importante mencionar qué se entiende por diseño. “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (Hernández, Baptista y Fernández, 2014, p.128).

3.3.1 No experimental

El diseño de la investigación aplicable en este proyecto es no experimental, lo cual hace referencia a que “... se observan o miden los fenómenos tal como se dan en su contexto natural,

para posteriormente analizarlos siguiendo siempre el planteamiento del problema” (Hernández *et al.*, 2017, p.107).

En el caso del análisis de la investigación bajo estudio en KFC de Costa Rica, únicamente se analizan las características de la generación Y conformados por los colaboradores regulares del área operativa, es decir, no se manipulan estas variables para extraer un resultado, sino que solamente se obtienen los datos proporcionados por estos en su estado natural, sin haber sido influenciados o manipulados de alguna forma previa.

Como se mencionó, la presente investigación es de tipo no experimental, y a su vez, se clasifica en transversal.

3.3.1.1 Diseño transversal

Este tipo de diseño se refiere a que “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández *et al.*, 2017, p. 109).

Para poner un ejemplo de lo mencionado en el párrafo anterior, el presente proyecto busca comprobar y analizar las características de los colaboradores regulares del área operativa de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación *millennial*, en el año 2020.

Para una mayor claridad de lo expuesto, cabe mencionar que “el momento único” al que se refiere el diseño transversal es que este estudio se da únicamente durante el año 2020 y no se evalúa de forma longitudinal años previos o posteriores, sino que solo trabaja con el análisis de los datos obtenidos en ese momento puntual.

3.4 Método de investigación utilizado

3.4.1 Correlacional

Según menciona El-Sahili (2019), “Este método, a diferencia del experimental, no altera la producción espontánea del fenómeno, sino que el investigador solo se limita a “enlazar” una variable con otra, siempre y cuando cuente con la información suficiente” (p.25).

Para este proyecto el método de investigación utilizado es de tipo correlacional, ya que muestra la relación de las características identificadas en diferentes postulados teóricos y las características actuales detectadas en la población bajo estudio.

3.5 Fuentes de investigación

Durante el presente proceso investigativo, resulta esencial “detectar, consultar y obtener libros, artículos, informes y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (Hernández *et al.*, 2017, p.70). Los elementos anteriormente citados corresponden a fuentes de información, las cuales se explican a continuación.

3.5.1 Fuentes primarias

“Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información.” (Bernal, 2016, p. 258).

Cabe mencionar que se toma como fuente primaria la elaboración y la construcción de este proyecto de investigación, adicional a los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de KFC pertenecientes a la generación Y una vez que sean aplicadas y publicadas.

3.5.2 Fuentes secundarias

Bernal (2016) señala que “Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales” (p.258).

Para el presente proyecto se realiza una revisión del material concerniente al tema en estudio, se recurre a fuentes secundarias como libros, revistas, ensayos, artículos y trabajos relacionados.

3.6 Población y muestra

A continuación, se define la población considerada para esta investigación y por lo tanto la muestra calculada para el estudio e implementación de los diferentes instrumentos de recolección de datos.

Según Sánchez (2015, como se citó en Sandoval y Flores, 2017), los sujetos de investigación “son entendidos por las unidades poblacionales de estudio, es decir, aquellos sujetos u objetos que son sujetos al tratamiento o medición metodológica utilizada en las investigaciones” (p. 68).

3.6.1 Población

La población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y del cual se extrae la muestra” (Hernández, 2017, p. 140).

“La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación”. (Toledo, 2016, 2).

Para efectos del presente proyecto de investigación, la población está conformada por 686 colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación “Y” (Millennials). Esta información fue proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de KFC.

3.6.2 Muestra

La muestra se define como un “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta.” (Hernández, 2017, p. 140).

Adicional a lo anterior, como menciona Bernal (2016) una muestra es “...la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (p.213).

Existen muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas. “En las muestras probabilísticas, todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos. Se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra...” (Hernández *et al.*, 2017, p.131).

Lo anterior quiere decir que, por ejemplo, cualquier colaborador del rango operativo perteneciente al grupo generacional Y puede ser seleccionado para muestra, y el resultado del análisis no se vería afectado. Esto inclusive se puede llevar a cabo de forma aleatoria, considerando que es indispensable realizar el cálculo para establecer el tamaño de la muestra.

“En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación (...) depende de las decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores” (Hernández *et al.*, 2017, p.131).

Para efectos de la presente investigación, el tipo de muestra no probabilística aplica para la encuesta de salida, dado que se desconoce la cantidad de sujetos que saldrán de la empresa de forma voluntaria, por lo que solamente se recolectan los datos que surjan en un periodo determinado.

Aguilar (2005) indica que la muestra se calcula a través de las siguientes fórmulas:

a) Para población infinita (cuando se desconoce el total de unidades de observación que la integran o la población es mayor a 10.000):

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

b) Para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran):

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

La suma de la p y la q siempre debe dar 1. Por ejemplo, si p= 0.8 q= 0.2 (p.4)

De igual forma, Aguilar (2005) explica:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

S^2 = varianza de la población en estudio (que es el cuadrado de la desviación estándar y puede obtenerse de estudios similares o pruebas piloto)

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio. (p.4)

El planteamiento para obtener el resultado de la muestra del presente trabajo se especifica de la siguiente manera:

Figura 3.

Planteamiento de la muestra

$$n = \frac{NZ^2 pq}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$N = 686$	
$1 - \alpha = 95\%$	
$z = 1.96$	
$p = 0.5$	
$q = 0.5$	
$d = 0.5\%$	
$d = 0.05$	
	$n = 246.5$
	$n = 247$
	$n = \frac{247}{1 + \frac{247}{686}}$
	$n = 182$

Elaboración propia (2019).

3.7 Instrumentos y técnicas de investigación

Como se menciona en Pimienta *et al.* (2018), “Las técnicas de investigación son procedimientos diversos, esenciales para la investigación científica, por medio de las cuales es posible recabar y organizar la información.” (p.60)

Se puede entender que el instrumento corresponde a las herramientas, artefactos o materiales que se utilizan durante el proceso investigativo, para recopilar, documentar y registrar los datos y la información que posteriormente se analizará (Pimienta *et al.*, 2018, p.69).

Tomando en consideración el tipo de información que se necesita recolectar y el contexto en el cual debe ser recabada la información, se utilizarán las siguientes herramientas:

3.7.1 Encuesta de la situación actual

Díaz (2015) indica que “la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para ser analizados de forma agregada” (p.26).

“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2016, pág. 194).

La información obtenida de este instrumento permitirá realizar un comparativo de características de los colaboradores del nivel operativo pertenecientes a la generación Y de KFC de Costa Rica en relación con las características de los *millennials* encontradas en los principales postulados teóricos.

3.7.2 Encuesta de salida

La función del área de recursos humanos es crear una herramienta de confianza totalmente confidencial, donde el excolaborador se sienta en completa libertad de expresar y recomendar lo

que considere oportuno. Realmente el uso de la herramienta demuestra ser de utilidad para muchas empresas y se obtiene información de alto valor para la toma de decisiones.

La encuesta de salida puede convertirse en la última herramienta que se utilice para conocer al trabajador y su pensar acerca de la empresa, sin embargo, hay que tomar en cuenta la importancia real de ejecutar acciones sobre las oportunidades de mejora, debido a que existe la posibilidad de que muchos excolaboradores puedan regresar a trabajar para el negocio a futuro.

Con la implementación de esta herramienta se pretende recabar información de la empresa que será de gran valor para el análisis de estos datos y así implementar una estrategia que permita la retención de la población *millennial*, por consiguiente, generar un efecto positivo en el resto de los colaboradores de las demás generaciones de KFC.

3.8 Confiabilidad y validez

Siempre y cuando los instrumentos hayan sido validados y por ende sean confiables, permitirán al investigador la obtención de datos de suma importancia para el tema en estudio.

A continuación, se detallan los conceptos y la importancia de la confiabilidad y validez que deben reflejar los instrumentos que se utilizan para la recopilación de los datos.

3.8.1 Confiabilidad

De acuerdo con Hernández *et al.* (2017) “La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida a la misma unidad o persona produce resultados iguales” (p.176).

Para efectos de la muestra obtenida para la aplicación de los instrumentos de captación de datos, se utilizó un nivel de confianza del 95%.

3.8.2 Validez

“La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (Hernández *et al.*, 2017, p.176). Con esto se puede afirmar que es la capacidad del instrumento de medir correctamente los aspectos que pretende medir y para lo cual fue diseñado.

Se debe considerar que los instrumentos definidos para la obtención de la información son personalizados en función de los objetivos que pretende alcanzar el proyecto de investigación.

Para obtener la información necesaria, se implementa una encuesta de la situación actual, la cual pretende recabar la información obtenida de los colaboradores del nivel operativo pertenecientes a la generación Y de KFC de Costa Rica, esto con el fin de comparar los datos con las características que sugieren los principales autores abordados en el presente trabajo de investigación, además una encuesta de salida para la verificación de los motivos de egreso e impacto en los indicadores de rotación de personal.

Con la finalidad de garantizar la validez de los instrumentos utilizados, se acude al criterio experto y a la aplicación de pruebas previas del instrumento a individuos pertenecientes a la generación Y.

3.9 Operacionalización de variables

En este apartado se precisan las variables por considerar en respuesta los objetivos del trabajo de investigación, además, de su definición conceptual y operacional.

3.9.1 Variable

Según Hernández *et al.* (2017) una variable “es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.82).

Lo anterior se refiere a que las variables por investigar en el presente proyecto pueden cambiar a razón del contexto o producto de la relación con otras variables.

Para definir las variables, se deben desglosar en tres aspectos diferentes, a saber: conceptual, instrumental y operacional.

La definición conceptual, según Hernández *et al.* (2017), se refiere a “Definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales” (p. 92). Lo anterior significa definir la variable de forma muy puntual y simplificada.

Por otra parte, la definición operacional de las variables describe todos los pasos, actividades y acciones que la persona que investiga puede realizar para poder someter las variables a medición (Hernández *et al.*, 2017, p. 92).

Esta última medición se debe llevar a cabo por medio de la definición instrumental de la variable, la cual implica el diseño y aplicación de los instrumentos y medios con los que se recolectarán los datos (Moreno, 2018, párr. 1)

Por esta razón, es preciso definir las variables por considerar.

3.9.1.1 Primera variable: Características de la generación Y.

Este proceso es fundamental dentro de la investigación, ya que proporciona las bases para el análisis de la población bajo estudio, las cuales son brindadas en gran parte por las características que la definen.

3.9.1.1.1 Definición conceptual

Las características de la generación Y son las cualidades propias que definen a esta población y la diferencian del resto de los grupos generacionales.

La definición de la palabra característica señala: “Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes” (Real Academia Española, s.f., definición 2).

Se entiende por característica una cualidad o rasgo distintivo que describe a una persona o a algo, sea un objeto, un conjunto de objetos, un lugar o una situación, y lo destaca sobre un conjunto de semejantes (Significado de Característica, 2019, párr.1).

Al referirnos a una generación hablamos de un grupo de individuos que nacen en un periodo determinado y que están definidos por un conjunto de características.

“... grupo de jóvenes que comparten una atmósfera histórica y social similar, donde se dan acontecimientos que marcan un antes y un después en la vida colectiva” (Dutra, 2017, p.3).

Las características de la generación Y son las cualidades propias que definen a esta población nacida entre los años 1981-2000 y la diferencian del resto de los grupos generacionales.

3.9.1.1.2 Definición instrumental

Esta variable se mide por medio de la aplicación de una Encuesta de Situación Actual, la cual utiliza el método del cuestionario y se aplica de forma digital.

3.9.1.1.3 Definición operacional

- Investigación de las características señaladas en los postulados teóricos.
- Recolección de datos por medio de la aplicación de la encuesta de situación actual de manera digital sobre las características de los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y.
- Análisis y comparación de los dos puntos anteriores.

3.9.1.2 Segunda variable: Causas de rotación laboral de los colaboradores operativos

Determinar las causas por la cuales el personal operativo de la generación Y de KFC de Costa Rica rota, permitiendo analizar el contexto de esta generación dentro de la compañía y determinar las oportunidades de mejora, emitiendo así el diseño de una propuesta para la retención de esta población.

3.9.1.2.1 Definición conceptual

La rotación de personal implica un movimiento de entrada o de salida (voluntaria e involuntaria) de los colaboradores, lo cual podría afectar los índices de KFC de Costa Rica.

El concepto causa se define como “Aquello que se considera como fundamento u origen de algo” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Para definir el término de rotación, se indica que “Cuando un trabajador llega o se va de la empresa decimos que hay una rotación de personal” (Almeda, 2017, párr.2).

3.9.1.2.2 Definición instrumental

La Encuesta de Salida es el instrumento utilizado para la medición de esta variable, y de igual forma utiliza la metodología del cuestionario ya que se aplican una serie de preguntas que permiten conocer los motivos de salida de los colaboradores, fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa.

3.9.1.2.3 Definición operacional

- Aplicación de la encuesta de salida de manera digital para conocer los motivos por los cuales los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y deciden dejar la empresa.

Cada vez que se presenta una salida voluntaria, en el momento que el colaborador se presenta a retirar su liquidación laboral, se le proporciona el enlace de la encuesta de salida para que sea completada.

- Análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta.

3.9.1.3 Tercera variable: Diseño de una estrategia para la retención de personal

Esta tercera variable consiste en el diseño de una estrategia que proporcione información a la empresa KFC de Costa Rica en lo que respecta a la retención del talento, logrando así el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.

3.9.1.3.1 Definición conceptual

La palabra diseño significa “Proyecto, plan que configura algo” (Real Academia Española, s.f., definición 2).

Como menciona Chandler (2003, como se citó en Tarzizán, 2018) “la estrategia es la determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (p.5).

3.9.1.3.2 Definición instrumental

La Encuesta de Situación Actual y la Encuesta de Salida son los instrumentos utilizados para la medición de esta variable.

3.9.1.3.3 Definición operacional

- Brindar un diseño de estrategia para la empresa KFC de Costa Rica.

3.10 Matriz de conceptualización de variables

Tabla 3.

Matriz de conceptualización de variables

Análisis de las características de la generación Y (<i>millennial</i>) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal				
1. Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar las características de la generación <i>millennial</i> , mediante el análisis de los postulados teóricos más relevantes en relación con los colaboradores de la empresa KFC de Costa Rica.	Características de la generación Y	<p>Característica: “Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes” (Real Academia Española, s.f., definición 2).</p> <p>Característica: “Se entiende por característica una cualidad o rasgo distintivo que describe a una persona o a algo, sea un objeto, un conjunto de objetos, un lugar o una situación, y lo destaca sobre un conjunto de semejantes” (Significado de Característica, 2019).</p> <p>Generación: “... grupo de jóvenes que comparten una atmósfera histórica y social similar, donde se dan acontecimientos que marcan un antes y un después en la vida colectiva” (Dutra, 2017, p.3).</p> <p>Características de la generación Y: son las cualidades propias que definen a esta población nacida entre los años 1981-2000 y la diferencian del resto de los grupos generacionales.</p>	<p>-Investigación de las características señaladas en los postulados teóricos.</p> <p>-Recolección de datos por medio de la aplicación de la encuesta de situación actual de manera digital sobre las características de los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y.</p> <p>-Análisis y comparación de los dos puntos anteriores.</p>	Encuesta de Situación Actual Digital

Análisis de las características de la generación Y (<i>millennials</i>) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.				
2. Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar las causas de rotación laboral de los colaboradores operativos, a través de las encuestas de salida, para el diseño de estrategias dirigidas a la retención del personal para KFC de Costa Rica.	Causas de rotación laboral de los colaboradores operativos.	Causa: “Aquello que se considera como fundamento u origen de algo” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Rotación: “Cuando un trabajador llega o se va de la empresa decimos que hay una rotación de personal” (Almeda, 2017, párr.2).	-Aplicación de la encuesta de salida de manera digital para conocer los motivos por los cuales los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y deciden dejar la empresa. -Análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta.	Encuesta de Salida Digital.

Análisis de las características de la generación Y (<i>millennials</i>) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.				
3. Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal para la compañía KFC para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.	Diseño de una estrategia de retención de personal.	Diseño: “Proyecto, plan que configura algo” (Real Academia Española, s.f., definición 2). Estrategia: “la estrategia es la determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (Chandler, 2003, citado en Tarziján, 2018, p.5).	-Presentar un diseño de estrategia mediante una propuesta para la empresa KFC de Costa Rica.	Diseño de una propuesta por escrito que se entregará a la empresa.

Elaboración propia (2020).

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados

4.1. Análisis de la encuesta de situación actual

Para la implementación de la Encuesta de Situación Actual, se planificó y se llevó a cabo una reunión inicial con la Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo de validar la propuesta del contenido de dicho instrumento y determinar el método más práctico y conveniente según los protocolos establecidos por la empresa durante tiempo de pandemia. Se estableció que se ejecutaría por medio de una encuesta digital, confeccionada en la herramienta de Formularios de Google y se envió vía web a una parte de la población *millennial* que ocupa el puesto de colaboradores regulares en los diferentes restaurantes de KFC de Costa Rica, esto por medio de un enlace que se compartió a través de la plataforma de WhatsApp.

Se inició con recolección de los datos el 6 de agosto del 2020, esto con el apoyo del gerente de cada uno de los restaurantes.

Dicha encuesta fue aplicada a 182 de los 686 colaboradores regulares pertenecientes de la generación Y.

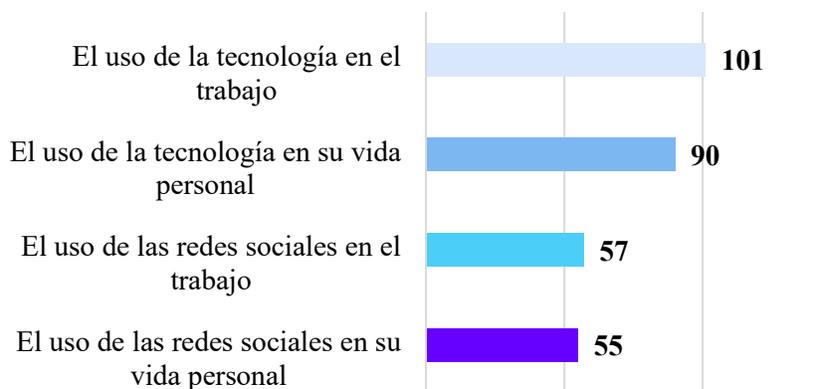
La Encuesta de Situación Actual incluye preguntas de tipo respuesta única (puede marcar solo una opción), respuesta múltiple (puede marcar una o varias opciones), clasificación de opciones en orden de importancia o bien, respuesta corta (respuesta libre, clara y concisa). En cada una de estas preguntas se busca determinar las características más sobresalientes de la población *millennial* actual de KFC de Costa Rica con la finalidad de compararlas con las propuestas en los diferentes postulados teóricos.

A continuación, se presenta el análisis de los datos recabados por medio de esta encuesta, la cual da respuesta a la primera variable planteada para esta investigación.

En primera instancia, se exponen los datos relacionados con la importancia que le dan los participantes al uso de la tecnología y las redes sociales en el ámbito personal y laboral.

Gráfico 1.

Cantidad de votos de los encuestados de KFC de Costa Rica, sobre la importancia de la tecnología y de las redes sociales en el trabajo y la vida personal, 2020.



Se solicitó a la población sujeta de estudio, clasificar por grado de importancia el uso de las redes sociales y la tecnología en el ámbito laboral y personal y como se aprecia en el gráfico, la categoría más importante evaluada por los *millennials* de KFC de Costa Rica con 101 votos de 182 encuestados es el uso de la tecnología en el trabajo, y la menos importante de todas es el uso de las redes sociales en su vida personal con 55 votos.

Analizando los resultados anteriores se puede evidenciar y comprobar que el uso de la tecnología es indispensable en la vida de los *millennials*, tal cual afirma la teoría y los postulados de diferentes autores ya expuestos como una de las características principales de esta generación.

En un sentido lógico y analítico, el uso de las redes sociales en su vida personal no es parte de las prioridades o de las prácticas comunes para los colaboradores operativos de la generación *millennial* de KFC, esto puede ser a causa de que en su tiempo laboral no poseen la disponibilidad o el permiso de estar utilizando sus celulares u otros dispositivos, inclusive a nivel de compañía se cuenta con un grupo interno en la red social Facebook llamado “Somos KFC”, en el cual se hacen

posteos diarios, y la participación es muy poca en comparación con la cantidad de miembros afiliados en dicho grupo.

Gráfico 2.

Porcentaje del nivel de importancia sobre las características con las que más se identifican los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.

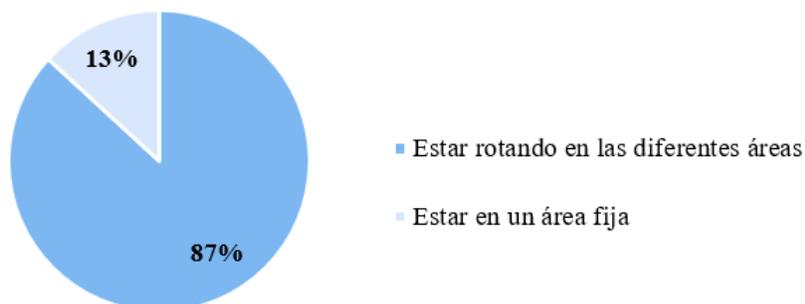


Al consultar con cuáles de las características proporcionadas tienen mayor afinidad los encuestados, entre las características más importantes se identifica en primer lugar el balance entre trabajo y vida personal con un 38%, seguido por estabilidad a largo plazo a nivel laboral con un 23% -este dato resulta interesante porque puede deberse a un efecto producido por la pandemia- y en tercera instancia con un 10% sobresale la característica de multitarea.

Tomando en consideración la investigación teórica realizada, permite reafirmar que los colaboradores de la generación Y de KFC de Costa Rica buscan mantener un equilibrio en su trabajo con respecto a su vida personal, además aspiran a lograr un crecimiento profesional a nivel de empresa, por lo que su inclinación por estabilidad a largo plazo puede verse justificada por dicho motivo y abarcando diferentes puestos multitarea que les permita alcanzar esa meta.

Gráfico 3.

Porcentaje del nivel de preferencia señalado por los encuestados de KFC de Costa Rica, a la hora de realizar una tarea fija o rotativa, 2020.



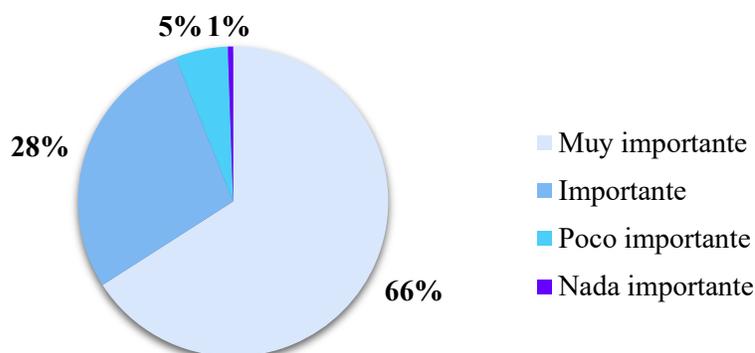
Al consultar directamente a los colaboradores encuestados qué le satisface más al realizar sus tareas, si rotar dentro de las diferentes áreas del restaurante o permanecer en un área fija, un 87% prefiere estar rotando, esto debido a que buscan mayor aprendizaje y adquirir conocimiento en las diferentes posiciones, dinamismo y multifuncionalidad, evitar el aburrimiento y desarrollar nuevas habilidades, tanto blandas como técnicas, para así evolucionar en su plan de carrera.

Un 13% revela que es más atractivo para ellos permanecer en un área fija del restaurante, señalando que esto les permite convertirse en expertos en el área, mejorando así los procesos de calidad, además, les hace mantenerse a gusto en su zona de confort o bien consideran que no poseen las habilidades necesarias para estar en otras áreas.

Comparando el resultado de las respuestas obtenidas, se logra determinar que el porcentaje más alto coincide con las principales características de los *millennials* según los postulados teóricos, por ejemplo, se evidencia que en su mayoría los colaboradores regulares de la generación Y de KFC aspiran a desarrollar habilidades multitarea, buscan oportunidad de promoción adquiriendo conocimientos ejecutando diferentes tareas, creen en la colaboración, ya que brindan apoyo en otras áreas al rotar de posición.

Gráfico 4.

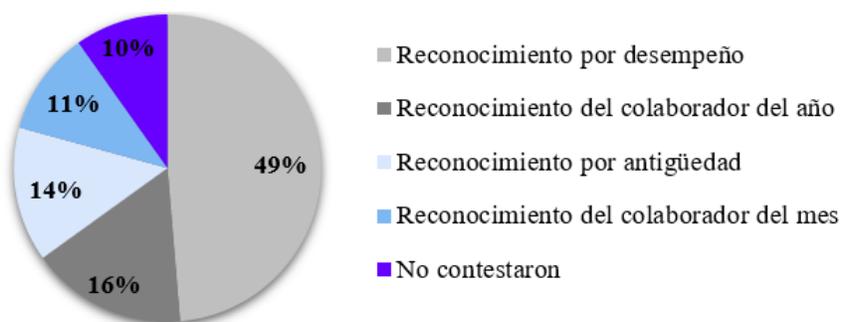
Porcentaje del nivel de importancia sobre el reconocimiento en el trabajo señalado por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



Al indagar qué tan importante es el reconocimiento en KFC, un 66% manifestó que es muy importante para ellos. Adicionalmente, se profundizó en cuál de los tipos de reconocimientos otorgados en KFC llama más la atención, lo cual se visualiza en el siguiente gráfico.

Gráfico 5.

Porcentaje del nivel de importancia sobre los tipos de reconocimientos otorgados por KFC de Costa Rica señalados por los encuestados, 2020.



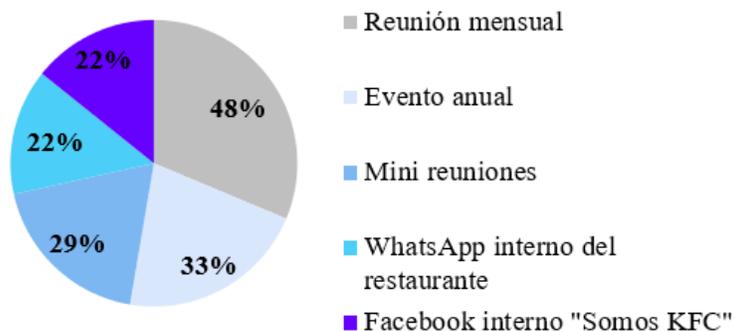
En el gráfico supra citado, es evidente que el reconocimiento por desempeño es el más atractivo para los colaboradores con un 49%, en segundo lugar, con un 16% se resalta el reconocimiento por el colaborador del año, y en tercera instancia con un 14% se encuentra el reconocimiento por antigüedad.

Cabe mencionar que en KFC, el reconocimiento por desempeño normalmente se realiza por medio de las mini reuniones, las cuales por lo general se efectúan al inicio de cada turno, asimismo se tiene la práctica de reconocer en reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo presente.

Una de las características más importantes de la generación Y es el reconocimiento constante, según los postulados teóricos abordados en esta investigación. Es necesario mencionar que esta generación necesita sentirse valorada, en caso contrario, esto podría repercutir en que consideren otras oportunidades laborales en otras empresas para llenar sus expectativas.

Gráfico 6.

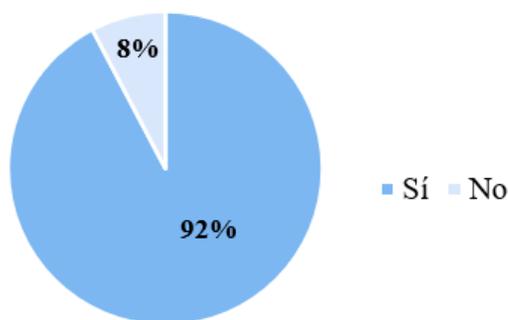
Porcentaje del nivel de preferencia sobre los tipos de medios de comunicación señalados por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



Se les consultó a los participantes a través de qué medio de comunicación prefieren que se hagan los reconocimientos en KFC, a lo que el 48% señaló las reuniones mensuales como el medio ideal, estas se realizan en cada uno de los restaurantes. Un 33 % se inclina por el evento anual que realiza la empresa, en el cual participan la totalidad de colaboradores de KFC de Costa Rica, seguido por un 29% que le agrada recibir reconocimiento por medio de las mini reuniones.

Gráfico 7.

Porcentaje de interés por trabajar en proyectos innovadores señalados por los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.

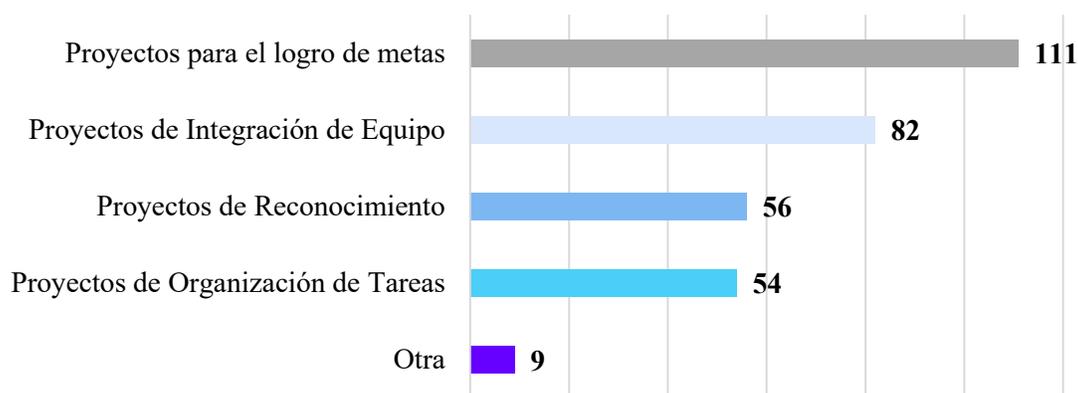


Se les consultó a los encuestados si trabajarían o no en proyectos innovadores, un 92% respondió de manera positiva, mientras el 8% no refleja interés en trabajar en este tipo de proyectos.

La pregunta anterior tiene la particularidad de que en caso de que la respuesta sea positiva, conduce a una pregunta adicional, la cual indaga el tipo de proyectos innovadores en los cuales les gustaría trabajar. Si por el contrario la respuesta es negativa, el formulario pasa a la pregunta 10.

Gráfico 8.

Cantidad de votos por tipo de proyecto innovador en el que los encuestados de KFC de Costa Rica quisieran trabajar, 2020.



El tipo de proyecto en el que más les gustaría trabajar a los participantes es el que tiene un enfoque en el logro de metas, este se refleja con 111 votos. Este tipo de proyecto consiste, por ejemplo, en que se hagan propuestas por parte de los colaboradores, enfocadas en el logro de las

métricas establecidas para cada posición. Las ventas sugestivas por parte de los cajeros son una muestra de este tipo de ideas innovadoras.

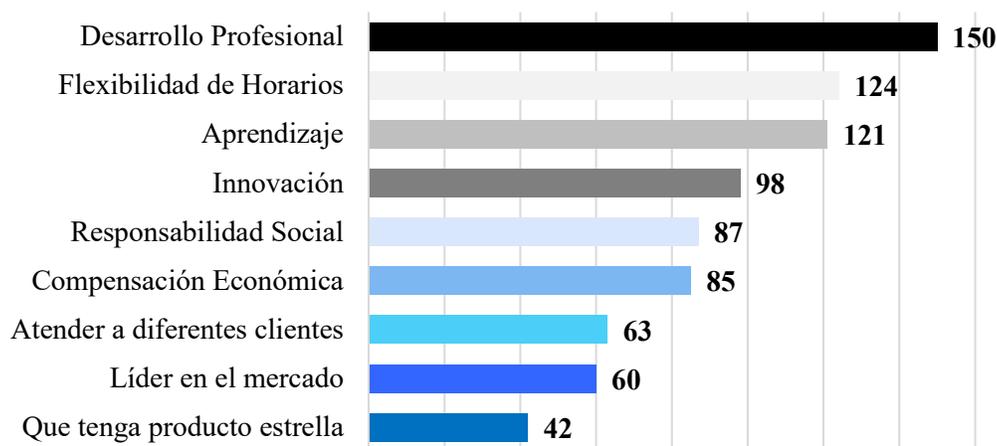
En un segundo lugar resaltan los proyectos de integración de equipo, representado por 82 votos. Lo anterior hace referencia a la necesidad de crear sinergia o mejores relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo. Ocupando la tercera posición se encuentra los proyectos de reconocimientos, los cuales permiten que los colaboradores propongan ideas genuinas, por ejemplo, realizar murales de reconocimiento en los espacios compartidos, actividades lúdicas entre compañeros, concursos y otros.

Como parte de las propuestas de otros tipos de proyectos se sugieren los de bien social.

Una de las características sobresalientes de la generación Y, mencionadas en los capítulos anteriores de esta investigación, es la sed de innovación y creación, por lo tanto, se comprueba que en su mayoría los colaboradores de KFC pertenecientes a esta generación muestran atracción por los proyectos innovadores.

Gráfico 9.

Cantidad de votos por atributo más importante que los encuestados de KFC de Costa Rica buscan en una compañía, 2020.



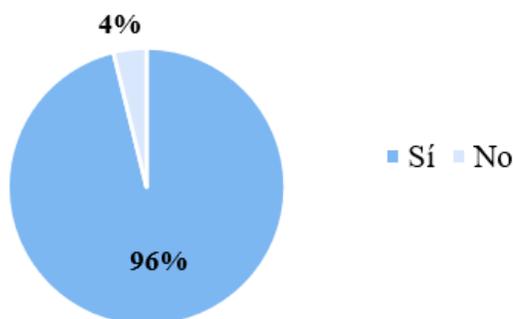
Los atributos más buscados para trabajar en una compañía son: el desarrollo profesional con 150 votos, seguido por la flexibilidad de horarios con 124 votos y posteriormente el atributo de aprendizaje con 121 votos.

Recapitulando las características de los colaboradores *millennials* del área operativa de KFC, se sienten atraídos por las oportunidades de promoción y buscan un desarrollo profesional, de igual forma se encuentran interesados por los horarios flexibles.

Muchos de los candidatos que participan en procesos de selección para las posiciones de colaboradores regulares en KFC consultan en la entrevista inicial si la posición ofrece flexibilidad de horarios para estudiar, esto según la información suministrada por el departamento de Recursos Humanos; además, mencionan que la empresa apoya a sus colaboradores para continuar con sus estudios. Así mismo, se indica que, para considerar a un colaborador en una posición de mayor responsabilidad, este debe contar con las habilidades blandas y técnicas necesarias para el puesto, y un nivel académico de bachillerato en secundaria, preferiblemente con estudios universitarios.

Gráfico 10.

Porcentaje de satisfacción al trabajar en KFC de Costa Rica señalado por los encuestados, 2020.



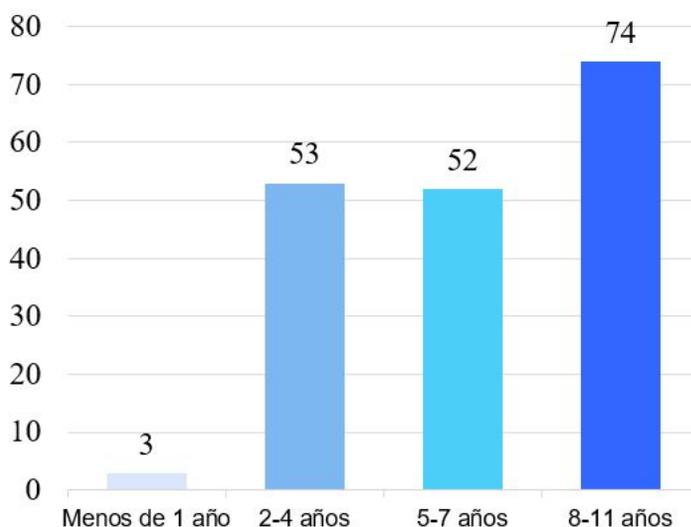
Cuando se pregunta a los colaboradores que son objeto de estudio para esta investigación si se sienten satisfechos trabajando en KFC, un 96% contesta de forma afirmativa y el 4% restante indica que no se siente satisfecho.

Los colaboradores satisfechos aluden que se debe al clima y la cultura organizacional, así mismo a las oportunidades de desarrollo y aprendizaje laboral y personal al ofrecer flexibilidad de horarios, lo cual, como se mencionó en el análisis del gráfico 9, muchos aprovechan para continuar con sus estudios.

En el caso de los colaboradores que indican no estar satisfechos, estos justifican su respuesta señalando que los salarios son bajos, altas cargas de trabajo y falta de apoyo y reconocimiento.

Gráfico 11.

Porcentaje de años que los encuestados prefieren permanecer trabajando en KFC de Costa Rica, 2020.



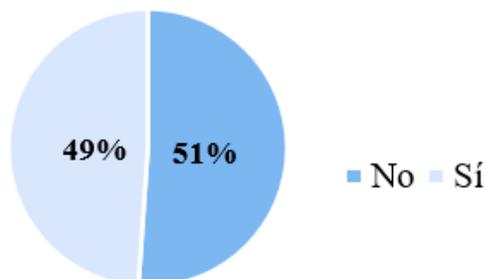
Los resultados que arroja el gráfico anterior muestran que de 182 encuestados 74 prefieren permanecer en la empresa por un periodo de ocho a once años, es decir un 41% de los colaboradores encuestados prevé permanecer trabajando en KFC de Costa Rica de mediano a largo plazo. Lo anterior puede significar que al contar con flexibilidad de horarios decidan quedarse más tiempo en la empresa, mientras concluyen sus estudios.

Cabe mencionar que la estabilidad laboral de los colaboradores de la generación Y durante el 2020 se ha comportado de una forma fuera de lo común en comparación con años anteriores; se considera que parte de las razones de este comportamiento se debe a la crisis sanitaria por el virus COVID-19 que se vive a nivel mundial. Por ejemplo, el índice de rotación para el año 2017 cerró en 44,24%, en el 2018 el dato fue de 40,37%; para el 2019 cerró con un 42,95% y para el año 2020 este porcentaje fue de 26,46%

Otro motivo que podría haber influenciado el índice de rotación es que se implementó un programa de cultura, esto con la finalidad de fortalecer el liderazgo y el reconocimiento en la empresa, según la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos.

Gráfico 12.

Porcentaje de conocimiento de las iniciativas de medio ambiente implementadas por KFC de Costa Rica señalado por los encuestados, 2020.



En el gráfico anterior se denota que un 51% no tiene conocimiento de las iniciativas en pro del medio ambiente y un 49% responde que sí.

A la población que contestó de forma afirmativa se les consultó cuáles de estas iniciativas conocen y mencionaron, por ejemplo: la entrega de tapas plásticas para vasos y pajillas solo si el cliente las solicita, además recalcan que las pajillas son biodegradables, procesamiento adecuado del aceite de cocina, manejo responsable de las aguas y residuos sólidos por medio de las trampas de grasa, reciclaje de las cajas de materia prima, cambio de platos de plástico a cartón, uso de

materiales y recipientes de cartón y papel, ahorro energético y recolección de basura de forma diaria y efectiva.

Del 49% que contesta de forma afirmativa sobre conocer las medidas de protección del medio ambiente de KFC de Costa Rica un 100% indica que estas son muy importantes, lo cual respalda una de las características de la generación Y, como lo es que son defensores del medio ambiente y por esta razón es un tema de gran relevancia para ellos.

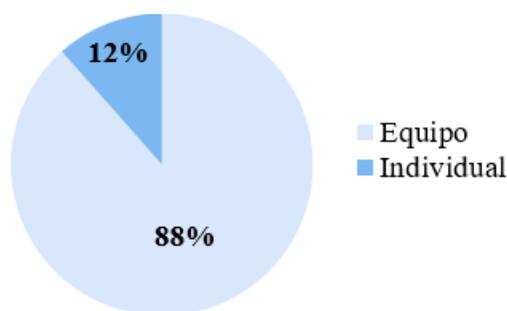
Como parte de las preguntas dirigidas a la población bajo estudio en la Encuesta de Situación Actual, se plantea una interrogante con el fin de obtener información referente a las expectativas laborales que tienen a corto plazo en KFC de Costa Rica.

Las respuestas recabadas señalan que una de sus mayores aspiraciones a corto plazo es tener oportunidades de crecimiento laboral y personal, aunque estas no signifiquen un incremento salarial, por ejemplo, en KFC de Costa Rica, según información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos, existe la posición de entrenador, la cual muchos aspiran obtener, ya que la persona que la ocupa es capacitada en la totalidad de las áreas y se le desarrollan una serie de habilidades y conocimientos para entrenar a otros, además se le otorga una camiseta de otro color como distintivo que lo diferencia de los otros colaboradores regulares, esto sin que signifique un incremento salarial.

Como parte del resto de expectativas indicadas por los encuestados se menciona el deseo de desempeñarse de manera satisfactoria dentro de la empresa, ser reconocido laboralmente y ser parte de proyectos innovadores.

Gráfico 13.

Porcentaje de preferencia de trabajar en equipo o de forma individual según los encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



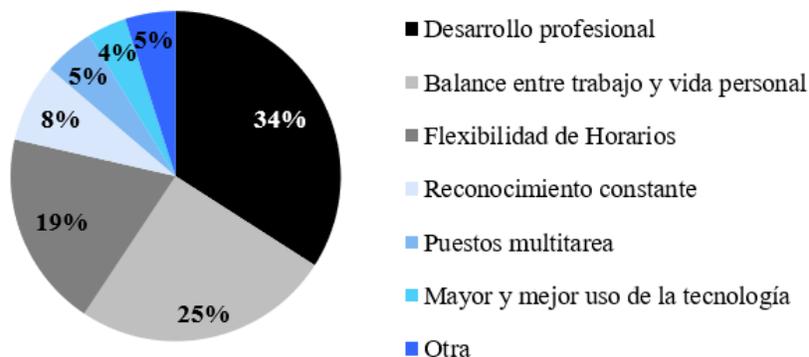
Ante la interrogante planteada, la mayoría de los encuestados contestan con 88% que el trabajo en equipo es el que más les gusta, esto debido a que consideran que el desempeño, los resultados y el servicio al cliente son mejores, se fomenta el compañerismo y facilita la integración de nuevos miembros al equipo, se distribuyen mejor las cargas laborales y el ambiente es más dinámico y ameno para trabajar.

Los colaboradores que prefieren trabajar de forma individual indican sentirse más cómodos, independientes y buscan un reconocimiento individual, además señalan que algunos trabajadores no demuestran el mismo nivel de compromiso que los demás.

El análisis anterior reafirma una de las características de la generación *millennial*, la cual es que creen en la colaboración ya que los mejores resultados se desprenden del trabajo en equipo.

Gráfico 14.

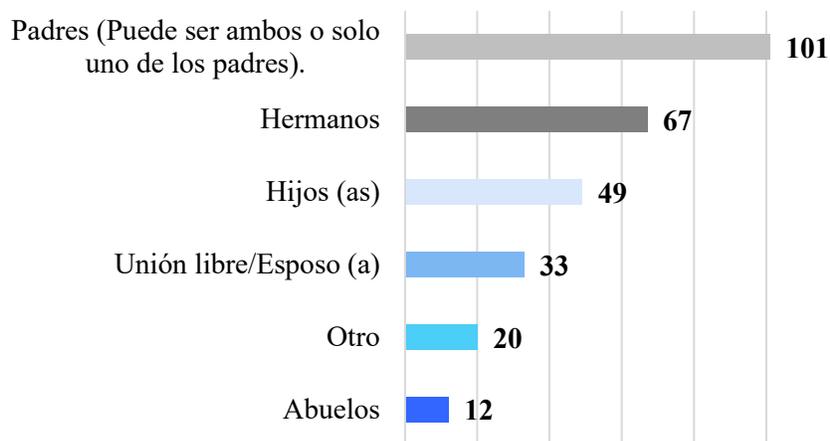
Condiciones necesarias que requieren los encuestados para sentirse a gusto trabajando en KFC de Costa Rica, 2020.



Como parte de este trabajo de investigación, es relevante conocer la percepción de los colaboradores encuestados acerca de las condiciones necesarias que requieren para trabajar a gusto en KFC, lo cual se visualiza en el gráfico anterior; en primer lugar se encuentra el desarrollo profesional con un 34%, seguido del balance entre trabajo y vida personal con un 25% y en tercer lugar con un 19% la flexibilidad de horarios, que como se vio también en el análisis del gráfico 9, sobre los atributos que se buscan en una empresa, el desarrollo profesional y la flexibilidad de horarios están entre los primeros lugares.

Gráfico 15.

Cantidad de votos de los encuestados de KFC de Costa Rica sobre la conformación del círculo familiar inmediato, 2020.



Como parte de las características señaladas en los postulados teóricos, se encontró que los individuos pertenecientes a la generación del milenio son familiarmente dependientes. Como se puede apreciar en el gráfico anterior, en términos generales se reafirma esta característica, donde 101 votos indican dependiente de los padres y 67 votos, de sus hermanos.

Como parte de la encuesta aplicada, se brindó un espacio para que los colaboradores encuestados colocaran comentarios adicionales de forma voluntaria. La mayor parte de las respuestas obtenidas se refieren a agradecimientos para la compañía, por el trato, por las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento, por la flexibilidad de horarios que les permite a muchos continuar con sus estudios y sobre todo por la solidaridad mostrada en tiempos de pandemia.

4.2. Análisis de la encuesta de salida

Para la implementación de la Encuesta de Salida se elaboró una propuesta, la cual se presentó a la Gerencia de Recursos Humanos, con la finalidad de obtener el visto bueno para proceder con la implementación. Se aplicó a la población *millennial* que salió de la organización por voluntad propia, por medio de una encuesta digital, mediante la herramienta de Formularios de Google.

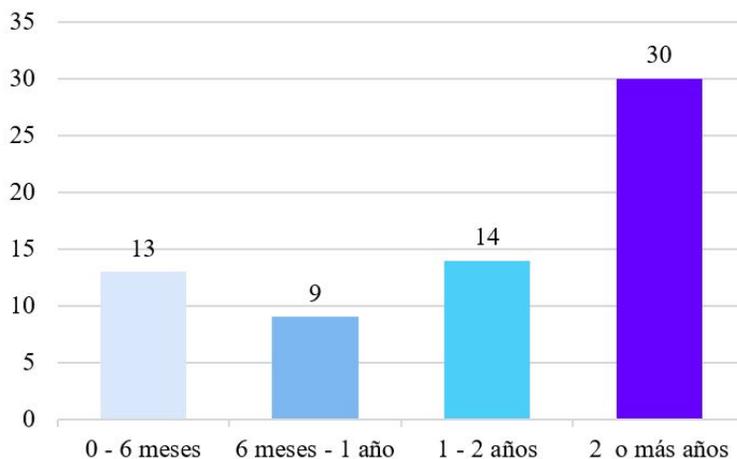
Dicho cuestionario fue contestado por 66 excolaboradores pertenecientes a la generación Y que dejaron la empresa por motivo de renuncia.

La Encuesta de Salida incluye preguntas de tipo respuesta única (puede marcar solo una opción), respuesta múltiple (puede marcar una o varias opciones), clasificación de opciones en orden de importancia o bien, respuesta corta (respuesta libre, clara y concisa). En cada una de estas preguntas se busca determinar las principales causas de la rotación laboral y la experiencia vivida por los excolaboradores de KFC de Costa Rica.

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos por medio de esta encuesta, la cual da respuesta a la segunda variable planteada para esta investigación.

Gráfico 16.

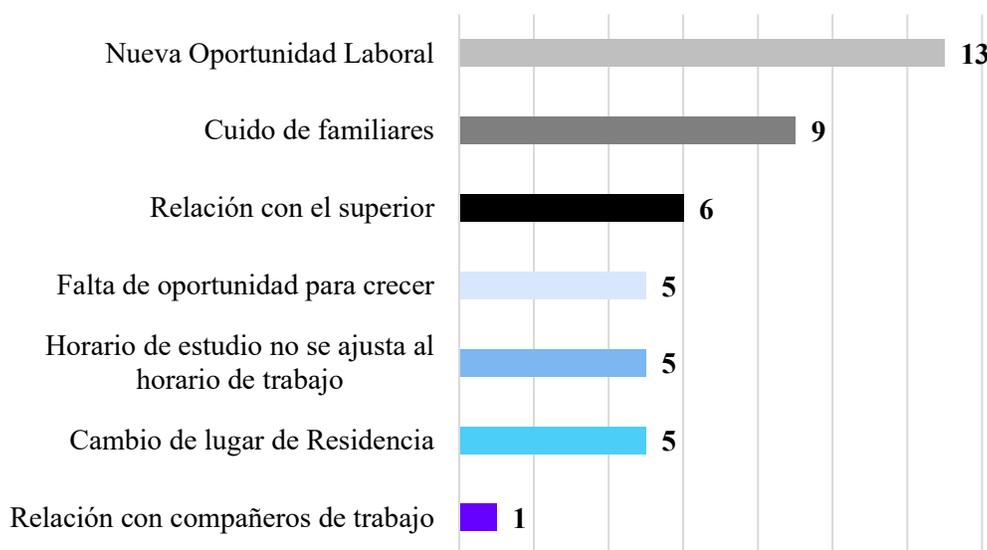
Antigüedad de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



El gráfico anterior muestra la antigüedad que tenían los colaboradores regulares pertenecientes a la generación Y que dejaron de laborar en KFC de Costa Rica. Los datos señalan que de 182 encuestados 30 de ellos tenían de dos o más años de estar en la compañía, esto hace suponer al grupo investigador que la empresa bajo estudio brinda estabilidad laboral a sus colaboradores.

Gráfico 17.

Principales motivos de salida de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.

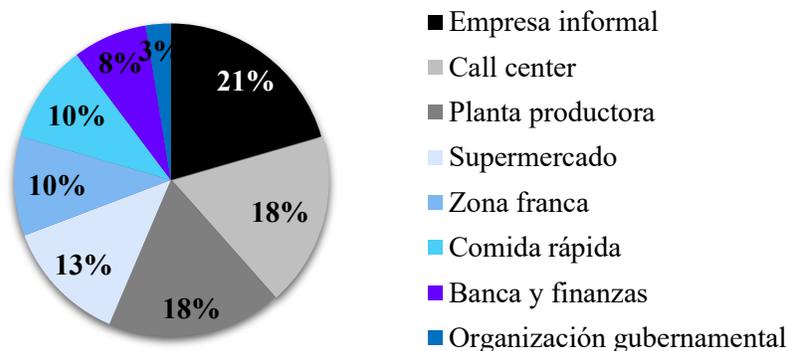


A los *millennials* que salen de KFC se les consulta por medio de la encuesta aplicada, cuál es su principal razón de salida de la empresa, a lo cual responden que en primera instancia se debe a una nueva oportunidad laboral con 13 votos, el segundo motivo del egreso se representa con 9 votos a causa del cuidado de familiares y el tercer lugar es debido a la relación con sus superiores, con un total de 6 votos.

Esta pregunta tiene la particularidad de que en caso de que la respuesta sea “Nueva Oportunidad Laboral”, conduce a dos preguntas adicionales, las que se enfocan en el tipo de empresa a la que se marchan y las condiciones que obtendrán en su nuevo empleo.

Gráfico 18.

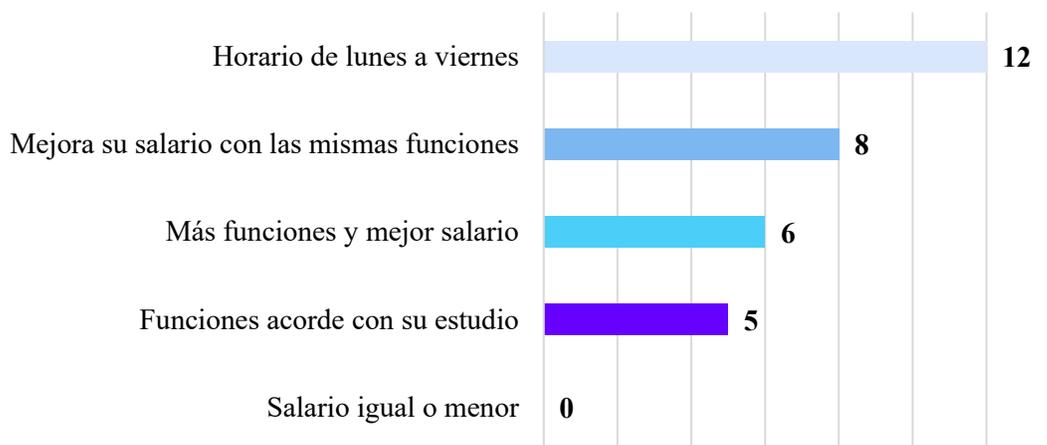
Tipo de empresa a la que se marchan los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



A la población bajo estudio se le consultó a cuál tipo de empresa se marcharía, obteniendo como respuesta que un 21% ejercerá laborales en empresas informales, en segundo lugar, con un 18% eligieron moverse a empresas como los centros de atención telefónica (call center), y en tercer lugar se retiran a trabajar a plantas productoras.

Gráfico 19.

Condiciones laborales del nuevo empleo de los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



Según el gráfico anterior, las condiciones más atractivas por las que los excolaboradores de KFC deciden moverse a otras empresas son: horarios de lunes a viernes con un total de 12 votos,

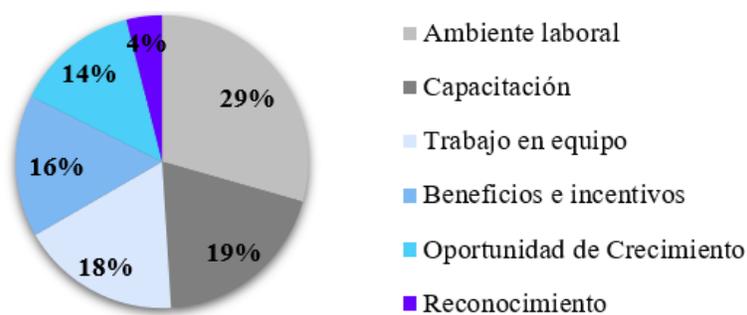
seguido de puestos con mejores salarios y ejecutando funciones similares y en tercera posición, puestos más funciones por un mejor salario con un total de 6 votos.

Considerando que en KFC se labora de lunes a domingo, donde tanto los horarios como el día de descanso son rotativos, trabajar de lunes a viernes puede resultar atractivo para esta población ya que disfrutarán de dos días de descanso los fines de semana.

Como se evidenció en el gráfico 2 de la Encuesta de Situación Actual, que enmarca las características con las que más identifican los *millennials* de KFC, un horario de lunes a viernes les podría permitir mantener ese balance entre la vida personal y laboral, lo cual también encabeza los primeros puestos del gráfico 9 de esa misma encuesta, la cual hace referencia a los atributos más buscados por los encuestados en una compañía, y se reafirma con los primeros lugares de la gráfico 14, que hace alusión las condiciones que requiere la población bajo estudio para sentirse a gusto trabajando en KFC.

Gráfico 20.

Áreas de fortaleza según lo indicado por los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



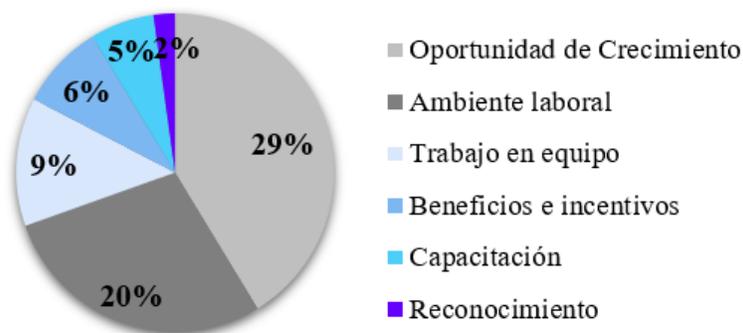
El gráfico anterior muestra que, dentro de las áreas de fortaleza de la empresa bajo estudio, se sitúa en primer lugar el Ambiente Laboral con un 29%, en el segundo puesto la Capacitación con un 19% y en tercera posición con un 18% el Trabajo en Equipo.

Como se indicó en el análisis del gráfico 10 de la Encuesta de Situación Actual, los colaboradores encuestados señalan que su nivel de satisfacción en la empresa se debe en gran parte al clima y a la cultura organizacional; además, según información indicada por el área de Capacitación, en KFC se esmeran por realizar constantes entrenamientos para mantener a todo el personal actualizado y preparado para realizar sus funciones de la mejor manera. Estos adiestramientos se efectúan periódicamente, tanto de forma presencial como virtual.

Respecto al Trabajo en Equipo, con los resultados arrojados por la Encuesta de Situación Actual, se evidenció en el gráfico 13 que es el de preferencia para la población *millennial*, ya que consideran que se distribuyen mejor las cargas de trabajo y la jornada laboral se hace más dinámica y llevadera.

Gráfico 21.

Áreas de mejora según lo indicado por los excolaboradores encuestados de KFC de Costa Rica, 2020.



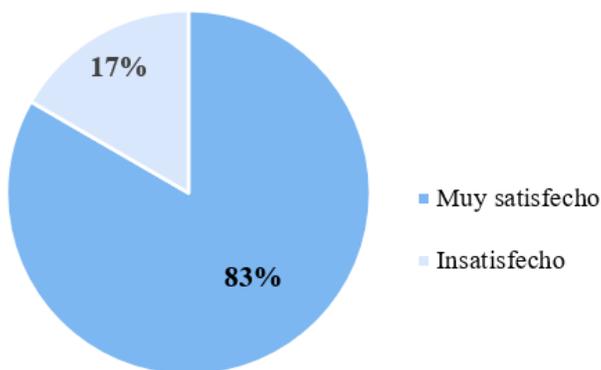
Como se denota en el gráfico anterior, con un 29% la oportunidad de crecimiento es la principal área de mejora de KFC, por lo cual se debe considerar prestar atención a este punto, ya que dentro de las características más sobresalientes de la población *millennial*, se encuentra la aspiración por una oportunidad de promoción.

En segundo lugar, se puede visualizar el ambiente laboral con un 20% y en tercer lugar el trabajo en equipo con 9%; sin embargo, haciendo un comparativo de los resultados arrojados entre

los gráficos 20 y 21, se destaca que estos elementos se encuentran en posiciones muy similares, lo que podría indicar que lo que en algunos restaurantes son áreas de fortaleza, en otros pueden significar oportunidades de mejora y que dependerá de las diferentes perspectivas de los encuestados.

Gráfico 22.

Nivel de satisfacción con los beneficios e incentivos otorgados por KFC de Costa Rica según lo señalado por los encuestados, 2020.



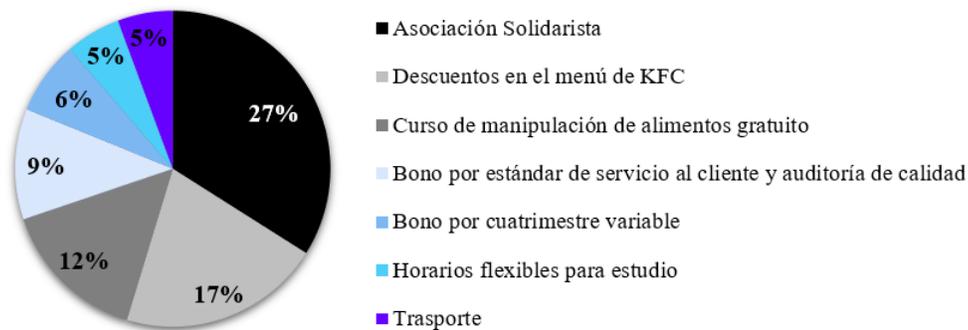
La siguiente consulta que se realizó a los encuestados refleja que un 83% de la población bajo estudio se sintió satisfecha con los beneficios e incentivos otorgados por parte de la empresa, y por consiguiente un 17% indicó no haberse sentido satisfecho.

Los beneficios e incentivos brindados por parte de KFC a sus trabajadores son: Asociación Solidarista, bono por cuatrimestre variable, bono por estándar de servicio al cliente y auditoría de calidad, curso de manipulación de alimentos gratuito, descuentos en el menú de KFC, horarios flexibles para estudio, además de transporte. Se indagó con los excolaboradores de la generación *millennial* cuáles fueron los beneficios e incentivos más significativo para ellos, obteniendo como resultado que, la Asociación Solidarista ocupa el primer lugar, seguido de los descuentos de los menús de KFC, y en tercera posición el curso de manipulación de alimentos gratuito.

El personal que indica estar insatisfecho señala que los beneficios establecidos realmente no son representativos.

Gráfico 23.

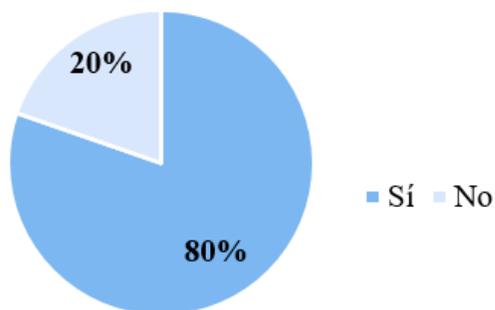
Nivel de importancia brindado por los excolaboradores encuestados a los beneficios e incentivos otorgados por KFC de Costa Rica, 2020.



Como complemento del gráfico 22, se puede resaltar que los beneficios e incentivos por los cuales los excolaboradores se sintieron más atraídos son: asociación solidarista con un 27%, descuentos en el menú de KFC con un 17% y curso de manipulación de alimentos gratuito con un 12%.

Gráfico 24.

Nivel de claridad de los objetivos y metas brindadas por KFC de Costa Rica según los excolaboradores encuestados, 2020.

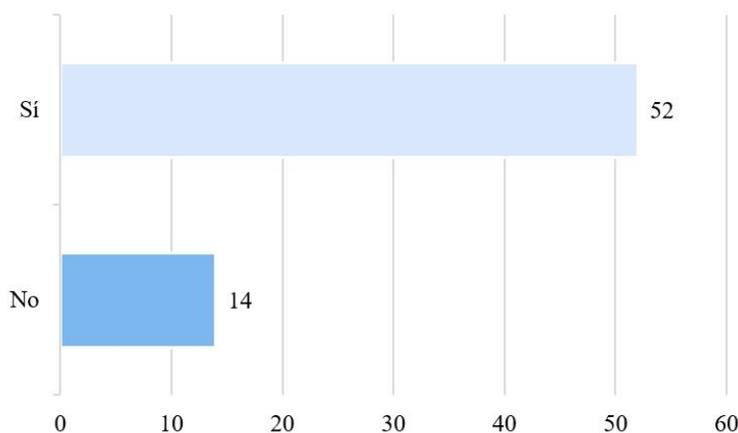


El gráfico anterior revela que, el 80% de los excolaboradores indican que sí recibieron objetivos y metas claras para desempeñar su trabajo; sin embargo, un 20% señaló que no se le brindó esta información, por motivos de mala comunicación, líderes desorganizados o mala relación con ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que un trabajador se sienta identificado con la empresa para la cual trabaja, es importante que conozcan cuáles son las metas y los objetivos que deben lograr, esto influye directamente con el rendimiento laboral, satisfacción y por ende en la retención de los miembros del equipo.

Gráfico 25.

Recomendación para trabajar en KFC de Costa Rica por parte de los excolaboradores encuestados, 2020.



En el gráfico anterior se visualiza que de los 66 encuestados 52 de los excolaboradores sí recomendarían a KFC como un lugar para trabajar, esto debido a que mencionan que cuentan con oportunidades de crecimiento laboral y personal, buenos beneficios e incentivos, el clima y la cultura son agradables, cuentan con flexibilidad de horarios y se brinda estabilidad laboral.

Para el caso de la población que indica no recomendar la empresa, se menciona que es debido al poco trabajo en equipo, preferencias y deficiencias en el liderazgo, falta de reconocimiento, pocas oportunidades de crecimiento, además se considera que el trabajo no es para cualquier persona ya que se exige trabajar bajo presión.

Analizando la información anterior, se visualizan diferentes perspectivas, lo cual podría depender del restaurante y del líder que se encuentre en ese momento, además si el excolaborador

se sentía insatisfecho trabajando en KFC, difícilmente recomendaría a otra persona este lugar para trabajar.

A los encuestados se les consultó cuáles fueron sus expectativas cuando ingresaron a laborar en KFC, obteniendo como respuesta que buscaban estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento personal y profesional, flexibilidad de horarios para continuar con los estudios, tener un buen líder, desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable y contar con ingresos.

Se asignó un espacio para colocar comentarios adicionales de forma voluntaria por parte de los excolaboradores encuestados, en el que expresan su agradecimiento hacia la empresa; sin embargo, también destacan algunas oportunidades de mejora que ya fueron mencionadas, por ejemplo, la necesidad de fomentar y trabajar más en equipo, mejoras en el liderazgo, ya que se presentaban algunos casos de abuso de autoridad y preferencias.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Para los colaboradores regulares del área operativa de KFC de Costa Rica el uso de la tecnología y redes sociales es importante; sin embargo, no es indispensable debido a que sus puestos de trabajo están abocados a tareas operativas con máquinas de tipo industrial.
- Dentro las características que identifican a la generación Y, según los datos obtenidos por los encuestados, sobresalen su aspiración por lograr un balance de vida trabajo y contar con flexibilidad de horarios que les permita continuar con sus estudios, en su mayoría.
- Como parte de los atributos más buscados por los *millennials* para trabajar en una compañía, queda claro que lo que más les atrae son las oportunidades de crecimiento. Durante el análisis realizado mediante los instrumentos aplicados se detectó inconformidad por parte de algunos colaboradores por la existencia de favoritismo, por lo que se infiere que en muchas ocasiones las oportunidades de crecimiento se otorgan bajo esas circunstancias, y además es la principal área de mejora señalada en la encuesta de salida.
- La mayoría de los encuestados se sienten más a gusto trabajando en equipo; asimismo, se determina que aspiran a desarrollar habilidades blandas y técnicas multitarea, por lo cual prefieren rotar en las diferentes áreas del restaurante, logrando así incentivar una carrera profesional dentro de la empresa.
- A la población bajo estudio de KFC de Costa Rica le agrada sentirse valorada, por lo cual requiere un reconocimiento constante, principalmente por su desempeño, el cual ellos mismos afirman lograrlo de manera sobresaliente al realizar un trabajo en equipo. Esto confirma otra de las características de la generación Y que fueron identificadas en los diferentes postulados teóricos.

- A pesar de que los colaboradores encuestados apoyan las iniciativas en pro del medio ambiente, la mayoría desconoce cuáles acciones de esta índole se efectúan en KFC de Costa Rica. Además, el desarrollo de proyectos innovadores toma fuerza dentro sus intereses.
- Los encuestados indican en su mayoría estar satisfechos al formar parte de la familia de KFC, de igual forma hacen elogios a la cultura y clima organizacional, además del compromiso y solidaridad que ha mostrado la empresa durante el tiempo de crisis por el COVID-19.
- Se confirma que los colaboradores regulares de KFC de Costa Rica pertenecientes a la generación Y son familiarmente dependientes.
- Se concluye que la mayor parte de las características encontradas en los postulados teóricos coinciden con las halladas en la población *millennial* de KFC de Costa Rica
- Los índices de rotación durante el 2020 fueron inferiores en comparación con los años anteriores, este panorama se asocia en gran medida a la crisis sanitaria por el virus COVID-19 vivida a nivel mundial. En Costa Rica el desempleo ha incrementado, esto crea la tendencia de que las personas que poseen un empleo busquen conservarlo.
- Se concluye que el mayor atractivo que ofrecen otras empresas empleadoras está relacionado con temas de flexibilidad de horarios (de lunes a viernes), salarios y oportunidad de crecimiento.
- En cuanto a las fortalezas y oportunidades de mejora de KFC de Costa Rica, se determina un sesgo en los datos obtenidos, ya que el gráfico de fortalezas no concuerda con el gráfico de oportunidades de mejora. Cabe la posibilidad de que esto se deba a la percepción del colaborador y del restaurante al que pertenece.

- Los datos reflejan satisfacción de los encuestados por los beneficios e incentivos otorgados por KFC de Costa Rica.
- En su mayoría los encuestados tienen claros los objetivos y metas que deben cumplir, esto genera identificación de los miembros del equipo con el negocio, por lo que el desconocimiento de estos no representa una causa relevante por la cual los colaboradores decidan dejar la empresa.
- Se detecta la existencia de abuso de autoridad y preferencias por parte de algunos líderes, lo que genera preocupación y ocasiona que miembros del equipo desistan de continuar en la compañía. Estas circunstancias generan una limitación en las oportunidades de crecimiento de la población bajo estudio.
- Se concluye que es necesario presentar el diseño de una estrategia que le permita a KFC de Costa Rica trabajar las oportunidades de mejora en lo referente a retención del talento humano, para fortalecer la ventaja competitiva en la toma de decisiones.

5.2. Recomendaciones

- Se sugiere mantener la práctica de reconocer a los trabajadores y a la vez brindar oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores que muestren un desempeño sobresaliente y cumplan con las habilidades y requisitos para el puesto.
- Se propone realizar visitas sorpresa periódicamente a los restaurantes, con el fin de tener pláticas individuales con los colaboradores de los diferentes niveles, esto con el propósito de detectar fortalezas y oportunidades de mejora y construir así un clima laboral agradable, tomando en consideración las propuestas de los trabajadores; esto independientemente de que el restaurante tenga antecedentes o no y siempre manteniendo la confidencialidad de la información recabada.

- Se considera conveniente que la empresa mantenga la Encuesta de Salida, ya que esta arroja datos importantes de las razones de salida e información de la experiencia del excolaborador durante el tiempo laborado en KFC de Costa Rica.
- Se considera idóneo desarrollar proyectos grupales, para fomentar y fortalecer el trabajo en equipo.
- Se recomienda acrecentar la competencia de liderazgo efectivo en los mandos medios, con el propósito de que logren desarrollar un nivel de empatía y equidad con su equipo de trabajo.
- Se sugiere reforzar los canales de comunicación hacia los trabajadores, con el objetivo de garantizar el flujo correcto de la información respecto a: beneficios, objetivos y metas, políticas, procedimientos y otros. Esto podría reforzar el sentido de pertenencia y evitar que el personal alegue desconocimiento de temas relevantes de la organización.
- Se considera oportuno diseñar una estrategia dirigida a la retención del personal para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.
- Se sugiere mantener los beneficios e incentivos ya establecidos por la compañía, ya que el análisis efectuado evidenció que el personal en su mayoría se muestra satisfecho con ellos.
- Se considera pertinente realizar un estudio a futuro enfocado en los métodos o estrategias utilizados por KFC de Costa Rica para la atracción de personal, esto con el fin de complementar los procesos y estrategias de retención de personal.

Capítulo VI: Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo *millennial* de KFC de Costa Rica, a partir de los indicadores de rotación de personal

En el presente capítulo se expone un diseño de propuesta estratégica para la mejora del proceso de retención del personal operativo *millennial* de la empresa KFC de Costa Rica, como resultado de la investigación realizada.

Esta propuesta va dirigida al personal operativo *millennial* de KFC; sin embargo, se puede considerar aplicarlo al resto del personal de la empresa según sean las necesidades.

Dicha propuesta consiste en un documento formal y entregable, el cual contiene una serie de estrategias y recomendaciones que permitirán la mejora del proceso de retención del personal operativo de la generación Y (*millennial*) de KFC de Costa Rica.

6.1 Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo *millennial* de KFC de Costa Rica



Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo *millennial* de KFC de Costa Rica

Grupo Investigador:

Cinthia Marchena Mata

Karen Robles Murillo

Marzo 2021

Introducción

Los colaboradores de una empresa son el motor que acciona las estrategias para producir los resultados que llevan al éxito o al fracaso, y deben considerarse como el recurso más importante y complejo del negocio, por lo que es de suma importancia ofrecer condiciones favorables para el personal.

El mercado donde operan actualmente las organizaciones es altamente competitivo, donde las empresas sobresalientes en la gestión del recurso humano resultan victoriosas; aun así, con el pasar del tiempo y con el cambio generacional esas estrategias pierden fuerza, por lo que es transcendental desarrollar una ventaja por encima de otros negocios, y que además sea factible y sostenible para cualquier compañía.

Es necesario considerar que el mayor porcentaje del personal operativo de los restaurantes de KFC de Costa Rica está compuesto por *millennials*, por lo que resulta fundamental contar con una propuesta que permita optimizar el proceso de retención del talento y, por ende, generar un efecto positivo en los índices de rotación de personal.

El desconocimiento de las necesidades que presenta la generación Y dentro de una organización puede provocar incertidumbre en la gestión del talento humano, provocando la falta de procesos y estrategias efectivas de retención.

Cabe mencionar que la rotación de personal es un proceso natural de renovación y de estabilización; sin embargo, resulta necesario tener este proceso bajo supervisión constante para controlar el índice y evitar que se dispare.

Descripción

En la presente propuesta se expone un diseño estratégico para la mejora del proceso de retención del personal operativo *millennial* de la empresa KFC de Costa Rica, como resultado de un proceso investigativo tomando como base los índices de rotación.

Esta propuesta va dirigida al personal operativo *millennial* de KFC y sus líderes; sin embargo, se puede considerar aplicarlo al personal de los diferentes grupos generacionales de la empresa según sean las necesidades.

Este documento contiene una serie de estrategias y recomendaciones que permitirán la mejora de los procesos de retención del personal operativo de la generación Y.

Justificación

Es importante que la empresa KFC de Costa Rica cuente con estrategias que le permitan mejorar el proceso de retención del talento, logrando con esto un mejor liderazgo y entendimiento de la población *millennial* en sus áreas operativas.

Tomando en consideración las oportunidades de mejora encontradas en el proceso de este proyecto investigativo, es fundamental aplicar estrategias que impliquen la mejora de estas falencias y, por lo tanto, que los resultados obtenidos producto de estas acciones se traduzcan en el fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Objetivo

Brindar estrategias que le permitan a la empresa KFC de Costa Rica mejorar el proceso de retención del talento, por medio de una recomendación para cada una de las oportunidades de mejora detectadas en el proceso investigativo producto de las diferentes herramientas de recolección de datos aplicadas, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones.

Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora que se pretenden trabajar por medio de la presente propuesta se detallan a continuación:

- Las oportunidades de crecimiento en KFC no se dan de manera equitativa.
- Se presentan casos de abuso de autoridad, malos tratos y favoritismo.
- No se cuenta con una encuesta o entrevista de salida oficial por parte de la empresa.
- Deficiencia en comunicación asertiva.
- Falta de desarrollo de habilidades blandas como empatía y liderazgo en los mandos medios.

Alcance de la propuesta

El alcance de la presente propuesta pretende retener a los colaboradores de KFC de Costa Rica en todos los niveles.

Recursos requeridos

Para la ejecución de esta propuesta es necesario contar con los siguientes recursos:

Humanos:

- Profesionales en Recursos Humanos.
- Personal Gerencial y Supervisores.
- Personal Operativo.

Materiales:

- Papel (impresión de documentos).

Físicos:

- Instalaciones (salas capacitación y de reunión, restaurantes, oficinas).

Tecnológicos:

- Computadoras, impresoras, video beam.

Es importante aclarar que KFC de Costa Rica cuenta actualmente con los recursos necesarios para ejecutar la presente propuesta, por lo que no se requiere de un presupuesto adicional.

Estrategias propuestas

Las estrategias sugeridas en la presente propuesta se detallan a continuación:

1. Oportunidad de crecimiento

Las oportunidades de crecimiento resultan fundamentales tanto para los colaboradores como para el negocio. Una empresa que se preocupa por desarrollar a sus trabajadores no solo gana la satisfacción y motivación de estos, sino que también se asegura contar con el personal idóneo y preparado para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Al brindar oportunidades de crecimiento es importante considerar a los colaboradores que muestren un desempeño sobresaliente y cumplan con las habilidades y requisitos para el puesto y es importante hacerlo bajo un marco equitativo.

1.1 Metodología de promoción interna

Para lograr un proceso de promoción interna de forma equitativa y objetiva se debe documentar los lineamientos de forma detallada y además se sugiere establecer una política sobre este proceso.

Algunos aspectos que pueden considerarse dentro de esta metodología son los siguientes:

- Línea de ascenso: El orden jerárquico en el que puede ir ascendiendo un colaborador regular de KFC hacia mandos medios es: líder de turno, asistente de restaurante, gerente de restaurante y supervisor de zona. Es importante recalcar que toda promoción debe cumplir con el orden de la línea de ascenso.

- Cumplimiento de los requisitos de los candidatos participantes a un proceso de promoción interna: En este paso se debe validar los requisitos académicos, técnicos y de habilidades blandas, además, el colaborador debe haber cursado capacitaciones técnicas y prácticas que lo certifiquen como un colaborador experto en todas las áreas. Aunado a lo anterior, es fundamental que cuente con una calificación de buen desempeño según la herramienta y las métricas establecidas por la empresa.
- Ponderado de las pruebas aplicadas: Es importante documentar las pruebas con las que serán evaluados los participantes, dejando claridad del ponderado utilizado para cada una de estas durante el proceso de evaluación.

Para garantizar el adecuado manejo de la documentación, es importante publicar dicha metodología en un lugar de fácil acceso para todos los interesados, además de comunicar de su existencia a través de diferentes medios.

Esta estrategia sirve como guía durante el proceso de promoción interna. Como es sabido, contar con la debida documentación y respaldo de los procesos que se ejecutan dentro de una organización permite minimizar discrepancias y alegatos por favoritismo o discriminación.

1.2 Evaluación del desempeño

Una estrategia de utilidad para realizar las evaluaciones respectivas de una forma justa y ordenada es la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño.

Esta práctica consiste en la evaluación de las aptitudes, habilidades y resultados del personal, esto puede ser con base en objetivos, metas, indicadores, valores y otros, lo que permite medir el rendimiento y el nivel de cumplimiento de cada uno de estos aspectos. Es indispensable tomar en cuenta que este análisis debe ser integral y objetivo.

La evaluación del desempeño pone en evidencia en muchos casos las necesidades y oportunidades de mejora de un colaborador, lo que permite brindarle capacitaciones y entrenamiento para poder desarrollarlo y potenciar sus habilidades y, por otro lado, la organización podría lograr incrementar su productividad, lo que genera una condición de ganar-ganar. Es clave que el proceso de evaluación del desempeño se aplique de forma continua, para garantizar que arroje datos que sean de provecho para el negocio.

Existen varios modelos de evaluación del desempeño, por lo que es necesario que la empresa valore cuál de ellos es el que mejor se adecua según sus necesidades.

1.3 Realimentación constructiva

Esta herramienta resulta muy valiosa a la hora de hacerle ver al trabajador en qué aspectos se está desempeñando de forma correcta y exitosa y en cuáles debe mejorar; sin embargo, es vital capacitar a los líderes para garantizar que apliquen este proceso de la forma correcta.

Muchos colaboradores aspiran a un ascenso o crecimiento profesional, pero esto resultaría difícil o imposible si nunca reciben información oportuna sobre lo que deben mejorar.

La realimentación debe darse de forma constante e inmediata, además de que sea un aliciente para el crecimiento personal y profesional.

1.4 Rotación de puestos

Para una empresa es importante llevar un orden y un control de las oportunidades de desarrollo que se le brindan al colaborador en cada uno de los puestos, esto con el motivo de reflejar prácticas justas y equitativas.

Sería ideal que todos los colaboradores de KFC tengan la oportunidad de ser entrenados en todas las áreas del restaurante, y por consiguiente, que logren desarrollar habilidades y conocimientos técnicos que les permitan crecer dentro de la empresa.

Para esto se recomienda la elaboración e implementación de un calendario de rotación de puestos, el cual consistiría en designar a los colaboradores en cada una de las áreas que les falta por aprender, estimando un periodo de tiempo prudente para que puedan absorber los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse de forma idónea en el puesto; sin embargo, es sabido que cada uno de los colaboradores tendrá su propia curva de aprendizaje.

Documentar los resultados obtenidos en cada etapa de rotación resulta útil para tener un criterio objetivo y técnico a fin de determinar si la persona cuenta con las habilidades y aptitudes requeridas para seguir desarrollándose y ser considerada para una promoción.

Se puede considerar dar algún reconocimiento o acreditación por proceso completado al colaborador en entrenamiento, hasta que logre obtener la acreditación final.

Cabe la posibilidad de que, al implementar la rotación de puestos, se visualice a KFC como una empresa innovadora, que persigue altos estándares de crecimiento y desarrollo del capital humano.

Esta práctica anima a los trabajadores a que muestren una competencia sana entre sí, además, los hace sentirse motivados y valorados, lo que los lleva a dar su mejor esfuerzo para alcanzar mejores oportunidades a nivel profesional.

2. Microclima organizacional

Cuando se habla de microclima se hace referencia a cada uno de los restaurantes de KFC de Costa Rica y no a todo el clima organizacional en general de la empresa.

2.1 Estudio de microclima

Se propone implementar la práctica de realizar visitas sorpresa periódicamente a los restaurantes por parte de Recursos Humanos, con el fin de tener pláticas individuales con los colaboradores de los diferentes niveles, esto con el propósito de detectar fortalezas y oportunidades de mejora para construir así planes de acción que permitan la potenciación de las virtudes y corrección de las falencias encontradas, que a su vez se traduzca en un clima laboral agradable. Esto debe efectuarse independientemente de que el restaurante tenga antecedentes o no y siempre manteniendo la confidencialidad de la información recabada.

Se sugiere que las entrevistas se realicen de forma aleatoria en modalidad uno a uno, tratando de tomar en cuenta al menos un 75% de la población del restaurante, logrando con ello recabar información representativa.

En caso de que se detecten oportunidades de mejora, se recomienda que el gerente del restaurante elabore un plan de acción en conjunto con el supervisor de zona, y este último dará seguimiento con apoyo de Recursos Humanos. Adicionalmente se puede considerar realizar nuevamente un estudio de microclima en un periodo de tres meses, esto con el fin de validar la puesta en marcha del plan de acción y evaluar los resultados obtenidos.

3. Desarrollo de habilidades blandas

En la búsqueda del desarrollo de habilidades blandas en los mandos medios se pretende que estos tengan una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de sus colaboradores y así logren potenciar la empatía, la comunicación y el liderazgo hacia ellos, además, se promueve un ambiente de satisfacción laboral mutuo.

Toda empresa desea desarrollar y conservar mandos medios que no solamente sean líderes, sino mentores de cada generación con la que trabajan; esto se pretende lograr por medio de la implementación de las siguientes herramientas:

3.1 Capacitaciones a los líderes

Producto del proceso investigativo realizado para crear la presente propuesta, se identifican tres habilidades importantes que deben trabajarse en el área de mandos medios de los restaurantes KFC de Costa Rica, son liderazgo, comunicación asertiva y empatía.

Es relevante considerar que los colaboradores operativos desean contar con un modelo por seguir, es decir, que los inspire, que los inste a asumir nuevos retos, y a la vez que les trasmita sus conocimientos.

Como se mencionó, la mayor parte de los colaboradores regulares de los restaurantes está compuesta por *millennials*, por lo que sería clave impartir un entrenamiento enfocado en esta generación con el objetivo de que los líderes absorban información relevante de este grupo, que conozcan sus características, aspiraciones y expectativas; esto les permitiría reaccionar y responder de una forma mucho más asertiva ante ellos.

Previo a implementar capacitaciones para este grupo de trabajadores, es indispensable aplicar un diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), ya que este consiste en el primer paso y pretende potenciar las habilidades de cada líder combinándolas con las necesidades de la empresa.

Una vez que se recolecten los resultados arrojados en este diagnóstico, se debe diseñar un plan de capacitación que cubra las necesidades identificadas y así avanzar con su ejecución.

Por último, una vez concluidas las capacitaciones, es importante documentar y analizar los resultados obtenidos.

4. Causas de salida

Para hacer funcionar cualquier estrategia de retención de talento humano, es indispensable contar con una herramienta que permita conocer los factores que pueden provocar que un colaborador decida retirarse de la empresa.

4.1 Encuestas de salida

Como parte de una investigación, en KFC se ha venido implementando de manera temporal una encuesta de salida, de la cual se extrajo información relevante, por ejemplo, las razones de salida e información de la experiencia del excolaborador durante el tiempo laborado en KFC de Costa Rica.

Queda a criterio de la empresa KFC de Costa Rica continuar con la aplicación de la Encuesta de Salida tal cual fue elaborada, o bien, realizar alguna modificación.

5. Aspectos Tácticos

Tabla 4.

Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo

Propuesta de diseño estratégico para la retención del personal operativo <i>millennial</i> de KFC de Costa Rica				
Variable	Estrategia	Propósito	Responsable	Tiempo
Oportunidad de Crecimiento	Metodología de promoción interna	Documentar los lineamientos por seguir para lograr un proceso de promoción interna de forma equitativa y objetiva.	Recursos Humanos y Operaciones	N/A
	Evaluación del desempeño	Realizar una evaluación del desempeño de una forma justa y ordenada para la toma de decisiones y equidad en el proceso de desarrollo y promoción de los colaboradores.	Recursos Humanos y Mandos Medios	N/A
	Realimentación constructiva	Dar a conocer al trabajador en qué aspectos se está desempeñando de forma correcta y exitosa y en cuáles debe mejorar.	Mandos Medios	N/A
	Rotación de puestos	Entrenar a todos los colaboradores en las distintas áreas del restaurante para que logren desarrollar habilidades y conocimientos técnicos que les permitan crecer dentro de la empresa.	Mandos Medios	N/A
Microclima Organizacional	Estudio de microclima	Tener pláticas individuales con los colaboradores, con el propósito de detectar fortalezas y oportunidades de mejora.	Recursos Humanos y Mandos Medios	N/A
Desarrollo de Habilidades Blandas	Capacitaciones a los líderes	Desarrollo de las habilidades blandas de los mandos medios de los restaurantes.	Recursos Humanos	N/A
Causas de Salida	Encuestas de salida	Conocer las razones de salida e información de la experiencia del excolaborador durante el tiempo laborado en KFC.	Recursos Humanos	N/A

Elaboración propia (2020).

Consideraciones Generales

- La propuesta está enfocada en los resultados obtenidos en la investigación “Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal”; sin embargo, puede ser modificada por parte de KFC de Costa Rica según las necesidades que se considere pertinentes.
- La investigación se enfocó en la generación *millennial*, sin embargo, la propuesta puede ser aplicada en todos los grupos generacionales de la empresa.
- Queda a decisión de la empresa KFC de Costa Rica definir el momento idóneo para aplicar la presente propuesta, y en caso de ser necesario, realizarle las modificaciones que estimen pertinentes.

Lista de Referencias

- Alegre, G. y Pretell, M. (2018). *Retención y rotación de la generación Millennial en la empresa Homecenters Peruanos S.A. Nuevo Chimbote, 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28896>
- Almeda, C. (7 de julio del 2017). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. *Talent Clue*. <https://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco, 11 (1-2)*, 333-338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Álvarez, JM y de Haro, G. (2017). *Millenials la generación emprendedora*. Editorial Ariel S.A.
- Angulo, J. (2017). *Aplicación de la Ingeniería de Métodos para mejorar la Productividad de la Línea de producción de mecha de encendido en una empresa de explosivos, Lima 2017*. [Tesis de Ingeniería, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12097/Angulo_QJG.pdf?sequence=1
- Arbonés, A. (2015). *Hacia una cultura social innovadora: Con los restos de un naufragio hay que construir una nueva sociedad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bernal Torres, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4326>
- Borda, M., Tuesca, R. y Navarro, E. (2014). *Métodos cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud*. (4ª ed.). ECOE Ediciones.

- Buitrago, T.; Garcia, B.; Ruiz, T. & Suesca, A. (2017). *Impacto de los Millennials en los procesos de Talento Humano en la Corporación Club el Nogat*. [Especialización en Gerencia de Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda]. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1080/Impacto%20de%20los%20millennians.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carballo, A., Castro, S. y Chavarría, D. (2016). *Propuesta de Plan de Gestión de Recursos Humanos para la cadena de restaurantes Hooters de Costa Rica*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Costa Rica.
- Carrasco, F. (2019). *Diversidad Generacional: el nuevo reto de los Recursos Humanos* [Trabajo Final de Grado, Universidad de Jaén]. http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10684/1/TFG_Francisca_Carrasco_Cahuchola.pdf
- Carvalho, P. (2014). *Estudio de los Millennials chilenos en el mercado laboral* [Posgrado, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Castro, M., Chacón, A. (2017). *Programa de Motivación Laboral en las líneas de producción “W” y “V” en una empresa de dispositivos médicos*. [Trabajo final de investigación para Maestría]. Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=5205>
- Código de Trabajo Costa Rica. Ley 2 de 1943. Artículo 4. 26 de agosto de 1943 (Costa Rica).

- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* [Trabajo Final de Graduación, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4874>
- Díaz, J. (17 de mayo de 2016). *Que no te hagan zapping*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/275947>
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Díaz, V. (2015). *Manual de trabajo de campo en la encuesta: presencial y telefónica*. (2ª ed.). Centro de Investigaciones Sociológicas. https://books.google.co.cr/books?id=uu96CgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Domínguez, J. (2015). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. ULADECH.
- Dutra, F. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. [Trabajo Final de Grado, Universidad de la República]. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/10918>
- Eden, A. (17 de marzo de 2017). *Olvida el dinero: 4 cosas que motivan a los millennials en el trabajo*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/290733>

- Eggs, J. (05 de enero de 2017). Empleados vrs/ colaboradores, la nueva fuerza laboral. *Marketinados*. <https://marketinados.com/empleados-vs-colaboradores-la-nueva-fuerza-laboral/>
- El-Sahili. L. (2019). *Introducción a la Psicología. Nuevos modelos integracionistas y científicistas*. Editorial de la Federación Mexicana de Psicología.
- Espinosa, R. (09 de junio de 2019). Pirámide de Maslow ¿Qué es? Niveles y Ejemplos. *Roberto Espinosa*. <https://robertoespinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>
- Fallas, C. (20 de septiembre de 2015). Grupo inversor mexicano compra KFC Costa Rica. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/grupo-inversor-mexicano-compra-kfc-costa-rica/2BM3EJ3EXVHBLILHBT57XBNG6I/story/>
- Ferri, L. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- Gil, F. (2019). *Tratado de Medicina del Trabajo*. Elsevier.
- Guilá, O. (18 de diciembre del 2014). Las 5 claves para “retener” el talento en tu empresa. *Talent Clue*. <http://blog.talentclue.com/5-claves-para-retener-talento-empresa>

Hernández Ergon, K. (9 de julio del 2019). 4 Consecuencias de una Rotación de Personal Alta.

¿Descubre cómo afecta tu imagen y marca empleadora? ¡Plantilla de cálculo Gratis!.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/4-consecuencias-de-una-rotaci%C3%B3n-personal-alta-c%C3%B3mo-afecta-h-ergon/?originalSubdomain=es>

Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la*

investigación. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=721>

Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S. (2017).

Fundamentos de investigación. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=4611>

Hidalgo, V. (2018). *La Gamificación en el Programa de Inducción y su Incidencia para Reducir*

la Rotación Voluntaria de los Millennials en la Empresa Privada Ecuatoriana [Trabajo de Graduación de Licenciatura, Universidad San Francisco de Quito].

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7875/1/140674.pdf>

Ibáñez, J. (2017). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica.* Editorial

Dikinson.

IPADE. (27 de septiembre de 2017). *¿Qué motiva realmente a la generación Millennial?*

Amexempresas. <https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/motiva-realmente-la-generacion-millennial/>

Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos.* (3ª ed.). ESIC Editorial.

“KFC renueva su estrategia comercial”. (18 de mayo del 2016). *La Nación*.

<https://www.nacion.com/somos-celebres/en-portada/kfc-renueva-su-estrategia-comercial/M33LDNKIOFAMNLDOWTCAFEHMJA/story/>

Lasierra, J. (2019). Diferencias generacionales en el trabajo en España. Una revisión. *RBGN*,21

(4), 953-968. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>

Lima y Polanco (2017) *Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la Generación*

“X” en Arequipa, 2017. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica San Pablo].

http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15206/1/LIMA_CORNEJO_JOR_MIL.pdf

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana.

Investigación Administrativa, 48 (124).

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456059299001/html/index.html>

Maldonado, L y Osio, L. (junio, 2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para

la gestión de gente. *Visión Gerencial*, (1).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397008>

Mata, L. (30 de julio de 2020). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no*

experimental. Investigalia. Recuperado el día 10 de marzo del 2021 de

<https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>

Martin, M. (2017). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI.

Revista Tiempo y Espacio, 20, 98-110.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>

Mina, P. (2015) *Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresas IT de Argentina*. [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Buenos Aires].

https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>

Moncayo, C. (17 de enero, 2017). *Por qué los Millennials no duran en sus trabajos*. Instituto Nacional de Contadores Públicos. <https://www.incp.org.co/por-que-los-millennials-no-duran-en-sus-trabajos/>

Molina, G. (2016). *La Generación sin Jefes: Millennials que deciden renunciar al trabajo convencional para ser independientes*. [Trabajo de Maestría, Universidad de Buenos Aires].

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf

Moreno, E. (9 de marzo del 2018). Definición Instrumental de las variables. *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/definicion-instrumental-de-las-variables.html>

Münch Galindo, L. (2015). *Administración: proceso administrativo clave del éxito empresarial*.

Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=3693>

Paulone, A. y Pulice, A. (s.f.) *Motivación y Retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas*. [Trabajo de

Investigación Final, Universidad Argentina de la Empresa].

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3992/Paulone.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M., de la Orden Hoz, A. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.utn.ac.cr/?il=7587>

Ramírez, A. (18 de diciembre del 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*. [https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-](https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479)

[rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479](https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479)

Real Academia Española. (s.f.). Característica. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 21 de enero del 2021. <https://dle.rae.es/caracter%C3%ADstico#7OiMmZE>

Rodríguez, H. (2015) *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. [Trabajo de Graduación de Maestría,

Universidad de las Fuerzas Armadas].

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Rus, E. (08 de mayo de 2020). *Toma de decisiones*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>

Salazar, M., Villalobos, P. (2016). *Plan de acción para retener y atraer talento humano con perfil tecnológico en la empresa L.L. Bean Costa Rica*. [Trabajo final de Investigación para Maestría]. Universidad de Costa Rica.

Sánchez, O., Salazar, A., Thowinson, J., López, J. y Villareal, S. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. [Archivo PDF].
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

Sevilla, A. (10 de diciembre de 2016). *Ventaja competitiva*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

“Si naciste entre 1977 y 1985, no eres ni Millennial ni Generación X”. (13 de octubre del 2018). *El Financiero*. <http://www.elfinanciero.com.mx/mundo/si-naciste-entre-1977-y-1985-no-eres-ni-millennial-ni-generacion-x>

Significado de Característica. (s.f.) En Significados.com. Recuperado el 21 de enero del 2021.
<https://www.significados.com/caracteristica/>

Simpson, M. (2018). ¿Qué es Investigar? *Compartir Palabra Maestra*.
<https://www.compartirpalabramaestra.org/actualidad/articulos-informativos/que-es-investigar>

Tamayo, P. (2016) *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/42600>

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. (5ª ed.). Editorial Ediciones UC.
<https://books.google.co.cr/books?id=HIV8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategia+empresarial&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwj9o6IxpHoAhXqhOAKHZY8CpoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=estrategia%20empresarial&f=false](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme-26877.pdf?sequence=1&q=estrategia%20empresarial&f=false)

Toledo, N. (2016). *Técnicas de Investigación Cualitativas y Cuantitativas FAD UAEMex*.

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme-26877.pdf?sequence=1>

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta Editorial.

https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_P EQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Vargas, E. y Muñoz, M. (2015) *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santa María].

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3525/76.0270.PS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velasco, D. (2015). *De la pertinencia de la investigación en el ITESO. A la investigación pertinente del ITESO*.

https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/2643/Pensamiento%20jesuita_La%20investigaci%C3%B3n%20en%20el%20ITESO.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1.

Encuesta de la situación actual - KFC Costa Rica

El objetivo de esta encuesta es determinar las características más sobresalientes de la población *millennial* actual de KFC de Costa Rica, esto para el desarrollo del trabajo final de graduación denominado: **Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal**, de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional. La información suministrada es exclusiva para efectos académicos.

Instrucciones:

- En caso de contestar la presente encuesta desde un teléfono celular, colóquelo en posición horizontal para visualizar las opciones de forma completa (verificar que la rotación automática de su teléfono esté activa).
- Todos los ítems marcados con asterisco (*) requieren una respuesta obligatoria.
- Conteste todas las preguntas según se indica, ya sea respuesta única (puede marcar solo una opción), respuesta múltiple (puede marcar una o varias opciones), clasificación de opciones en orden de importancia o bien, respuesta corta (respuesta libre, clara y concisa).
- Todas las respuestas que coloque en este formulario serán de uso confidencial, lo que significa que el uso de los datos proporcionados no revelará su identidad. Le agradecemos la veracidad en la información proporcionada.

1. ¿Restaurante en el que labora? (Respuesta corta)

2. ¿Edad en años cumplidos? (Respuesta única)

20 a 25 años

26 a 30 años

31 a 35 años

35 años o más

3. De acuerdo con los siguientes ítems, cómo considera usted: (Respuesta única)

Ítems	Nada Importante	Poco importante	Importante	Muy importante
El uso de la tecnología en su vida personal				
El uso de la tecnología en el trabajo				
El uso de las redes sociales en su vida personal				
El uso de las redes sociales en el trabajo				

4. ¿Con cuáles de las siguientes características se identifica usted? Ordene las opciones según el orden de importancia, siendo 7 el más importante y el 1 el menos importante (clasificación de opciones en orden de importancia)

Características	1	2	3	4	6	7
Balance entre trabajo y vida personal						
Pasión por la tecnología						
Reconocimiento constante						
Estabilidad a largo plazo a nivel laboral						
Jornadas extensas de trabajo						
Poco uso de la tecnología						
Multitareas						

5. ¿Qué le satisface más al realizar sus tareas? (Respuesta única)

Estar en un área fija

Estar rotando en las diferentes áreas del restaurante (cocina, servicio *express*, salón, etc.)

¿Por qué? _____

6. Para usted el reconocimiento en su trabajo es: (Respuesta única)

Nada importante

Poco importante

Importante

Muy importante

¿Por qué? _____

7. ¿Cuáles de los siguientes reconocimientos otorgados por KFC son de su preferencia?

Ordene las opciones seleccionadas según el orden de importancia, siendo el 4 el de mayor importancia y el 1 el menos importante (clasificación de opciones en orden de importancia)

Reconocimiento de preferencia	1	2	3	4
Reconocimiento por antigüedad				
Reconocimiento del colaborador del año				
Reconocimiento del colaborador del mes				
Reconocimiento por desempeño				

Otro: _____

8. ¿Mediante qué medio de comunicación prefiere que se hagan los reconocimientos en KFC?

Ordene las opciones seleccionadas según el orden de importancia, siendo el 5 el de mayor importancia y el 1 el menos importante (clasificación de opciones en orden de importancia)

Medio de comunicación de preferencia	1	2	3	4	5
Reunión mensual					
Mini reuniones					
Evento anual					
Facebook interno "Somos KFC"					
WhatsApp interno del restaurante					

Otro: _____

9. ¿Trabajaría en proyectos innovadores? (Respuesta única)

Sí Nota: si responde sí, pasa a la pregunta 9.1

No

¿Por qué? _____

9.1. Seleccione en qué tipo de proyectos innovadores le gusta trabajar. (Selección múltiple)

Proyectos de reconocimiento

Proyectos de organización de tareas

Proyectos de integración de equipo

Proyectos para el logro de metas

Otro _____

10. ¿Cuáles son los atributos más importantes que busca en una compañía para trabajar?

(Selección múltiple)

Flexibilidad de horarios

Innovación

Compensación económica

Líder en el mercado

Que tenga producto estrella

Responsabilidad social

Aprendizaje

Desarrollo profesional

Atender a diferentes clientes

11. ¿Se siente satisfecho trabajando en KFC? (Respuesta única)

Sí

No

¿Por qué? _____

12. ¿Cuántos años le gustaría permanecer trabajando en KFC? (Respuesta única)

Menos de 1 año

2 -4 años

5 -7 años

8 -11 años

13. ¿Conoce usted las iniciativas de protección del medio ambiente utilizadas por KFC?

(Respuesta única)

Sí Nota: si responde sí, pasa a las preguntas 13.1 y 13.2

No Nota: si responde no, pasa a la pregunta 14.

13.1. ¿Cuáles de las iniciativas de protección del ambiente en KFC conoce usted? (Respuesta breve)

13.2. Considera usted que esas iniciativas son: (Respuesta única)

Nada importantes

Poco importantes

Importantes

Muy importantes

14. ¿Cuáles son sus expectativas laborales a corto plazo en KFC? (Respuesta breve)

15. ¿Qué le agrada más? (Respuesta única)

Trabajar de forma individual

Trabajar en equipo

¿Por qué? _____

16. ¿Cuáles de las siguientes condiciones considera necesarias para sentirse a gusto laborando en KFC? (Selección múltiple)

Flexibilidad de horarios.

Reconocimiento constante

Balance entre trabajo y vida personal

Puestos multitarea

Desarrollo profesional

Mayor y mejor uso de la tecnología

Otro: _____

17. ¿Cuáles de los siguientes elementos conforman su círculo familiar inmediato, es decir, con quién vive? (Selección múltiple)

Padres (puede ser ambos o uno solo de los padres)

Hermanos (as)

Unión libre/esposo (a)

Hijos (as)

Abuelos

Otro: _____

18. Si lo considera necesario, puede utilizar este espacio para realizar comentarios adicionales.

(Respuesta corta)

Anexo 2.**Carta de validación del Instrumento Encuesta de la situación actual**

Alajuela, 24 de junio de 2020

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Administración y Gestión de Recursos Humanos
Universidad Técnica Nacional

Estimados señores:

La suscrita Ana Isabel Rodríguez Smith, cédula de identidad número 4-0138-0769, en calidad de Docente de Estadística de la Universidad Técnica Nacional, hago constar que el instrumento "Cuestionario de Situación Actual", elaborado por las estudiantes Cinthia Marchena Mata y Karen Robles Murillo, pertenecientes a la carrera de Administración y Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, es apto para la recolección de la información.

El instrumento será aplicado en el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura, modalidad Proyecto, titulado "Plan estratégico para la atracción y retención del personal operativo de la generación "Y" (Milleniales), con base en los indicadores de rotación en los restaurantes de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el año 2020"

Atentamente,

Ana Rodríguez Smith
Firmado digitalmente por
Ana Rodríguez Smith
Fecha: 2020.06.25
08:49:44 -06'00'

Mag. Ana Rodríguez Smith

Anexo 3.**Encuesta de Salida – KFC Costa Rica**

La presente encuesta tiene como fin valorar las fortalezas y las oportunidades de mejora de la empresa, logrando así hacer de KFC el mejor lugar para trabajar.

Instrucciones:

- En caso de contestar la presente encuesta desde un teléfono celular, colóquelo en posición horizontal para visualizar las opciones de forma completa (verificar que la rotación automática de su teléfono esté activa).
- Todos los ítems marcados con asterisco (*) requieren una respuesta obligatoria.
- Conteste todas las preguntas según se indica, ya sea respuesta única (puede marcar solo una opción), clasificación de opciones en orden de importancia o bien, respuesta corta (respuesta libre, clara y concisa).
- Todas las respuestas que coloque en este formulario serán de uso confidencial, lo que significa que el uso de los datos proporcionados no revelará su identidad. Le agradecemos la veracidad en la información proporcionada.
- La encuesta debe contestarse de forma individual.
- Tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos para contestar la encuesta.

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue su última posición en la compañía? (Respuesta única)

Gerencial

Colaborador regular

Administrativo (oficinas)

2. ¿Cuánto tiempo laboró en KFC? (Respuesta única)

0 - 6 meses

6 meses - 1 año

1 - 2 años

2 o más años

3. ¿Cuál es la principal razón de su salida de KFC? Seleccione las opciones que considere, según el orden de importancia, siendo 1 la más importante. Dejar en blanco las opciones que no tengan relación con su motivo de salida (clasificación de opciones en orden de importancia).

Cambio del lugar de residencia

Cuido de familiares

Horario de estudio no se ajusta al horario de trabajo

Falta de oportunidad para crecer

Nueva oportunidad laboral. Nota: Si su principal razón de salida es nueva oportunidad laboral dar respuesta a la pregunta 3.1 y 3.2, en caso contrario continuar con la pregunta 4

Relación con el superior

Relación con compañeros de trabajo

Otra: _____

3.1. ¿A qué tipo de empresa entrará a laborar? (Respuesta única)

Banca y finanzas

Call center

Comida rápida

Empresa informal

Organización gubernamental

Planta productora

Supermercado

Zona franca

3.2. En su nuevo trabajo usted tendrá: Seleccione las opciones que considere, según el orden de importancia, siendo 1 la más importante. Dejar en blanco las opciones que no tengan relación con su nuevo trabajo. (Respuesta múltiple)

Más funciones y mejor salario

Mejora su salario con las mismas funciones

Salario igual o menor

Horario de lunes a viernes

Funciones acorde con su estudio

4. ¿Cuáles considera son áreas de fortaleza de KFC? Seleccione las opciones que considere, según el orden de importancia, siendo 1 la más importante. Dejar en blanco las opciones que no considere fortalezas (clasificación de opciones en orden de importancia).

Ambiente laboral

Beneficios e incentivos

Capacitación

Oportunidad de crecimiento

Reconocimiento

Trabajo en equipo

Otra: _____

5. ¿Cuáles considera son áreas de mejora de KFC? Seleccione las opciones que considere, según el orden de importancia, siendo 1 la más importante. Dejar en blanco las opciones que no considere áreas de mejora (clasificación de opciones en orden de importancia).

Ambiente laboral

Beneficios e incentivos

Capacitación

Oportunidad de crecimiento

Reconocimiento

Trabajo en equipo

Otra: _____

6. Con los beneficios e incentivos proporcionados por KFC se sintió: (Respuesta única)

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Nada satisfecho

¿Por qué? _____

7. De los beneficios e incentivos brindados por KFC, ¿cuáles consideró más importantes?

Seleccione las opciones que considere, según el orden de importancia, siendo 1 la más importante (clasificación de opciones en orden de importancia).

Asociación solidarista

Bono por cuatrimestre variable

Bono por estándar de servicio al cliente y auditoría de calidad

Curso de manipulación de alimentos gratuito

Descuentos en el menú de KFC

Horarios flexibles para estudio

Transporte

Otro: _____

8. ¿Le dieron objetivos claros y metas para realizar su trabajo? (Respuesta única)

Sí

No

¿Por qué? _____

9. ¿Recomendaría a un amigo o familiar laborar en KFC? (Respuesta única)

Sí

No

¿Por qué? _____

10. ¿Cuáles fueron sus expectativas cuando ingresó a laborar a KFC? (Respuesta corta)

11. Si lo considera necesario puede utilizar este espacio para realizar comentarios adicionales.

(Respuesta corta)

12. Restaurante: (Respuesta corta):

13. Género: (Respuesta única):

Mujer

Hombre

14. Fecha de nacimiento:

Día _____ Mes _____ Año _____

15. Fecha de salida de la empresa:

Día _____ Mes _____ Año _____

Anexo 4.**Carta de validación del Instrumento Encuesta de Salida**

10 de octubre de 2019

Señores
Tribunal Evaluador de TFG
Administración y Gestión de Recursos Humanos
Universidad Técnica Nacional

RECIBIDO 23 OCT. 2019
IRIS MARIN 3:17pm

Estimados señores:

Por medio de la presente yo Ana Rodríguez Smith, cédula de identidad número 4-0138-0769, en calidad de Docente de Estadística de la Universidad Técnica Nacional, hago constar que el instrumento "Encuesta de salida digital", elaborado por las estudiantes Cinthia Marchena Mata y Karen Robles Murillo, pertenecientes a la carrera de Administración y Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional, es apto para la recolección de la información.

El mismo será aplicado en el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura, modalidad Proyecto, titulado "Plan estratégico para la atracción y retención del personal operativo de la generación "Y" (Millennials), con base en los indicadores de rotación en los restaurantes de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el período comprendido entre el III cuatrimestre del 2019 y I Cuatrimestre 2020".

Sin más por el momento.

Atentamente,


Mag. Ana Rodríguez Smith

Anexo 5.

Carta de la Filóloga

7 de abril del 2021

Señores
Universidad Técnica Nacional
Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos

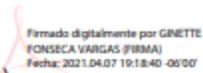
Estimados señores:

Leí y corregí el documento denominado: **Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal**, elaborado por las estudiantes Cinthia Mayela Marchena Mata y Karen Adriana Robles Murillo para optar al título de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,

GINETTE
FONSECA
VARGAS (FIRMA)



Firmado digitalmente por GINETTE
FONSECA VARGAS (FIRMA)
Fecha: 2021.04.07 19:18:40 -05'00'

Lcda. Ginette Fonseca Vargas
Filóloga
Carné: 10993

Anexo 6.

Carta autorización de uso

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS
TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Alajuela, 18 de mayo de 2021

Señores
Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Cinthia Mayela Marchena Mata	206000506
Karen Adriana Robles Murillo	114890024

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Análisis de las características de la generación Y (*millennial*) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 29/04/2021, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	No
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES FINALES. Artículo 43.RTFG.		
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica.)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional.	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento).	X	
Consulta electrónica con texto protegido.	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido.	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Cinthia Mayela Marchena Mata	206000506	
Karen Adriana Robles Murillo	114890024	

Día: 18 de mayo de 2021

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).

Anexo 7.

Boleta de presentación

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de Cédula	Firma del estudiante
Marchena	Mata	Cinthia Mayela	206000506	
Robles	Murillo	Karen Adriana	114890024	
Carrera a la que pertenece: Administración y Gestión de Recursos Humanos		Título obtenido Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos		
Fecha de presentación: 29/04/2021				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE				
Verificación de documentación		Marque con (x)		
		<input type="checkbox"/> Documento físico del trabajo final		

		Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación
		Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación
		Copia digital para la carrera
		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca
Nombre del Director (a) de carrera:	Firma del Director de carrera	Fecha de aprobación

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).