

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

“CAMPUS SEDE CENTRAL”

Administración en Recursos Humanos

Memoria de seminario trabajo de graduación sometido a consideración del tribunal examinador,  
como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura

Estudio sobre el análisis comparativo de la Generación Baby Boomers, Generación “X” y  
Millennials en el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para conocer las causas  
de la rotación de los colaboradores durante el periodo comprendido entre julio 2016- julio

2017

Sustentantes:

Morales Rodríguez Francisco Javier

Rodríguez Morera Minor

Vega Rojas Mariana

2020

Heredia, 12 de noviembre, 2020

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

Estimados señores:

**Asunto: Aprobación de TFG**

Por este medio yo, Marlen Montero Solís, cédula de identidad 106630597, en mi condición de lectora del Proyecto de Graduación *"Estudio sobre el análisis comparativo de la Generación Baby Boomers, Generación "X" y Millennials en el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para conocer las causas de la rotación de los colaboradores durante el periodo comprendido entre Julio 2016- Julio 2017"* realizado por los estudiantes: Morales Rodríguez Francisco Javier 206930690, Vega Rojas Mariana 207150403 y Minor Rodríguez Morera 205250320, doy por válida la lectura del mismo y por ende la aprobación del documento para efectos de que sea presentado para la defensa correspondiente.

Atentamente,



Marlen Montero Solís  
Directora de Talento Corporativo

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

Estimados señores:

**Asunto: Aprobación de TFG**

Por este medio; yo, Marcela Vargas Umaña, cédula de identidad 1-0982-0007, en mi condición de lectora del Proyecto de Graduación "*Estudio sobre el análisis comparativo de la Generación Baby Boomers, Generación "X" y Millennials en el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para conocer las causas de la rotación de los colaboradores durante el periodo comprendido entre Julio 2016- Julio 2017*" realizado por los estudiantes: Morales Rodríguez Francisco Javier 206930690, Vega Rojas Mariana 207150403 y Minor Rodríguez Morera 205250320; doy por válida la lectura y por ende la aprobación del documento para efectos de que pueda ser presentado para la defensa correspondiente.

Atentamente,



Marcela Vargas Umaña  
Especialista en Recursos Humanos  
Grupo Comeca

## DEDICATORIA

*Francisco Javier Morales Rodríguez*

*Le dedico este trabajo de investigación a Dios, por darme la oportunidad de concluir este ciclo de manera exitosa, por haberme dado salud y vida para el logro de mis objetivos, por haber puesto en mi camino personas de éxito que me acompañaron en el proceso y por su amor e infinita bondad.*

*A mi mamá Nuria Rodríguez Serrano, por darme la vida y ser la persona que me inspira a salir adelante día con día. Por ser el motor de mi vida, por su sacrificio y trabajo, por su apoyo y motivación incondicional.*

*A mi abuela Mima (QDDG), porque cada objetivo alcanzado es dedicado a ella que me cuida y acompaña desde el cielo. Y a mi abuelo José Ángel, por apoyarme siempre. Esto va para ustedes dos.*

*A mi familia, por siempre confiar en mí y ponerme como un ejemplo de superación personal. A mi tía Ana, tía Mariza y tía Patri por ser tan especiales. A mis primos María Fernanda, Mario y Joseline, por confiar siempre en mí y ser un espejo entre nosotros.*

*Le dedico este logro a todas las personas que en algún momento dudaron de mí, que me dijeron que no se podía. Esto va para todos ustedes.*

*Mariana de los Ángeles Vega Rojas*

*Dedico este trabajo de investigación a Dios, por darme la oportunidad de desarrollarme en una carrera en la que, aunque en un inicio no tenía idea de lo que trababa, me enamoré de ella en el desarrollo de los cursos, para finalmente convencerme que solo por gracia de Él, había podido llegar a lo que hoy me hace tan feliz y me realiza como profesional y persona.*

*A mi familia, quienes son el pilar más importante en mi vida después de Dios y me demuestran su apoyo y amor incondicional, por siempre motivarme a continuar y no desfallecer, sin duda este logro es de ustedes.*

*A mi padre, Minor Vega Valverde, por haber sido positivo y haber creído que SÍ se podía realizar un último intento en un día de matrícula extraordinaria para ingresar a la UTN. Por haberme tomado de la mano hasta convencerme de que creer es poder y de que los límites no existen ante la sed de alcanzar una meta. Haber pagado la primera matrícula con el sudor del trabajo de ese día, para finalmente abrazarme y solo decir “LO LOGRAMOS” con una gran sonrisa.*

*A mi madre Minerva Rojas Trejos, quien se sacrificó innumerables veces para poder costear mis estudios, me motivó a continuar y siempre me dio la oportunidad de elegir lo que me hiciera feliz.*

*Finalmente, a mi jefe Mario Chaves Alvarado, por inspirarme con su liderazgo tan positivo y brindarme su apoyo a través del seguimiento en el proceso y sobre todo por brindarme la oportunidad de poner en práctica el aprendizaje obtenido a través de la investigación en mi primera experiencia laboral.*

*Minor Rodríguez Morera*

*Quiero dedicar este trabajo a mi mamá a quien le agradezco todo lo que soy y por sembrar en mí los deseos de superación que me tienen hoy cosechando los frutos de todo el esfuerzo que juntos hemos realizado a lo largo de nuestras vidas.*

*También quiero dedicárselo a mi esposa Cris, una verdadera campeona, quien en medio de todo este proceso de realización del proyecto tuvo que luchar contra un cáncer de mama grado 3 y la pérdida de un riñón y hoy estamos celebrando no solo la finalización de este trabajo, sino también la vida. Juntos nos apoyamos para salir adelante, cada uno con sus cosas, pero siendo una misma unidad como matrimonio.*

## AGRADECIMIENTOS

*Francisco Javier Morales Rodríguez*

*A Dios, por la vida y la salud, por acompañarme y protegerme en todo mi camino. Por darme fuerzas para superar los obstáculos a lo largo de mi vida.*

*A mi mamá, quien con su demostración de amor me ha enseñado a salir adelante a pesar de las dificultades y a nunca rendirme.*

*A mis compañeros de tesis, por tomar el compromiso de salir adelante con este proceso de investigación, porque aprendimos y crecimos juntos a pesar de las piedras en el camino.*

*A nuestra tutora Betzaida Montero, por acompañarnos académicamente en el proceso. Por su valioso aporte y guía para su consecución.*

*A nuestros profesores(as) y directora de carrera, por hacernos amar la carrera de Recursos Humanos. Por todo el conocimiento que me transmitieron.*

*A mis amigos de universidad: Alejandro, Mariela y Stephanie. Por ser mis acompañantes en todo el proceso de mi carrera universitaria. Juntos logramos mucho.*

*Mariana de los Ángeles Vega Rojas*

*A Dios, por permitirme culminar este proceso y por haber sido quien me colocó en la carrera de Recursos Humanos.*

*A mis padres, por haberse esforzado para darme la mejor educación, incluyendo la Universitaria y por su apoyo incondicional durante el proceso.*

*A mis compañeros de Tesis, quienes se comprometieron con el reto de sacar adelante el trabajo de graduación, esforzándose y dando todo de sí, aun en medio de situaciones personales importantes que se suscitaron durante el proceso.*

*A nuestra tutora por guiarnos durante el proceso y haber sacado tiempo para realizar aportes valiosos y determinantes en desarrollo de la investigación.*

*A nuestros profesores(as) y directora de carrera, quienes colaboraron en nuestra formación profesional e inculcaron el deseo de crecer y aportar a la construcción de una sociedad más humanitaria; a no dejarnos vencer y marcar la diferencia en cada espacio donde nos involucremos.*

*A las personas que nos abrieron un espacio en las empresas en estudio, por su buen trato y disposición a colaborar en esta investigación.*

*Minor Rodríguez Morera*

*Agradezco a Dios por ser la luz que me ha guiado en mi vida a través de todas las dificultades que he pasado, principalmente en los últimos años, y por todas las bendiciones que me ha dado en la vida y las que faltan por venir.*

*Agradezco a Don Rodrigo Coto, Gerente General del Hotel Radisson San José, por haberme brindado todo el apoyo, no solo para la realización de este trabajo, sino también para dedicarme a acompañar a Cris durante el proceso que vivimos.*

*Agradezco, además, a Julia Araya, Jefe de Recursos Humanos de Impresora Delta, quien por el cariño que me tiene, nos ayudó proporcionándonos toda la información que necesitábamos para la realización de este proyecto.*

*Mi agradecimiento especial para Marco Ulloa, de GESSA, quien a pesar de estar pasando una situación muy delicada en la empresa, sacó su tiempo para atendernos y brindarnos, de la manera más profesional, la información que necesitábamos para realizar este trabajo.*

*Por último, quiero agradecer a Marcela Umaña, compañera del Grupo COMECA, y a Marlen Montero, por el rato que sacaron para leer nuestro trabajo y por las observaciones que nos permitieron finalizarlo con éxito.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Impresora Delta

Figura 2. Organigrama Hotel Radisson

Figura 3. Organigrama Grupo Gessa

Figura 4. Ambiente de la administración de los recursos humanos

## LISTA DE TABLAS

Tabla No 1: Conceptualización y operacionalización de las variables

Tabla No. 2: Instrumentalización de variables

Tabla No. 3: Recopilación de conceptos de administración.

Tabla No. 4: Fortalezas y debilidades de los Baby Boomers

Tabla No. 5: Fortalezas y debilidades de la Generación “X”

Tabla No. 6: Fortalezas y debilidades de los Millennials

Tabla No. 7: Principales beneficios PWC 2019

Tabla No. 8: Beneficios relacionados con bienestar, 2019

Tabla No. 9: Otros beneficios, 2019

Tabla No. 10: Motivos de salida de personal en el Hotel Radisson

Tabla No. 11: Motivos de salida de personal en Jumbo Moravia

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Composición total de la Fuerza Laboral

Gráfico No. 2: Empleados por departamento Hotel Radisson

Gráfico No. 3: Empleados según generación, Hotel Radisson

Gráfico No. 4: Empleados según generación, Hotel Radisson (porcentual)

Gráfico No. 5: Empleados por departamento de Impresora Delta

Gráfico No. 6: Empleados según generación, Impresora Delta

Gráfico No. 7: Empleados según generación, Impresora Delta (porcentual)

Gráfico No. 8: Empleados por departamento de Jumbo Moravia

Gráfico No. 9: Empleados según generación, Jumbo Moravia

Gráfico No. 10: Empleados según generación, Jumbo Moravia (porcentual)

Gráfico No. 11: Distribución de la fuerza laboral según generación en cada una de las empresas

Gráfico No. 12: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Hotel Radisson

Gráfico No. 13: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Hotel Radisson (porcentual)

Gráfico No. 14: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Impresora Delta

Gráfico No. 15: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Impresora Delta (porcentual)

Gráfico No. 16: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Jumbo Moravia

Gráfico No. 17: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Jumbo Moravia (porcentual)

Gráfico No. 18: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar y generación en el Hotel Radisson

Gráfico No. 19: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar y generación en Impresora Delta

Gráfico No. 20: Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar y generación en Jumbo Moravia

Gráfico No. 21: Rotación en el Hotel Radisson en el periodo 2011 - 2017

Gráfico No. 22: Rotación en el Hotel Radisson en el periodo 2016 - 2017 de acuerdo con su generación

Gráfico No. 23: Rotación en el Hotel Radisson, en el periodo 2016–2017, por departamentos de acuerdo con cada generación

Gráfico No. 24: Rotación en el Hotel Radisson, en el periodo 2016 – 2017, según tiempo de permanencia en la empresa a la hora de la salida

Gráfico No. 25: Rotación en el Hotel Radisson, en los periodos 2016 – 2017, según cantidad de salidas por generación

Gráfico No. 26: Rotación en Impresora Delta en el periodo 2011 - 2017

Gráfico No. 27: Rotación en Impresora Delta en el periodo 2016 – 2017, de acuerdo con su generación

Gráfico No. 28: Rotación en Impresora Delta, en el periodo 2016 – 2017, de acuerdo con su generación y por departamentos

Gráfico No. 29: Rotación en Impresora Delta, en el periodo 2016 – 2017, de acuerdo con el tiempo de permanencia, en el momento de la salida

Gráfico No. 30: Rotación en Impresora Delta, en el periodo 2016 - 2017 según la cantidad de salidas por generación

Gráfico No. 31: Rotación en Jumbo Moravia en el periodo 2011 - 2017

Gráfico No. 32: Rotación en Jumbo Moravia en el periodo 2016 – 2017 de acuerdo con su generación

Gráfico No. 33: Rotación en Jumbo Moravia en el periodo 2016 – 2017 de acuerdo con su generación y departamento

Gráfico No. 34: Rotación en Jumbo Moravia en el periodo 2016 – 2017 de acuerdo con el tiempo de permanencia, en el momento de la salida

Gráfico No. 35: Rotación en Jumbo Moravia en el periodo 2016 – 2017 de acuerdo con su generación y el tiempo de permanencia en el momento de la salida

Gráfico No. 36: Comparativo del indicador de rotación anual por empresa, 2011 - 2017

Gráfico No. 37: Distribución de la capacitación por empresa, periodo 2016 - 2017

Gráfico No. 38: Beneficios otorgados según la generación

Gráfico No. 39: Beneficios otorgados según la generación en relación con el Grupo Comeca

Gráfico No. 40: Promedio de beneficios otorgados por empresa

Gráfico No. 41: Porcentaje de beneficios otorgados por empresa con respecto al Grupo Comeca. Periodo 2016 - 2017

Gráfico No. 42: Porcentaje de beneficios otorgados a todos los empleados de la empresa. Periodo 2016 - 2017

Gráfico No. 43: Resultados de Clima Organizacional y Liderazgo. Periodo 2016 – 2017

Gráfico No. 44: Encuesta de Clima: motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Hotel Radisson)

Gráfico No. 45: Encuesta de Clima: motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Impresora Delta)

Gráfico No. 46: Encuesta de Clima: motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Jumbo Moravia)

Gráfico No. 47: Resultados de las condiciones de trabajo. Periodo 2016 - 2017

## ABREVIATURAS

ARH: Administración de Recursos Humanos

UTN.: Universidad Técnica Nacional

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	20
INTRODUCCIÓN .....	22
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....	23
Planteamiento del problema.....	24
Descripción del problema .....	25
Interrogante de la investigación .....	27
Interrogantes secundarias.....	27
Justificación de la investigación.....	28
Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial.....	29
Temporal. ....	29
Espacial. ....	29
Objetivos de la investigación .....	30
Objetivo general. ....	30
Objetivos específicos. ....	30
Objetivo de la propuesta.....	30
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....	31
Tipo de investigación .....	32
Enfoques de la investigación.....	33
Fuentes de investigación .....	33
Fuentes primarias. ....	33
Fuentes secundarias.....	34
Población.....	34

Definición y caracterización de la población en estudio.....	34
Diseño muestral.....	34
Recopilación de los datos.....	34
Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación.....	35
Análisis e interpretación de la información .....	35
Matriz de Variables .....	36
Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	36
<b>CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>44</b>
Generalidades de la Empresa .....	45
Grupo COMECA .....	45
Marco estratégico. ....	46
Visión .....	46
Valores .....	46
Impresora Delta .....	47
Historia.....	47
Marco estratégico. ....	49
Visión .....	49
Misión. ....	49
Valores .....	49
Hotel Radisson San José .....	49
Historia.....	51
Marco estratégico. ....	52
Misión. ....	52
Visión. ....	52
Valores. ....	52

GESSA (Grupo Empresarial de Supermercados) .....	53
Perimercados (Jumbo Supermercados) .....	53
Super Compro .....	53
Saretto .....	53
Historia.....	54
Marco estratégico.....	54
Visión.....	54
Valores.....	54
Organigrama de las empresas.....	56
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO .....	60
Tipos de Generaciones .....	68
Baby Boomers.....	70
Generación X .....	73
Millennials.....	75
CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	89
Análisis de la composición de la fuerza laboral de las empresas.....	90
Composición de la fuerza laboral según las generaciones .....	91
Hotel Radisson.....	91
Impresora Delta .....	94
Jumbo Moravia.....	96
Composición de la fuerza laboral según el tiempo de trabajar para la empresa .....	98
Hotel Radisson.....	91
Impresora Delta .....	100
Jumbo Moravia.....	101
Composición de la fuerza laboral de las generacioens según el tiempo de trabajar para la	

empresa.....	102
Hotel Radisson. ....	102
Impresora Delta.....	104
Jumbo Moravia.....	105
Análisis de la rotación de las empresas.....	106
Hotel Radisson. ....	106
Rotación por Generaciones. ....	107
Rotación por Departamentos.....	107
Rotación según el tiempo de laborar en la empresa. ....	108
Tipo de salida por generaciones. ....	109
Motivo de salida. ....	110
Impresora Delta.....	111
Rotación por Generaciones. ....	107
Rotación por Departamentos.....	107
Rotación según el tiempo de laborar en la empresa. ....	108
Tipo de salida por generaciones. ....	109
Motivo de salida. ....	110
Jumbo Moravia.....	117
Rotación por Generaciones. ....	107
Rotación por Departamentos.....	107
Rotación según el tiempo de laborar en la empresa. ....	108
Tipo de salida por generaciones. ....	109
Motivo de salida. ....	110
Análisis de retención en las empresas.....	124
Salario. ....	126

Capacitación y Desarrollo.....	127
Metas y resultado. ....	107
Beneficios para la capacitación.....	108
Compensación Variable / Incentivos .....	129
Superación y crecimiento profesional dentro de la organización. ....	109
Beneficios.....	110
Clima Laboral.....	135
Condiciones de trabajo.....	140
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	152

## RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones de hoy están conformadas por individuos que pertenecen a diferentes generaciones, agrupadas por períodos, y que se encuentran conviviendo laboralmente. Cada una de ellas tiene características esenciales que las definen e identifican, como Baby Boomers, Generación “X” y Millennials. Las personas, según la generación en que se encuentran, brindan un aporte con sus características particulares, en la transformación y evolución de las organizaciones.

Las brechas generacionales están presentes en el ambiente social y organizacional, y se manifiestan de diversas maneras, creando incluso expectativas que generan diferencias o similitudes en las relaciones entre individuos. Estas brechas marcan contrastes entre unas y otras, ya que, las generaciones anteriores creen que sus paradigmas son válidos y se resisten al cambio, y las nuevas generaciones están influenciadas con nuevas tecnologías y cambios vertiginosos que provocan un desarrollo acelerado, lo que demanda una transformación inmediata.

En las organizaciones, el tema de rotación de personal ha sido un aspecto por considerar ya que, a pesar de las características que diferencian a las personas, estas se mueven de una compañía a otra por diferentes motivos, mismos que serán objeto de investigación, mediante la aplicación de un análisis comparativo en tres compañías de sectores empresariales distintos.

Dentro del proceso de investigación, se determinan los aspectos relacionados a la caracterización de la población en estudio y las causas de rotación según brechas generacionales, para finalizar con un plan de retención enfocado en la generación que presenta mayor rotación. Es aquí donde radica la importancia de identificar los aspectos relevantes que determinan la permanencia o rotación de los individuos de las diferentes generaciones en las organizaciones.

Palabras Clave: Generaciones, Baby Boomers, Generación “X”, Millennials, Brecha Generacional, Rotación, Planes de Retención, Fuerza Laboral.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están conformadas por grupos de diferentes personas, que se diferencian entre ellas por sus características, comportamientos y actitudes. Estos grupos se conocen como generaciones: “Un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Chirinos, citando a Gilburg, 2007); por lo que es necesario entender las características generales que estas tienen. Cada una de ellas está formada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos pertenecientes a la generación anterior.

En la actualidad, dentro de las organizaciones conviven los Baby Boomers, Generación X y Millennials. Cada uno de estos grupos nace en un período determinado, comparte valores y prioridades diferentes, entiende el trabajo de forma distinta, mantiene actitudes diversas ante la autoridad, ejerce y vive la responsabilidad también a su modo. Las generaciones afectan un negocio, o bien lo benefician; esto dependerá del aprovechamiento que se les dé a las características distintivas de cada grupo.

Esta investigación toma la composición de la fuerza laboral, las principales razones o causas de la rotación de personal según la generación, y a partir de los resultados, se establece una propuesta que relacione al grupo generacional con mayor incidencia en rotación y que a las compañías (Hotel Radisson del Sector Servicios, Impresora Delta del Sector Industrial y Jumbo Moravia, empresa perteneciente al Grupo Empresarial de Supermercados GESSA y que pertenece al Sector “Retail” o Comercio al Detalle) les interesa retener.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

## **Planteamiento del problema**

En el mundo actual, que se caracteriza por diferentes cambios sociales, económicos y, sobre todo, tecnológicos, cada vez más frecuentes y con mayor rapidez, se puede notar cómo a las organizaciones se les plantean más y variados retos relacionados con las necesidades de su personal.

Estas necesidades tienen que ver, en la mayoría de los casos, con el alineamiento de los objetivos personales y los empresariales. Con el paso del tiempo, y de acuerdo con las características de la fuerza laboral y el entorno en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad, es notorio que, en la medida en que estos dos tipos de objetivos no estén en sintonía, la rotación puede incrementarse, dado que las personas prefieren trabajar en aquellas organizaciones que les permitan cumplir con sus objetivos personales, aun y cuando esto signifique cambiar de empresas constantemente, sin llegar a generarse ningún apego hacia la compañía.

Esto no obedece a la casualidad; las características generacionales de la población, llámense Baby Boomers, Generación “X” o Millennials, tienen mucho que ver con las decisiones que toman las personas al ingresar a una compañía y, sobre todo, a la hora de decidir mantenerse o abandonarla, en el corto o mediano plazo.

Así, se tiene que con un mundo tan dinámico y cambiante como el actual, las expectativas de las personas no son las mismas a las que se tenían en los años 70, tan solo por citar un ejemplo. El poder adquisitivo ha subido y en un mundo globalizado como el actual, el consumismo forma parte del quehacer diario y el trabajo es el medio para satisfacer esas demandas.

La estabilidad laboral que se busca, marcada en gran parte por las responsabilidades adquiridas en cuanto a familias más numerosas, hace que las personas de generaciones como Baby Boomers, o Generación “X”, busquen trabajos donde pasen muchos años hasta llegar incluso a jubilarse. Los jóvenes entre los 18 y 35 años, conocidos como Millennials, no piensan igual. Su permanencia en una empresa por cortos períodos de tiempo, es influenciada por motivaciones diversas y objetivos personales que los llevan a una búsqueda de nuevos retos en otras organizaciones.

Ante estas circunstancias, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Es la edad un factor importante para tomar en cuenta en las empresas, en lo referente a los índices de rotación y las características generacionales de la población en estudio? ¿Cuál de estas generaciones presenta mayores índices de rotación? ¿Están las empresas preparadas para afrontar este cambio generacional en su fuerza laboral?

El objeto de estudio de esta investigación es concretar los argumentos necesarios para despejar estas interrogantes y evidenciar la rotación de los individuos en las organizaciones y si estos índices varían de acuerdo con la fecha de nacimiento de los colaboradores que representan cada generación en las distintas empresas que forman parte del presente análisis.

### **Descripción del problema**

La brecha generacional se podría definir: “Como las diferencias que existen entre la generación actual y las generaciones anteriores (padres, abuelos, etc.)” (Lachapelle, 2016, párr. 3). Aunque la definición es bastante simple, este tema presenta ciertas complejidades, porque las generaciones anteriores creen que sus paradigmas son los únicos válidos y se resisten al cambio.

“Cada vez hay que tener más cuidado con el hecho de mezclar en las empresas gente con diferentes formas de pensar, porque las diferencias entre generaciones cada día son mayores” (Fundació Factor Humà, s.f., párr. 3).

Las diferencias generacionales no son nada nuevo; “somos distintos de nuestros padres, y nuestros hijos de nosotros”- pero ahora los cambios son más rápidos, nos sorprenden más y por eso se evidencia un choque generacional en el trabajo que antes no se plasmaba de forma tan clara” (Fundació Factor Humà, s.f., párr. 3).

Las afirmaciones anteriores son parte de los comentarios comunes en revistas, redes sociales, televisión, periódicos; donde la preocupación por la convivencia entre generaciones, tomando en cuenta las diferencias presentes en cada una, son cada vez más evidentes.

Este es un tema de interés actual, y las organizaciones enfrentan el desafío de visualizar las necesidades y motivaciones de cada generación, las cuales se centran en mejorar la calidad de vida laboral y personal, por medio de encuestas de salida y estadísticas de cómo está distribuida la fuerza laboral; pero, ¿qué están haciendo con la información disponible y urgida de análisis para la toma de acciones?

En muchos de los casos la información existe, se presentan resultados y conclusiones al final de cada período; sin embargo, no se realiza intervención alguna, no se toman decisiones y no se genera un plan de acción en relación con los resultados, aun cuando se está frente a cambios demográficos, generacionales y tecnológicos que impactan directamente las empresas; provocan una transformación acelerada y obligan a que se valoren estrategias de retención de personal, así como el ajuste en los distintos subsistemas de Recursos Humanos según estas nuevas demandas.

Por lo tanto, convertir la diversidad en una ventaja a la hora de gestionar el talento de una organización es un desafío.

### **Interrogante de la investigación**

¿Cuál es la generación que presenta mayores índices de rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia?

### **Interrogantes secundarias.**

¿Cuáles son las razones para que esa generación presente mayores índices de rotación?

¿Son las características generacionales de la población en estudio un factor importante para tomar en cuenta en las empresas, en lo referente a los índices de rotación?

¿Están las empresas preparadas para afrontar este cambio generacional en su fuerza laboral?

## **Justificación de la investigación**

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier empresa son las personas; ya que el talento humano es el que gestiona el alcance de los objetivos y metas propuestas en la organización. La necesidad de potencializar este recurso tan valioso ha hecho que las empresas dediquen un área a su gestión y dirección, denominada gestión de talento humano; la cual, a través de diversas prácticas, vela por atraer, retener y desarrollar dichos recursos, juntamente con los gerentes o responsables de los equipos de trabajo.

Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa.

Con una acertada gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida, dentro de la cual, sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, se encuentren comprometidos con los resultados de la compañía, participen activamente de los equipos de trabajo, minimizando los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La gestión de talento humano se convierte cada vez más en un tema estratégico para la competitividad de las organizaciones, debido a que ya no se basa solamente en un control administrativo, sino que va adquiriendo nuevos desafíos que la llevan a la búsqueda de nuevas estrategias y oportunidades que contribuyan al negocio.

Gestionar el talento humano es hoy, uno de los factores clave en las estrategias de la organización debido a que las personas son el activo más importante y quienes aseguran el logro de los objetivos y el éxito organizacional; por este motivo, resulta importante velar porque este talento se mantenga dentro de la organización, ya que, la pérdida de un colaborador representa también la pérdida de: “su formación, conocimiento, reputación y relación con los clientes”

(Honorio, 2016, párr. 5). Además, implica una baja en la eficiencia y productividad, ya que toma tiempo reclutar, entrenar y desarrollar un nuevo colaborador.

Debido a este factor, es importante determinar cuáles son los motivos que llevan a los colaboradores a abandonar las organizaciones. Hernández, Hernández y Mendieta (2013), definen la rotación como: “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (p. 838).

Las organizaciones requieren colaboradores flexibles, comprometidos, con deseos y capacidad de aprender. En estas circunstancias, el proceso de retener el talento resulta indispensable para la continuidad y el logro de las metas propuestas. Este reto requiere una lectura constante de las demandas de la fuerza laboral, mismas que guardan una estrecha relación con las diferentes generaciones a las cuales pertenecen los colaboradores de una compañía.

### **Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial**

#### **Temporal.**

Esta investigación se realiza durante el periodo comprendido entre julio del dos mil dieciséis y julio del dos mil diecisiete.

#### **Espacial.**

La investigación se desarrolla en tres organizaciones de diferentes sectores. El sector servicios, que incluye al Hotel Radisson, localizado contiguo al periódico La República, en barrio Tournón, San José, Costa Rica.

Para el sector industrial se estudia a la empresa Impresora Delta, localizada 600 metros sur de la Cruz Roja, San Rafael, Alajuela, Costa Rica.

En el sector de comercio al detalle, se estudia la cadena de supermercados GESSA (Grupo Empresarial de Supermercados S.A), que cuenta con 4 marcas, a saber: Perimercados, Super

Compro, Saretto y Peridomicilio, y más de 60 puntos de venta ubicados a lo largo y ancho de Costa Rica.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general.**

Realizar un análisis comparativo de la rotación en los Baby Boomers, Generación “X” y Millennials, en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, durante el período comprendido entre julio, 2016 y julio, 2017, a través de la identificación de las causas de mayor incidencia en los colaboradores, para adecuar un plan de retención.

#### **Objetivos específicos.**

- Analizar cómo está compuesta la fuerza laboral de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de acuerdo con las generaciones Baby Boomers, Generación “X” y Millennials, para la aplicación del análisis comparativo.
- Determinar los índices de rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, en los Baby Boomers, Generación “X” y Millennials, para el análisis de las causas de salida de los colaboradores en esas empresas.
- Analizar los planes de retención de los colaboradores de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para medir su relación con las causas de rotación.

#### **Objetivo de la propuesta.**

Diseñar una propuesta de retención de empleados para la generación con mayor rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

## **Tipo de investigación**

De acuerdo con la particularidad de los objetivos que se procura alcanzar, se considera que la investigación es de tipo exploratorio y descriptiva.

Sampieri (2014) señala que: “los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (p. 90).

Por estas razones, se considera que la investigación es de tipo exploratoria; ya que, en el presente trabajo se profundiza sobre las causas que inciden en la rotación y retención de los colaboradores según la brecha generacional a la cual pertenecen.

El mismo autor señala que: “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2014, p. 92).

Por ello, los investigadores deben ser capaces de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr la precisión de esta medición; así mismo, deben ser capaces de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

Para realizar investigaciones descriptivas es indispensable conocer acerca del tema por investigar. Por tanto, para efectos de este trabajo, es necesario conocer la teoría y conceptos relacionados con brechas generacionales, índices de rotación y, planes de retención de las empresas investigadas.

El estudio permite conocer las causas de rotación por brecha generacional, y el impacto de los planes de retención para incidir favorablemente en la población de interés.

## **Enfoques de la investigación**

El enfoque establecido para el presente estudio es un enfoque mixto, debido a que

Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación

e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como

### Fuentes secundarias.

Información documental de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia.  
Investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

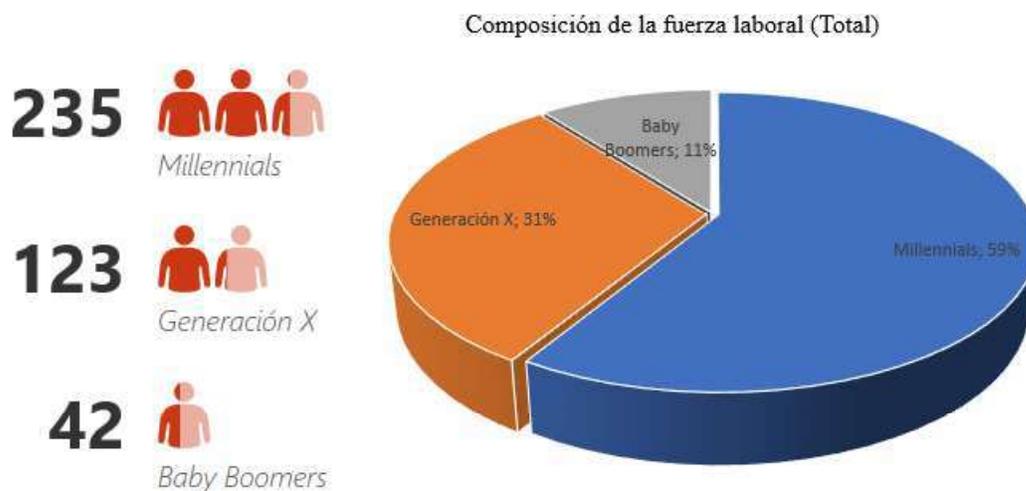
### Población

La presente investigación está dirigida a las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de las cuales se analizará la totalidad de colaboradores.

### Definición y caracterización de la población en estudio.

Para efectos de esta investigación se contemplan todos los colaboradores de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, que son un total de 400 personas.

Gráfico No. 1



Nota: Elaboración propia (2018) Base de datos de empleados Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

### Diseño muestral

Sampieri (2014) argumenta que: “en la muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la

investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

La presente investigación está enfocada a una muestra por conveniencia, ya que, toma toda la población asignada a cada brecha generacional.

### **Recopilación de los datos**

Se puede definir recopilación de datos como: “Conjunto de recursos metodológicos que tiene en común el uso de datos que solo pueden ser manejados en términos de análisis del discurso, para llegar a algún tipo de relación, interpretación, síntesis o categorización” (Corrales, 2010, p.1).

Este proceso consiste en la recolección de los datos que servirá para la aplicación del análisis comparativo y posteriormente para la interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones. Se recopila toda la información demográfica de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, obtenida de las bases de datos y de los jefes de Recursos Humanos, indicadores de rotación, encuestas de salida y los resultados obtenidos en la aplicación de una herramienta para la recolección de datos.

### **Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación**

En el presente trabajo se van a emplear procedimientos e instrumentos para recolectar la información y datos valiosos que apoyen la investigación; tales como entrevistas estructuradas, para obtener respuestas verbales relacionadas con el tema de investigación.

### **Análisis e interpretación de la información**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, se procede a realizar el análisis, por cuanto los datos proyectados permiten establecer las conclusiones a partir del contraste de los datos y su interpretación, en el cual se efectúa una comparación desde la base

teórica. Este análisis de la información se realiza con base en los hallazgos de las siguientes variables: brechas generacionales, rotación y planes de retención.

### **Matriz de Variables**

La operacionalización de variables se define como:

Proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems (Cuadro de operacionalización de variables, 2009, párr. 1).

El modelo de análisis incluye la conceptualización de variables que nacen de los objetivos específicos, la cual considera la definición conceptual de las variables en estudio y la operacionalización como traducción de lo abstracto a lo concreto. Además, la instrumentalización de variables permite definir los indicadores, instrumentos y fuentes de información para el desarrollo de la investigación.

### **Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables**

Tabla No. 1: Conceptualización y operacionalización de las variables				
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Operacionalización</b>
1	Analizar cómo está compuesta	Generaciones	El término generación citado por Gilburg (2007) está referido a: “un grupo	Fuerza laboral existente en la compañía, compuesta

<p>la fuerza laboral de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de acuerdo con las generacio nes Baby Boomers, Generació n “X” y Millennial s para la aplicación del</p>		<p>de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Observatorio generación y talento, 2016, p.137). Actualmente, en los equipos de trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones conviviendo: veteranos (nacidos antes de 1946)- Baby Boomers (de 1946 a 1964), generación “X” (de 1961 a 1980) y Millennials (nacidos después de 1980). Cada generación responde, según los investigadores del tema, a diferentes</p>	<p>por colaboradores con diferentes rangos de edad que permite clasificarlos en las distintas generaciones como motivo de estudio.</p>
--	--	--	--

	análisis comparativo.		actitudes y expectativas en relación con el trabajo y su carrera”.  (Chirinos, 2009, pág. 137)	
2	Determinar los índices de rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, en los Baby Boomers, Generación “X” y Millennial	Rotación de personal	“El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chávez, Hernández, & Mendieta, pág. 838).	Documentación e indicadores utilizados como herramienta de análisis en los departamentos de Recursos Humanos para la toma de decisiones, a partir del conocimiento de las principales causas de las salidas del personal.

	s para el análisis de las causas de las salidas de los colaboradores en esas empresas.			
3	Analizar los planes de retención de los colaboradores de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y	Retención de personal	“Mantener al capital humano satisfecho y sin intenciones de abandonar la organización, por medio de aplicación de estrategias y/o entrega de beneficios laborales directos o indirectos por el empleador” (Salazar, 2017, p. 52).	La variable permite conocer qué tan alineados están los planes de retención de las organizaciones, con las características, gustos y tendencias de cada generación. Los planes de retención determinan el nivel de satisfacción y pueden justificar el

Jumbo Moravia para medir su relación con las causas de rotación.			resultado de la variable de rotación de personal.
--	--	--	---

Nota: elaboración propia, (2018)

Tabla No. 2: Instrumentalización de las variables					
	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Fuentes</b>
1	Analizar cómo está compuesta la fuerza laboral de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo	Generaciones	1. Fecha de nacimiento de la fuerza laboral total 2. Cantidad de colaboradores	Revisión de bases de datos	Información documental suministrada por el departamento de Recursos Humanos Composición porcentual por generación

	Moravia, de acuerdo con las generaciones Baby Boomers, Generación "X" y Millennials, para la aplicación del análisis comparativo.				
2	Determinar los índices de rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, en los Baby	Rotación de personal	-Rotación de personal (egresos/total de colaboradores) -Tipos (razones) de salida	Entrevista Análisis documental	-Información recopilada con funcionarios del departamento de Recursos Humanos -Indicador de rotación

	Boomers, Generación "X" y Millennials, para el análisis de las causas de las salidas de los colaboradores en esas empresas.				
3	Analizar los planes de retención de los colaboradores de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para	Retención de personal	-Enlistar los beneficios e incentivos vigentes. -Realizar un análisis de los beneficios e incentivos otorgados a cada colaborador. -Analizar la relación beneficios e	-Entrevista estructurada -Análisis Documental -Tabulación de información -Análisis de resultados	-Información documental suministrada por el departamento de Recursos Humanos -Información suministrada por los colaboradores

	medir su relación con las causas de rotación.		incentivos por brecha y cuáles beneficios generan retención.		
--	--	--	--	--	--

Nota: elaboración propia (2018)

### **CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA**

## Generalidades de la Empresa

### Grupo COMECA

Las empresas en estudio forman parte del Grupo Comeca, el cual se ha desarrollado con mayor énfasis en dos áreas de negocio: soluciones de empaque, que es su eje central y estratégico; y comercio al detalle, como eje secundario.

- a) **Soluciones de Empaque:** el Grupo cuenta con 29 fábricas, distribuidas desde Canadá hasta Argentina, dedicadas a la fabricación de empaques de cartón corrugado, productos de papel, empaques plegadizos, envases de hojalata y de plástico, entre otros.
- b) **Comercio al detalle:** esta área está compuesta por un grupo de supermercados, con más de 60 puntos de venta en Costa Rica. Este sector lo compone la empresa GESSA (Grupo Empresarial de Supermercados).

Además de las áreas de negocio mencionadas anteriormente, el Grupo Comeca cuenta con empresas en otros sectores como: servicios financieros, hotelería y alimentos, entre otros.

Se enfoca en aquellas inversiones que contribuyen a mejorar su servicio y la oportunidad de entrega con precios competitivos, a fin de ofrecer valor agregado a los negocios de sus clientes. Está siempre atento a las oportunidades del mercado para seguir desarrollando planes estratégicos de expansión con visión para crecer y una pasión para crear, según dice su lema empresarial. Cuenta con un modelo de liderazgo comprometido con los resultados y sus colaboradores, que le permite obtener un desempeño financiero sobresaliente. Cuenta con empresas ubicadas en 11 países de Latinoamérica y Canadá.

## **Marco estratégico.**

*Visión.* Ser un grupo de empaque reconocido a nivel internacional, fortalecido en Costa Rica, con actividades de supermercados en crecimiento. Se pretende:

- Atraer personas talentosas, valorando y premiando el desempeño e innovación.
- Sistematizar la toma de decisiones en todos los campos, creando sistemas de información e integrándolos.
- Mantenerse atento a las oportunidades del mercado para crecer e innovar.
- Mejorar continuamente lo que hacemos.
- Trabajar con responsabilidad social.

*Valores.* Los valores presentes en la empresa son los siguientes:

- Rentabilidad. Creemos en el retorno sobre la inversión y sobre las ventas, lograda con base en comportamientos estrechamente orientados hacia la eficiencia en la utilización de los recursos, la austeridad y la eficacia en la consecución de nuestras metas.
- Respeto. Creemos que el respeto debe ser demostrado con hechos entre todos los colaboradores de la empresa.
- Desarrollo Humano. Hemos adquirido un compromiso por el crecimiento de nuestros colaboradores a través de su entrenamiento y la capacitación permanente para mejorar su desempeño, así como su realización integral.
- Compromiso. Tanto nuestra empresa como nuestros colaboradores están comprometidos con la visión, misión, valores, cultura organizacional, metas de los informes de enfoque, objetivos, acuerdos, cumplimiento de fechas y que lo que se dice se cumpla.

- Satisfacción al cliente. Estamos comprometidos con una cultura de satisfacción total de nuestros clientes.

## **Impresora Delta**

### **Historia.**

Impresora Delta S.A. es una empresa litográfica fundada en 1972. Desde sus inicios, su operación se ha concentrado principalmente en la fabricación de empaques, tales como cajas plegadizas y multi-empaques.

La empresa ha tenido un crecimiento sostenido gracias a la participación de su personal y la confianza que ha ganado con sus clientes.

Varios años después de su fundación, laboran en ella cerca de doscientos colaboradores en las diferentes áreas funcionales, lo cual coloca a la empresa en una posición de liderazgo en el mercado. Impresora Delta tradicionalmente había servido al mercado nacional; sin embargo, a raíz de su expansión, a principios de la década de los noventa se inició un programa de exportación que comprende empresas instaladas bajo el régimen de Zona Franca, en Centroamérica y el Caribe.

La organización se ha comprometido con alcanzar y mantener un alto nivel de satisfacción de sus clientes, ofreciendo un balance positivo de alta calidad, servicio personalizado y precios competitivos. Ofrece a sus clientes un servicio integral de manufactura, que va desde el arte digital hasta el artículo terminado, teniendo siempre presente que el producto, es la imagen del producto que venden sus clientes.

En 1999, la empresa inició la producción de cajas plegadizas impresas en “offset” y

laminadas en cartón micro corrugado. Con el crecimiento logrado, más esta nueva línea, en el 2000 se realizan expansiones, tanto de ampliación de la planta física con el uso de otra bodega, como de importantes inversiones en equipos nuevos de alta tecnología.

En el 2004, se lleva a cabo la adquisición y fusión de la empresa con una de las imprentas de mayor trayectoria en el mercado costarricense: Fotorama de Centroamérica, S.A. Con este movimiento de gran importancia para el mercado local y centroamericano, Impresora Delta aumenta de manera considerable su capacidad, al consolidar sus operaciones en las instalaciones adquiridas y realizar trabajos de remodelación y acomodo de maquinaria, con el fin de lograr un flujo de proceso ágil y eficiente.

En este mismo año se realiza la adquisición de maquinaria de alta tecnología para los procesos de pre-prensa, lo cual le permite entrar en el proceso de administración del color de manera digital y ponerse a la altura de imprentas de países desarrollados.

A finales del 2008, la empresa realiza cambios positivos importantes en su crecimiento y expansión; y decide trasladar sus operaciones a la planta actual ubicada en San Rafael de Alajuela, que cuenta con un área aproximada de 24.000 metros cuadrados de terreno. En dicho lugar se realizó la construcción de un edificio que se adapta a los requerimientos de las plantas desarrolladas mundialmente para dar el servicio de impresión que brinda Impresora Delta.

Gracias a este compromiso con la búsqueda de la mejora continua y el enfoque al cliente, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, y ha establecido relaciones de largo plazo, con importantes empresas de categoría mundial.

### **Marco estratégico.**

**Visión.** Crecer en la conversión de productos basados en cartulina y corrugado- laminado como empresa de categoría mundial en mejora continua.

**Misión.** Adaptarnos de manera continua a las necesidades de nuestros clientes en la presentación de sus productos, alcanzando la rentabilidad que nos permita cumplir las expectativas de nuestros socios y colaboradores, con respeto al medio ambiente y contribuyendo al desarrollo social.

**Valores.** Los valores presentes en la empresa son los siguientes:

- Respeto. Demostrado con hechos hacia todos y de todos los niveles. Respetar la diversidad cultural.
- Compromiso. Colaboradores comprometidos con los valores y con los indicadores de gestión, con constancia, disciplina y entrega.
- Desarrollo Humano. Compromiso con el crecimiento de los colaboradores. Proveer los recursos necesarios.
- Rentabilidad. Eficiencia en recursos, austeridad, eficacia en metas.
- Satisfacción del Cliente. Compromiso con la cultura de satisfacción de nuestros clientes.

### **Hotel Radisson San José**

Radisson Hotel Group es uno de los grupos de hoteles más grandes y dinámicos, con ocho marcas distintivas de hoteles con más de 1.400 propiedades en destinos de todo el mundo. El

portafolio de marcas de hoteles incluye: Radisson Collection™, Radisson Blu®, Radisson®, Radisson RED®, Park Plaza®, Park Inn® de Radisson, Country Inn & Suites® de Radisson y Preziotel.

Radisson es una marca global, con una perspectiva moderna, que confía en sí misma. Por ello, los huéspedes desde Nueva York hasta Nuevo México, desde Canadá hasta Chile y alrededor del resto del mundo, exigen tener la misma experiencia cada vez que los visitan, sin importar en qué lugar del mundo se encuentran.

Radisson® es sinónimo de niveles sobresalientes de servicio y confort, con un estilo de excelencia. Hoy brinda aún más servicios para asegurarse de mantener la posición en la avanzada de la industria hotelera actual y futura. Sus hoteles están orientados al servicio, son responsables, social y localmente conectados y demuestran una actitud moderna y atenta en todo lo que hacen. El objetivo es ofrecer un excelente servicio; comodidad donde se necesite.

Radisson Hotel Group es una compañía de hospitalidad líder que actúa como un verdadero anfitrión y el mejor socio para huéspedes, propietarios, socios comerciales y talento. Las ocho exclusivas marcas ofrecen experiencias hoteleras excepcionales y galardonadas, que se originan en una sólida herencia escandinava de diseño e innovación. Las marcas incorporan una visión moderna de la hospitalidad, que incluye auténticos gustos locales, diseño de vida elegante, ubicaciones únicas y escenas sociales vibrantes.

Ofrece un renovado compromiso con el liderazgo de la hospitalidad para cumplir con la cambiante industria de viajes y las necesidades personalizadas de sus huéspedes. Brinda además un servicio excepcional en todos los hoteles de todo el mundo, y se esfuerzan por

ofrecer una experiencia de hospitalidad que va más allá de las expectativas de los huéspedes.

### **Historia.**

La historia de Radisson se remonta a 1909, cuando se inauguró el primer hotel Radisson, cuyo nombre se debe al conocido explorador francés Pierre Esprite Radisson, en Minneapolis, MN. En 1962, este fue adquirido por Curt Carlson, un hombre de negocios y empresario de Minneapolis. Carlson adquirió fama nacional en los 40 y 50, a través de su exitosa Gold Bond Stamp Company, pionera en el concepto de programas de fidelidad para clientes.

Esta compañía fue la creadora de la primera cadena americana en la URSS, el primer programa de fidelidad para agencias de viajes, “look to book”, y una de las primeras colaboraciones a través del Atlántico, formada por Radisson y SAS International Hotels. Es una de las cadenas de alta gama más antiguas de Estados Unidos.

En Costa Rica, el hotel inició operaciones en 1994 con la construcción de la primera etapa que constaba de 107 habitaciones con el nombre de Hotel Europa Zurquí. En 1999 es adquirido por el Grupo Comeca quien lo mantiene con ese nombre hasta el 2006, cuando adquiere la franquicia de la Marca Carlson y pasa a llamarse Hotel Radisson Europa Zurquí.

Como parte del compromiso adquirido por el Grupo Comeca con la cadena Carlson, en el 2008 se inicia la construcción de la segunda etapa que consta de 103 habitaciones más. En total, el hotel cuenta con 210 habitaciones divididas de la siguiente manera:

- 185 Habitaciones Estándar
- 6 Junior Suite
- 8 Master Suite

- 10 Business Class
- 1 Suite Presidencial

Además, posee 13 salones para eventos con capacidades que van desde 10 personas hasta 1000 en tipo auditorio en el centro de convenciones. Como parte de los centros de consumo, el hotel cuenta con la cafetería Tropical, el Bar Jobo y el Restaurante Acuarelas.

Hoy, el hotel cambió su nombre al de Hotel Radisson – San José como una estrategia de mercadeo para posicionarlo dentro del gran área metropolitana.

### **Marco estratégico.**

**Misión.** Cautivar a nuestro cliente interno y externo mediante un servicio hotelero de calidad, generando rentabilidad que satisfaga a nuestros operadores y propietarios, garantizando bienestar y desarrollo a nuestro recurso humano.

**Visión.** Ser líderes en calidad y servicio personalizado, innovando para sobrepasar toda expectativa interna y externa, convirtiéndonos en una de las mejores opciones de la plaza.

**Valores.** Los valores de la empresa son los siguientes:

- Respeto. Demostrado con hechos hacia todos y de todos los niveles. Respetar la diversidad cultural.
- Compromiso. Colaboradores comprometidos con los valores y con los indicadores de gestión, con constancia, disciplina y entrega.
- Desarrollo Humano. Compromiso con el crecimiento de los colaboradores. Proveer los recursos necesarios.
- Rentabilidad. Eficiencia en recursos, austeridad, eficacia en metas.

- Satisfacción del Cliente. Compromiso con la cultura de satisfacción de nuestros clientes.

### **GESSA (Grupo Empresarial de Supermercados)**

GESSA es una empresa 100% costarricense, que, de manera independiente y responsable, brinda a los consumidores diferentes opciones de compra y, a los proveedores, una alternativa justa para llevar sus productos al consumidor.

#### **Perimercados (Jumbo Supermercados)**

Los Perimercados comprenden 28 tiendas que reúnen los más firmes valores de la esencia tica y por ello entiende muy bien a sus clientes y les ofrece lo que necesitan, pues cuenta con una amplia variedad de productos e infraestructura muy cómoda, sin dejar de lado el servicio. A seis de ellos, por su tamaño y por la cantidad y variedad de productos que venden, se les denomina Jumbo.

#### **Super Compro**

Es un supermercado regional con la versatilidad de adaptarse a la zona donde opera. Destaca por su ubicación y su promesa de precio bajo, dentro de una experiencia de compra agradable. Actualmente operan 29 tiendas, tanto en todas las zonas de Guanacaste como en Turrialba, Alajuela y Puntarenas.

#### **Saretto**

Es un supermercado que cuenta con una antigüedad trascendental en la zona de Escazú. Las áreas que más destacan en Saretto son: frutas, verduras y carnes con un amplio y exclusivo surtido de productos, llenos de frescura y calidad. En vinos y licores, Saretto ofrece una cava

que cuenta con una gran variedad para todos los gustos, desde vinos italianos, chilenos y de otros países, hasta licores y cervezas exclusivas que solo se encuentran en Saretto.

### **Historia**

En el 2001, la empresa pasa a ser parte del Grupo Comeca. La anterior se llamaba Periféricos. Inició operaciones con 14 tiendas y 780 colaboradores. Para el 2002 se realiza el lanzamiento de la marca Perimercados.

En el 2005 se adquiere la cadena Guanacasteca Coopecompro. GESSA decide conservar ese nombre, ya que esa marca estaba arraigada en el pueblo guanacasteco y por eso se llamó Super Compro. Luego, en el 2012, GESSA adquiere el supermercado Saretto ubicado en San Rafael de Escazú.

Actualmente cuenta con 50 tiendas y 1750 colaboradores, ya que, luego de una reestructuración, la empresa se vio obligada a cerrar algunas debido a la pérdida de competitividad en el mercado. En algún momento, la compañía llegó a contar con 2400 colaboradores.

### **Marco estratégico.**

**Misión.** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un amplio surtido de productos de calidad y un excelente servicio.

**Visión.** Ser reconocidos como los mejores supermercados de Costa Rica.

**Valores.** Los valores de la empresa son los siguientes:

- Respeto. Demostrado con hechos hacia todos y de todos los niveles. Respetar la diversidad cultural.

- **Compromiso.** Colaboradores comprometidos con los valores y con los indicadores de gestión, con constancia, disciplina y entrega.
- **Desarrollo Humano.** Compromiso con el crecimiento de los colaboradores. Proveer los recursos necesarios.
- **Rentabilidad.** Eficiencia en recursos, austeridad, eficacia en metas.
- **Satisfacción del Cliente.** Compromiso con la cultura de satisfacción de nuestros clientes.

## Organigrama de las empresas

### IMPRESORA DELTA

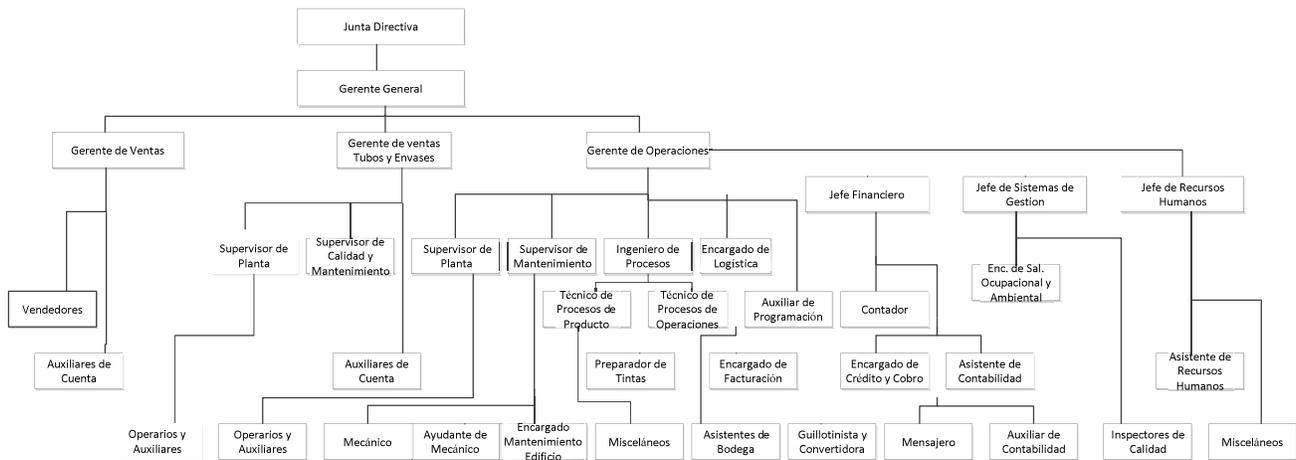


Figura 1. Organigrama Impresora Delta

Nota: Suministrado por el personal de Recursos Humanos de Impresora Delta

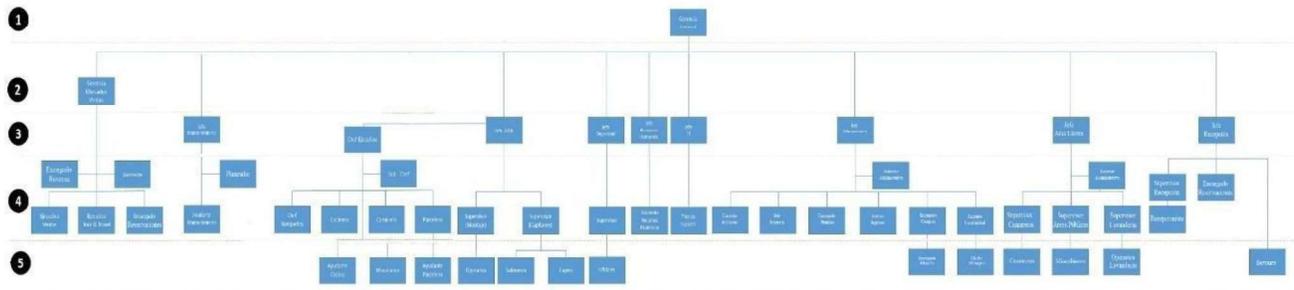


Figura 2. Organigrama Hotel Radisson  
 Nota: Suministrado por el personal de Recursos Humanos del Hotel Radisson



Figura 3. Organigrama Grupo Gessa

Nota: Suministrado por el personal de Recursos Humanos de Grupo Gessa

Estas tres compañías, con estructuras bien definidas, forman parte de un corporativo latinoamericano que ahora se expandió al mercado norteamericano.

El Grupo Comeca tiene un lema muy característico: Visión para crecer, pasión para crear, que ha ido consolidando con el paso del tiempo en armonía con proveedores, clientes, colaboradores y con un alto compromiso por el medio ambiente y las nuevas generaciones.

Las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia representan a tres de los sectores en los que el Grupo Comeca tiene operaciones. Son empresas ya consolidadas, con estructuras administrativas independientes y amplia trayectoria en el mercado nacional.

El Grupo Comeca continúa año con año creciendo y consolidándose. Actualmente, es el líder latinoamericano en envases de hojalata y el segundo en empaques de cartón, con una alta presencia no solo con productos, sino también con calidad reconocida.

Cada una de las tres empresas en estudio proporcionará amplia información; ya que, cuentan con procesos de Recursos Humanos que funcionan como aliados estratégicos de las operaciones, donde el colaborar resulta parte vital en el engranaje exitoso de cada compañía.

## **CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrollan todos los temas implicados en la investigación. Es importante definir aspectos clave, desde la organización y la base teórica de las variables de estudio.

El autor Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración Moderna* (2007), realiza una recopilación de conceptos de administración que funcionan como base para introducir la investigación. Es necesario comprender el origen de la administración de recursos humanos como eje central de la investigación y que nace de la administración general.

Tabla No. 3: Recopilación de conceptos de administración.

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
E. F. L. Brech	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”
Henry Fayol	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
José Antonio Fernández Arenas	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”
Koontz y O'Donnell	“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

J. D. Mooney	“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”
Peterson and Plowman	“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Morstein Marx	“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” ...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”

Nota: Reyes, (2007)

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los diferentes tipos de recursos, humanos, tecnológicos, monetarios y materiales para lograr la consecución de los objetivos, mismos que se alcanzan a través de la planificación estratégica como la ruta trazada hacia la meta.

La planificación estratégica es el proceso de gestión que le permite a las organizaciones diseñar los objetivos que se pretende alcanzar, en un plazo definido, con la intención de aportar un rumbo de mejora a la empresa.

De acuerdo con Mendoza, López & Salas, la planificación estratégica

Hace referencia a un proceso formal utilizado con el fin de generar resultados

articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociados con un proceso racional. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Con ella, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo. (2016, p. 64)

Además, tiene como objetivo conseguir ventajas competitivas sostenibles que faciliten a la organización, obtener una posición superior en comparación con la de sus competidores o sustitutos; lo que se traduce en una mejor rentabilidad, mayor cuota de mercado, volúmenes más altos de facturación, entre otros. (Membrado, 2007)

Es un proceso base para la consecución de metas y de resultados en las organizaciones en el que se: “conduce al capital humano a establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas con el fin de alcanzar dichas metas, además del desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias y de esa manera obtener los fines buscados” (Muñoz & Castillo, 2011, p. 180).

Membrado (2007, p. 124) plantea que la planificación estratégica incluye dos elementos clave para su definición y puesta en marcha

El proceso de planificación estratégica, que permite la definición de la estrategia, incluye como elemento fundamental un análisis tanto externo como interno. El análisis del entorno incluirá el entorno general, más alejado de la organización, y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, y el entorno específico, donde analizaremos a los clientes, proveedores, y en especial la competencia.

El análisis del entorno permitirá identificar en un futuro qué oportunidades y qué amenazas tiene la organización. El análisis interno es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización, y cómo ha funcionado en el pasado inmediato, y nos va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades.

Para el crecimiento y consecución de los objetivos, las empresas deben valerse de diferentes tipos de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos; siendo el último, el recurso primordial para el funcionamiento integral de la organización, al conectar la planificación estratégica con la planificación de recursos humanos y, por ende, con la administración de Recursos Humanos.

La planificación de recursos humanos se trata de una: “actividad propia de las organizaciones que alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización” (Mendoza et al., 2016, p. 63).

Con ese fin, se formula la estrategia, comúnmente conocida como la planeación o planificación de recursos humanos. En este proceso se analiza la necesidad de recurso, entre otros objetivos comunes, como lograr que las personas se sientan motivadas; formulen estrategias de promoción, mejoren el rendimiento y se propicie una cultura y ambiente organizacional sano y acorde con la esencia de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es la puesta en marcha, o el día a día, por medio de los subprocesos que impulsan e impactan la planificación de recursos humanos y a su vez la implementación de la planificación estratégica. Wayne (2010) la define como el conjunto de acciones que se llevan a cabo con el fin de coordinar la

participación de los individuos para cumplir con los objetivos organizacionales, a través de la creación de un sistema integrado de la ARH, mediante el cual, los implicados desarrollan y trabajan sus actividades.

Por otra parte, la ARH se puede dividir en: “cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (Wayne, 2010, p. 5).

La función principal de la ARH es el desarrollo de recursos humanos, que involucra tanto capacitación y desarrollo, planeación de la carrera y actividades de desarrollo, así como también, desarrollo de la organización, administración y evaluación del desempeño. (Wayne, 2010)

Todo lo mencionado hasta este punto se puede incluir dentro del campo de factores ambientales internos; sin embargo, para la ARH también se debe tomar en cuenta que influyen factores ambientales externos, dentro de los que se encuentran consideraciones legales, el mercado laboral, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología, la economía y los sucesos imprevistos. Cada uno de estos factores, ya sea en forma separada o en conjunto con otros, puede generar restricciones sobre la forma en la que se ejecutan las tareas de la ARH. (Wayne, 2010)

A modo de resumen, los factores ambientales internos y externos que influyen, ya sea de forma separada o mediante su combinación, en la administración de los recursos humanos, se pueden sintetizar en la siguiente figura.

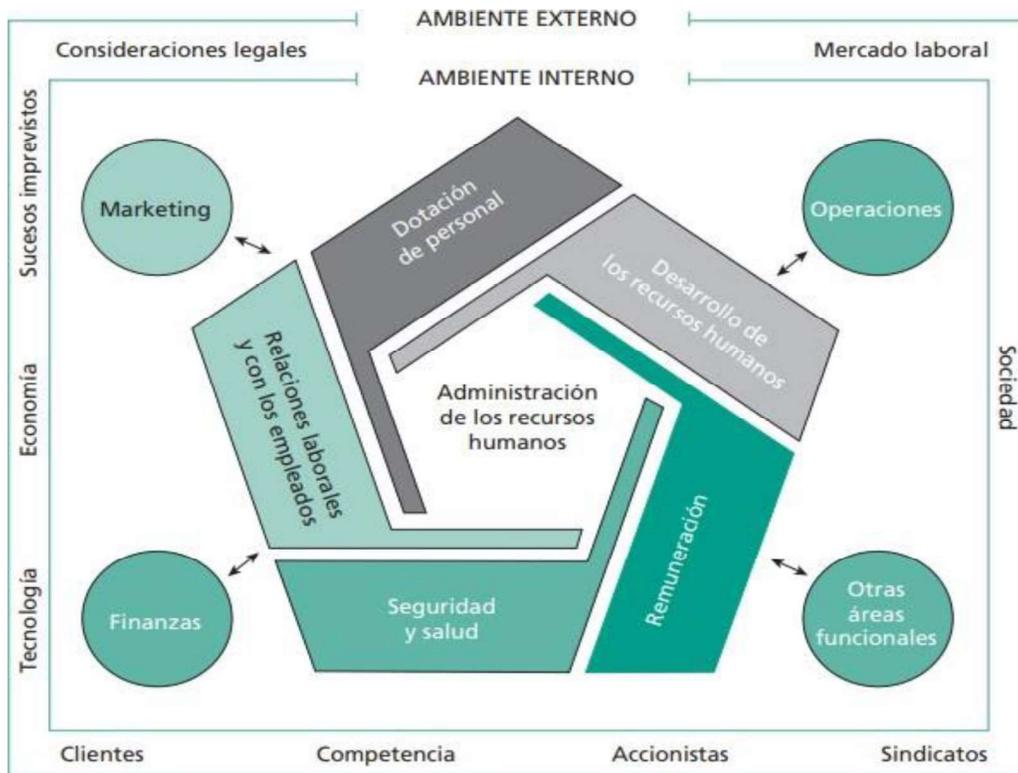


Figura 4. Ambiente de la administración de los recursos humanos  
 Fuente: Wayne, R. (2010)

En esta figura se observa que la administración de recursos humanos se involucra y relaciona con todos los procesos de una organización. La investigación de recursos humanos penetra en todas las áreas funcionales y se ve impactada por diversos factores, en los cuales los directivos deben tener no solo conocimiento, sino un involucramiento directo.

La ARH se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas; dinámico y cambiante cuya primera característica es la complejidad; y en segunda instancia, el cambio. En la actualidad, la ARH se encuentra en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones, gracias a una evolución que se ha producido con el paso de los años,

dado que anteriormente se encontraba a nivel operacional, luego pasó a nivel intermedio, y en la actualidad se encuentra ascendiendo a la parte estratégica. (Chiavenato, 2011)

El autor plantea que: “el área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc.” (Chiavenato, 2011, p. 112).

Además, los asuntos tratados comúnmente por la ARH, están relacionados con una multiplicidad de campos donde se ejecutan acciones relacionadas con

La aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (Chiavenato, 2011, p. 112)

Por otra parte, el autor contrasta lo expuesto anteriormente por Wayne (2010), dado que plantea que los asuntos tratados por la ARH comprenden tanto aspectos internos de la compañía, relacionados más con el enfoque introvertido de la ARH, así como aspectos externos o ambientales, concernientes al enfoque extrovertido de la ARH. (Chiavenato, 2011)

Finalmente, resalta los procesos de la administración de recursos humanos, como los

siguientes: integración de personas (reclutamiento, selección, planeación de RH), organización de personas (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación del desempeño), retención de personas (remuneración, prestaciones, higiene/seguridad, relaciones sindicales), desarrollo de personas (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional) y de auditoría de personas (banco de datos, controles y sistemas de información). (Chiavenato, 2011)

Uno de los mayores desafíos que se presentan en los procesos de recursos humanos, gira en torno a la conformación de la fuerza laboral necesaria para su desarrollo y progreso; debido a la convergencia de distintas generaciones en un mismo espacio de trabajo.

Por lo anterior, es imperativo conocer las características o patrones de conducta, principalmente a nivel laboral, que han presentado las distintas generaciones a través de los años. Por tanto, es importante incluir dentro de la administración de recursos humanos el acercamiento y análisis de las características de las diversas poblaciones o generaciones que laboran en la organización, saber cómo motivarlas, retenerlas, y comprender de qué manera sus habilidades y destrezas potencian la capacidad de la empresa para cumplir los objetivos.

### **Tipos de Generaciones**

Previo a conocer el concepto de generación, las principales clasificaciones y sus características, es importante establecer el concepto de brecha generacional, mismo que ha estado latente desde el comienzo de la humanidad y que se ha manifestado de diversas maneras y en diferentes ámbitos: familiares, sociales, laborales, siendo el último, el

enfoque de la investigación.

El periódico digital *El Día* de República Dominicana en la columna titulada “La brecha organizacional” la define utilizando un lenguaje sencillo: “las diferencias que existen entre la generación actual y las generaciones anteriores (padres, abuelos, etc.).” (Lachapelle, 2016, párr. 3) Aunque la definición es bastante simple, se trata de un tema con ciertas complejidades en relación con las características de cada generación, sus paradigmas y diferencias; sin embargo, no necesariamente son términos desde la óptica negativa o de retos imposibles, aun cuando algunos autores dan la idea de que se trata, incluso, de una competencia despiadada.

Por ejemplo, García (.s.f) afirma que: “La brecha generacional no solo es una cuestión de edades, ideologías, gustos y maneras distintas de entender los negocios y el mundo general, sino que es una despiadada competencia entre los grupos de "jóvenes sin experiencia" y los grupos de maduros con experiencia” (p. 52).

Resulta interesante la perspectiva de la brecha generacional como una competencia negativa, aun cuando hay gran cantidad de variables a nivel laboral que influyen en el hecho de que se vea como un complemento en vez de una competencia; por ejemplo, la cultura organizacional, el liderazgo, etc. Además, es muy importante considerar los tipos de brechas y las características propias de cada generación, ya que, de ellas se puede tomar ventaja para integrarlas en vez de dividir las. Los tipos de brechas generacionales son: “Sociocultural, psicológica y antropológica, marcando diferencias importantes para clasificar a las generaciones de acuerdo con el tiempo y circunstancias en las que nacen. Estas diferencias inciden en los hábitos de consumo, las relaciones interpersonales, entorno laboral, uso de la tecnología, etc.” (Muñoz, 2016, p.14).

El concepto individual de lo que es una generación y su clasificación, clarifica y forma parte del concepto integral de la brecha generacional. Gilburg (2007), citado por Chirinos (2009), indica que el término generación se encuentra referido a: “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p. 137).

De acuerdo con Kotler & Keller (2012), cada generación: “Está profundamente influida por las épocas en las que creció, es decir, por la música, las películas, la política y eventos definatorios del periodo. Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, y tienen puntos de vista y valores similares” (p. 219). Así mismo, el autor indica que, aunque se pueden agrupar las generaciones de acuerdo con sus rangos de edad, las fechas que definen el período comprendido por una generación son subjetivas y pueden variar por diversos factores.

The Center for Generational Kinetics asegura que en la actualidad se han identificado cinco generaciones que conforman la sociedad mundial: la generación tradicionalista, los baby boomers, la generación X, los Millennials y la generación Z (Centennials). De acuerdo con las características del mercado laboral, en cada país conviven entre cuatro o cinco generaciones simultáneamente. (The Center for Generational Kinetics, 2016).

### **Baby Boomers**

La Revista Clío América define a este grupo generacional como aquellos nacidos entre 1946 y 1964; por lo que actualmente se encuentran en sus 50, 60 y 70 años. Esta generación se conoce principalmente por ser aquellos nacidos al terminar la Segunda guerra mundial, periodo en el que también se presentó un crecimiento en la tasa de natalidad en el mundo, hecho que da origen a su nombre “Baby Boom”. (Díaz, López,

y Roncallo, 2017)

La adolescencia y juventud de esta generación coincide con grandes acontecimientos sociales. Viven la expansión de la libertad individual, la conformación de movimientos defensores de los derechos sociales y son protagonistas de la incorporación de las mujeres al mercado laboral. (Observatorio generación y talento, 2016)

En el ambiente profesional, esta generación se caracteriza por un alto grado de compromiso y dedicación en sus labores, llegando incluso a considerarse como adictos al trabajo. Las personas de esta generación son empoderadas, optimistas, perseverantes, honestas y preocupadas por la búsqueda de estatus, lealtad y calidad de vida. Estas características hacen que los Baby Boomers valoren la estabilidad laboral, ya que, cuando empiezan a trabajar en una organización se dedican a su trabajo con el fin de crear y desarrollar una carrera en ella; por lo que no se encuentran interesados en cambiar de trabajo frecuentemente. (Díaz et al., 2017)

Según el *Observatorio generación y talento*, desde el punto de vista de recursos humanos, las empresas describen a este grupo como una

Generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Saben que les gusta trabajar y formar parte del equipo, que se plantean el trabajo como un reto personal, que se comprometen con el proyecto empresarial con un alto ingrediente de innovación. (2016, p. 9)

A continuación, se presentan algunas de las fortalezas y debilidades de esta generación.

Tabla No. 3. Fortalezas y debilidades de los Baby Boomers

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Capacidad de liderar, respeto, responsabilidad, compromiso, sacrificio, esfuerzo, experiencia, dedicación, perseverancia, optimismo, honestidad, lealtad.	Estancamiento laboral: se acostumbran y se apegan a un único trabajo. Dificultad para gestionar el cambio, la incertidumbre, resignados.

Nota: Elaboración propia (2018).

Los Baby Boomers, crecieron en un periodo en el que no se disponía de las facilidades del internet y las herramientas tecnológicas actuales; sin embargo, esta generación: “Ha sido flexible y diligente para aprovechar los beneficios de herramientas como el teléfono móvil y las redes sociales para facilitar su trabajo y su vida personal” (Díaz et al., 2017, p.196).

De acuerdo con la enciclopedia *Global Studies*, aquellos que actualmente se encuentran activos en sus puestos de trabajo, se caracterizan por ocupar puestos de alto mando y estar bien establecidos profesionalmente en las organizaciones donde construyeron su carrera, y fungen como transmisores de conocimiento, liderazgo y autoridad para las otras generaciones: los de la generación “X” y los Millennials. La parte restante de Baby Boomers, están siendo desvinculados de sus empresas y remplazados por las generaciones siguientes. (Juergensmeyer y Anheier, 2012)

Por otra parte, se espera que para el año 2020, el ciclo laboral de los Baby Boomers estará llegando a su fin, y los que aún se encuentran laborando comenzarán a jubilarse. (Observatorio generación y talento, 2016)

## **Generación X**

Se dice que existen varias discrepancias en cuanto al establecimiento del año exacto en el que inicia y termina la generación “X”; sin embargo, se conoce que se encuentra comprendida a partir de los años 60 y finales de los años 70 e inicios de los 80. (Díaz et al., 2017)

Por su parte, el Pew Research Center, define a la generación “X”, en su publicación *Dónde terminan los Millennials y comienza la Generación Z*, como aquellos nacidos entre 1965 y 1980, cuyo rango de edades para el año 2020 comprende de 40 a 55 años. (Dimock, 2018)

Los integrantes de esta generación comparten el hecho de que en su mayoría

Crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso. (Díaz et al., 2017, p.197)

De acuerdo con la revista *Delineando Estrategias*, los integrantes de esta generación: “Han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y al cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos”. (Imperial et al., 2016, p.3)

Además, en su mayoría fueron adolescentes en los años de los 80, influenciados por acontecimientos de gran impacto como el surgimiento de laptops o computadoras personales, el internet, la transición de lo analógico a lo digital, la expansión del VIH y

el surgimiento de canales de televisión como MTV y CNN, entre otros eventos que forjaron sus características y comportamientos. (Díaz et al., 2017)

En esta misma época de los años 80, se dio el ingreso de esta generación al mercado laboral, encontrándose con un mercado inestable y con una gran competencia dentro del mismo. Para esta generación, la seguridad y estabilidad laboral pierden valor con respecto a sus predecesores; ya no ven la fidelidad hacia una única empresa como una forma de crecimiento y calidad de vida, sino que ven el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, sin descuidar su salud como los Baby Boomers. (Díaz et al., 2017)

En el ámbito laboral: “su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva” (Díaz et al., 2017, p.197).

Así mismo, Observatorio generación y talento (2010) en el estudio sobre el Análisis de talento intergeneracional en las empresas menciona que los integrantes de esta generación se definen a sí mismos con características como trabajadores en equipo, con facilidad de aprendizaje, dinámicos, automotivados, entre otros. Además, desde el punto de vista de recursos humanos, las empresas ven la generación “X” como: ““Puente” entre la “gen Y” y los BB que se caracteriza por su sentido común y un cierto exceso de responsabilidad fruto del esfuerzo y el sacrificio vivido en sus orígenes. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional” (Observatorio generación y talento, 2016, p.10).

A continuación, se presentan algunas de las fortalezas y debilidades de esta generación:

Tabla No. 4. Fortalezas y debilidades de la generación X

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Automotivados, dinámicos, responsabilidad, adaptabilidad, resiliencia, autoexigencia, emprendimiento, fomento de desarrollo tecnológico, aceptación a la diversidad.	Ansiedad, frustración, presión por el entorno, miedosos. Menor valor a la estabilidad laboral con respecto a los Baby Boomers.

Nota: Elaboración propia (2018), tomado de Díaz et al., (2017)

Aunado a la anterior, en la actualidad muchos de ellos ocupan puestos de mandos medios en las organizaciones, por lo que se encuentran sometidos a una gran presión proveniente de dos direcciones, en primera instancia la presión de la alta dirección desde arriba y, por otro lado, la de los empleados más jóvenes a su cargo. (Observatorio generación y talento, 2016)

**Millennials**

Esta generación hace referencia a aquellos nacidos entre las décadas de los 80 y los 90. Al igual que con la generación “X”, ha existido una serie de discrepancias con el establecimiento de los años exactos que marcan los límites de esta generación, debido a que los procesos sociales que delimitan el período no fueron iguales en todos los países, por sus características y realidades. De acuerdo con el más reciente estudio del Pew Research Center (2019), los Millennials se definen como: “Aquellos nacidos entre 1981 y 1996, encontrándose en la actualidad en la franja de los 22 y 37 años. Se clasifica como la generación de internet y de las redes sociales” (Dimock, 2019, párr.5).

En un estudio realizado por la consultora líder en reclutamiento a nivel global Robert Walters, se dice que los Millennials

Son la primera generación de nativos digitales, conocedores de la tecnología y casi permanentemente conectados, rara vez vistos sin una tablet o un teléfono en las manos. Se trata de la generación más cualificada de la historia, y han sido capaces de dominar la multitarea gracias a su constante y temprana exposición a una amplia variedad de medios de comunicación. (Robert Walters, s.f, p.2)

Relacionado con lo anterior, los Millennials ya no consideran la tecnología como una novedad capaz de sorprender, sino como algo obvio.

Al igual que las generaciones anteriores, han sido marcados por distintos eventos que han forjado su personalidad, dentro de los cuales se destacan Google, YouTube, Wikipedia, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otras), la recesión del 2008 y la dependencia de ciertas herramientas informáticas como es el caso de Microsoft Office para la vida académica y laboral. (Díaz et al., 2017)

Son una generación que ha provocado gran interés en las empresas debido a sus ideas innovadoras y maneras de responder ante distintas situaciones. Los Millennials quieren: “Cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres” (Díaz et al., 2017, p. 198).

Ese mismo autor, citando a Stein (2013), menciona que: “los Millennials han tenido tantos reconocimientos durante su crecimiento, que muchos esperan ser promovidos en

sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento” (Díaz et al., 2017, p. 198).

Tienen sus propias características laborales que los representan y diferencian de otras generaciones. Buscan una educación constante, son conscientes de que el mundo laboral actual exige un mayor nivel de preparación académica, son autodidactas; ya que, comprenden la necesidad de aprender por ellos mismos, son multidisciplinarios, por lo que no se conforman solo con su profesión, buscan cursos, talleres, estudios posteriores, entre otros. Según el Observatorio Generación & Talento (2016), los integrantes de esta generación se definen a sí mismos con características como liberadores del cambio, orientados al reto, dinámicos, ambiciosos, adaptables, globales, interconectados, muy cualificados e individualistas.

Por otra parte, según el Observatorio Generación y Talento (2016), desde el punto de vista de recursos humanos, las empresas ven a los Millennials orientados a retos, ya no les interesan tanto las dimensiones de las empresas en las que trabajan, sino que anteponen su comodidad y pasión por el proyecto profesional. Además, reconocen que la innovación es un factor de gran importancia en esta generación y siempre quieren que sus aportes sean reconocidos. A continuación, se presentan algunas de las fortalezas y debilidades de esta generación:

Tabla No. 5. Fortalezas y debilidades de los Millennials

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Educación constante, pasión, autoconfianza, individualismo, autonomía e inconformismo, adaptación, nativos digitales e innovadores, dinámicos, adaptables.	Anteponen su felicidad ante lo profesional, impacientes, falta de foco, carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, poca habilidad para trabajar en equipo, necesidad de reconocimiento constante.

Nota: Elaboración propia (2018), tomado de Díaz et al. (2017)

Esta generación, es una parte importante del mercado laboral. En la actualidad muchos de ellos están estableciéndose en cargos de liderazgo y los más jóvenes todavía se encuentran como practicantes. Se dice que esta generación ha llegado a imponer un reto para el área de recursos humanos debido a su alta rotación en las empresas, ya que, contrario a sus predecesores, esta generación muestra poca lealtad hacia sus empleadores y anteponen sus intereses personales a los de la empresa. (Díaz et al., 2017)

De acuerdo con un comunicado de prensa realizado por Deloitte (2018), los Millennials se encuentran constantemente en la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades, por lo cual no tienen ningún problema en abandonar la empresa donde laboran actualmente. Así mismo, indica que: “Entre los millennials, 43% prevé dejar su trabajo dentro de dos años y solo 28% espera mantenerse más de cinco años” (Deloitte, 2018, párr. 9).

Es esencial para las organizaciones determinar la composición de la fuerza laboral, ya que, contribuye y participa activamente para alcanzar los objetivos estratégicos. El

éxito en alcanzarlos está estrechamente relacionado con la palabra mantener, y lograr la interacción entre las generaciones, misma que se logra solo si el personal se mantiene o permanece dentro de las organizaciones.

Resulta muy común que, en el contexto actual, muchas empresas luchen contra la rotación de personal, la cual forma parte de los indicadores claves de desempeño, de encuestas anuales que compilan datos con información relevante para focalizar los esfuerzos por minimizarla, además de ser parte de los tópicos relevantes a la hora de conocer la salud de la organización en términos de cultura, clima e incluso económicos.

La rotación de personal se calcula con el número de egresos entre el total de colaboradores de la planilla. Es la misma fórmula utilizada para calcular la rotación de personal en las empresas en estudio, la cual se define como: “el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año” (Wayne, 2010, p.187). Es decir que obedece a las salidas del personal de la organización que la obligan a buscar el reemplazo de esas vacantes.

Existen dos tipos de clasificaciones cuando se habla de rotación de personal; la rotación voluntaria, que se da cuando un empleado decide por su propia voluntad retirarse; y la involuntaria, que se presenta cuando un empleado es despedido de la organización.

El tópico se ha convertido en uno de los muchos retos que enfrentan las organizaciones lideradas por el departamento de Recursos Humanos y que resulta más llevadero si se comienza por identificar la causa de este abandono, prestando especial atención cuando es recurrente en cuanto a la razón, puesto, departamento, etc.

Según Prieto (2013), la rotación se puede dar por múltiples razones, entre las cuales se pueden destacar una mejor oferta salarial, la inexistencia o falta de motivación e incentivos, así como carencia en las probabilidades de crecimiento y desarrollo. También se señala la presencia de un jefe tirano, políticas internas injustas, una falta de autonomía e independencia, problemas en el reconocimiento, así como inestabilidad sobre la continuidad de la organización. (Prieto, 2013)

Independientemente del tipo de rotación que se presente, ambas generan afectación económica para las organizaciones ya que, finalmente, son salidas de un personal en el que se invirtió de diversas maneras; ya sea en su selección, conocimiento, experiencia, remuneración, beneficios, entre otros. Además, se caracteriza por ser uno de los factores que dificultan, en mayor proporción, la labor de planificar el subsistema de personal.

Resulta importante agregar que existen igualmente otros puntos por considerar alrededor de la rotación, específicamente acerca de los índices de rotación cero: “Un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable” (Hernández et al., 2013, p. 847).

Los mismos autores indican que es necesario que se sustituyan a los colaboradores que tienen un desempeño por debajo de otros más competentes y motivados, y de esa forma renovar e incluir ideas nuevas en la empresa. (Hernández et al., 2013)

Todos los extremos traen consecuencias; el hecho de contar con altos índices de rotación es perjudicial para las organizaciones, y el hecho de que no se renueve el personal también puede traer ciertas repercusiones. Ambos puntos tienen sentido; sin

embargo, lo cierto es que, en mayor medida, se trata de organizaciones para las que les resulta un reto, el hecho de que se den salidas continuas de personal, contemplando que en estas salidas muchas veces está incluido personal clave para la organización y que justamente es lo que se pretende evitar.

Tal y como ya se ha mencionado, para disminuir los índices de rotación, es necesario el cuestionamiento de ¿por qué los empleados abandonan la organización?, y es notable que las respuestas pueden tomar múltiples caminos, porque no solo depende de aspectos internos de la empresa, sino que una gran influencia en esta decisión varía de acuerdo con los objetivos que se plantee cada individuo. Es por esto, que la palabra “reto” es la que mejor describe el trabajo que se debe hacer para disminuir la rotación.

El concepto de rotación se relaciona estrechamente con el término de retención, ya que, al lograr retener al talento, las empresas logran mantener bajos índices de rotación, lo cual, dependiendo de los objetivos estratégicos que posea la empresa, puede significar en una ventaja competitiva.

El concepto de retención ha tenido diferentes interpretaciones a través de los años. Se puede conceptualizar puntualmente como el conjunto de: “Políticas y prácticas por parte de la empresa (generalmente en el ámbito o área de los RRHH) para prevenir anticipadamente su fuga. Consiste en tomar medidas para animar a los empleados a permanecer dentro de la organización” (Vázquez & Suñé, 2017, p.10).

Por su parte, Martin (2011), lo define como:

El proceso voluntario de permanencia que presenta un colaborador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, con la ausencia de barreras

tangibles o intangibles a su salida, y pudiendo abandonar en caso de que así lo disponga, pero que toma la decisión de permanecer en la compañía, motivado por razones personales y/o profesionales. (p. 97)

La retención del personal se basa en mantener en la organización a las personas que se consideran activos más valiosos; de esto depende el seguimiento, continuidad e integración de las personas en las variaciones exigidas por el entorno que está marcado por la globalización. Además, la inversión que conlleva los altos índices de rotación puede repercutir de forma significativa en los resultados de la compañía. (Prieto, 2013)

El talento humano se caracteriza por ser un recurso estratégico debido a que: “Cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible” (Prieto, 2013, p. 31). Por lo anterior, es de suma importancia para las organizaciones retener el talento humano, dado que los colaboradores poseen el conocimiento, la experiencia, habilidades y con el paso del tiempo, adquieren un grado de especialización en la ejecución del trabajo en la organización para la que laboran.

La retención nace por la necesidad de las empresas por conservar el personal clave; sin embargo, además de esto, una motivación adicional se basa en que los empleados que se mantienen también sufren las consecuencias por la rotación, se pueden dar efectos posteriores a la salida de un colaborador, tales como la desmotivación de grupo, deficiencias en el producto o servicio que se esté brindando, o bien la desestructuración de los planes de trabajo que se mantenían en curso. (Prieto, 2013)

Por esto, los especialistas en gestión humana no solo se enfrentan al hecho de

incorporar empleados competentes y talentosos, sino que también deben comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa, para generar así estrategias de retención.

Los planes de retención son aquellos que toman los retos planteados, los datos en relación con la rotación y sus causas, y la composición de la fuerza laboral como insumo para plantear una estrategia diferenciada, competitiva y acorde al mercado, apostando por atraer y mantener al mejor talento.

Romero (2017) en su página web *Felicidad en el Trabajo* destaca en uno de sus blogs llamado *Gestión del Talento: Atraer, Retener y evitar su Fuga*, las diferentes estrategias por considerar en los planes de retención para las organizaciones; dentro de ellas se encuentran sueldos justos, flexibilidad horaria, conciliación vida laboral – familiar, formación y desarrollo, actividades motivacionales, beneficios, comunicación interna y promoción de hábitos saludables. El blog finaliza con una frase poderosa y alineada al tópico en desarrollo: “empleados contentos, empresas saludables y productivas”. (Romero, 2017, párr. 12)

Es una realidad que para cada generación existirán elementos de retención más importantes o de mayor valor que otros. Por ello, los Directivos de Recursos Humanos deberán utilizar la creatividad en el momento de su diseño; considerando diferentes elementos que puedan satisfacer la mayor cantidad de necesidades y gustos posibles, ante una diversidad inminente y con la que hay trabajar.

Ejemplo de ello y, tomando como base, la exposición de autores como Romero (2017) e incluso, complementando la información con las encuestas de mercado en

Costa Rica desarrolladas más adelante, se puede partir de elementos claves como el salario, capacitación y desarrollo, compensación variable / incentivos, superación y crecimiento profesional dentro de la organización, beneficios, clima laboral y condiciones de trabajo.

Los planes de retención a nivel de mercado y, particularmente en Costa Rica, según la encuesta de planes de retención de Price Waterhouse Cooper para el segundo semestre del 2019, muestran los beneficios de empresas de sectores variados con los porcentajes en los que los diferentes niveles de la organización lo disfrutan.

A continuación, se presentan los principales beneficios para diferentes niveles:

Tabla No. 6. Principales Beneficios PWC 2019

Niveles	Seguro Colectivo de Vida	Subsidio de alimentación	Transporte Público (autobús, taxi, transporte de zona franca)
Jefaturas	59%	86%	20%
Supervisores	60%	86%	25%
Profesionales	59%	86%	40%
Técnicos	42%	86%	60%
Asistenciales	45%	86%	80%
Auxiliares	29%	75%	75%
Operativos/Planta	31%	86%	100%

Nota: Elaboración propia (2018), tomado de Encuesta de Beneficios (2019)

Para el beneficio de seguro colectivo de vida, las empresas encuestadas cubren de un 98 a

un 100% del costo del beneficio. Del subsidio de alimentación, abarcan de un 54 a un 80% del costo del beneficio en los tres tiempos de alimentación (desayuno, almuerzo y cena); mientras que para el beneficio de transporte, el 91% de las empresas encuestadas cubren entrada y salida. El 59%, transporte a la zona franca, el 33% servicio de autobús de transporte público y el 48%, taxi. Para el personal asistencial y operativo, las empresas cubren un 90% del total del costo del beneficio, los demás niveles no cuentan con datos.

Dentro del mismo estudio se incluyen, además, beneficios específicamente relacionados con el bienestar de los colaboradores y un apartado de “Otros beneficios” los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No. 7. Beneficios relacionados con bienestar, 2019

Gimnasio	El 54% de las empresas encuestadas cuentan con gimnasio propio y el 42% lo manejan por medio de un convenio externo.
Equipos de Deportes	El 81% de las empresas ofrecen futbol como actividad deportiva. El 27%, maratones; 19% basquetbol; 19% senderismo; 4% voleibol; 4%, triatlones, y el 73 % de las empresas pagan la inscripción de participación
Espacios de Recreo	El 72% ofrece futbolín, 47% mesa de pin pon., 44% salas de descanso, 42% ofrece

	cancha de futbol, 42% área de juegos de mesa, 37% salas de TV, 21% cancha de básquet, el 9% complejo recreativo.
Productos Promocionales	Un 81% ofrece camisas empresariales, 77% ofrece artículos de oficina, 45% bulto de la empresa y 32% sombrillas.
Convenios de descuento	El 75% cuenta con convenios en ópticas, restaurantes y universidades, 53% farmacias y entretenimientos, 47% tiendas de conveniencia y un 22% en zapaterías.

Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Encuesta de Beneficios (2019)

Tabla No. 8. Otros beneficios 2019

Flexibilidad Laboral	<p>Los horarios flexibles aplican en un 60% al resto de niveles, 21% a los técnicos, 15% al asistencial y auxiliar y un 13% para el personal operativo. Los horarios reducidos aplican para todos, menos para el personal auxiliar y operativo.</p> <p>El teletrabajo aplica en un 68% para jefaturas, 61% profesionales, 38% supervisores, y en el resto de los niveles, menos de un 15% de las empresas cuentan con el beneficio.</p>
Asociación Solidarista	En promedio, tanto la empresa como el empleado aportan entre un 4% y 5% y cuentan con beneficios dentro de la asociación como

	<p>lo son los préstamos personales, opciones de ahorro, ferias, ventas de productos, actividades variadas, pago de marchamo y seguros, entre otros.</p>
<p>Permisos remunerados y vacaciones adicionales</p>	<p>Las empresas ofrecen entre 1 y 5 días personales para todos los niveles, sin incluir al personal operativo. Otra modalidad son los días adicionales a los de ley, donde un 70% de las empresas encuestadas lo otorgan a las jefaturas, 56% a puestos asistenciales, 53% técnicos y profesionales, 40% de empresas lo otorgan para el personal de operativo. Además de incluir días remunerados por permisos por estudios, fallecimiento, nacimiento de un hijo, matrimonio.</p>
<p>Estudios y capacitación</p>	<p>El 96% de las empresas lo otorgan en carreras afines con la actividad productiva de la empresa. Un 64% lo cubre al aprobar el curso. Para niveles de jefaturas y profesionales, las empresas otorgan un plan de pagos de estudio de entre un 40% a un 50 %. Para el personal operativo, asistencial, auxiliar y técnico alrededor de un 30%</p>
<p>Premios al personal</p>	<p>Las empresas otorgan premios por antigüedad, cumplimiento de metas, asistencia y puntualidad, eficiencia, trabajo en equipo, ideas innovadoras. El 68% entrega los premios anualmente y estos van desde tarjetas de regalo, hasta vales o cupones.</p>

Fiestas	El 97% de las empresas ofrece fiesta solo para el personal, el 24% para los hijos del personal y un 6% fiesta aparte para la familia. Algunas celebran el aniversario de la empresa, reconocimiento a los mejores empleados, actividades de integración por áreas, paseo anual, por efemérides, cierres de producción.
Bonos	Se les otorga a los niveles de jefaturas y profesionales en 20% a 30% de las empresas y para el nivel operativo, técnico y/o asistencial de un 4% a un 20%. Bonos discrecionales se aplican solo para el personal de técnicos en adelante, con un salario adicional por año en su mayoría. Además de otorgar bonificación por resultados, bonificación especial durante vacaciones, bono por empleado referido.

Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Encuesta de Beneficios (2019)

Si el área de Recursos Humanos conoce a detalle la estrategia del negocio actual y a futuro, se convierte en área funcional preponderante para la organización, dado que será capaz de identificar los retos; y podrá tomar acción anticipada de la mano con el mundo cambiante y acelerado en el que se vive.

Todas y cada una de las medidas y/o iniciativas alrededor del talento humano, su interacción con la diversidad de generaciones y las estrategias en función por evitar la fuga de talento y retener al personal, deben generar un impacto en los objetivos del negocio. Es responsabilidad de RRHH establecer indicadores de medición que permitan dar un seguimiento oportuno y continuo a su evolución, y hacer las adecuaciones pertinentes que garanticen el logro de los resultados.

## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El siguiente apartado contempla el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia durante el periodo comprendido entre julio 2016 a julio 2017, después de aplicados los instrumentos de medición. Lo que se busca con el análisis es concretar una respuesta a los objetivos planteados a partir de la información recolectada y datos resultantes.

Por su parte, la misión de la interpretación es buscar un resultado explicativo al análisis, confirmando o descartando los aportes a la teoría previa. El análisis que se desprende a continuación se presenta de manera ordenada, según los objetivos y variables que guiaron la presente investigación.

### **Análisis de la composición de la fuerza laboral de las empresas**

En este apartado se realiza el análisis de cómo está compuesta la fuerza laboral de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de acuerdo con las generaciones Baby Boomers, Generación “X” y Millennials, utilizando información demográfica y de antigüedad.

Con esta información se prepara una base de datos que permite un análisis de las empresas, obtenida específicamente de los sistemas de información de cada una por medio de las Jefaturas de Recursos Humanos.

Para ello, se generan reportes de personal donde se solicita la siguiente información:

- b) Nombre completo del colaborador
- c) Número de cédula
- d) Puesto en la empresa
- e) Fecha de ingreso

- f) Departamento al que pertenece
- g) Área en la que trabaja (administrativa u operativa)
- h) Fecha de nacimiento

Con estos datos se prepara una sola base de datos que permite analizar la fuerza laboral y realizar diferentes consultas al cruzar los datos.

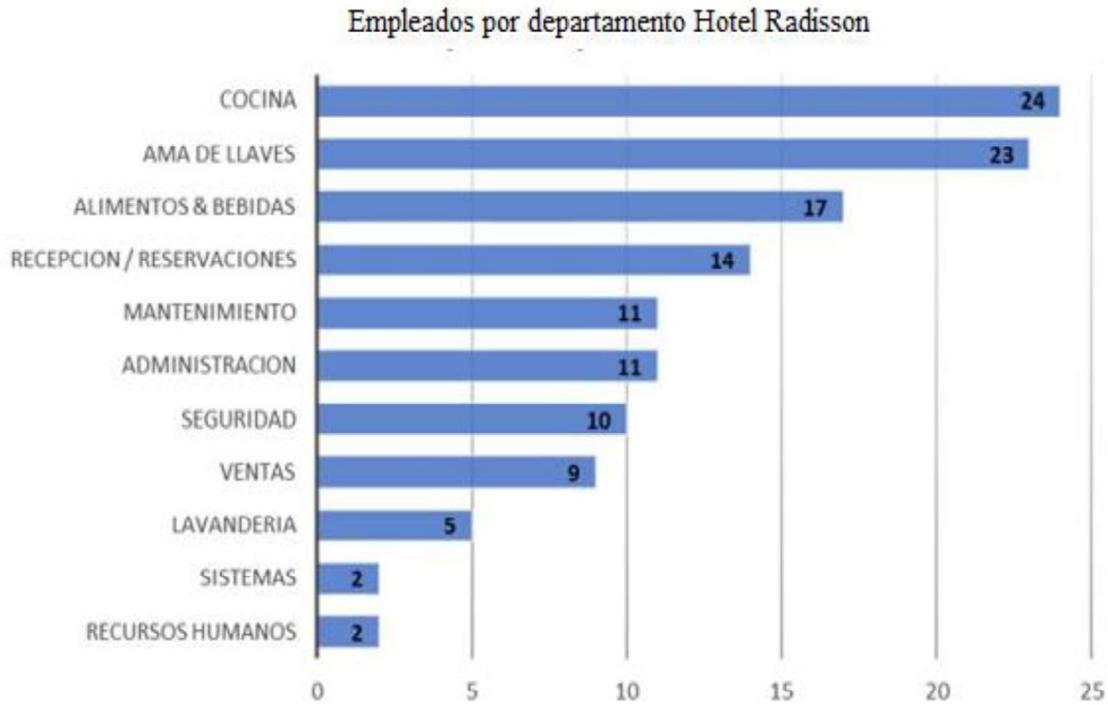
La primera información tiene que ver con la generación a la que pertenece el colaborador según su fecha de nacimiento según los criterios establecidos en los capítulos anteriores. Así se tiene:

- a) Baby Boomers: personas nacidas antes de 1965
- b) Generación “X”: personas que nacieron entre 1965 y 1980
- c) Millennials: personas nacidas después de 1980

### **Composición de la fuerza laboral según las generaciones.**

***Hotel Radisson.*** El Hotel Radisson cerró el periodo 2016 – 2017 con una fuerza laboral de 128 colaboradores activos, distribuidos en los siguientes departamentos:

Gráfico No. 2

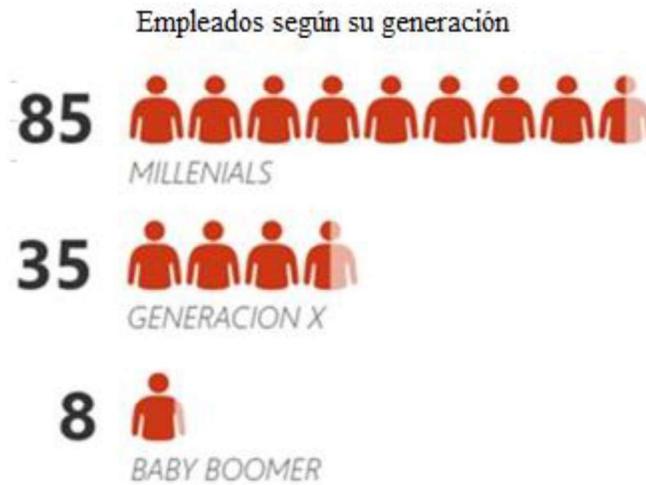


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

De los 11 departamentos con que cuenta el Hotel, los más numerosos en cuanto a colaboradores son los departamentos de Cocina y de Ama de llaves (misceláneos de áreas públicas y camareras). El departamento de Administración comprende la parte financiera contable y administración general.

Estos 128 colaboradores están divididos según su generación, de la siguiente manera:

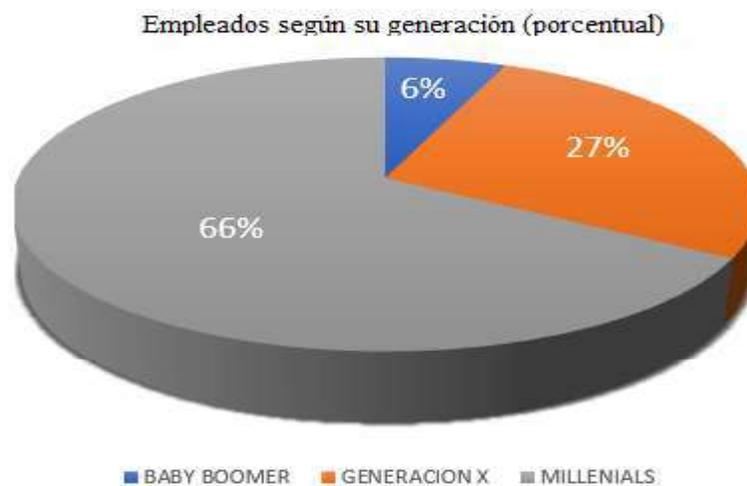
Gráfico No. 3



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

Según el gráfico anterior, se puede determinar que la mayoría de los colaboradores del hotel son Millennials, en una relación de 1 a 10 con los Baby Boomers (por cada Baby Boomer hay 10 Millennials) y de 1 a 2 con los colaboradores de la Generación “X” (por cada colaborador de la Generación “X”, hay 2 Millennials). El siguiente gráfico muestra esa composición de la fuerza laboral de forma porcentual.

Gráfico No. 4



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

**Impresora Delta:** Impresora Delta cerró el periodo 2016 – 2017 con una fuerza laboral de 209 colaboradores activos, distribuidos en los siguientes departamentos:

Gráfico No. 5

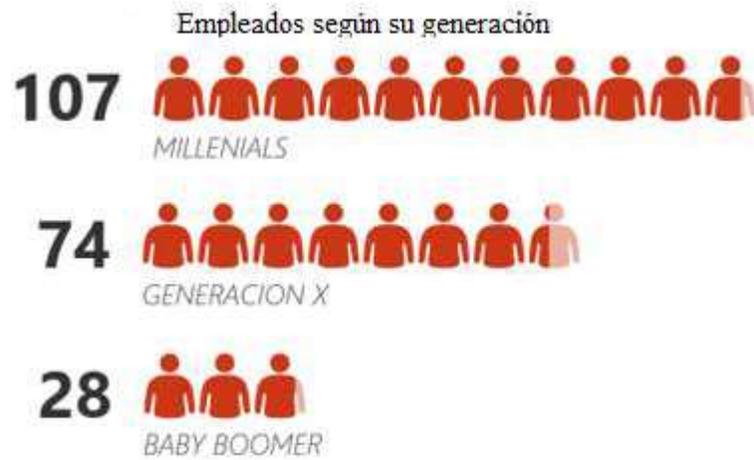


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

El departamento de Producción es, evidentemente, el más grande y es propio de una industria de manufactura, que cuenta con puestos como operarios, descartonadores, prensistas, auxiliares, empacadores. A su vez, está dividido según secciones y máquinas que conforman el proceso productivo.

Estos 209 colaboradores de Impresora Delta están divididos según su generación, de la siguiente manera:

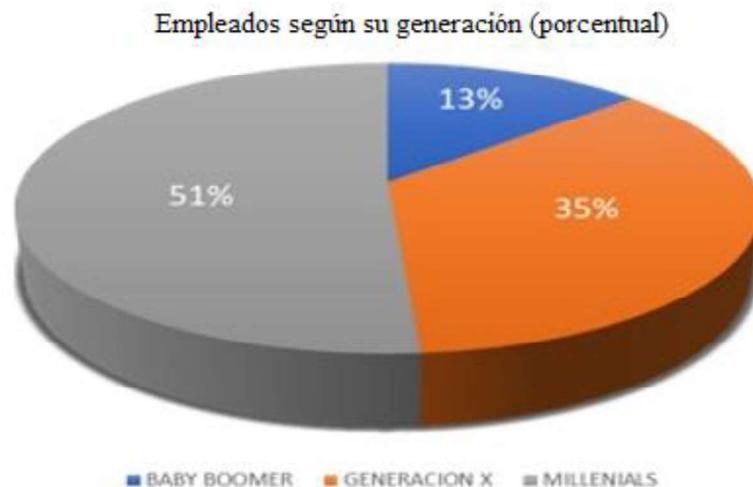
Gráfico No. 6



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

Se puede apreciar que los Millennials representan prácticamente la mitad de la fuerza laboral, según consta en la siguiente gráfica que representa la población de forma porcentual

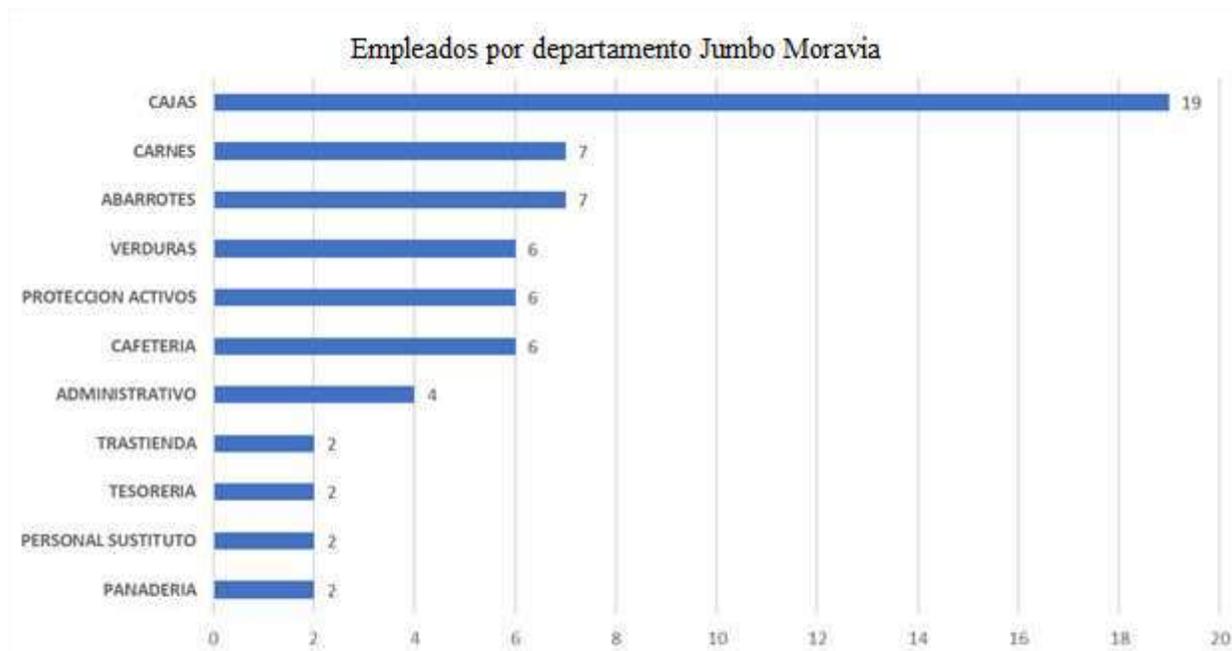
Gráfico 7



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

**Jumbo Moravia:** El supermercado Jumbo Moravia cerró el periodo 2016 – 2017 con una fuerza laboral de 63 colaboradores activos, distribuidos en los siguientes departamentos:

Gráfico No. 8



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

El departamento con mayor representatividad es el que corresponde al área de cajas. Acá existen puestos como cajeros y empacadores. Los demás son departamentos pequeños con dos o tres colaboradores por turno.

Estos 63 colaboradores del Jumbo Moravia están divididos según su generación, de la siguiente manera:

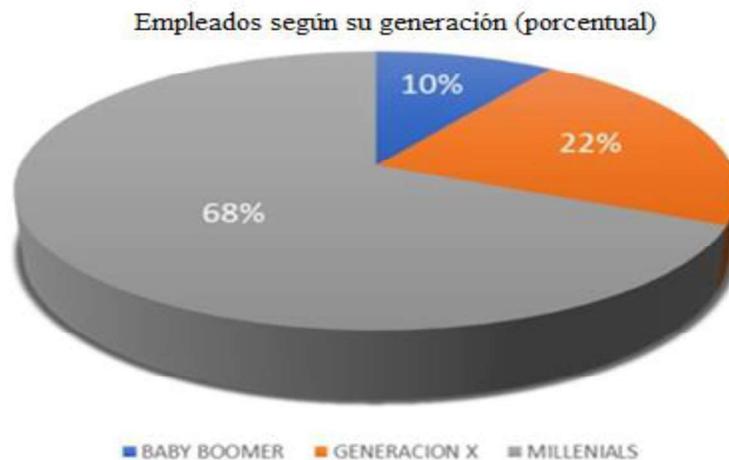
Gráfico No. 9



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

Al igual que en el Hotel Radisson y en Impresora Delta, los Millennials representan la mayoría del personal. En la siguiente gráfica se muestra esa relación de forma porcentual.

Gráfico No. 10

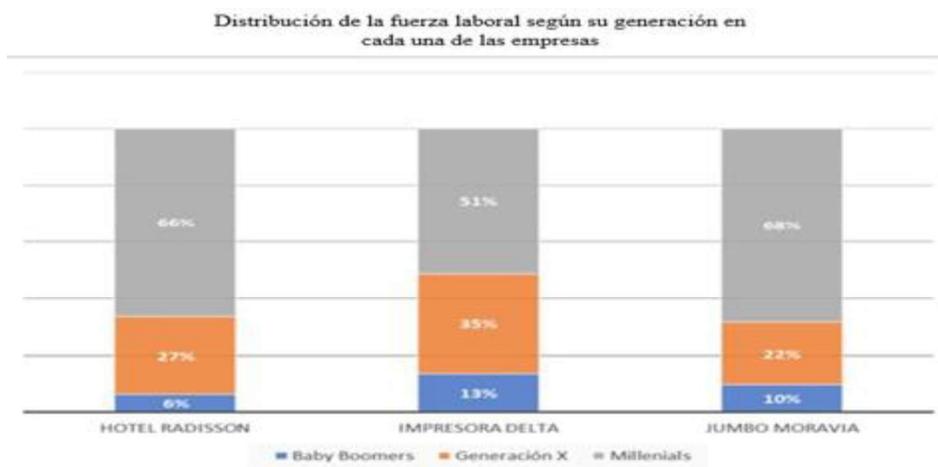


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

Una vez analizada la información de las empresas en estudio, se determina que, en los tres casos, los colaboradores Millennials representan la mayoría del personal.

En el siguiente gráfico se muestra un comparativo de las tres empresas y de la composición de su fuerza laboral:

Gráfico No. 11



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

### Composición de la fuerza laboral según el tiempo de trabajar para la empresa

Para analizar los datos de la composición de la fuerza laboral de cada una de las empresas, según la antigüedad de los colaboradores, esta se divide en tres tramos:

- a) Menos de 5 años
- b) Entre 5 años y menos de 10 años
- c) Más de 10 años

**Hotel Radisson.** Según la antigüedad en la empresa, los 128 colaboradores del Hotel Radisson se clasifican de la siguiente manera:

Gráfico No. 12



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

La gran mayoría del personal tiene menos de 5 años de laborar en la empresa. Si esta información se analiza de manera porcentual se tiene:

Gráfico No. 13



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

**Impresora Delta.** Según la antigüedad en la empresa, los 209 colaboradores de Impresora Delta se clasifican de la siguiente manera:

Gráfico No. 14



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

En el caso de Impresora Delta, no se encuentran colaboradores con más de 10 años de laborar para la empresa; ya que cuando la compañía se trasladó de Pavas a San Rafael de Alajuela en el 2009, debido a la construcción de la nueva planta, se procedió con la cancelación de los derechos laborales pendientes a la fecha. Esto provocó que todas las personas perdieran la antigüedad en la empresa. Por esta razón, en el gráfico 14 se nota claramente que las cantidades están prácticamente divididas entre las personas con menos de 5 años y las que tienen entre 5 y 10 años de trabajar para la empresa.

Gráfico No. 15

Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Impresora Delta (porcentual)



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

**Jumbo Moravia.** Según la antigüedad en la empresa, los 63 colaboradores de Jumbo Moravia se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico No. 16

Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Jumbo Moravia

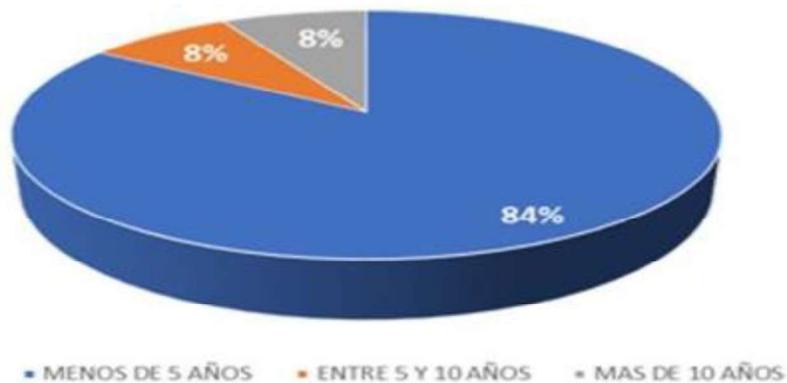


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

La gran mayoría de los colaboradores tienen menos de 5 años de laborar en el Jumbo Moravia, según consta en la gráfica anterior. Esto representa el 84% de la fuerza laboral según se puede apreciar en la gráfica siguiente.

Gráfico No. 17

Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar en Jumbo Moravia (porcentual)



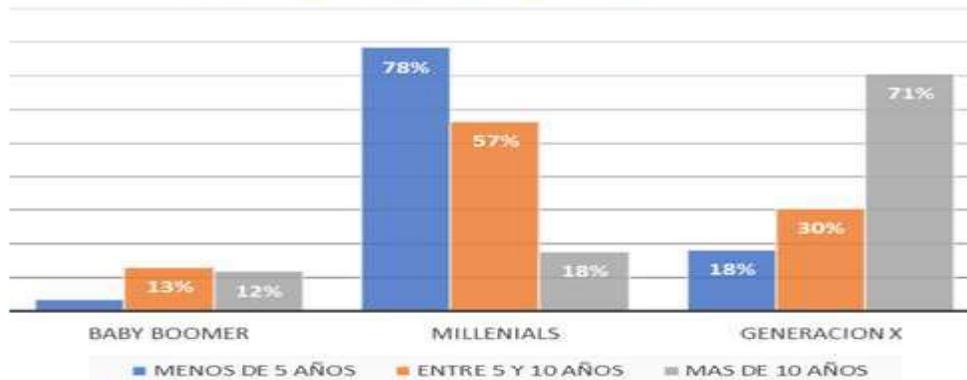
Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

### Composición de la fuerza laboral de las generaciones según el tiempo de laborar en las empresas

#### Hotel Radisson.

Gráfico No. 18

Composición de la fuerza laboral según su tiempo de laborar y de acuerdo con su generación Hotel Radisson



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Hotel Radisson

Este gráfico permite visualizar cómo están distribuidas las personas del Hotel Radisson según su generación y de acuerdo con el tiempo de laborar para la empresa.

Se puede apreciar que en el caso de los Baby Boomers, los cuales representan apenas un 6% del personal del Hotel Radisson según la gráfica, en su mayoría se ubican entre los 5 y 10 años de laborar. Solamente un 3% de esta generación tiene menos de 5 años de laborar para la empresa.

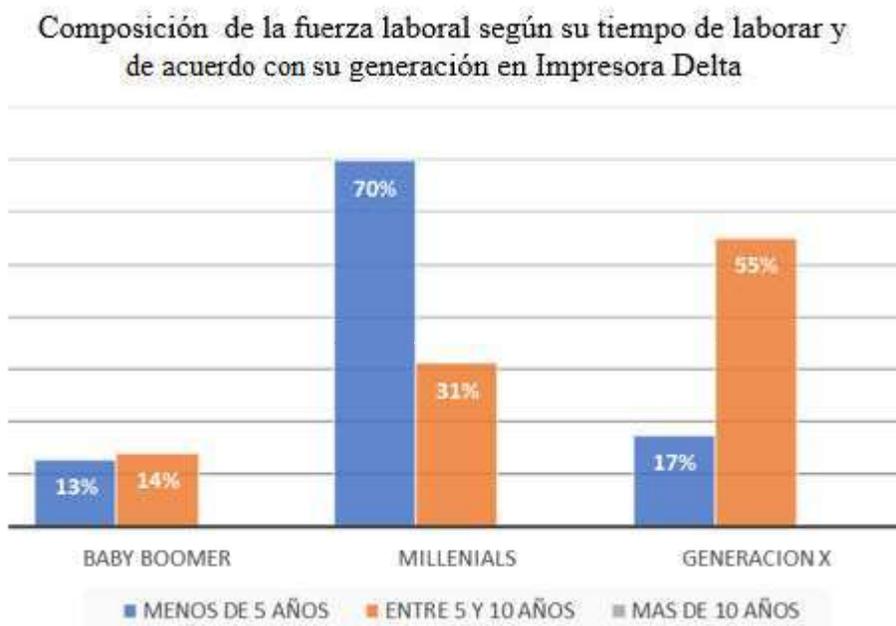
En el caso de la Generación “X”, es importante destacar que representan el 71% del personal que tiene más de 10 años de laborar en la empresa. Esto va muy acorde con las características de estabilidad y apego a la compañía que tiene esta generación, y que se plantearon en los apartados anteriores. También es importante destacar que esta generación representa solo el 18% de las personas que tienen menos de 5 años en la empresa. Este dato resulta interesante si se considera que, según la gráfica 14 “Composición de la Fuerza Laboral del Hotel Radisson según la antigüedad”, las personas que tienen menos de 5 años de trabajar en el Hotel representan el 69% del total de la población.

Por último, en el caso de los Millennials, son la población más representativa del hotel, con un 66% del total del personal; según el gráfico 3 “Composición de la fuerza laboral en el Hotel Radisson según su generación”. Es importante destacar que representan un 78% de la fuerza laboral que tiene menos de 5 años de trabajar en la organización. Es decir, según la antigüedad, el Hotel Radisson tiene a la mayoría del personal (69%) con menos de 5 años de laborar y un 78% de estas personas son Millennials. Este dato va en contraposición con el que arroja la gráfica 18 “Composición de la fuerza laboral, según su tiempo de laborar y de acuerdo con las generaciones” el cual denota que solo el 18% de esta población, es decir 3 colaboradores Millennials, sobrepasan los 10 años de laborar para el Hotel. Esta población representa, además,

más de la mitad de las personas que tienen entre 5 y 10 años de trabajar para el hotel.

### **Impresora Delta.**

Gráfico No. 19



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Impresora Delta

Este gráfico permite visualizar cómo están distribuidas los colaboradores de Impresora Delta según su generación y de acuerdo con el tiempo de laborar para la empresa.

Los Baby Boomers, en todos los casos, representan una minoría por ser la menor población que hay en la empresa. Así, de los 28 colaboradores que son Baby Boomers, 14 tienen menos de 5 años de laborar en la empresa y 14 tienen entre 5 y 10 años de trabajar allí.

La Generación “X” representa más de la mitad de las personas que tienen más de 10 años de trabajar en Impresora Delta y un 31% de los que tienen entre 5 y 10 años de laborar.

Por último, los Millennials representan el 70% de la población que tiene menos de 5 años de laborar para la empresa. Y en el segmento de personas con más de 10 años de laborar en la empresa, los Millennials representan el 31%; es decir, una tercera parte.

## Jumbo Moravia.

Gráfico No. 20



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Base de datos de empleados Jumbo Moravia

Este gráfico permite visualizar cómo están distribuidas las personas del Jumbo Moravia según su generación y de acuerdo con el tiempo de laborar para la empresa.

Los Baby Boomers representan un 40% de las personas que tienen más de 10 años de laborar en la empresa y un 8% de las que cuentan con menos de 5 años. Es decir, en los últimos 5 años, han ingresado 4 Baby Boomers a laborar al Jumbo Moravia.

Además, de acuerdo con los datos para la Generación “X”, un 40% de la fuerza laboral de esta generación tiene entre 5 y 10 años de trabajar para la empresa. y ese mismo porcentaje tiene más de 10 años. Mientras tanto, esta generación representa solamente el 19% de las personas que posee menos de 5 años de laborar en la empresa.

Según el gráfico 9. “Composición de la fuerza laboral del Jumbo Moravia, según la generación”, los Millennials representan el 68% de la fuerza laboral del supermercado. Es de

suponer entonces que tienen un peso importante en los rangos de menos de 10 años. Esta generación representa el 74% de las personas que posee menos de 5 años de laborar en la empresa y un 60% de las que tienen entre 5 y 10 años.

### **Análisis de la rotación de las empresas**

En este apartado se realiza el análisis de la rotación de las empresas en estudio, utilizando información de los egresos y los motivos de salida suministrados por el departamento de Recursos Humanos.

El análisis incluye datos relacionados con los índices de rotación anual del 2011 al 2016 y de la rotación mensual en el periodo comprendido entre el 2016 y 2017.

#### **Hotel Radisson.**

El hotel Radisson cerró el periodo 2016 – 2017 con un índice de rotación de un 13%.

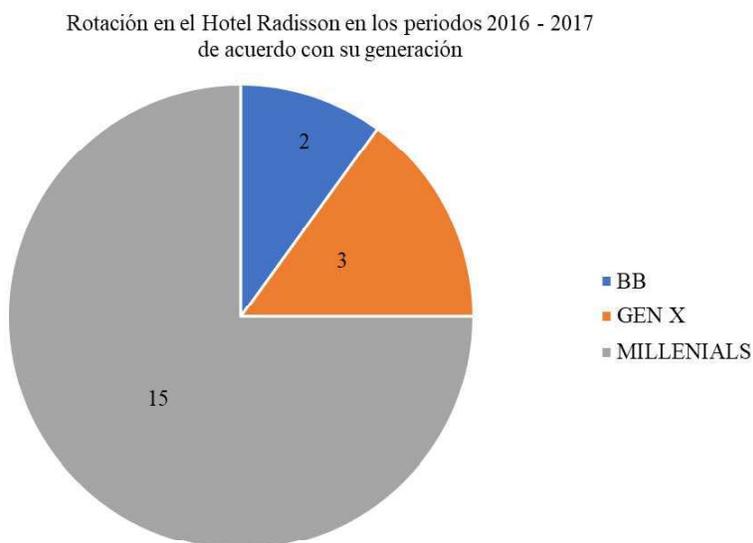
Gráfico No. 21



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson,

**Rotación por Generaciones.** El 13% de rotación representa un total de 20 colaboradores que salieron del Hotel para el periodo en estudio, y el siguiente gráfico muestra la segregación por generaciones:

Gráfico No. 22

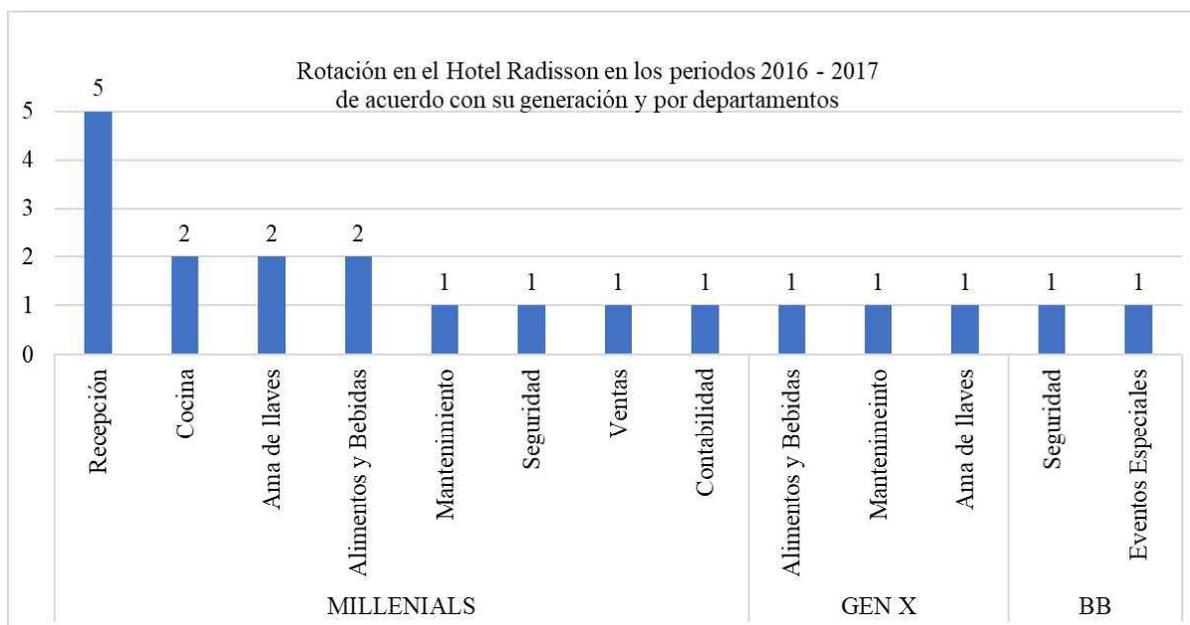


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos Hotel Radisson

Según el gráfico, se puede determinar que la mayoría de los colaboradores que salieron del hotel son Millennials. Representan el 15% del total de salidas; 3 corresponden a la Generación “X” y 2 a la Generación Baby Boomers.

**Rotación por Departamentos.** El siguiente gráfico muestra la cantidad de personas que salieron del Hotel para el periodo en estudio, según el departamento en el que trabajaban.

Gráfico No. 23

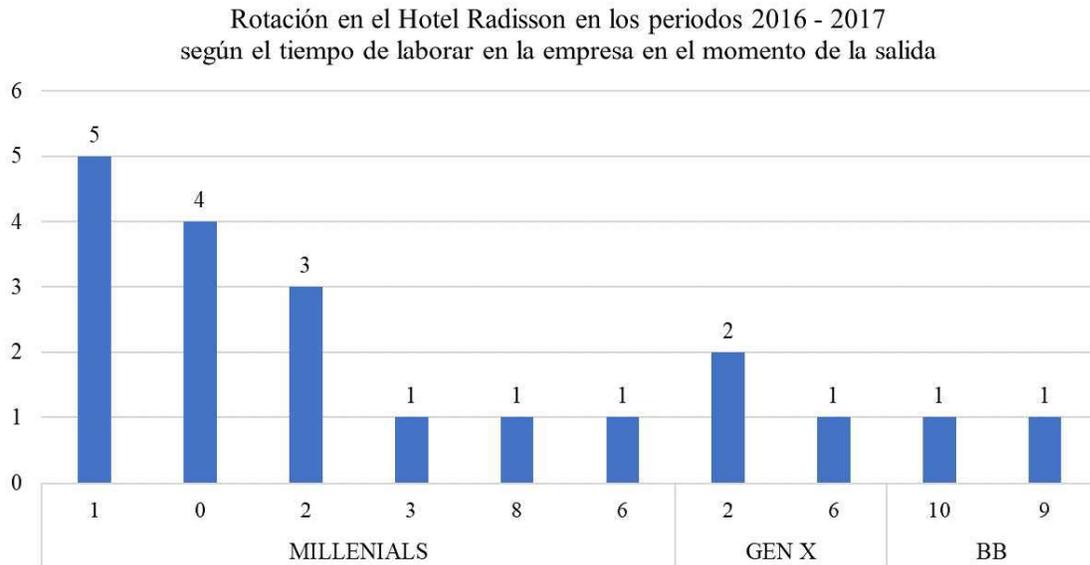


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos Hotel Radisson

En el gráfico se observa que hubo 5 salidas en un año en el departamento de Recepción. Es importante señalar que la rotación en esta área es sensible debido a la atención de clientes y visitantes. Además, 2 personas en los departamentos de Cocina, Ama de llaves y Alimentos y bebidas tomaron la decisión de salir de la organización, por lo que constituyen los departamentos con los mayores índices de rotación aparte del de Recepción.

**Rotación según el tiempo de laborar en la empresa.** El siguiente gráfico muestra el tiempo en años de laborar en el Hotel en el momento de la salida del personal. El eje “x” hace referencia a los años de antigüedad y el eje “y” a la cantidad de personas que salieron.

Gráfico No. 24

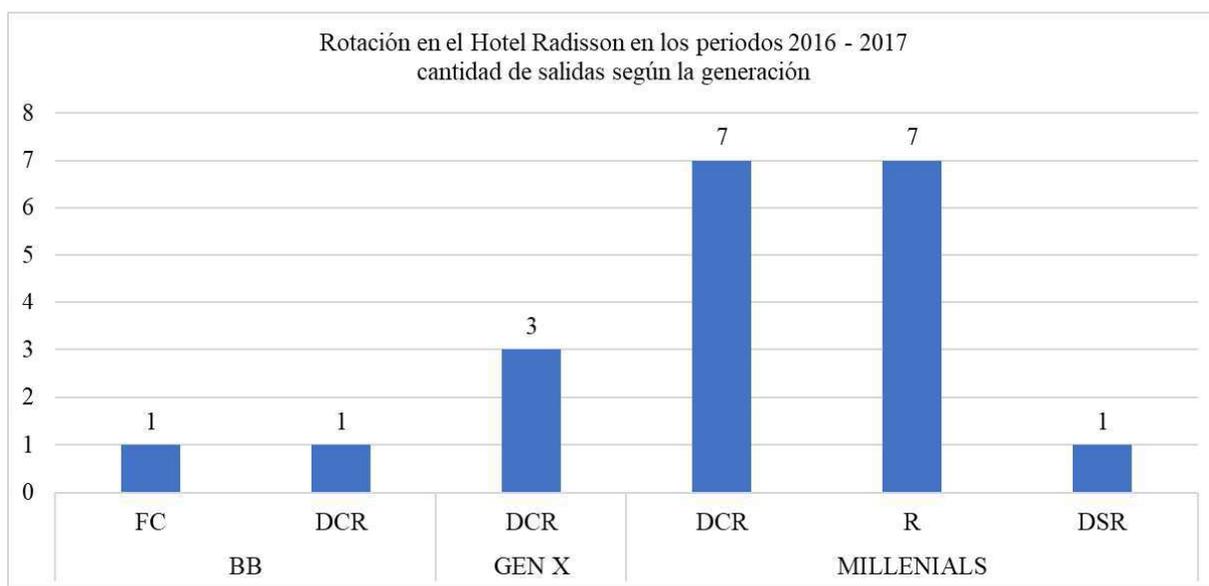


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos Hotel Radisson

Según el gráfico, del total de personas que salieron del Hotel, los Baby Boomers ya tenían 9 y 10 años de trabajar en la compañía. La Generación “X”, 2 y 6 años. Mientras que los Millennials tenían 1 año o menos de pertenecer a la organización y representan a la mayoría de los colaboradores que salieron del hotel para el periodo en estudio.

**Tipo de salida por generaciones.** El siguiente gráfico muestra el tipo de salida según las generaciones.

Gráfico No. 25



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos Hotel Radisson

DCR	Despido con Responsabilidad Patronal
DSR	Despido sin Responsabilidad Patronal
FC	Finalización de Contrato
R	Renuncia

Según el gráfico, del total de colaboradores que salieron del Hotel, la mayoría son Millennials y corresponden a renuncias o despidos con responsabilidad patronal; mientras que las otras dos generaciones presentan solamente 4 despidos con responsabilidad patronal y 1 finalización de contrato de un Baby Boomer.

**Motivo de salida.** Según la revisión realizada en las encuestas de salida de los colaboradores del Hotel, se detalla la cantidad de personas por generaciones, con las principales razones que los llevaron a tomar la decisión de renunciar.

Tabla No. 9. Motivos de salida de personal en el Hotel Radisson

<b>MOTIVO</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Millennials</b>
Mejor trabajo	-	-	4
Horarios	-	-	2
Desplazamiento	-	-	-
Falta de oportunidad de crecimiento	-	-	-
Ambiente de trabajo	-	-	-
Estudio	-	-	-
Jefe	-	-	-
Motivos personales	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos Hotel Radisson

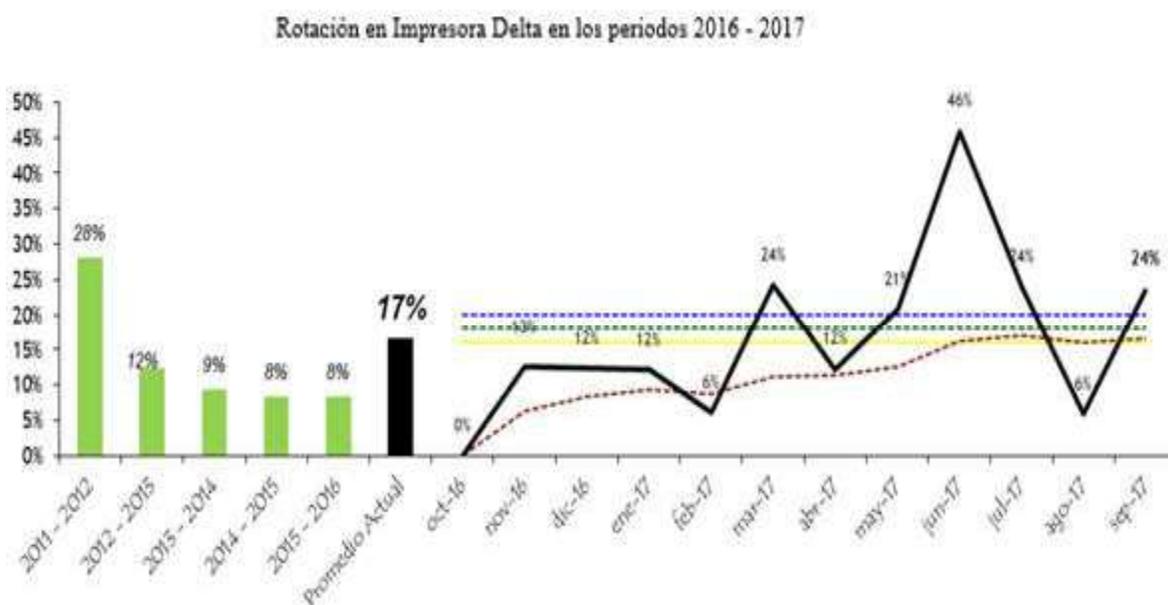
Según la información, se puede observar que los Millennials se fueron de la organización por un mejor trabajo; sin embargo, según las encuestas de salida, consideran que volverían a trabajar en el Hotel.

Además, no se clarifica el término “mejor trabajo” tal y como lo hace PWC en sus estudios de mercado, donde se clasifica en aquel que obedece a una oportunidad del mismo nivel, pero mejor salario y beneficios o bien mayor nivel con mayor salario y beneficios. (PricewaterhouseCoopers, 2019).

### **Impresora Delta**

Impresora Delta cerró el periodo 2016 – 2017 con un índice de rotación de un 17%.

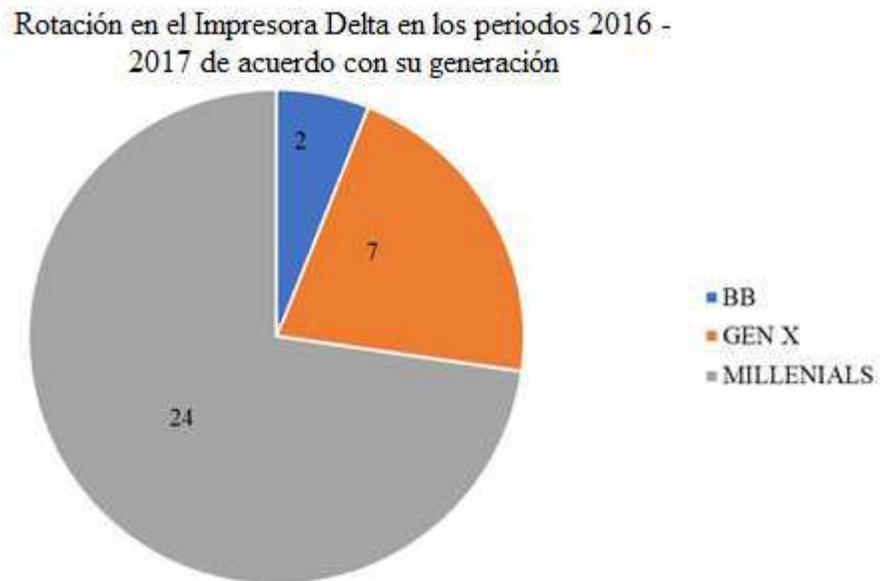
Gráfico No. 26



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Impresora Delta

**Rotación por Generaciones.** El 17% de rotación representa un total de 33 personas que salieron de la empresa para el periodo en estudio. El siguiente gráfico muestra la segregación por generaciones:

Gráfico No. 27

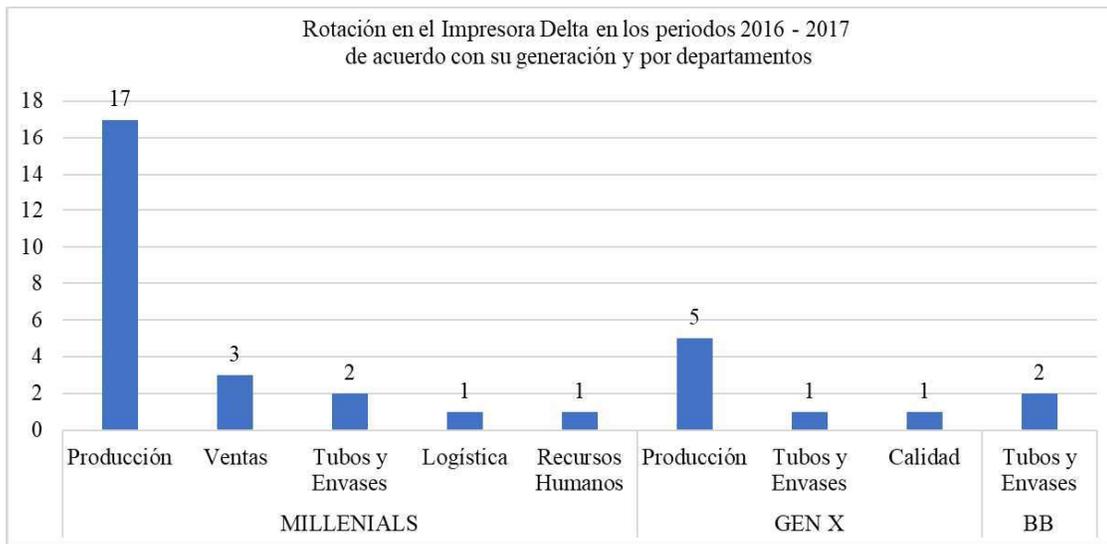


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Impresora Delta

Según el gráfico, se determina que la mayoría de los colaboradores que salieron de la empresa son Millennials, y representan el 24% del total de salidas; 7 de ellas corresponden a la Generación “X” y 2 a Baby Boomers.

**Rotación por Departamentos.** El siguiente gráfico muestra la cantidad de personas que salieron de Impresora Delta para el periodo en estudio, según el departamento.

Gráfico No. 28

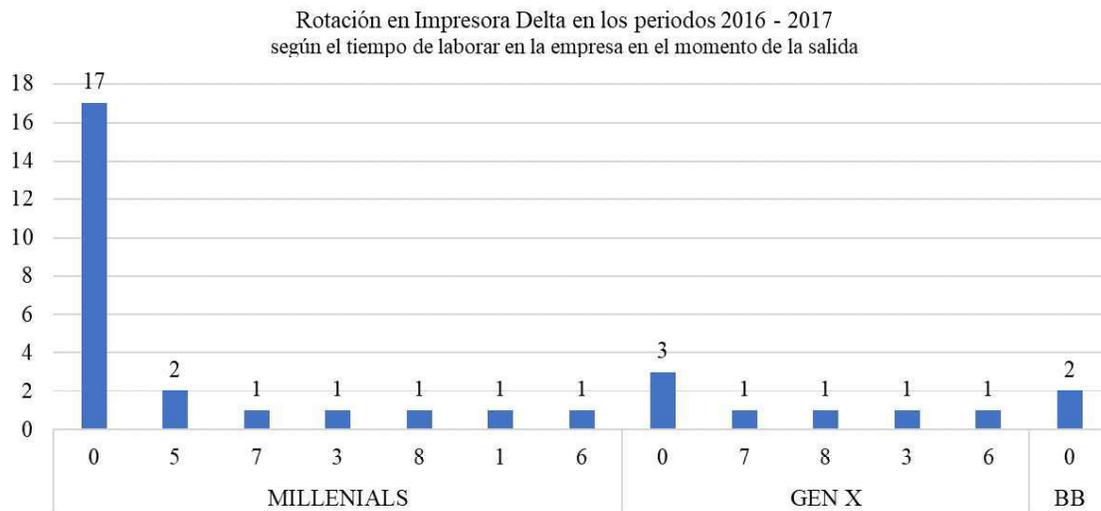


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Impresora Delta

Según el gráfico, Tubos y Envases está presente en la rotación de las 3 generaciones. Producción, en la generación “X” y Millennials y es el departamento que mayor cantidad de salidas registra con 17 Millennials.

**Rotación según el tiempo de laborar en la empresa.** El siguiente gráfico muestra el tiempo en años de laborar en Impresora Delta en el momento de la salida del personal. El eje “x” hace referencia a los años de antigüedad y el eje “y” a la cantidad de personas que salieron.

Gráfico No. 29

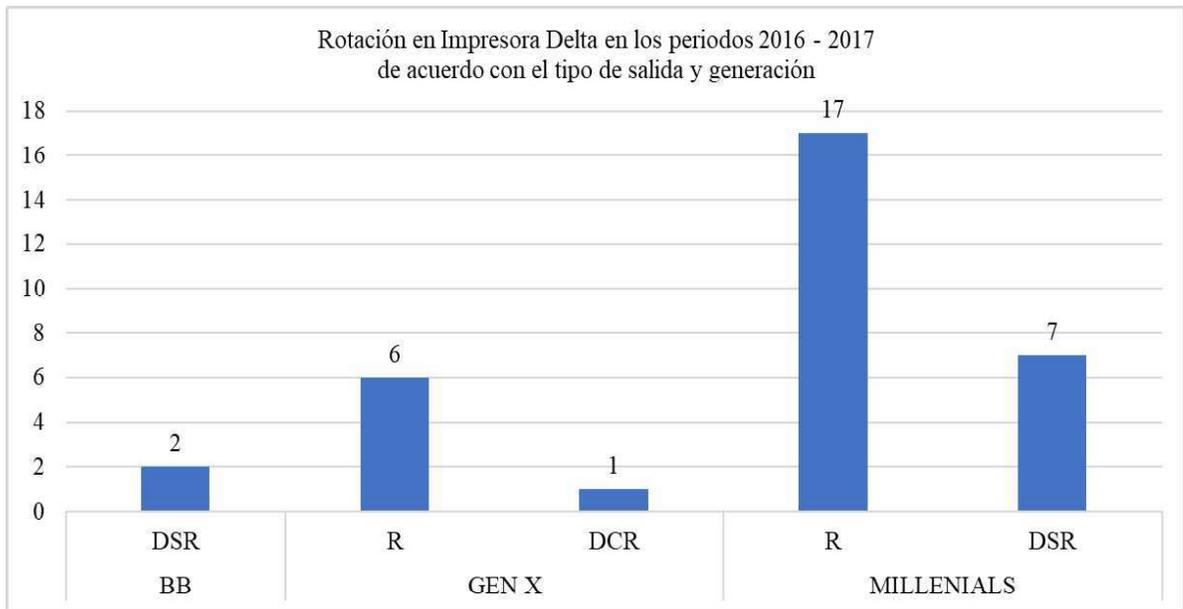


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Impresora Delta

Según el gráfico, del total de personas que salieron de la empresa, 2 Baby Boomers no habían cumplido aún su primer año en la empresa; la Generación “X” está muy variada; mientras que de los 24 Millennials, 17 de ellos no habían cumplido el primer año de formar parte de la organización.

***Tipo de salida por generaciones.*** El siguiente gráfico muestra el tipo de salida según generaciones.

Gráfico No. 30



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Impresora Delta

DCR	Despido con Responsabilidad Patronal
DSR	Despido sin Responsabilidad Patronal
FC	Finalización de Contrato
R	Renuncia

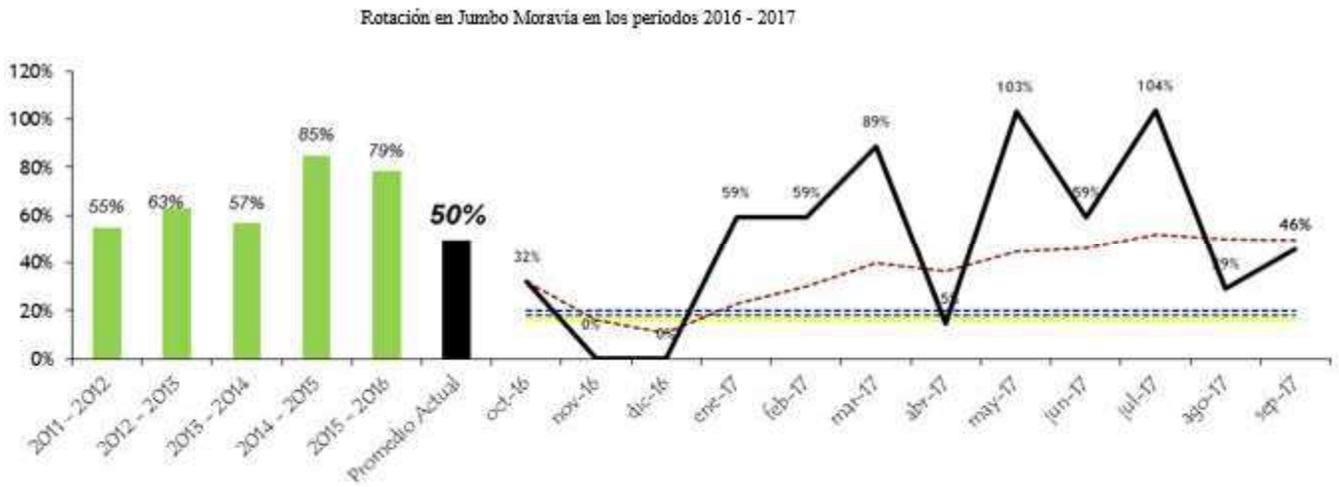
Según el gráfico, del total de colaboradores que salieron, el porcentaje más alto son Millennials y la mayoría corresponde a renuncias y 7 a despidos sin responsabilidad patronal. La Generación “X” tuvo 1 despido con responsabilidad patronal y 6 renuncias. Los Baby Boomers presentaron 2 despidos sin responsabilidad patronal.

**Motivo de salida.** Durante el periodo en estudio, la organización no presenta ningún registro de entrevistas de salida que permita conocer los motivos de salida del personal.

**Jumbo Moravia.**

Supermercado Jumbo Moravia del Grupo Empresarial de Supermercados GESSA cerró el periodo 2016 – 2017 con un índice de rotación de un 50%.

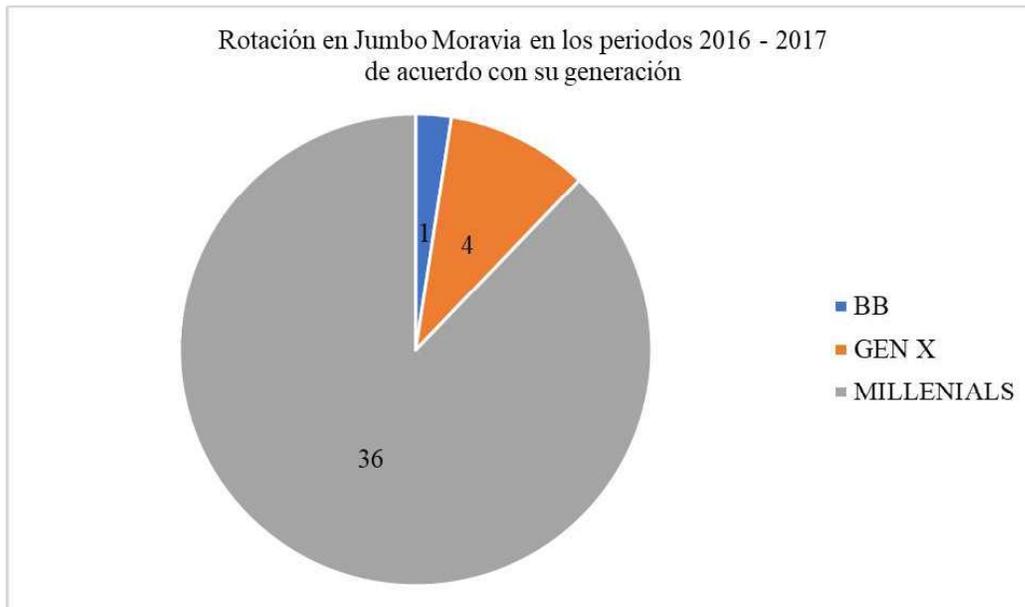
Gráfico No. 31



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

**Rotación por generaciones.** El 50% de rotación representa un total de 41 personas que salieron de la empresa para el periodo en estudio. El siguiente gráfico muestra la segregación por generaciones:

Gráfico No. 32

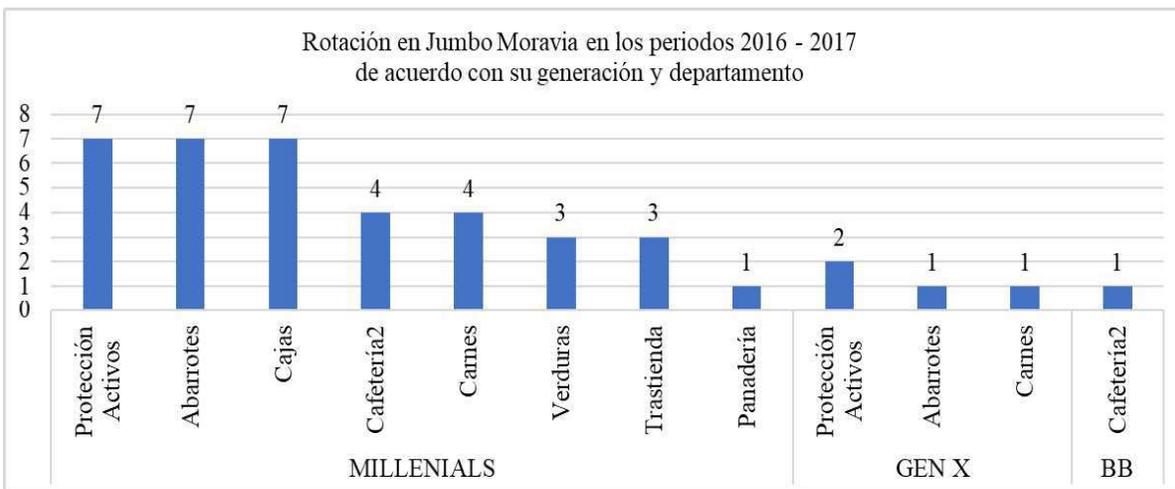


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

Según el gráfico, la mayoría de los colaboradores que salieron de la empresa son Millennials y representan el 36% del total de salidas; 4 corresponden a la Generación “X” y 1 a Baby Boomers.

**Rotación por Departamentos.** El siguiente gráfico muestra por departamentos, la cantidad de personas que salieron de Jumbo Moravia para el periodo en estudio.

Gráfico No. 33

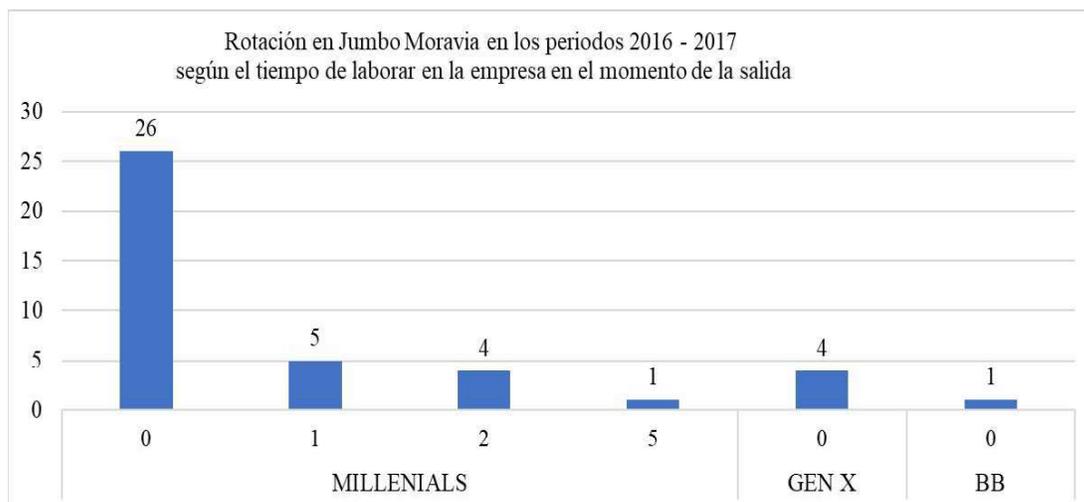


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

Según el gráfico, el departamento de Carnes está presente en la rotación de la generación “X” y Millennials, lo mismo que Abarrotes y Protección de Activos. Estos últimos dos departamentos presentan la mayor cantidad de salidas en ambas generaciones con 8 y 9 salidas. El Departamento de Cajas también presenta una cantidad significativa de 7 salidas, de las cuales todos son Millennials.

**Rotación según el tiempo de laborar en la empresa.** El siguiente gráfico muestra el tiempo en años de laborar en Jumbo Moravia en el momento de la salida del personal. El eje “x” hace referencia a los años de antigüedad y el eje “y” a la cantidad de personas que salieron.

Gráfico No. 34

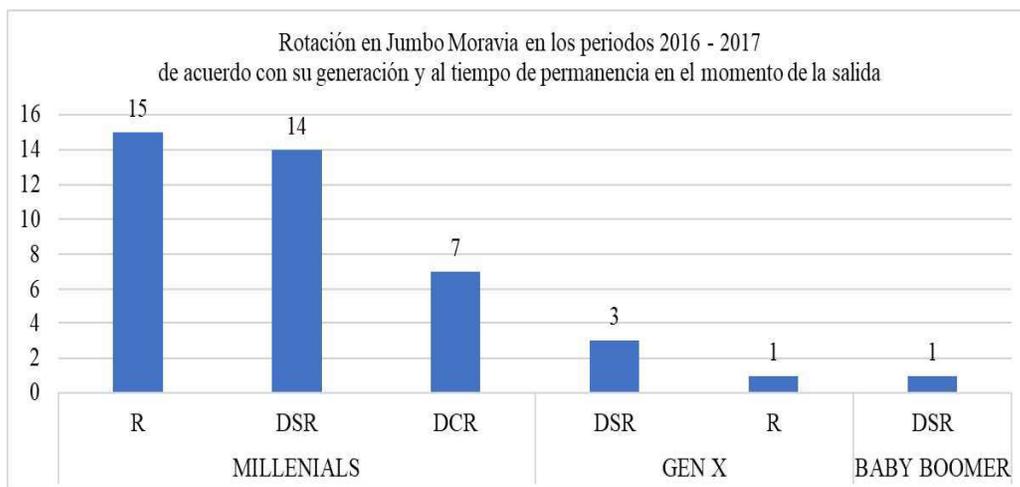


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

Según el gráfico, del total de personas que salieron de la empresa, 1 colaborador Baby Boomers no había cumplido su primer año. La generación “X” presenta 4 personas que igualmente no habían cumplido el primer año; mientras que los Millennials cerraron el periodo con 26 personas con antigüedad de 0 años, 5 personas con 1 año, 4 con 2 años y 1 que contaba con 5 años de antigüedad.

**Tipo de salida por Generaciones.** El siguiente gráfico muestra el tipo de salida según generaciones.

Gráfico No. 35



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

DCR	Despido con Responsabilidad Patronal
DSR	Despido sin Responsabilidad Patronal
FC	Finalización de Contrato
R	Renuncia

Según el gráfico, del total de colaboradores que salieron de la organización, 15 son Millennials y el tipo de salida fue por renuncia. En esa misma generación se presentaron 14 despidos con responsabilidad patronal y 7 sin responsabilidad patronal. La Generación “X” tuvo 3 despidos sin responsabilidad patronal y 1 renuncia; por parte de los Baby Boomers, se registró 1 despido sin responsabilidad patronal.

**Motivo de salida.** Durante el periodo en estudio, la organización presenta registros incompletos de las entrevistas de salida que justifiquen el motivo de salida del personal.

Tabla No. 10: Motivos de salida de personal en Jumbo Moravia

<b>MOTIVO</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación X</b>	<b>Millennials</b>
Mejor Trabajo	-	-	1
Horarios	-	-	-
Desplazamiento	-	-	-
Falta de oportunidad de crecimiento	-	-	-
Ambiente de trabajo	-	2	-
Estudio	-	-	-
Jefe	-	-	1
Motivos personales	-	-	1
Mejores beneficios	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

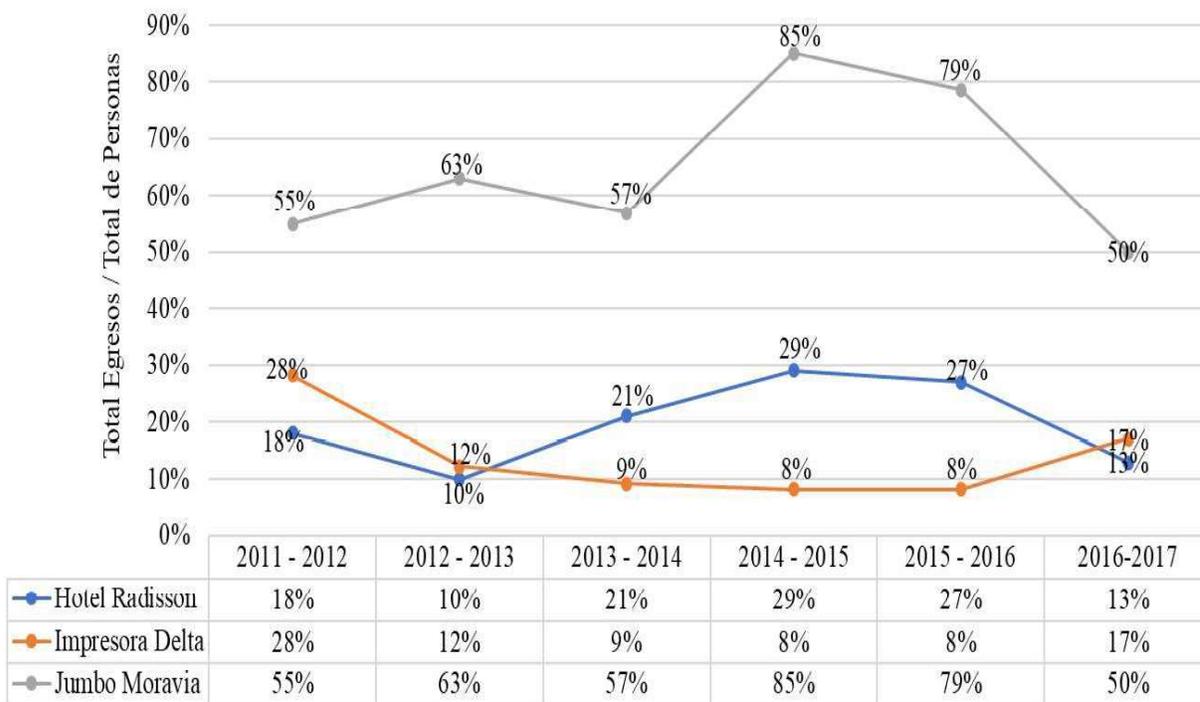
Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Jumbo Moravia

El Supermercado Jumbo Moravia aplica entrevistas de salida al personal; sin embargo, no se realizaron al total de personas que renunció a la organización; por tanto, solo se logró obtener los datos de 6 personas por generaciones. Dentro de los principales motivos se destacan: mejor trabajo, ambiente laboral, mejores beneficios, trato por parte del supervisor y motivos personales. La mayoría pertenecen a la Generación “X”.

El siguiente gráfico muestra los índices de rotación de los últimos periodos, incluyendo los datos del periodo en estudio.

Gráfico No. 36

Comparativo del indicador de rotación anual por empresa en estudio  
2011-2017



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Se puede apreciar que el Hotel Radisson, a partir del 2014 - 2015 tiene una tendencia a la baja en el indicador de rotación. Impresora Delta ha presentado igualmente tendencia a la baja desde el periodo 2012-2013; sin embargo, para el periodo en estudio (2016-2017), pasa de un 8% a un 17%. Jumbo Moravia presenta un comportamiento variado; sin embargo, a partir del periodo 2014-2015 presenta tendencia a la baja.

Cabe señalar que las tres empresas de Grupo Comeca tienen una escala de cumplimiento donde el deseable o máximo es un 16%, satisfactorio un 18% y el resultado mínimo esperado un 20%.

Para el periodo en estudio, el Hotel Radisson e Impresora Delta obtuvieron resultados de satisfactorios a máximos; solamente Jumbo Moravia obtuvo resultados menores a los mínimos esperados.

Cada una de las variables tiene un papel fundamental dentro del estudio. Llevar el pulso de la rotación de personal sin el debido análisis, se convierte en datos vacíos. El verdadero objetivo de obtener la información es que sea útil para la toma de decisiones y para el diseño de estrategias en función de reducir la rotación que afecta la productividad, los clientes, colaboradores y demás partes interesadas, el clima laboral y por supuesto las finanzas de las organizaciones.

Conocer detalles de la rotación por generación, por departamento y tomando en cuenta la antigüedad y el motivo de salida de las personas, permite complementar el análisis de la primera variable en relación con la fuerza laboral. Además de ser el insumo para el cierre con la tercera y última variable.

### **Análisis de retención en las empresas**

En este apartado se realiza el análisis de la retención de talento en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de acuerdo con las generaciones Baby Boomers, Generación “X” y Millennials, con una interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un instrumento diseñado para tal fin y haciendo un análisis de los resultados por medio de cuadros comparativos.

Esta información se obtiene aplicando una herramienta de recolección de datos a las jefaturas de Recursos Humanos de las empresas en estudio. Estas áreas representan, según la bibliografía consultada, los aspectos más generales que se deben tomar en cuenta para trabajar aspectos relacionados con la retención. Esto no significa que sean los únicos, pero sí los que están

presentes en cualquier organización en mayor o en menor grado. Para efectos del análisis de la retención en las empresas en estudio, se definieron las siguientes áreas de estudio con la justificación que corresponde:

**a) Salario:** representa el factor de motivación por excelencia. Aun así, la satisfacción del colaborador con el salario puede representar un motivo de salida de la organización, para buscar otras oportunidades.

**b) Capacitación y Desarrollo:** sirve para desarrollar nuevas habilidades y mejorar la calidad del trabajo que ofrecen los colaboradores. El cerrar brechas en sus perfiles de puesto, les permite sentirse a gusto con su trabajo lo que genera fidelidad hacia la empresa.

**c) Compensación variable / incentivos:** ayuda a mantener la motivación en el trabajo y permite premiar la eficiencia. Los colaboradores se sienten motivados a dar más de lo que normalmente se les solicita.

**d) Superación y crecimiento profesional dentro de la organización:** es uno de los factores claves de retención en la organización. Las oportunidades de crecimiento hacen que los colaboradores se sientan motivados y felices en la organización, a la que cada vez van tomándole más sentido de pertenencia.

**e) Beneficios:** permiten diferenciar a las organizaciones. Normalmente las compañías por los estudios de mercado que realizan a nivel salarial se vuelven poco competitivas, pues las diferencias salariales entre algunos puestos no son marcadas entre una empresa u otra. Esa falencia es llenada con un paquete de beneficios que puede resultar un factor diferenciador a la hora de atraer candidatos a la organización o de que los colaboradores tengan que tomar una decisión de irse o quedarse en la

empresa.

**f) Clima Laboral:** encierra la mayoría de los aspectos mencionados anteriormente y muchos más. La cultura organizacional es el ambiente que le permite al trabajador desenvolverse de manera eficiente en su trabajo. Muchos factores pueden beneficiar el clima laboral al igual que perjudicarlo. La empresa que destine recursos a mejorar el clima laboral se garantiza la permanencia de sus empleados por mucho tiempo.

**g) Condiciones de trabajo:** representan el día a día en el trabajo. Son los factores ambientales y socio – económicos que proporcionan protección al colaborador. Los recursos y herramientas de trabajo son esenciales para que el colaborador se desempeñe de la mejor manera. Aunado a eso, el contar con horarios de trabajo aceptables que le permita al colaborador llevar una vida familiar y laboral balanceada, le permitirá a la organización retener el talento.

### **Salario.**

- A nivel salarial, las tres empresas en estudio, al pertenecer a un grupo corporativo en común, tienen las mismas políticas salariales para todas. Cuentan con un sistema de bandas salariales con distintas categorías en las que se ubican todos los puestos. Las bandas tienen un mínimo, un medio y un máximo que se encuentran relacionadas aproximadamente con los percentiles 25, 50 y 75 de la Encuesta de Salarios de “Price Waterhouse Cooper”.
- Este sistema de bandas permite a la organización tener un margen para poder mover a los empleados de acuerdo con su desempeño, sin pasarse del tope del máximo de la banda.
- Para todos los efectos, el Grupo Comeca hace una actualización de las bandas

salariales anualmente, dependiendo de cómo se mueven los puestos en el mercado y usando como referencia, además, el decreto de salarios mínimos.

### **Capacitación y Desarrollo.**

Todas las empresas en estudio cuentan con un indicador de capacitación cuya fórmula de cálculo y metas, están definidas anualmente por el Grupo Comeca. A saber:

**Fórmula de cálculo:** (horas de capacitación / total de personal). Este cálculo se realiza de forma mensual y las capacitaciones en las tres empresas se deben agrupar en una de 5 áreas específicas de capacitación:

**Inducción:** inducción en la Organización y al puesto de trabajo.

**Habilidades Blandas:** trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento, liderazgo, Gessa cédula, soy GESSA, Soy Servicio.

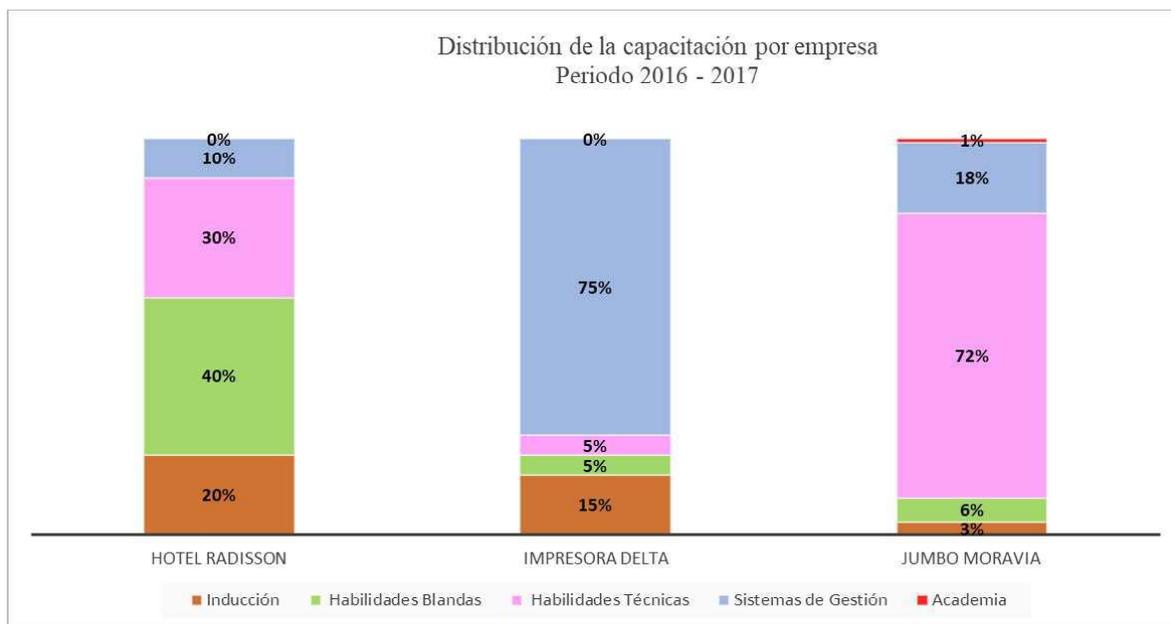
**Habilidades Técnicas:** uso de equipo y sistemas (Hand Held, Software, Office Windows, Autocad), proceso de fabricación de cartón o papel, comprensión y utilización del informe de enfoque, manejo de merma, producto no conforme, manejo de reclamos y quejas, manejo de inventarios, manejo del dinero/ fraude, servicio al cliente, idiomas.

**Sistemas de Gestión:** en esta categoría se toma en cuenta toda capacitación relacionada a ISO, HCCP y Salud y Seguridad Ocupacional, Programa 5s, brigadas, control de plagas, inocuidad, limpieza, manipulación de alimentos, seguridad del personal, equipo de protección personal, seguridad de los clientes, manual de buenas prácticas.

**Academia:** en esta categoría se toma en cuenta toda formación que otorgue un grado académico conferido por una institución de pregrado o posgrado que requiera pruebas que exijan ~~requisito~~ académico y otorguen el grado; por ejemplo, de secundaria, técnico, especialización, diplomado, bachillerato, maestría y doctorado; y participación en congresos.

Para el periodo 2016 – 2017, el siguiente gráfico muestra cómo estuvo distribuida la capacitación en cada una de las empresas:

Gráfico No. 37



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Se puede apreciar como el Hotel Radisson enfoca la capacitación en las habilidades blandas con un 40% y las habilidades técnicas con un 30%; mientras que, en el caso de Impresora Delta, ellos se enfocan en los Sistemas de Gestión con un 75% y en el caso de Jumbo Moravia, trabajan fuertemente las habilidades técnicas con un 72%.

**Metas y Resultado.** La meta para las tres compañías es de 21 horas de capacitación por colaborador por año como mínimo, 24 horas como meta satisfactoria y la meta máxima es de 27 horas. Para el periodo 2016 – 2017, el Hotel Radisson cerró con 24 horas promedio por colaborador, mientras que Impresora Delta tuvo 34 horas y en el caso de Jumbo Moravia cerró con 37 horas de capacitación promedio.

**Beneficios para la capacitación:** en el caso del Hotel Radisson y Jumbo Moravia, únicamente otorgan permisos con tiempo para que las personas estudien; mientras que Impresora Delta reconoce un porcentaje de la matrícula de las materias y, además, los colaboradores tienen como beneficio obtener financiamiento de parte de la compañía para estudiar y el monto se le rebaja directamente del salario.

### **Compensación Variable / Incentivos**

Todas las empresas en estudio tienen un procedimiento de pago variable de acuerdo con los resultados del Informe de enfoque, el cual se basa en el sistema del “Balance Score Card” y aplica a la Gerencia General, Gerencias de Área y Jefaturas de Departamento.

Los demás incentivos que se pagan en las empresas están relacionados con comisiones para las vendedoras. Además, se hace un reconocimiento al final del año para los que cumplen quinquenios en cada una de las empresas.

**Superación y crecimiento profesional dentro de la organización:** las empresas cuentan con un procedimiento del Grupo Comeca para movimientos internos dentro de la compañía y, además, otro para promociones internas dentro del grupo. Por tal razón, todos los puestos vacantes se deben cubrir por medio de concursos internos para dar la oportunidad de crecimiento a los colaboradores. Estos podrán moverse, además, dentro de las mismas compañías del Grupo Comeca sin perder los beneficios de los que gozan o su antigüedad. De esta manera, logran evidenciar el valor de Desarrollo Humano que tienen. Ninguna de las tres empresas cuenta con planes de desarrollo profesional y los casos en los que se presenta son analizados de una forma particular. Se encuentran ejemplos en el Hotel Radisson de supervisores que pasan a liderar un departamento; en el caso de Jumbo Moravia

**Beneficios:** Existen una serie de beneficios que otorgan todas las empresas del Grupo

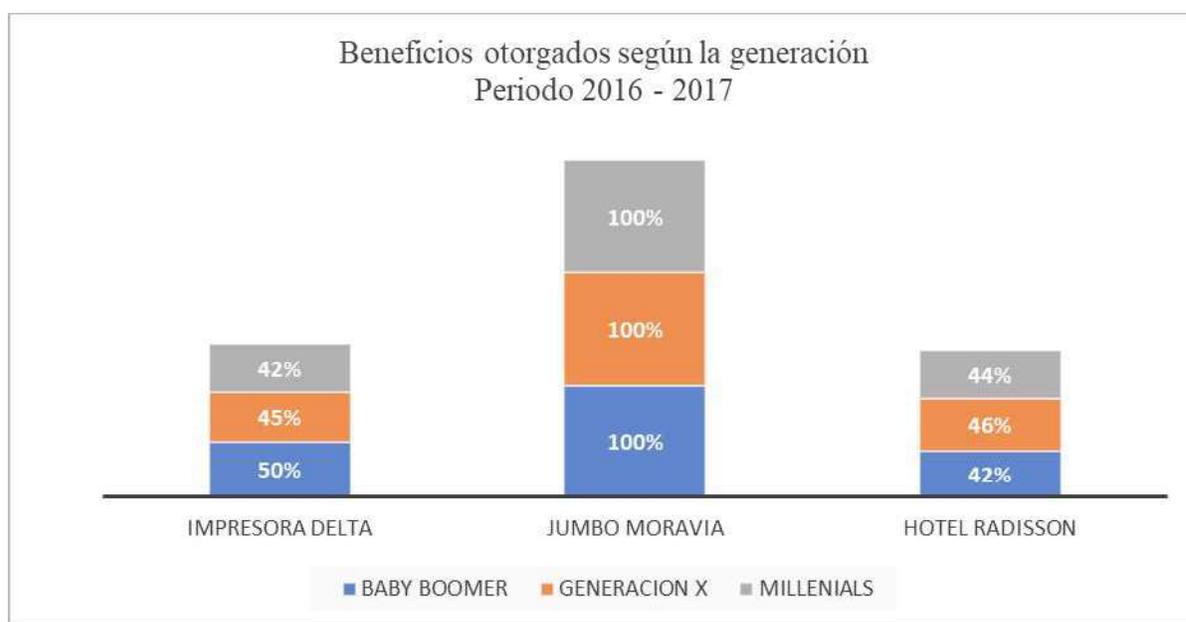
Comeca y otros que son propias de cada organización en particular. Esta información será analizada por medio de gráficos y cuadros para efectos de comparar no sólo entre empresas, sino, además, entre las distintas organizaciones que se están estudiando. Los beneficios que se presentan en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta o Jumbo Moravia comprenden:

- Bono Anual por Resultados
- Comisiones sobre Ventas
- Asociación Solidarista
- Servicio de Comedor
- Servicio Médico
- Servicio de Transporte
- Descuento a Empleados
- Cesantía Anual
- Centro Recreativo
- Servicio de Nutricionista
- Gimnasio
- Descuentos Universidades
- Licencias con Goce Salarial
- Teletrabajo
- Pago de Estudios
- Celular
- Company Car
- Seguro Médico
- Mantenimiento de Vehículo

Aunque el Grupo Comeca tiene como práctica otorgar el beneficio de Cesantía anual en sus empresas, se constató que en el caso del Hotel Radisson esta práctica no se da y sí en el caso de Impresora Delta y Jumbo Moravia. Además, las tres empresas cuentan con Asociación Solidarista, Servicio Médico y, además, el personal de las tres empresas tiene acceso al Centro de Recreo del Grupo Comeca ubicado en Pozos de Santa Ana.

En la siguiente gráfica se muestra cómo se distribuyen los beneficios de acuerdo con la generación:

Gráfico No. 38



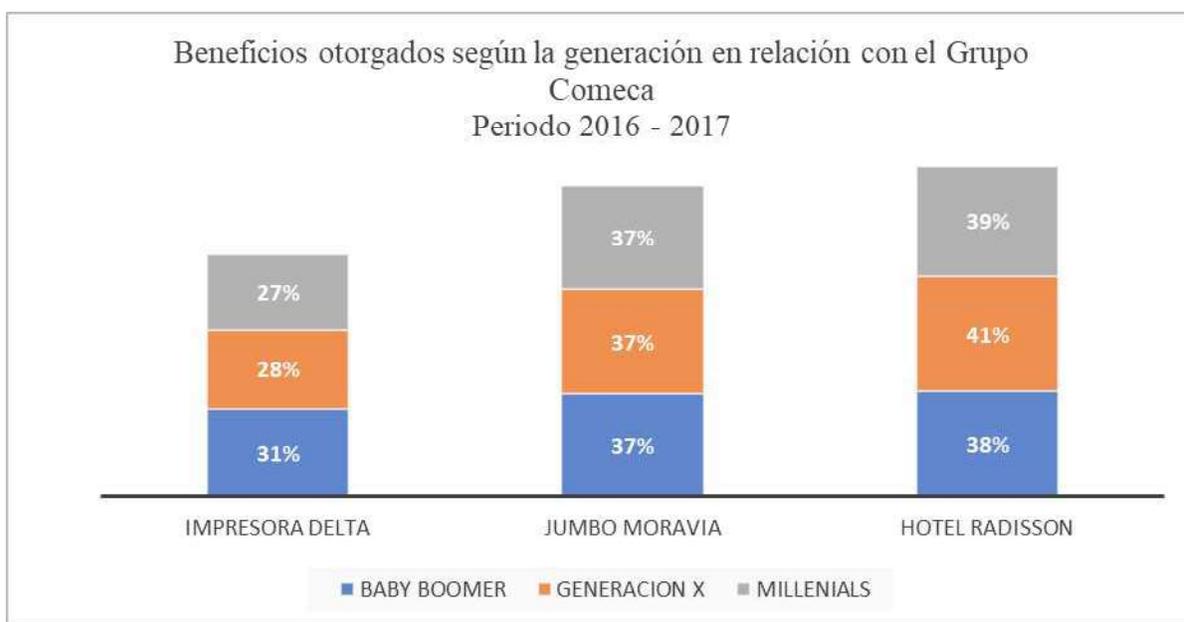
Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Se puede apreciar que en el caso de Jumbo Moravia no se hace diferenciación por puesto en el otorgamiento de beneficios. Estos son para todos sin excepciones. En el caso del Hotel Radisson e Impresora Delta, se muestra que están distribuidos de manera similar a nivel de generación. Esto significa que cada grupo generacional tiene en promedio el mismo porcentaje de beneficios con que cuenta la empresa, siendo la generación “X” la que tiene el porcentaje

más alto con un 46% en el caso del Hotel Radisson y un 50% los Baby Boomers en Impresora Delta. Este porcentaje de menos de 50% en cada generación en estas dos empresas significa que hay una serie de beneficios a los que solamente ciertos puestos tienen acceso, principalmente las jefaturas y gerencias, a diferencia de Jumbo Moravia donde los beneficios son para todos los puestos.

Ahora bien, si se hace la comparación con los beneficios e incentivos que otorga el Grupo Comeca como tal, los porcentajes en las empresas son más bajos aún.

Gráfico No. 39



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

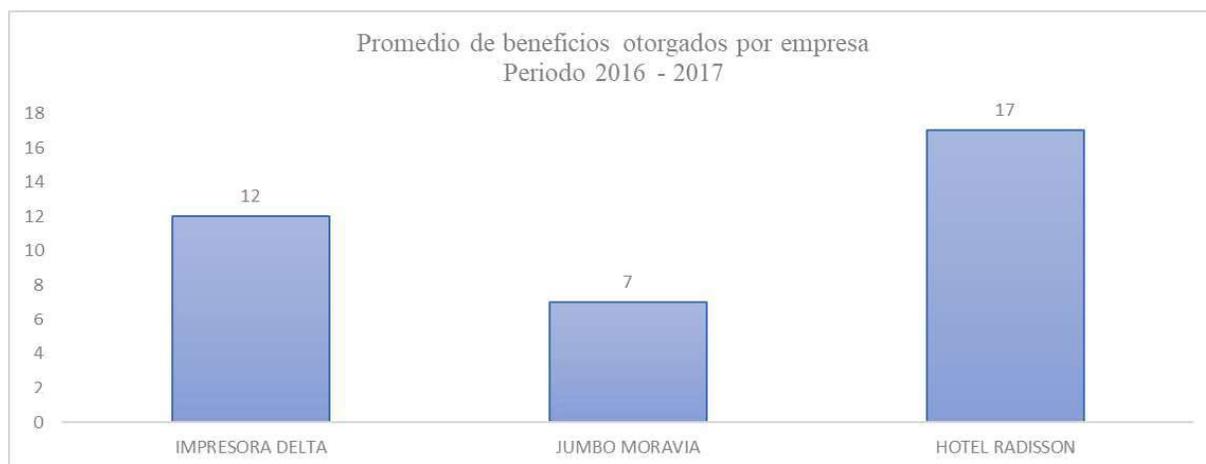
Se puede determinar que, en el caso de Jumbo Moravia, aunque los beneficios que tienen se les otorga a todos los puestos por igual, según consta en la gráfica 36: “Beneficios otorgados según la generación”, estos representan apenas el 37% de los Beneficios que el Grupo Comeca tiene para sus empresas. En el caso de Impresora Delta y donde no hay una diferencia clara de beneficios de acuerdo con alguna generación, se nota que apenas se otorgan entre un 27% y un

31% de los beneficios que otorga el Grupo Comeca. Y en el caso del Hotel Radisson, la generación “X”, que es la que tiene un mayor porcentaje de beneficios, alcanza apenas un 41% de los posibles beneficios que otorga el Grupo Comeca.

Esta información se puede explicar porque los beneficios e incentivos se incrementan de acuerdo con la posición del puesto en la organización. Los niveles Gerenciales y de Jefaturas son los que cuentan con mayor cantidad de beneficios e incentivos. En el caso de Jumbo Moravia, al no tener personal en esos niveles, porque la administración del supermercado se lleva a cabo desde GESSA (Grupo Empresarial de Supermercados), es por eso que todo el personal cuenta con los mismos beneficios. En el caso de Impresora Delta y Hotel Radisson, al contar con una estructura completa de niveles gerenciales, el número de beneficios e incentivos se incrementa; sin embargo, al representar esos puestos un porcentaje muy bajo del total de la población de cada una de las empresas, los porcentajes de beneficios e incentivos representan un porcentaje bajo que no llega ni al 50% en ninguno de los casos, ni tampoco hace alguna diferenciación de acuerdo con la generación del colaborador.

En la siguiente gráfica se muestran los beneficios otorgados por empresa.

Gráfico No. 40

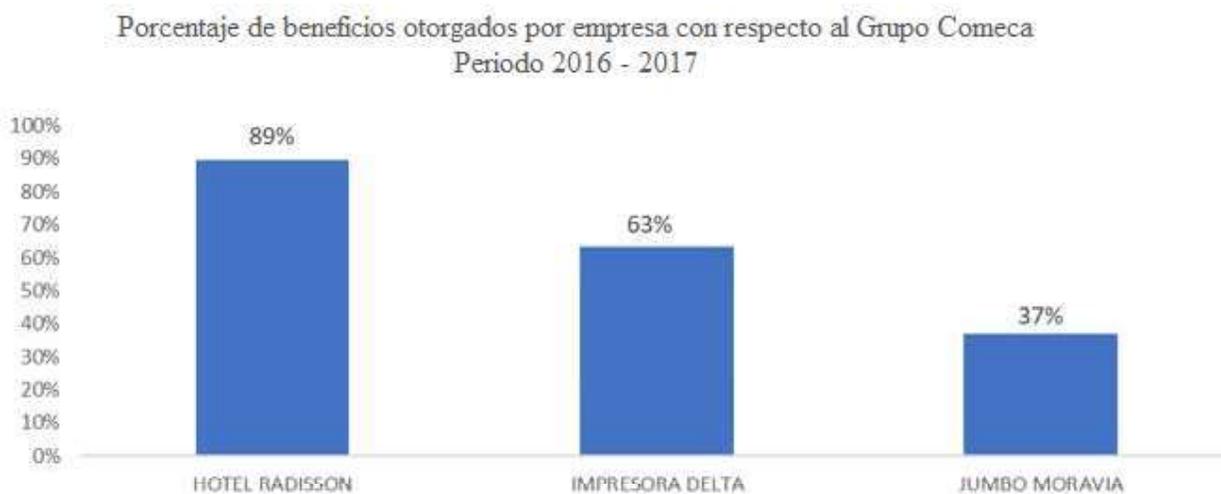


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

De los 19 beneficios e incentivos de la lista inicial, se puede apreciar que en el caso de Impresora Delta, los colaboradores, sin importar la generación, tienen acceso a 12 mientras que los colaboradores de Jumbo Moravia tienen acceso a solamente 7 y en el Hotel Radisson, las personas podrían aspirar a obtener 17.

Estos datos a nivel porcentual se muestran de la siguiente manera:

Gráfico No. 41

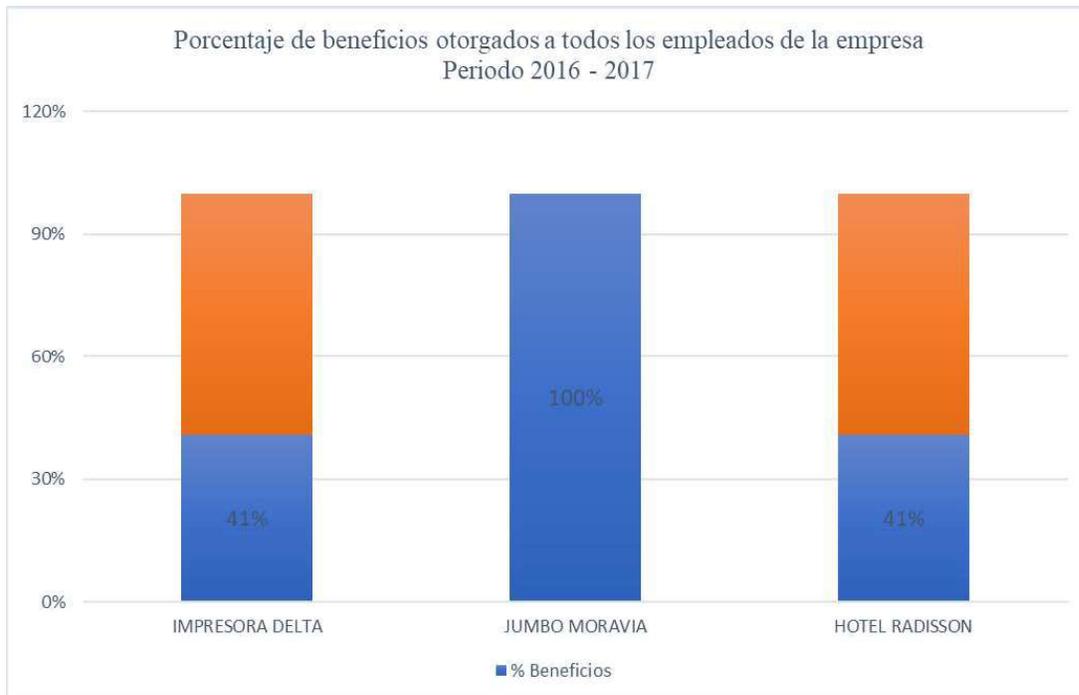


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Se aprecia que Impresora Delta otorga un 63% de los beneficios con los que cuenta el Grupo Comeca, mientras que Jumbo Moravia solamente un 37% y en el caso del Hotel Radisson, un 89%.

Como se explicó anteriormente, en el caso de Jumbo Moravia, el 100% de la población tiene acceso a esos 7 beneficios. En Impresora Delta, de los 12 beneficios e incentivos otorgados por la empresa, todos los colaboradores sin excepción tienen acceso a 5, es decir, un 41% del total de beneficios que brinda la empresa. En el caso del Hotel Radisson, de los 17 beneficios que otorga la empresa, todos los colaboradores tienen acceso a un 41% de ellos.

Gráfico No. 42



Fuente: Información proporcionada por el Jefe de Recursos Humanos de Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia.  
Elaboración: Equipo investigador; et al; 2018

**Clima Laboral.** El clima laboral se mide en las empresas del Grupo Comeca con los siguientes objetivos:

- **Como una herramienta para la gestión de gente:** es una herramienta para el establecimiento de planes de mejora, monitoreo del ambiente laboral, y la revisión formal del avance del clima laboral, tanto para los departamentos como para la empresa. Permite el manejo consistente y profesional de diferentes niveles de ambiente laboral. Debe haber un enlace claro entre los resultados de la Medición y el plan de mejora.
- **Como un mecanismo de traducción de estrategia:** es un sistema orientado a traducir y afianzar la estrategia de gente de todos los equipos e individuos. Debe ser visto dentro del contexto de una dirección estratégica clara, la cual ha sido definida y comunicada al

negocio.

- **Como un conductor de la cultura:** es una forma de definir la manera en que hacemos las cosas en la empresa. Para lograr el impacto cultural deseado, la encuesta de clima debe ser más que un proceso mecánico llevado a cabo por papeles. Debe apearse a una serie de principios, lo cual destaca “cómo” debe manejarse el ambiente laboral.

Todos los factores anteriores, deben ir orientados a cumplir con un objetivo, el cual es conocer la opinión de las personas acerca de su ambiente de trabajo, de manera que permita evaluar oportunidades de mejora en la promoción de la calidad de vida laboral de los colaboradores y así fortalecer el crecimiento y desarrollo organizacional. Contar con un ambiente de trabajo agradable permite que el colaborador se sienta motivado para trabajar. Los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional y Liderazgo que se aplicó en el período 2016 -2017 por parte del Grupo Comeca al Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, arroja los siguientes resultados:

Gráfico No. 43



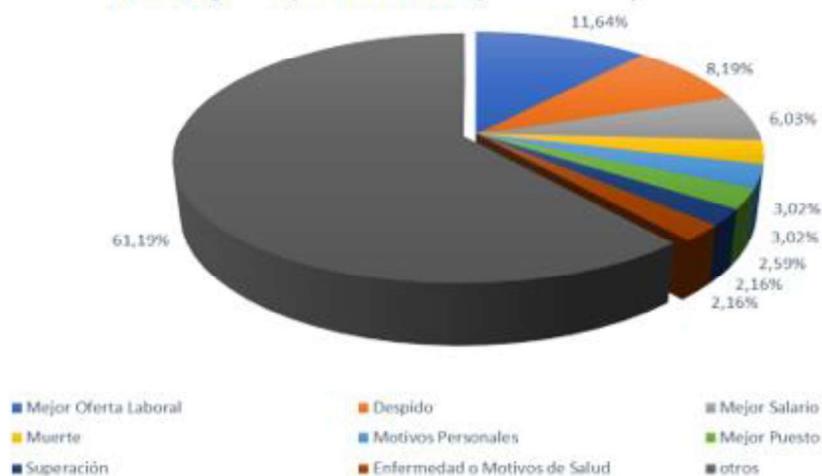
Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Cabe destacar los resultados del Hotel Radisson pues están por encima de la meta máxima de 82. En el caso de Impresora Delta, la nota de Liderazgo se queda por debajo de la meta mínima con un 73,2. En el caso del Jumbo Moravia, los resultados se encuentran dentro de las metas satisfactoria y máxima.

De esta encuesta también se desprenden las razones por las que los colaboradores abandonarían la organización, lo cual sirve de referencia para gestionar la retención del talento en la organización.

Gráfico No. 44

Encuesta de Clima: Motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Hotel Radisson)

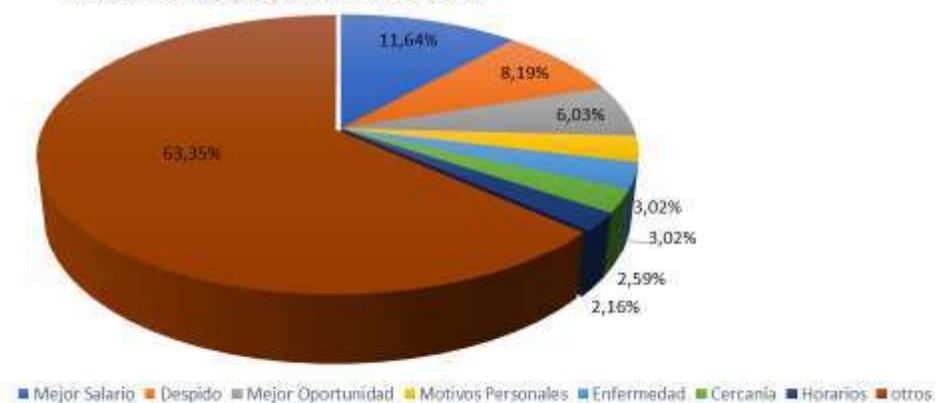


Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

En el caso del Hotel Radisson, el principal motivo por el que las personas se irían de la organización es por una mejor oferta laboral con un 11,64% y la segunda razón en importancia es por despido con un 8,19%; lo cual indica que lo harían por una decisión de la compañía. El 61,19% está compuesto por distintas razones, con muy pocas observaciones, y por ello están agrupadas.

Gráfico No. 45

Encuesta de Clima: Motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Impresora Delta)



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

En el caso de Impresora Delta, la gente se iría de la organización por un mejor salario con un 11,64% y por una mejor oferta laboral un 6,03%, estando la razón del despido en un segundo lugar con un 8,19%. Las opiniones, al ser tan diversas, se agrupan en un 63,35%.

Gráfico No. 46

Encuesta de Clima: Motivos por los cuales dejaría de laborar en esta empresa (Jumbo Moravia)



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

En el caso de Jumbo Moravia, al igual que las otras dos empresas, la principal razón es una mejor oferta laboral con un 7,26%, o por enfermedad o problemas de salud, ese mismo porcentaje. Al igual que en los dos casos anteriores, las opiniones divididas se agrupan en un 60,46%.

### Condiciones de trabajo.

El último factor por analizar, como parte de la retención en las empresas bajo estudio, se refiere a las condiciones de trabajo. Esto importante para los colaboradores; ya que representa los factores ambientales y socioeconómicos que proporcionan protección al colaborador. Dentro de ellos se evalúa el salario, los horarios, las herramientas de trabajo, la protección frente a accidentes, las actividades sociales, etc. En la siguiente gráfica se aprecia la percepción que tienen los colaboradores con respecto a las políticas de la empresa en materia de condiciones de trabajo:

Gráfico No. 47



Nota: Elaboración propia (2018) tomado de Jefe de Recursos Humanos, Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia

Las percepciones son diferentes entre una y otra compañía. Pasa la meta máxima de 82, por más de 6 puntos, el Hotel Radisson y se queda por debajo de la meta mínima Jumbo Moravia con un 77. En el caso de Impresora Delta presenta un 80% de percepción positiva y queda en la meta satisfactoria. Este factor está muy relacionado con la calificación total de clima laboral que se muestra en la gráfica 43. Resultados de Clima Organizacional, periodo 2016 – 2017.

Al concluir este capítulo de análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del proceso de investigación, se concreta la respuesta ante los objetivos y variables planteadas en el presente estudio, el cual, una vez analizada la fuerza laboral, evidencia una tendencia significativa a la contratación de Millennials en las organizaciones en estudio, con el respaldo de la encuesta salarial SEIS de PWC Costa Rica, la cual indica que para el 2017 se genera la contratación de 40 775 Millennials en diferentes industrias del país, que se contraponen a las generaciones Baby Boomers y “X” analizadas. Es importante que los departamentos de recursos humanos en las organizaciones conozcan, además, los índices y causas de rotación de sus colaboradores para analizar las razones por las que se está dando, sus carencias y las oportunidades de mejora que genera su operación. El estudio arrojó hallazgos importantes mediante los instrumentos de salida utilizados en Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, así como la evidencia clara de que no existen oficialmente planes de retención ligados a la estrategia organizacional, los cuales se incluirán en el siguiente apartado.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

### Composición de la fuerza laboral de las tres empresas

- Las empresas en estudio presentan alta inclinación hacia la contratación de Millennials. Esta es la fuerza laboral de mayor representación, con un 59% del total de colaboradores; mientras que solamente un 10% son Baby Boomers y un 31% son de la Generación “X”. La encuesta salarial SEIS de PWC Costa Rica indica que para el 2017 se genera la contratación de 40 775 Millennials en diferentes industrias del país, con una alta representatividad en contraposición a otras generaciones contempladas en la presente investigación.
- Según la estructura ocupacional del Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia contratan principalmente Millennials, ya que la mayor demanda de puestos que ofrecen es de nivel operativo. Tal como se menciona en el marco teórico, en el benchmarking realizado por PwC para el período 2017, las contrataciones están enfocadas en el personal operativo con 7 924 personas. Por su parte, la Encuesta Continua de Empleo del INEC muestra que alrededor de 525 000 personas para el 2017 se encuentran dentro del grupo "Ocupación Elemental" (personal no calificado).
- De acuerdo con los datos recopilados, el 69% del personal en el Hotel Radisson cuenta con una antigüedad menor a 5 años, mientras que Jumbo Moravia presenta un 84% e Impresora Delta un 48%. Esto demuestra una alta rotación del personal si se considera que son organizaciones con muchos años de pertenecer al Grupo Comeca (18 años en Jumbo Moravia, 19 años Impresora Delta y 20 años el Hotel Radisson).

## Rotación en las empresas

- Las empresas en estudio cuentan con un instrumento denominado "entrevista de salida". Sin embargo, a partir de la entrevista aplicada, se establece que una no cuenta con el registro de la información y la otra presenta información incompleta que justifique el motivo de salida de los colaboradores.
- La posición de Recepcionista para el Hotel Radisson es la que presenta mayor rotación, la cual es un área de gran importancia y con un nivel de complejidad en el proceso de reclutamiento y selección, dados los requisitos del puesto, específicamente el idioma inglés; según lo indicado por Recursos Humanos del Hotel Radisson. Para impresora Delta es el personal de Producción el que presenta mayor rotación y en Jumbo Moravia, el personal de Cajas. Esto coincide con los puestos de mayor rotación, según el "Top 5" del estudio presentado por PwC Costa Rica para el periodo 2017, donde la mayor rotación se presenta en Servicio al Cliente, Operarios de Producción, Ventas, Técnico de Producción y Analista de Cuentas por Pagar.
- Las empresas en estudio registran un dato de 15 salidas en el Hotel Radisson, 24 en Impresora Delta y 36 en Jumbo Moravia. Coincide, igualmente, con el mismo estudio realizado por PWC, donde se constata que los Millennials son los que presentan mayor porcentaje de rotación con una representatividad del 32,4% de la muestra.
- Dos de las empresas en estudio se mantienen por debajo de los resultados presentados en el estudio realizado por PWC en empresas de diferentes sectores, donde la rotación promedio para el periodo 2017 es de un 32%; mientras que el Hotel Radisson cerró con un 13% e Impresora Delta con un 17%. Caso contrario con Jumbo Moravia, que registra una rotación de un 50% para el mismo período.

- El Hotel Radisson es la única empresa que cuenta con los motivos de salida de los colaboradores. La mayoría obedecen a "una mejor oferta laboral" y PWC lo presenta como la segunda razón de mayor porcentaje con un 22% para el 2017, al describir que "una mejor oportunidad" obedece a una posición de mayor nivel y mejor salario.

#### Planes de retención en las empresas

- Las empresas en estudio no cuentan con planes de retención formalmente estructurados o definidos para cumplir con una estrategia organizacional específica.
- De acuerdo con la información recopilada en el estudio, ante la consulta sobre planes de retención, las personas entrevistadas condujeron hacia un tema de beneficios o incentivos y de algunas iniciativas aisladas en la que se trabaja y que tienen como objetivo retener el talento. Algunos de estos beneficios están otorgados a menos de un 50% del total del personal. Las jefaturas y gerencias son las que gozan de más beneficios, principalmente los casos de los gerentes de primer nivel.
- Los incentivos y pagos variables otorgados a algunas gerencias y jefaturas son entregados al ocupante del puesto independientemente de que pertenezca a alguna generación en particular. Por ejemplo, en el caso del Hotel Radisson, el Gerente de Ventas tiene un paquete de compensación entre beneficios e incentivos que están fijados para ese puesto en particular independientemente de quien lo ocupe, sea hombre o mujer, Baby Boomers, de Generación "X" o Millennials.

## Recomendaciones

Con respecto a las conclusiones obtenidas del análisis de la composición de la fuerza laboral se recomienda:

- Diseñar una propuesta enfocada hacia el análisis y la definición de "cuadros de reemplazo", con base en la relación de perfiles ocupacionales versus las generaciones, alineado a las necesidades del negocio y el comportamiento del mercado.
- Realizar un inventario de Recursos Humanos que incluya variables de acuerdo con el nivel de escolaridad, experiencia, competencias e intereses de los colaboradores, con el propósito de comparar e identificar las características más representativas por generación y puesto ocupacional.
- Sistematizar el conocimiento por medio de la definición de procedimientos y/o instructivos para los procesos clave de las organizaciones; permitiendo que la información y los conocimientos se mantengan actualizados ante cambios emergentes a lo largo del tiempo.

Con respecto a las conclusiones obtenidas del análisis de la rotación de las empresas bajo estudio se recomienda:

- Llevar a cabo un análisis del instrumento de entrevista de salida, con el fin de validar si el diseño arroja la información precisa para la puesta en marcha de acciones que ayuden a mitigar la rotación voluntaria.
- Asegurarse de que la entrevista de salida se aplique a todas las personas que salgan de la organización, para garantizar precisión de la información.
- Sistematizar la información de la entrevista de salida en todas las

organizaciones para obtener los datos pertinentes, que permitan focalizar los esfuerzos de retención como una estrategia corporativa.

Con respecto a las conclusiones obtenidas del análisis de los planes de retención de las empresas bajo estudio se recomienda diseñar un plan de retención de talento humano basado en los siguientes puntos:

- Identificar los puestos clave de las organizaciones, tomando en cuenta su contribución al negocio, las capacidades técnicas y habilidades blandas requeridas.
- Obtener información de los colaboradores potenciales en puestos clave, que le permitan a las empresas determinar las razones que las motivan a permanecer trabajando en la organización y que pueda resultar relevante de cara a crear estrategias no solo de retención, sino también de contratación.
- Establecer un plan o estrategia formal de retención orientado a los Millennials, por ser esta la generación que presenta mayor rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia y que permita a los departamentos de Recursos Humanos, enfocarse en la generación que más rotación le está generando a las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

Asesoría tesis y proyectos (2009). Cuadro de operacionalización de variables. En: <http://www.darwinduran.automatisoft.pe/2018/03/29/cuadro-de-operacionalizacion-de-variables/#:~:text=La%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20variables%20es,dimensiones%2C%20sub%20dimensiones%2C%20indicadores%2C>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Venezuela. (2) En: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Corrales, M. (2010). Métodos varios de recolección de información cualitativa. En *Metodologías de Investigación Cualitativa [Investigación etnográfica]* del Portal Investiga.uned.ac.cr. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. En: <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1251/7%20-%20M%C3%A9todos%20cualitativos%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20informaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Deloitte. (2018). *Los Millennials advierten no sentirse preparados para la 4ta revolución industrial y demandan con más vehemencia apoyo por parte de las empresas* [Comunicado de prensa]. En: <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-finds-millennials-confidence-business-takes-sharp-turn.html>

Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millennials. *Clío América*. (22). DOI: <http://10.21676/23897848.2440>

Dimock, M. (2019). *Defining generations Where Millennials end and post-Millennials begin*. En: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Fundació factor humà. (s.f.). *Choque de generaciones en el trabajo*. En: [https://factorhumana.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86:choque-de-generaciones-en-el-trabajo&lang=es&Itemid=](https://factorhumana.org/index.php?option=com_content&view=article&id=86:choque-de-generaciones-en-el-trabajo&lang=es&Itemid=)

García, R. (2015). *Brecha generacional entre los empresarios mexicanos*. En: [http://mixteco.utm.mx/edi\\_anteriores/pdf/e0251.pdf](http://mixteco.utm.mx/edi_anteriores/pdf/e0251.pdf)

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 867-863. En: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>

Honorio, J. (2016). *El Talento que se va: cómo gestionarlo*. En: <http://talentions.com/2016/04/22/el-talento-que-se-va-como-gestionarlo/>

Imperial, I., Mondelli, A., Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. En: <https://www.delineandoestrategias.com>

Juergensmeyer, M., & Anheier, H. (2012). *Encyclopedia of Global Studies*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc, En: [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=wJB2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Juergensmeyer,+M.,+%26+Anheier,+H.+\(2012\).+Encyclopedia+of+Global+Studies.+Thousand+Oaks.+PDF&ots=-RVHFGYZjk&sig=Rgo776EMcNx9Fy51ydckDOM\\_4lw#v=onepage&q&f=fals](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=wJB2AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Juergensmeyer,+M.,+%26+Anheier,+H.+(2012).+Encyclopedia+of+Global+Studies.+Thousand+Oaks.+PDF&ots=-RVHFGYZjk&sig=Rgo776EMcNx9Fy51ydckDOM_4lw#v=onepage&q&f=fals)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Lachapelle, V (2016). *La brecha generacional*. República Dominicana: El Día. En: <https://eldia.com.do/552690-2/>

Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. En: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Muñoz, A (2016). *Cultura Organizacional y Brecha Generacional: Caso IIESCA*. Universidad Veracruzana. México. En: <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47015/Mu%c3%blzMartinezArely.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Muñoz, B., & Castillo, T. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Revista Trimestral de Enfermería*, (24), 180. <http://www.um.es/eglobal/>

Observatorio generación y talento. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional*. Madrid: Universidad pontificia de comillas ICAI-ICADE. En : <https://generaciona.org/estudios-diversidad-generacional/>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Tesis de Especialización, Universidad de Medellín]. En: [https://www.academia.edu/28685480/gesti%c3%93n\\_del\\_talento\\_humano\\_como\\_estrategia\\_para\\_retenci%c3%93n\\_del\\_personal](https://www.academia.edu/28685480/gesti%c3%93n_del_talento_humano_como_estrategia_para_retenci%c3%93n_del_personal).

Reyes, P. (2007). *Administración Moderna*. En: <https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes->

[ponce.pdf](#)

Robert Walters. (s.f). *Atraer y retener a los profesionales Millennial: el management del futuro*. En: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>

Romero, M. (2017). *Gestión del Talento: Atraer, Retener y evitar su Fuga*. En: <https://www.felicidadenltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/>

Salazar, A. (2017). *Mejores prácticas en recursos humanos para la retención del talento humano*. [Tesis de Maestría, Universidad UCESI]. En: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83674/1/T01096.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83674/1/T01096.pdf)

Sampieri, R. (2104). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-Hill.

Silvestrini, M., Vargas, J. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. En: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/fuentes-primaria.pdf>

The Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational Breakdown: Info About All of the Generations*. Austin, Texas: GenHQ. En: [//genhq.com/faq-info-about-generations/](http://genhq.com/faq-info-about-generations/)

Vázquez, M., & Suñé, A. (2017). *¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas?* Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña. En: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/110637/DIT-09-%202017%20Vazquez%20Sune.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### HERRAMIENTA DE RECOLECCION DE INFORMACION

#### Objetivo general

Recopilar información del departamento de Recursos Humanos de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para poder analizar la composición de la fuerza laboral y los índices de rotación, así como sus causas; a fin de generar conclusiones y recomendaciones.

Se pretende obtener con esta herramienta, información cualitativa y cuantitativa que permita hacer comparaciones entre las tres empresas analizadas, para proceder luego del análisis de cada una de las variables establecidas en el cuadro de conceptualización y operacionalización.

Este cuestionario será aplicado a los Jefes de Recursos Humanos mediante un correo electrónico para obtener toda la información de los expertos, que permita tener un panorama más completo para así generar las conclusiones y recomendaciones finales.

Se abarcarán los principales aspectos que se consideran indispensables para completar la información que pudiera faltar luego para desarrollar cada una de las variables.

#### a. CON RESPECTO A LA COMPOSICION DE LA FUERZA LABORAL

1. Por favor indicar el “HeadCount” total de la empresa, únicamente colaboradores activos con contrato de trabajo por tiempo indefinido.

2. Indicar el número de hombres y mujeres que laboran en la empresa.

3. Por favor, tabular la información que se solicita a continuación, para todos los colaboradores activos en la empresa. Tabular la información en el Excel que será enviado por

correo electrónico.

- a) Nombre completo del colaborador
- b) Número de cédula
- c) Puesto en la empresa
- d) Fecha de ingreso
- e) Departamento al que pertenece
- f) Área en la que trabaja (administrativa u operativa)
- g) Fecha de nacimiento

b. CON RESPECTO A LA ROTACION DE LA EMPRESA

1. Por favor indicar, ¿Cómo se define la rotación en la empresa? ¿Cuál es la fórmula utilizada para el cálculo? ¿Cuáles variables la componen?

2. ¿Existen parámetros o metas, definidas por el Grupo Comeca para el indicador de rotación que llevan en su empresa? ¿Cuál es la periodicidad en la medición?

3. ¿Cuáles son las tres principales acciones llevadas a cabo por la empresa para bajar los índices de rotación? Enumérelas en orden de importancia.

4. ¿Se aplican entrevistas de salida para el personal que se marcha de la empresa? ¿Qué se hace con esa información?

5. Por favor indicar para el periodo del 2011 al 2016 la rotación anual de su empresa en valores porcentuales.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Indicador					

<b>Anual</b>												
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6. Siguiendo la misma línea de la pregunta anterior, por favor indicar para el periodo 2016 – 2017 la rotación mensual de su empresa.

	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Oct
	16	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17
<b>Indicador</b>												
<b>Mensual</b>												

7. Por favor, tabular la información que se solicita a continuación, para los colaboradores que salieron de la empresa en el periodo 2016 - 2017. Tabular la información en el Excel que será enviado por correo electrónico.

- a) Nombre completo del colaborador
- b) Número de cédula
- c) Puesto en la empresa
- d) Fecha de ingreso
- e) Fecha de salida
- f) Departamento al que pertenece
- g) Área en la que trabaja (administrativa u operativa)
- h) Fecha de nacimiento
- i) Motivo de la salida

- a. Despido con Responsabilidad Patronal
- b. Despido sin Responsabilidad Patronal
- c. Finalización de Contrato
- d. Renuncia
- e. Mejor Trabajo
- ii. Horarios
- iii. Desplazamiento
- iv. Falta de Oportunidad de Crecimiento
- v. Ambiente de Trabajo
- vi. Estudios
- vii. Jefe
- viii. Motivos personales
- ix. Mejores beneficios

NOMBRE COMPLETO:

FIRMA:

FECHA:

## **CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS E INCENTIVOS QUE BRINDA LA EMPRESA**

El presente cuestionario forma parte de un estudio y tiene la finalidad de conocer su opinión acerca de los beneficios e incentivos que brinda la empresa. Las respuestas son anónimas y se utilizarán para presentar a la empresa una propuesta para mejorar la calidad de vida laboral y familiar del personal.

Es por esto por lo que agradecemos de antemano su participación en el estudio y su colaboración para que esta iniciativa sea exitosa.

Por favor completar todas las preguntas.

1. ¿Considera usted, que el salario mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?

Sí ( )

No ( )

2. Cite los tres beneficios o incentivos más importantes (desde su punto de vista), que recibe de parte de la empresa. Cítelos en orden de importancia:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

3. Considere usted que los beneficios y/o incentivos que recibe son justos en relación con el trabajo que realiza? Justifique su respuesta.

Sí ( )

No ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Considera usted que los beneficios y/o incentivos que recibe por parte de la empresa, son equitativos en relación con el trabajo que realiza? Justifique su respuesta.

Sí ( )

No ( )

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cree usted que una serie de beneficios adicionales o diferentes a los que recibe actualmente podrían mejorar su calidad de vida laboral y personal?

Sí ( )

No ( )

6. Cite tres beneficios o incentivos que le gustaría recibir de parte de la empresa y que le puedan ayudar a mejorar su calidad de vida laboral y personal. Cítelos en orden de importancia:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

7. Escriba dos motivos por los cuales recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo(a):

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

8. Escriba dos motivos por los cuales dejaría de trabajar en esta empresa

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

9. ¿Recibe usted, por parte de la empresa, algún tipo de beneficio que considere que no le resulta provechoso en su vida familiar o laboral?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

10. ¿Está trabajando para una empresa de prestigio?

Sí ( )

No ( )

11. ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?

Sí ( )

No ( )

12. Tiempo de laborar

- a) Menos de 5 años ( )
- b) De 5 a menos de 10 años ( )
- c) De 10 a menos de 15 años o más ( )

13. Periodo de su fecha de nacimiento

- a) Antes de 1965 ( )
- b) Entre 1965 y 1980 ( )
- c) Entre 1981 y 1995 ( )

14. Puesto de trabajo

- a) Operativo ( )
- b) Administrativo ( )
- c) Ejecutivo ( )

¡MUCHAS GRACIAS!

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Propuesta

**“GUIA PARA LA RETENCION DE LOS MILLENIALS”**

**Elaborada por**

Morales Rodríguez Francisco Javier - 206930690

Rodríguez Morera Minor - 205250320

Vega Rojas Mariana - 207150403

Alajuela, Costa Rica

Noviembre, 2020

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

## 1. JUSTIFICACION

Esta guía de referencia surge como recomendación, a raíz del análisis realizado en cada una de las variables bajo estudio, y luego de generar las conclusiones. Con ella, se busca responder al objetivo de la investigación: “Diseñar una propuesta de retención de empleados para la brecha generacional con mayor rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia.”

A continuación, se presenta un resumen de las principales conclusiones de cada una de las variables.

- 1.1. Analizar cómo está compuesta la fuerza laboral de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, de acuerdo con las generaciones Baby Boomers, Generación X y Millennials para la aplicación del análisis comparativo. La variable de este objetivo es la composición de la fuerza laboral por generación. Se concluyó que:
  - 1.1.1. Los Millennials son la fuerza laboral de mayor representación, con un 72% del total de colaboradores; mientras que solamente un 13% son Baby Boomers y un 15% de la Generación X.
  - 1.1.2. Según la estructura ocupacional, el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia contratan principalmente Millennials ya que la mayor demanda de puestos que ofrecen es de nivel operativo.
  - 1.1.3. De acuerdo con los datos recopilados, el 69% del personal en el Hotel Radisson cuenta con una antigüedad menor a 5 años; mientras que Jumbo Moravia presenta un 84% e Impresora Delta un 48%. Esto demuestra una alta rotación del personal, al considerar que son organizaciones con más de 15 años de pertenecer al Grupo Comeca (18 años, Jumbo Moravia; 19, Impresora Delta y 20 años, el Hotel Radisson).

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

1.2. Determinar los índices de rotación en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, en los Baby Boomers, Generación X y Millennials para el análisis de las causas de las salidas de los colaboradores en esas empresas. La variable de este objetivo es la rotación de personal. Se concluyó que:

1.2.1. Las empresas en estudio presentan alta inclinación hacia la contratación de Millennials. Esta es la fuerza laboral de mayor representación con un 72% del total de colaboradores, mientras que solamente un 13% son Baby Boomers y un 15% son de la Generación X.

1.3. Analizar los planes de retención de los colaboradores de las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia para medir su relación con las causas de rotación. La variable de este objetivo es la retención del personal. Luego del análisis se concluyó que:

1.3.1. Las empresas en estudio no cuentan con planes de retención formalmente estructurados o definidos para cumplir con una estrategia organizacional específica.

1.3.2. De acuerdo con la información recopilada en el estudio, ante la consulta sobre planes de retención, las jefaturas de Recursos Humanos de las tres compañías se refirieron hacia un tema de beneficios o incentivos y de algunas iniciativas aisladas en la que se trabajan y que tienen como objetivo retener el talento. Algunos de estos beneficios están otorgados a menos de un 50% del total del personal; las jefaturas y gerencias son las que gozan de más beneficios, principalmente los gerentes de primer nivel.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

1.3.3. Los incentivos y pagos variables otorgados a algunas gerencias y jefaturas son entregados al ocupante del puesto, independientemente de la generación a la que pertenezcan.

## **2. OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar una serie de recomendaciones estratégicas que permitan a la organización:

- 1.1 Atraer a los Millennials con una serie de iniciativas de retención que permitan a la organización seleccionarlos con las competencias necesarias para conseguir los mejores resultados y garantizar su permanencia durante varios años.
- 1.2 Lograr identificarlos con los valores y la estrategia organizacional, sin que esto signifique una amenaza para lograr sus propios objetivos personales.
- 1.3 Retenerlos y motivarlos para que demuestren desempeño efectivo al alcanzar los objetivos de la organización.
- 1.4 Desarrollarlos para continuar alcanzando estándares de ejecución cada vez más exigentes.
- 1.5 Reforzar las prácticas que promueven la calidad de vida laboral de esta generación.

## **3. ALCANCE**

El alcance de esta guía de retención comprende a todos los colaboradores Millennials de las empresas del Grupo Comeca: Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Supermercados.

## **4. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- 4.1. Evaluación de Periodo de Prueba
- 4.2. Evaluación del Desempeño

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

- 4.3. Política de Compensación
- 4.4. Política de Capacitación
- 4.5. Página oficial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

## 5. DEFINICIONES

- 5.1. **Millenials:** grupo de personas nacidas después de 1980 y hasta 1995.
- 5.2. **Cross Training:** entrenamientos cruzados. Actividades de capacitación que puede llevar un colaborador en otra área de la empresa, sin que represente una compensación salarial o la promesa de un puesto futuro.

## 6. INDICADORES POR IMPACTAR

- 6.1. **Rotación:** el objetivo principal de esta guía es reducir la rotación en la generación Millenials.
- 6.2. **Capacitación:** las acciones de capacitación llevadas a cabo por la empresa para esta generación, se verán reflejadas en este indicador con los registros respectivos.
- 6.3. **Clima Organizacional:** todas las iniciativas planteadas en esta guía para la retención de los Millennials, tendrán impacto en el indicador de Clima Organizacional y en cada uno de sus sub - factores, lo que permitirá a la organización medir el impacto de las acciones tomadas.
  - 6.3.1. **Comunicación:** se presenta una serie de acciones y recomendaciones para mejorar este apartado. La generación Millennials requiere comunicación constante en ambas vías.
  - 6.3.2. **Condiciones de Trabajo:** representan el día a día en el trabajo. Se sugieren recomendaciones orientadas a mejorar las condiciones de trabajo de los Millenials.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

6.3.3. **Liderazgo:** la empresa, al implementar las acciones presentadas, deberá entrenar a los líderes para que realicen su trabajo de una manera más eficiente con los Millennials. Aplicar evaluaciones de desempeño, capacitación, comunicación y dirección del trabajo, requerirá entrenamiento y eso se verá reflejado en los resultados anuales de este indicador.

6.3.4. **Capacitación:** aunque es un sub-factor del indicador de clima organizacional, corresponde también a un indicador de la compañía como ya se explicó en el punto 6.2.

6.3.5. **Identificación y Compromiso:** consistirá en enamorar a los Millennials para que se sientan orgullosos de trabajar en la empresa y contribuir con sus resultados.

## 7. RESPONSABILIDADES

### 7.1. Jefe de Recursos Humanos

7.1.1. Revisar este plan una vez al año junto con la Gerencia General de la empresa.

7.1.2. Asesorar y capacitar a las otras Jefaturas para la aplicación de este Plan de Retención.

### 7.2. Jefaturas de Área

7.2.1. Aplicar este Plan a todos los colaboradores Millennials bajo su dirección.

### 7.3. Colaboradores Millennials

7.3.1. Incentivar a sus compañeros y participar activamente de las actividades organizadas por la empresa que promuevan el involucramiento y la colaboración.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

7.3.2. Proporcionar continuamente retroalimentación al departamento de Recursos Humanos para la mejora continua.

7.3.3. Participar anualmente de la revisión de este documento con el Departamento de Recursos Humanos. El involucramiento en la actualización les incentivará a comprometerse con las actividades y los lineamientos planteados en la presente guía, ya que ellos forman parte de su desarrollo y actualización.

## **8. GENERALIDADES**

Esta guía de retención está orientado a la generación Millenials, por ser ellos quienes más rotan en las empresas Hotel Radisson, Impresora Delta o Jumbo Supermercado, de acuerdo con el análisis hecho de la variable de rotación con el fin de desarrollar el objetivo propuesta, descrito anteriormente.

Para ello, se han identificado una serie de factores en los cuales la organización debe enfocarse para retener el talento de los Millenials. Estos fueron previamente analizados en la variable de retención con los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta diseñada para tal fin. Esta guía brinda una serie de recomendaciones por cada uno de esos factores analizados, a fin de proporcionar a la organización una o varias iniciativas que se puedan aplicar de acuerdo con los requerimientos y recursos con que cuenta la empresa. Estos factores comprenden:

### **8.1.1. SALARIO**

8.1.1.1. Aprovechar la estructura salarial con que cuenta la empresa para la asignación salarial de los Millennials de manera diferenciada, con base en un sistema de evaluación de desempeño.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.1.2. Aplicar la Evaluación de desempeño a todos los puestos de la organización ya que, al haber ajustes de salario sin diferenciación, se puede generar desmotivación en los colaboradores.

8.1.1.3. De acuerdo con la calificación obtenida en dicha evaluación, así será el porcentaje de incremento que reciban sobre la base salarial.

### 8.1.2. CAPACITACION

8.1.2.1. Se debe crear un plan de capacitación con actividades específicas para la generación Millenials. Aprovechar herramientas como la medición de clima laboral anual para involucrarlos en la construcción de este plan. Ellos mismos pueden brindar opciones de capacitación que les gustaría recibir y que generen valor para la empresa.

8.1.2.2. Este plan de capacitación, con su debido contenido presupuestario, debe ser presentado a la gerencia general para la debida aprobación.

8.1.2.3. Las acciones del plan de capacitación deben ser las que se adecuen mejor al colaborador Millenials, en cuanto a contenido y la relación con la empresa y el puesto de trabajo como un todo.

8.1.2.4. Además, es necesario incluir los aspectos pertinentes que limitan el proceso de formación (legislación, recursos humanos, consideraciones financieras, disponibilidad de los colaboradores, disponibilidad, proveedores, etc.)

8.1.2.5. Se debe enfocar en las áreas específicas definidas por el Grupo Comeca; a saber:

8.1.2.5.1. **Inducción:**

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.1.1. Implementar herramientas Implementar herramientas como el “e-learning” para que temas con mucho contenido teórico, puedan ser enseñados por medio de una computadora, tablet o teléfono celular, y que contenga herramientas de evaluación de los conocimientos aprendidos.

8.1.2.5.1.2. Implementar herramientas como el “e-learning” para que temas con mucho contenido teórico, puedan ser enseñados por medio de una computadora, tablet o teléfono celular, y que contenga herramientas de evaluación de los conocimientos aprendidos.

8.1.2.5.1.3. Complementar contenidos en la inducción para que todos los colaboradores tengan una comprensión integral de la organización. Para ello, se recomienda un entrenamiento en todos los departamentos o secciones con los que tendrá relación el colaborador en su nuevo puesto de trabajo.

8.1.2.5.1.4. El departamento de Recursos Humanos deberá darle seguimiento constante al colaborador durante los primeros tres meses para corregir cualquier situación que pueda presentarse, y prevenir que el colaborador abandone la empresa al no sentirse apropiado en su puesto.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.1.5. Este periodo es de suma importancia para “enamorar” al colaborador, ya que no solo comienza a conocer la empresa, sino que, además, al estar comenzando a laborar, esta persona pudo haber estado participando de otros procesos de reclutamiento, por lo que podría estar analizando y comparando sus condiciones, de acuerdo con sus propios beneficios.

#### 8.1.2.5.2. **Habilidades Técnicas**

8.1.2.5.2.1. Brindar capacitaciones en áreas como idiomas, y todo lo relacionado con sistemas informáticos.

8.1.2.5.2.2. Aprovechar todas las capacitaciones que tiene la empresa para los distintos puestos de trabajo de acuerdo con el tipo de negocio y brindarlas en la medida de lo posible de forma virtual aprovechando el “e-learning” o cualquier otra herramienta tecnológica.

#### 8.1.2.5.3. **Habilidades Blandas**

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.3.1. Esta área es de suma importancia para la organización ya que se puede sacarles el máximo provecho a estas capacitaciones para “enganchar” a esta generación con la misión, la visión, los valores. Es decir, involucrarlos en la cultura organizacional. Para ello debe haber, de manera anual, sesiones de refrescamiento y se pueden utilizar las distintas herramientas tecnológicas para hacerles llegar a los Millennials este tipo de información. Se deben complementar con actividades de involucramiento, las cuales se detallan más adelante.

8.1.2.5.3.2. Brindar capacitaciones interactivas sobre conocimiento de productos y marca de la empresa.

8.1.2.5.3.3. Aprovechar al máximo la alianza que tiene la empresa con la CCSS, a través de programa VIVE BIEN, para brindar a los colaboradores capacitaciones en áreas propias de su vida y que los compromete con la misma organización. Algunas de estas capacitaciones son:

8.1.2.5.3.3.1. La vida laboral como un proceso

8.1.2.5.3.3.2. Autoestima y estilos de vida

8.1.2.5.3.3.3. Manejo de estrés

8.1.2.5.3.3.4. Manejo de la ira

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.3.3.5. Manejo de finanzas personales

8.1.2.5.3.3.6. Convivencia basada en valores

8.1.2.5.3.3.7. Inclusión, una visión en conjunto

8.1.2.5.3.3.8. Duelo en situaciones especiales de la vida

8.1.2.5.3.3.9. Familia y vida

8.1.2.5.3.3.10. Gestión del cambio en la vida

8.1.2.5.3.3.11. Proyecto de vida en cada etapa

8.1.2.5.3.4. La empresa puede incluir dentro de su Plan de Capacitación Anual que cada Millennials lleve al menos 5 capacitaciones por año. Incluso, puede brindarles el menú completo y que ellos mismos decidan cuáles son las 5 capacitaciones de este Programa, que quieren llevar como mínimo.

8.1.2.5.4. **Sistemas de Gestión:** en esta área, estas empresas cuentan con muchas capacitaciones en las cuales involucrar a los Millenials. A saber:

8.1.2.5.4.1. Programa de Salud Ocupacional

8.1.2.5.4.2. Programa de 5'S

8.1.2.5.4.3. Programas de Calidad (ISO 9001, HACCP, entre otras)

8.1.2.5.4.4. Brigadas de Emergencia

8.1.2.5.4.5. Comisión de Salud Ocupacional

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.5. **Academia:** la empresa debe destinar un presupuesto de acuerdo con sus posibilidades, para colaborar con un porcentaje del pago en matrícula y becas, siempre y cuando la carrera esté relacionada directamente con el puesto de trabajo. De lo contrario, la compañía puede apoyar brindando tiempo o flexibilidad de horarios, para que los Millennials que están estudiando o desean hacerlo, puedan realizarlo, sin que el trabajo llegue a significar un obstáculo.

8.1.2.5.6. Es importante que la organización implemente una buena comunicación previo a cada actividad de capacitación donde informe al colaborador sobre la naturaleza de la formación y la competencia que se pretende abarcar.

8.1.2.5.7. Se deben indicar claramente cuáles son los objetivos antes de la asistencia a la capacitación y ofrecer comunicación clara de qué se requiere, conveniencia de asistir y pre-trabajo, si es necesario. Hay que recordar que esta generación requiere interactuar en todos los procesos en los que se les involucra para poder despertar en ellos el interés.

8.1.2.5.8. Durante las actividades de capacitación se debe proporcionar al colaborador y al instructor las herramientas, equipo, documentación y facilidades adecuadas.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.9. Al finalizar cada proceso de formación, se deben crear las herramientas para recibir retroalimentación. Esto permitirá evaluar conocimientos aprendidos; pero también que el colaborador evalúe la actividad en busca de la mejora continua.

8.1.2.5.10. Para evaluar el proceso de Capacitación, los principales criterios son las mejoras en las diferencias detectadas entre las competencias actuales y las requeridas. Estas evaluaciones deben realizarse tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto plazo, se debería obtener información de retroalimentación del colaborador sobre los métodos de formación, los recursos usados y el conocimiento y habilidades ganadas como resultado de la formación; además, se puede determinar mediante una prueba práctica escrita, el cumplimiento de desempeño del tema impartido. En el largo plazo, se debería evaluar el desempeño del trabajo y la mejora en la productividad o en el plano actitudinal del colaborador formado.

8.1.2.5.11. El proceso de evaluación debe finalizar con la elaboración de un reporte anual y las acciones para dar seguimiento a las oportunidades detectadas. Este reporte incluye un análisis de los datos recopilados y la interpretación de los resultados, así como revisión de los costos de formación y las recomendaciones para la mejora.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

**8.1.2.5.12. Al evaluar los resultados es necesario responder a las siguientes preguntas:**

- 8.1.2.5.12.1. **¿Le interesó al colaborador?** Por ejemplo, mediante una encuesta se evalúa el facilitador, el cumplimiento de los objetivos de la capacitación, la metodología utilizada, la aplicabilidad del contenido, se solicita sugerencias adicionales, etc.
- 8.1.2.5.12.2. **¿Aprendió?** Por ejemplo, pruebas o exámenes formales (escritos, orales, en línea); proyectos relacionados con el trabajo completados durante o después de la intervención; asesoramientos o reportes formales, presentaciones. Por supuesto, ganar una prueba no garantiza un cambio en el comportamiento laboral. Sin embargo, por las características de esta generación, se debe dar un seguimiento continuo a cualquier actividad que los involucre.
- 8.1.2.5.12.3. **¿Mejóro el desempeño en el centro de trabajo?** Las técnicas adecuadas para recopilar estas evidencias son: revisiones del desempeño, evaluaciones de clientes internos/externos; observación, entrevistas del supervisor o gerente. Preguntarle directamente al colaborador sobre su experiencia posterior a la capacitación.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.2.5.12.4. **¿Contribuyó la capacitación a la mejora continua de la empresa?** Por ejemplo, se puede establecer una relación del impacto de la capacitación en indicadores de la empresa como productividad, ausentismo, servicio al cliente, rotación, calidad del producto y ventas al comparar los indicadores antes y después de la capacitación.

### 8.1.3. COMPENSACION VARIABLE

8.1.3.1. Involucrar a los Millennials en proyectos de la empresa orientados a mejorar la productividad y reconocerles un porcentaje de las ganancias que obtiene la compañía por esa mejora implementada.

8.1.3.2. Promover incentivos o beneficios, pueden ser o no monetarios (días extra de vacaciones, días libres en fines de semana, compras, etc.) por productividad o asistencia al trabajo o a actividades de capacitación.

8.1.3.3. Establecerle a los Millennials metas individuales y de departamento que permitan una sana competencia, que ayuden a la empresa en algunos procesos como la sostenibilidad, la responsabilidad social, campañas de reciclaje, actividades deportivas o culturales, etc. que sean ajenas a sus labores diarias y que requieran proactividad, dinamismo e involucramiento.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

#### 8.1.4. RECONOCIMIENTO

8.1.4.1. Se deben aprovechar las iniciativas de reconocimiento con que ya cuentan las empresas, debido a que son estandarizadas por el Grupo Comeca y cuentan con el debido presupuesto autorizado.

8.1.4.2. De ser posible, cambiar el tipo de premios que se entregan y la antigüedad que se reconoce. Actualmente se realiza por quinquenios. Estos deberán ajustarse a la realidad de los Millennials, para quienes ya de por sí, cinco años laborando en la empresa representan una gran estabilidad por las características propias de esta generación. Así, se presenta la siguiente propuesta:

8.1.4.2.1. **1 año de permanencia:** certificado de tiempo laborado más unos Audífonos Bluetooth (precio \$50).

8.1.4.2.2. **2 años de permanencia:** un celular con costo promedio de \$75.

8.1.4.2.3. **3 años de permanencia:** una tablet con costo promedio \$100.

8.1.4.2.4. **4 años de permanencia:** una barra de sonido con costo promedio \$125

8.1.4.2.5. **5 años de permanencia:** una pantalla led de 32 pulgadas con costo promedio de \$200.

8.1.4.2.6. **Año 5 en adelante:** definir el tipo de premio o la metodología (presupuesto sugerido de \$250).

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.5. **PREMIOS.** En este apartado, se propone la entrega de premios por las actividades, concursos o iniciativas en las que participen los Millenials.

Los premios propuestos comprenden, entre otros:

8.1.5.1. Entradas al cine

8.1.5.2. Tiquetes de alimentación para restaurantes de comida rápida

8.1.5.3. Días libres adicionales

8.1.5.4. Entradas a parques de aventura

8.1.5.5. Inscripciones en eventos deportivos

8.1.5.6. Paseos grupales

8.1.5.7. Entradas a conciertos

8.1.5.8. Entradas en eventos deportivos

8.1.6. **SUPERACION PERSONAL / CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.** Este es uno de los apartados más importantes en los que debe trabajar la organización, para retener a los Millenials. Está ligado a la parte de capacitación, en donde los colaboradores van a desarrollar nuevas habilidades y, por ende, por las características propias de la generación, necesitarán ponerlas en práctica con actividades y tareas cada vez más retadoras ya sea en su puesto de trabajo actual u ofrecer otra oportunidad en otra área o sección de la empresa.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.6.1. “Cross Training” o Entrenamiento Cruzado tiene como fin brindarle al colaborador la oportunidad de desarrollarse y capacitarse en diferentes áreas de la organización de manera voluntaria, por medio de un entrenamiento específico en un área que tiene poca o nula relación con sus funciones cotidianas. Esto le permitirá adquirir los conocimientos de manera práctica, y lo acreditará para desarrollar dicho puesto en el futuro. Dentro de los principales lineamientos se recomienda:

8.1.6.1.1. El trabajador debe contar con una evaluación de desempeño con nota superior a 80%.

8.1.6.1.2. En “Cross Training”, el colaborador acepta que las horas se realizarán fuera del horario laboral, así como también que el tiempo que dedique a esta actividad no será remunerado. Durante el “Cross Training”, el colaborador debe acatar las mismas órdenes, políticas y procedimientos que le aplican en su puesto actual y en el que va a desarrollar el entrenamiento.

8.1.6.1.3. Debe contar con el visto bueno de las dos jefaturas involucradas y de Recursos Humanos. En todos, los casos se podrá efectuar una entrevista previa.

8.1.6.1.4. El trabajador deberá cumplir con el total de horas asignadas por la jefatura que lo recibe para poder aprobar el “Cross Training”.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

- 8.1.6.1.5. En caso de que el colaborador supere el proceso satisfactoriamente, se convertirá automáticamente en un candidato a ocupar el puesto en el que recibió el entrenamiento, en caso de abrirse una oportunidad.
- 8.1.6.2. La empresa debe mirar hacia adentro para ocupar los puestos vacantes. Con ello se les dará oportunidad a los colaboradores de hacer carrera en la misma organización.
- 8.1.6.3. Se le recomienda al Departamento de Recursos Humanos, crear una matriz de proyección de puestos en la organización. En ella se podrá indicar, de acuerdo con el puesto y las competencias que se requieran para ocuparlo, cuál o cuáles serían los puestos a los que un colaborador podría aspirar en la organización y los años de experiencia en la organización que se requieran para ello.
- 8.1.6.4. Facilitar que el colaborador pueda aspirar a ocupar otros puestos en cualquiera de las empresas del Grupo aprovechando que ya existe un procedimiento para tal fin, sin que el colaborador pierda la antigüedad en la empresa.
- 8.1.7. **BENEFICIOS.** El paquete de beneficios con que cuentan las empresas es amplio y se le puede sacar más provecho para los Millennials de la organización.
- 8.1.7.1. Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos, crear un “menú de beneficios” y que el colaborador al ingresar a la organización pueda escoger de entre esa lista. Se proponen los siguientes:
- 8.1.7.1.1. Horario de trabajo en cualquiera de los que disponga la empresa.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.7.1.2. Servicio de transporte

8.1.7.1.3. Servicio de alimentación

8.1.7.1.4. Póliza de cobertura de gastos médicos

8.1.7.1.5. Licencias con goce de salario (cumpleaños, muerte de un familiar cercano, muerte de la mascota, matrimonio, graduación).

8.1.7.1.6. Dos días libres no consecutivos

8.1.7.1.7. Cuatro medios días libres

8.1.7.1.8. Matrícula al gimnasio

8.1.7.1.9. Citas con la nutricionista

8.1.7.1.10. Cupones de descuento

8.1.7.1.11. Órdenes de compra en supermercados por un monto previamente definido.

8.1.7.2. De lista anterior, el colaborador podrá escoger algunos beneficios con un análisis previo de la empresa en cuanto a presupuesto, disponibilidad inmediata del beneficio, costos, impacto y objetivos estratégicos de la organización.

8.1.7.3. Se mantienen como beneficios fijos para todos los colaboradores:

8.1.7.3.1. Asociación Solidarista

8.1.7.3.2. Centro Recreativo

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.7.3.3. Cesantía Anual

8.1.7.3.4. Médico de Empresa

8.1.7.4. El colaborador podrá sugerir otros beneficios para que por recomendación de ellos mismos, el departamento de Recursos Humanos pueda actualizar el menú.

8.1.8. **CONDICIONES DE TRABAJO.** Este apartado corresponde a todos los factores ambientales y socio – económicos que proporcionan protección al trabajador. Por ende, en el caso de los Millenials, es necesario implementar una serie de recomendaciones orientadas a esta generación con el propósito de que se sientan bien en el puesto de trabajo en su día a día.

8.1.8.1. **Horario de trabajo.** Por la naturaleza del negocio, las tres empresas necesitan trabajar los fines de semana y, en el caso de Hotel Radisson e Impresora Delta, necesitan laborar las 24 horas. Por ende, se recomienda analizar la posibilidad de manejar horarios flexibles para los Millenials, permitiéndoles alternar su tiempo de descanso para que, en la medida de lo posible, puedan disfrutar de fines de semana con sus familias y amigos, así como participar de distintas actividades como las que se mencionaron anteriormente.

8.1.8.2. **Herramientas de trabajo.** Asegurarse de que los trabajadores cuenten con las herramientas tecnológicas y maquinaria en buenas condiciones y actualizadas, para realizar su trabajo de manera satisfactoria.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.8.3. **Uniformes.** Involucrar a los Millennials en la medida de lo posible, en la elección de los estilos y tipos de tela con los que se confeccionan los uniformes. Que tengan la oportunidad de hacer observaciones y recomendaciones.

8.1.8.4. **Zona WiFi.** Brindar servicio de WiFi en el comedor de colaboradores durante las horas de almuerzo únicamente. Con ello, los Millennials podrán revisar sus redes sociales o mensajes, así como jugar durante ese tiempo de descanso.

8.1.8.5. **Computadoras.** Habilitar en alguna área común (por ejemplo, el comedor), estaciones de cómputo para que los colaboradores puedan entretenerse durante su tiempo de descanso.

8.1.8.6. **Máquina Expendedora.** Habilitar en alguna área común, máquinas expendedoras de productos saludables.

8.1.8.7. **Teletrabajo.** De acuerdo con lo que plantea el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el teletrabajo trae consigo múltiples beneficios que la empresa puede aprovechar en aquellos puestos que por sus características puedan ser teletrabajables. A saber:

8.1.8.7.1. **Para los Millenials**

8.1.8.7.1.1. Aumento en la productividad.

8.1.8.7.1.2. Disminución de costos y tiempo por desplazamientos.

8.1.8.7.1.3. Mejora en el balance de la vida personal y laboral.

8.1.8.7.1.4. Mayor flexibilización en su horario de trabajo de acuerdo con lo expuesto en el punto anterior.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.8.7.1.5. Aumento en las posibilidades de desarrollo personal.

8.1.8.7.1.6. Aumento del grado de responsabilidad e independencia sobre el trabajo desempeñado.

**8.1.8.7.2. Para la organización**

8.1.8.7.2.1. Impulso a las acciones de modernización de la gestión del departamento de Recursos Humanos y de la empresa.

8.1.8.7.2.2. Optimización en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

8.1.8.7.2.3. Reducción de gastos en Servicios Públicos (agua, energía, papelería).

8.1.8.7.2.4. Mejor aprovechamiento del espacio físico.

8.1.8.7.2.5. Impulsar una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados, propios de las características de esta generación.

8.1.8.7.2.6. Posibilidad de ampliación y flexibilización de horarios de trabajo.

**8.1.8.7.2.7. Para la comunidad**

8.1.8.7.2.8. Contribuir con el descongestionamiento vial. Las tres empresas están ubicadas en zonas de alto congestionamiento vial.

6.1.8.4.2.1. Disminución del consumo de combustibles.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

6.1.8.4.2.2. Reducción de los niveles de contaminación ambiental en la ciudad.

8.1.9. **COMUNICACIÓN.** El propósito de este factor es potenciar y fortalecer el desarrollo de las labores diarias de la empresa mediante la creación de un espacio formal de comunicación que gestione los procesos laborales entre los colaboradores de las compañías.

8.1.9.1. Se deben crear y establecer canales de comunicación en ambas vías que permitan transmitir y difundir la información de la empresa, según lo demanda la generación Millennials. Esta comunicación debe tener ciertas características:

8.1.9.1.1. **Claridad.** Es como las ideas o pensamientos se expresan en forma concisa y breve, lo cual se consigue adecuando el mensaje a los Millennials utilizando frases cortas.

8.1.9.1.2. **Precisión.** El comunicado no debe tener hechos erróneos ni otras equivocaciones. Debe presentar solo hechos exactos y esenciales.

8.1.9.1.3. **Coherencia.** Se refiere al desarrollo y orden lógico del tema, que se comprenda de principio a fin.

8.1.9.1.4. **Cortesía.** Se refiere al respeto y amabilidad que debe mantener todo comunicado.

8.1.9.1.5. **Candidez y apertura.** Se refiere a la buena actitud en el momento de brindar y recibir información; ser sincero, cuidadoso y abierto al entablar conversaciones con los compañeros.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.9.2. **Correo Electrónico.** La empresa puede usar correo electrónico como canal de comunicación formal. Prácticamente todos los Millennials tienen acceso a una cuenta de correo electrónico.

8.1.9.3. **Boletín informativo.** La empresa debe enviar un boletín informativo semanalmente con toda la información pertinente para el cliente interno. En él se le puede informar a los colaboradores sobre distintas actividades, información motivacional y de desarrollo personal, de Salud Ocupacional, etc.

8.1.9.4. **Pizarras informativas.** Fortalecer este medio de comunicación y tener una periodicidad en la rotación de la información, teniendo en cuenta que este es uno de los medios más usados y vistos por todo el personal de la organización. En ellas deberán difundir información pertinente de la organización y sus colaboradores como: misión, visión, reconocimientos a los mejores empleados, noticias y mensajes de superación personal y motivación, además deberán hacerlas más atractivas y llamativas para la generación Millennials.

8.1.9.5. **Videos Cortos.** Con el apoyo que consideren necesario, se deberá de plantear la producción de videos de buena calidad que muestren todo el quehacer de la empresa y que sirvan de carta de presentación. La empresa puede involucrar a los mismos Millennials en la producción de este material.

8.1.9.6. **Grupos de WhatsApp.** Este medio puede ser utilizado como un canal informal de comunicación. La empresa se garantiza que la información será recibida y, además, se permite la recepción de comunicación de vuelta.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.9.7. **Reuniones de Trabajo.** Cada jefe de departamento se encargará de mantener a los colaboradores informados, preferiblemente de manera diaria sobre temas relacionados directamente con el departamento al que pertenece y temas de la operación en general. La idea de estas reuniones es convertirlas en una “zona de contacto” que tiende a favorecer la comunicación bilateral y, por ende, la retroalimentación.

8.1.10. **IDENTIFICACION Y COMPROMISO.** Este factor permite sacar a los Millennials de su zona de confort e involucrarlos con la organización. Consiste en realizar actividades que promuevan los valores organizaciones y la proyección social de la empresa. A su vez ayuda a mejorar la imagen de la empresa.

8.1.10.1. **Campañas de reciclaje.** El compromiso con el medio ambiente es una buena iniciativa para involucrar a los Millenials. La empresa debe proporcionar los recursos necesarios para que los colaboradores puedan reciclar los materiales de desecho de la empresa.

8.1.10.2. **Campañas de Voluntariado.** La empresa se asegura la participación de muchos Millennials en estas actividades. La empresa debe coordinar con instituciones como hogares de ancianos, escuelas, albergues, etc. Y formar grupos de trabajo en horarios no laborales. Parte del compromiso que se busca generar implica que son horas de tiempo libre.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

8.1.10.3. **Actividades en días patrios.** Involucrar a los Millennials en actividades para fechas patrias como el 15 de setiembre, 25 de julio o para actividades culturales, navideñas. Existen muchas fechas durante el año en las cuales se puede involucrar a esta generación. La empresa puede solicitar la participación del colaborador en al menos dos actividades anuales de este tipo.

8.1.10.4. **Actividades deportivas.** Incentivar la participación en actividades deportivas; por ejemplo, la Carrera Atlético del Grupo Comeca o el Campeonato de futbol, promover actividades como zumba, caminatas, bailes, ejercicios al aire libre, pausas activas en tiempo laboral, etc.

8.1.10.5. **Fiesta de navidad de los niños:** es una actividad organizada por el Grupo Comeca para todos los niños de las empresas. Incentivar la participación y el involucramiento con nuevas generaciones.

8.1.10.6. **Actividades de voluntariado en las instalaciones de la empresa.** Puede incentivarse la participación de los Millennials en actividades de voluntariado dentro de la misma empresa. Dentro de estas actividades se pueden programar días de limpieza general ya sea de máquinas, áreas comunes, siembra de árboles, organización de bodegas, etc.

#### 8.1.11. **CONSIDERACIONES FINALES**

No es conveniente recomendar una metodología uniforme de las iniciativas de retención para los Millennials de las tres empresas, debido a que son diferentes en cuanto a su actividad económica, tamaño, cultura, tipos de clientes, así como su misma composición de la fuerza laboral, y los recursos con los que se dispone.

<b>LOGO DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>Nombre: GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE LOS MILLENNIALS</b>			
<b>Elaborado por:</b> Mariana Vega, Javier Morales, Minor Rodríguez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Versión</b> 1	<b>Fecha de aprobación</b>

Por consiguiente, este documento es una guía de referencia para la retención; pero cada empresa podrá utilizarla como herramienta de consulta para aplicar una o varias iniciativas de las que se mencionan, de acuerdo con la factibilidad económica de la organización; así como también de acuerdo con sus intereses, ya que pueden decidir a cuáles puestos o personas aplicar.

Esta guía funciona como marco de referencia; se espera que tanto el Hotel Radisson, como Impresora Delta y Jumbo Supermercado, desarrollen sus propios procesos relacionados con la retención, atracción, desarrollo y la calidad de vida de sus colaboradores Millennials y que eso se vea reflejado en los indicadores mencionados anteriormente.

Se recomienda su revisión y actualización constante.

Acta de Aprobación 05-2020  
Página 2

Marien Montero Solís  
Lectora

Marcela Umaña Vargas  
Lectora

Nombre y firma de los estudiantes:

Francisco Javier Morales Rodríguez  
Identificación 206930690

Minor Rodríguez Morera  
Identificación 205250320

Mariana Vega Rojas  
Identificación 207150403

Observaciones:

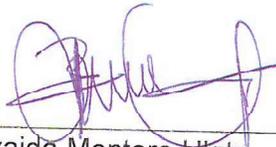
Acta de Aprobación 05-2020

En la ciudad de Alajuela, a los quince días del mes de diciembre de dos mil veinte, estando en forma virtual los miembros de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Ana Isabel Rodríguez Smith, Betzaida Montero Ulate, Marlen Montero Solís y Marcela Umaña Vargas, 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 los estudiantes: Francisco Javier Morales Rodríguez, cédula 206930690, Minor Rodríguez Morera, cédula 205250320 y Mariana Vega Rojas, cédula 207150403.

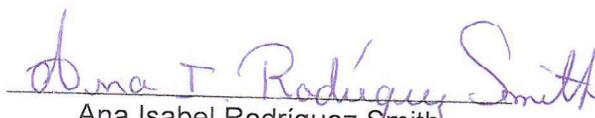
Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación: *"Estudio sobre el análisis comparativo de la Generación Baby Boomers, Generación "X" y Millennials en el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para conocer las causas de la rotación de los colaboradores durante el periodo comprendido entre julio 2016-julio 2017"*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 83, 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. Las observaciones le llegarán a los estudiantes a través de su profesora tutora

Integrantes del Tribunal Evaluador



Betzaida Montero Ulate  
Tutora



Ana Isabel Rodríguez Smith  
Presidenta, Tribunal Evaluador

---

Acta de Aprobación 05-2020  
Página 3

**Nota especial:** Para la emisión de actas, en este tiempo de emergencia Covid-19, serán formalizadas y remitidas únicamente con la firma digital del director de carrera y el tutor. Y los demás miembros del tribunal y los estudiantes que no cuenten con firma digital, remitan, desde sus correos electrónicos, constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta. El acta se debe firmar físicamente en una semana (5 días hábiles) una vez pase la emergencia nacional por el Covid-19

Además, para la entrega de los ejemplares físicos del documento, las bibliotecas se encuentran cerradas, por lo que puede hacerse en una semana (5 días hábiles) una vez que pase la emergencia nacional por el Covid-19 y se regrese a las actividades en la universidad. Igualmente, se sugiere se envíen, según los plazos establecidos, los ejemplares digitales (15 días hábiles), incluyendo los datos de los estudiantes y un consentimiento informado de este remitido vía digital.

Anexo IV

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

Alajuela, 12 de mayo de 2021.

Señores/as  
Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre completo de sustentantes</b>	<b>Número de identificación</b>
Morales Rodríguez Francisco Javier	206930690
Rodríguez Morera Minor	205250320
Vega Rojas Mariana	207150403

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Estudio sobre el análisis comparativo de la Generación Baby Boomers, Generación "X" y Millennials en el Hotel Radisson, Impresora Delta y Jumbo Moravia, para conocer las causas de la rotación de los colaboradores durante el periodo comprendido entre julio 2016- julio 2017

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

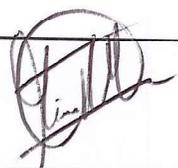
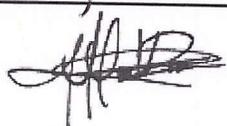
Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 12/05/2021 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	
<b>Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.</b>	
<b>Marque con una X o un ✓</b>	
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
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	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
Morales Rodríguez Francisco Javier	206930690	<i>Francisco Morales</i>
Rodríguez Morera Minor	205250320	
Vega Rojas Mariana	207150403	

Día: 12/05/2021

Autorizamos	SI	No
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
Morales Rodríguez Francisco Javier	206930690	<i>Francisco Morales</i>
Rodríguez Morera Minor	205250320	
Vega Rojas Mariana	207150403	

Día: 12/05/2021

*(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 Reqlamentos).*

---

Anexo V

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN  
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de Cédula	Firma del estudiante
Morales	Rodríguez	Francisco Javier	206930690	<i>Francisco Morales</i>
Rodríguez	Morera	Minor	205250320	
Vega	Rojas	Mariana	207150403	
<b>Carrera a la que pertenece:</b> Administración y Gestión de Recursos Humanos		<b>Título obtenido:</b> Licenciatura		
<b>Fecha de presentación:</b> 12/05/2021				

<b>USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA</b>		
<b>Verificación de documentación</b>	<b>Marque con (x)</b>	
	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	
<b>Nombre del Director (a) de carrera:</b>	<b>Firma del Director de carrera</b>	<b>Fecha de aprobación</b>

*(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).*