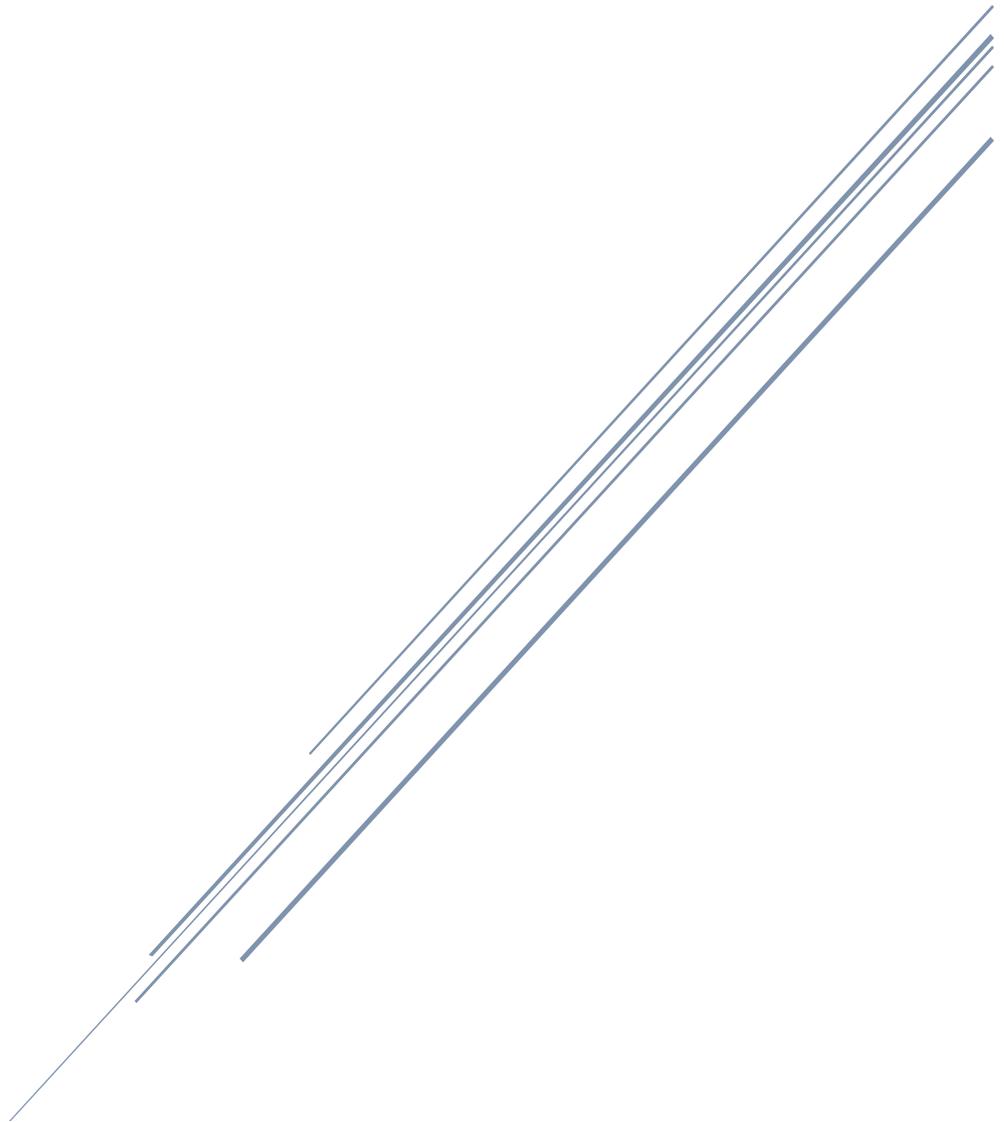


Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación *millennials* que labora en una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica

Carmen Fernández González¹, ULACIT

2016



¹ Bachiller en Administración de Negocios, Universidad Fidélitas. Incorporada en el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas. Actualmente concluyendo estudios de la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT.

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN	5
PROBLEMA	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
ENFOQUE.....	9
TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
POBLACIÓN	10
MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.....	10
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	10
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	11
DISCUSIÓN	21
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES.....	24
REFERENCIAS	25
ANEXOS	26

Resumen

La generación de los *millennials* conforma el 30 % de la fuerza laboral en Latinoamérica, no obstante, se estima que para el 2025 esta cifra aumentará a un 75 % (Gutiérrez, 2014). Por esta razón, el comportamiento de los *millennials* es foco de estudio en la actualidad, ya que las empresas requieren conocer cómo atraer, motivar y retener a los empleados que pertenecen a dicha generación.

Existen muchos factores que influyen dentro de la satisfacción de los *millennials*, por lo que algunas empresas han optado por ofrecer nuevos beneficios que no necesariamente están relacionados al salario. Sin embargo, otras empresas que administran bajo esquemas más tradicionales mantienen los mismos derechos y beneficios que han gozado los trabajadores durante muchos años.

La presente investigación tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación *millennials* que labora en una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica, con el fin de identificar buenas prácticas y aspectos por mejorar que pueden ser analizados y desarrollados en un corto o mediano plazo.

Palabras clave: *millennials*, generación, satisfacción laboral, empresa de telecomunicaciones.

Abstract

The purpose of this investigation is to identify the aspects that influence the job satisfaction of the Millennials' generation that works in the company called Telecommunications de Costa Rica. This allows to identify the good practices and aspects to improve, and that can be analyzed and developed in a short period of time.

The generation of the Millennials is formed by the 30% of the work force of Latin America; however, by 2025 this can increase to 75% (Gutierrez, 2014), that's why the behavior of the Millennials is studied nowadays, because the companies need to know how to attract, motivate, and retain the employees that belong to this generation.

Many factors that influence the satisfaction of the Millennials exist, that's why some companies have offered new benefits that are not necessarily related to salary; whether other companies that administrate under traditional characteristics have kept the same rights and benefits for workers during a long period of time.

Introducción

A lo largo de los años la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio para las organizaciones que desean optimizar las condiciones en que se desarrollan los colaboradores, con el propósito de incentivar la productividad y la motivación, lo cual se encuentra estrechamente relacionado. Por otro lado, permite conocer la percepción que tienen las personas sobre los elementos de la organización que les afectan y la forma de administrar y asignar los recursos para la consecución de los objetivos.

Sin embargo, los factores que influyen para lograr la satisfacción del personal no son iguales para todos, ya que interviene un tema de gustos y preferencias. Por lo tanto, las organizaciones deben implementar métodos que posibiliten cumplir, en la medida de lo posible, las expectativas de los diferentes grupos de trabajo, los cuales a efectos de esta investigación se denominan generaciones.

Las generaciones que han sido identificadas y estudiadas a lo largo de los años son las siguientes: *baby boom*, generación X, *millennials* o generación Y y generación Z. Al respecto surge la pregunta: ¿Qué influye en el comportamiento de las distintas generaciones para poderlas determinar cómo un grupo específico? En este aspecto interviene principalmente la época en que nacieron las personas, por lo cual tienen edades equivalentes y crecieron en el mismo momento histórico, lo que a su vez influye en que presenten características de personalidad similar y compartan gustos, valores, creencias y otros elementos.

En la actualidad se habla mucho de los *millennials*, ya que esta generación representa en gran medida la fuerza laboral a nivel mundial y se conoce de antemano que seguirá aumentando en los próximos años, por esta razón es foco de estudio en el ámbito social y económico.

Esta generación se hizo adulta con el cambio de siglo, el cual representa un cambio en el modelo de trabajo que debe responder a las influencias de la era de la información y comunicación en la que actualmente se vive, caracterizada por la compatibilidad con la tecnología y la ampliación del conocimiento.

No existe ninguna generación mejor que otra, simplemente son rasgos que caracterizan a cada una. Incluso, a nivel empresarial es necesario contar con personal de todas las edades pues todas tienen algo positivo que aportar, la diferencia está en cómo se administra al personal y cómo se le motiva para que dé lo mejor de sí.

No obstante, dependiendo del tipo de empresa y la actividad económica que desempeñe, varía o sobresale una generación en específico. Tal es el caso de los *call center* o centros de llamadas, negocios en los que generalmente trabajan adultos jóvenes, o empresas de tecnología que se han constituido en los últimos años, las cuales apuestan por contratar a personas con las habilidades y conocimientos técnicos requeridos para generar un producto específico.

La empresa de telecomunicaciones donde se desea aplicar el estudio pertenece a una institución autónoma del Gobierno con más de 67 años de existencia en el mercado y ha sufrido cambios vertiginosos principalmente después de la apertura de las telecomunicaciones en el año 2011. Por lo tanto, su modelo de negocio ha incorporado una cartera de servicios y procedimientos que hace diez años no existían, conocimientos que han debido ser adaptados por las diferentes generaciones que la conforman, en este caso los *baby boom*, generación X y millennials; siendo este último grupo la razón del estudio.

Justificación

La creciente incorporación en la fuerza laboral de un grupo de personas que se hizo adulta con el cambio de milenio, ha obligado a las organizaciones de todo el mundo a adoptar nuevas prácticas en cuanto administrar personal se refiere. Y es que este grupo generacional de la época, llamado *millennials* o generación Y, posee características muy definidas y particulares que requieren ser estudiadas con el fin de atraer y retener a los mejores recursos.

Estas características están ligadas a un comportamiento que resulta de gran importancia para las empresas, ya que permite identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora, que pueden ser implementadas en el corto y mediano plazo, con el propósito de mejorar el ambiente laboral en el que se desarrollan las personas, lo cual a su vez contribuye con el impacto en el buen desempeño que requieren las organizaciones competitivas.

Problema

El reto de gestionar eficientemente los diferentes grupos generacionales dentro de una misma organización supone que todos los procesos que vinculan al recurso humano sean adaptados de manera que la satisfacción laboral sea notoria.

A partir del año 2000, los *millennials* se empezaron a integrar al mercado laboral, provocando una evolución en la forma de administrar personal y la creación de políticas empresariales, respecto a la generación anterior conocida como generación X.

¿Qué sucede si las empresas no se adaptan a los cambios generacionales y lo que dichos grupos demandan? Resultaría una organización poco atractiva, con alta rotación y un grado de insatisfacción notorio, lo cual ocasionaría un grave riesgo al no contarse con el personal clave para el desempeño de las tareas y además no habría forma de crear planes de sucesión, afectando la continuidad del negocio.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación *millennials* que labora en una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica?

Objetivo general

Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación *millennials* que labora en una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica.

Objetivos específicos

- Definir la cantidad de trabajadores en una empresa de telecomunicaciones, que pertenecen a la generación *millennials*, para diferenciarlos del resto de las generaciones.
- Identificar la motivación de los trabajadores *millennials*, según las condiciones laborales que les brinda la empresa, con el fin de analizar el grado de satisfacción de los mismos.
- Establecer las principales variables que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores *millennials*, con el objetivo de contrastar los beneficios/derechos que les otorga la empresa de telecomunicaciones.
- Mencionar alternativas de mejora que la empresa de telecomunicaciones puede desarrollar con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los *millennials* y promover la adecuada retención.

Revisión bibliográfica

El diccionario digital WordReference (2016) define la palabra generación como “conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera parecida”. Es decir, las generaciones pertenecen a grupos establecidos de personas que crecieron y se desarrollaron en ambientes socioambientales y culturales similares que los llevan a compartir conductas.

De acuerdo con lo anterior, en la actualidad hay identificadas cerca de cinco generaciones que han sido estudiadas. Según Oblinger (2005), mencionado por Rodríguez y Peláez (2010), estas son:

Cuadro N°1: Clasificación de las generaciones

Nombre	Nacidos entre	Edad actual en años
Maduros	Antes de 1945	71 (+)
<i>Baby boom</i>	De 1947 a 1964	De 69 a 52
Generación X	1965 a 1980	De 51 a 36
Generación Y o <i>millennials</i>	1981 a 1995	De 35 a 21
Generación Z o <i>postmillennials</i>	Después de 1996	21 (-)

Fuente: Elaboración propia, 2016

Es importante conocer todas las generaciones existentes, sin embargo, a efectos de este estudio, se analizará a profundidad la generación *millennials*.

Gutiérrez (2014) delimita a los *millennials* como personas nacidas entre 1981 y 1995, o sea, la población que actualmente tiene entre 21 y 35 años de edad y se hizo adulta con el cambio de milenio. Por otro lado, Howe y Strauss (2000), mencionados por Rodríguez y Peláez (2010), indican que la generación milenarista es aquella nacida entre 1982 y 2000. Por su parte, como se mostró en el cuadro anterior, Oblinger (2005), citado por Rodríguez y Peláez (2010), coincide con que son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995.

Cabe destacar que no existe una homologación en los intervalos de fechas que definan a cada grupo generacional, no obstante, las discrepancias entre los criterios son similares y nunca sobrepasan la diferencia de 5 años.

Ahora bien, ¿qué hace a la generación *millennials* el foco de estudio? Según el reporte de Tendencias Digitales, mencionado por Gutiérrez (2014), un 30 % de la población a nivel de Latinoamérica es *millennials* y para el 2025 se espera que la cifra de población activa se extienda a un 75 % de la fuerza laboral del mundo.

Dicho de otra forma, se prevé que en 9 años las tres cuartas partes de las personas que laboren en una empresa correspondan a *millennials*, por lo tanto, a nivel interno si se desea administrar y retener el talento humano en las organizaciones, es necesario conocer muy bien a la población. Externamente influyen otros factores asociados al público meta al cual se dirige la empresa, que probablemente se trate de esta misma generación.

¿Qué aspectos caracterizan a esta generación? De acuerdo con la revista Forbes México (2016), al momento de elegir un trabajo, los *millennials* le dan prioridad a aspectos principales como el dinero, oportunidades de promoción y beneficios. De manera secundaria, valoran el tiempo libre, vacaciones, flexibilidad y la opción de desarrollar habilidades nuevas.

Un artículo de LosRecursosHumanos.com (2009) coincide con las características antes mencionadas, pero además de estas añade que esta generación se encuentra muy presente en las redes sociales, gustan de los desafíos, no temen en abandonar las empresas, conocen bien el mercado laboral, son digitales, tecnológicos y emprendedores (piensan en su propia empresa), gustan participar en la toma de decisiones, son veloces y efectivos en las tareas y les molesta perder el tiempo, como por ejemplo en reuniones improductivas. Dentro de los aspectos negativos que este artículo comenta, se encuentran:

- Acostumbrados a tener de todo, al nacer en una época de mayor crecimiento económico.
- A algunos no les importa ahorrar para luego irse de viaje, lo que puede provocar divergencias en las áreas de recursos humanos.
- Alto índice de rotación debido a las condiciones que buscan.
- En ocasiones pueden ser rebeldes y contestatarios.

Las características de los *millennials* costarricenses son muy similares, así lo explica Pérez (2016) en una entrevista realizada a Ana Gabriela Chaverri, gerente país de Manpower Costa Rica; lo anterior debido a la globalización por medio de las tecnologías que permite cumplir esta condición.

Debido al perfil tan característico que define a esta población, las organizaciones se enfrentan a nuevos retos para intentar atraer y retener el talento, ya que están transformando la forma de administrar los recursos.

“Si las empresas hoy en día buscan retención de talento, ya las cosas que atraen al talento y lo retienen dentro de la compañía ya no son las mismas que las que atraían hace algunos años” (Chaverri, citado por Pérez, 2016).

Aguilar (2015) coincide con que el mercado laboral ha cambiado y es necesario que las organizaciones puedan dirigirse y evolucionar al mismo ritmo de estos cambios, con el fin de no fracasar en el intento de atraer y retener a los miembros de esta generación.

Metodología de la investigación

Enfoque

Existen tres enfoques para sustentar un trabajo de investigación: cualitativo, cuantitativo o mixto, que corresponde a la combinación de los dos primeros enfoques. A efectos de este estudio, se utiliza el enfoque mixto y para poder comprenderlo mejor, se definen los conceptos de forma individual.

Hernández, Fernández y Batista (2010) indican que en el enfoque cuantitativo las investigaciones no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario particular. De acuerdo a este principio, los estudios que se realicen bajo este enfoque se caracterizan por ser únicos y dependen de la manera en cómo se aborde el tema, la cual debe ser flexible y abierta ya que puede estar sujeto a cambios durante su desarrollo.

Así mismo, estos autores señalan que en el enfoque de tipo cuantitativo, el investigador utiliza una estrategia para analizar la veracidad de las hipótesis formuladas en un contexto particular y obtener la información que se requiere en la investigación. A diferencia de las investigaciones cualitativas, existe una realidad objetiva y puede haber una inferencia más allá de los datos recolectados.

En el caso del enfoque mixto, Sampieri y Mendoza (2008), mencionados por Hernández et al. (2010), explican que el mismo “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 546). Según los autores, este enfoque es el más consistente con la estructura mental y comportamiento habitual, pero además de esto, es el que se acopla al estudio al pretenderse enriquecer la muestra y dar una perspectiva de los datos recolectados.

Tipo de investigación

Los tipos de investigación se clasifican en cuatro tipos distintos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. A pesar de que todos son importantes y útiles, se define de acuerdo al alcance del investigador.

Las investigaciones exploratorias tienen como propósito investigar temas que han sido poco estudiados y además existen muchas dudas, de esta manera se puede obtener información novedosa. Por otro lado, las que son de tipo correlacional, como su palabra lo dice, buscan analizar la asociación entre dos o más variables dentro del mismo contexto (Hernández et al., 2010). Según la explicación de los dos alcances de investigación antes expuestos, no cumplen con los requisitos para aplicarse en este estudio, por lo que se excluyen.

Para llevar a cabo la investigación y considerando que se pretende estudiar un tema asociado a un comportamiento de un grupo específico de personas, el alcance de la investigación es descriptiva, la cual busca “especificar las propiedades, las características

y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). Es decir, a partir de los datos recolectados se determina un comportamiento propio de la población en estudio. Además, también se considerará el alcance explicativo que, según los mismos autores, tiene como objetivo explicar las razones de algún fenómeno social y la relación de dos o más variables.

Población

La población corresponde al conjunto de individuos que se desean estudiar, sin embargo, no siempre se tiene acceso a toda la población independientemente que sea finita o infinita ya que se debe a un tema de capacidad.

Tal es el caso de la empresa en estudio, específicamente en la Gerencia de Telecomunicaciones, donde la población total de *millennials* comprende 722 colaboradores, quienes se encuentran distribuidos en diferentes regiones del país.

Muestra y tipo de muestreo

Debido a que no siempre es posible medir a cada individuo de la población, se considera solo una parte que sea representativa. Para explicar lo anterior, Rodríguez (2005) comenta que “la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y pro tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa” (p. 174).

Los estudios de muestreo en modelos mixtos de investigación combinan la muestra probabilística (cuantitativa) y no probabilística (cualitativa). Se seleccionará al azar la población; además, esta se encontrará sujeta a la condición de pertenecer al grupo generacional *millennials*.

En el caso de esta investigación, la muestra definida es de 50 personas, bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia, que cumplan con el requisito del rango de edad solicitado.

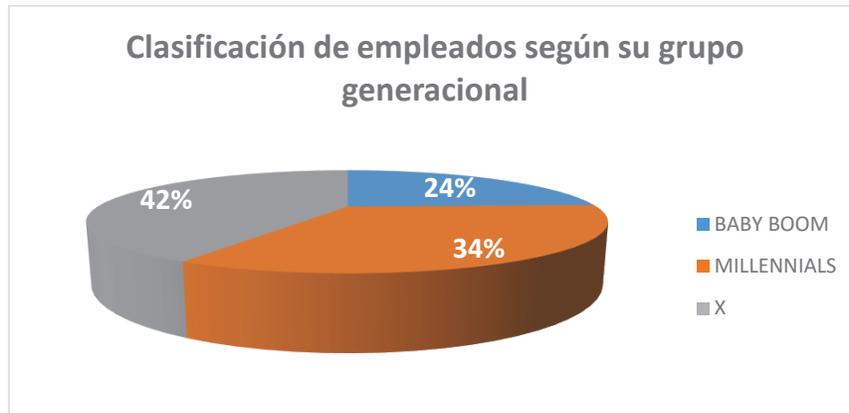
Instrumentos de recolección de datos

Se aplicará un cuestionario que consiste en una serie de preguntas que pretenden medir los factores que influyen en la satisfacción laboral de la población en estudio. Por otro lado, se realizará una pequeña entrevista a expleados de la empresa que hayan finalizado el contrato de trabajo hace menos de un año, con el fin de conocer los casos y las razones que condujeron a la renuncia.

Análisis de los resultados

Con el objetivo de aplicar los instrumentos de investigación (cuestionario y entrevista), se eligió como referencia una de las cinco divisiones que componen la empresa de telecomunicaciones elegida para el presente estudio. Esta división está conformada por un total de 2,135 empleados, quienes se clasifican de acuerdo a su grupo generacional de la siguiente forma:

Gráfico 1.



Elaboración: Fuente propia, 2016

Dicho de otra manera, de los 2,135 empleados que componen la división de la empresa de telecomunicaciones, predomina la población que pertenece a la generación X, la cual nació entre 1965 y 1980 y a la fecha tiene entre 36 a 51 años, con un total de 894 personas.

Seguidamente 719 empleados, o sea el 34 % de la población, se clasifican en la generación Y o también conocida como *millennials*, quienes tienen actualmente entre 21 y 35 años (nacieron entre 1981 y 1995).

Por último, se encuentran los *baby boom*, los cuales representan al 24 % de la población, correspondiente a 522 empleados nacidos entre 1947 y 1964 y que en este momento tienen entre 52 y 68 años. Cabe señalar que la teoría indica que es hasta los 69 años, no obstante, ningún empleado sobrepasa la edad de 68 años.

Identificada la cantidad de personas que se agrupan dentro de la categoría *millennials*, se procedió a sustraer la muestra de 76 empleados con el fin de aplicar el cuestionario, mismo que se elaboró utilizando una herramienta en línea y fue compartido por medio de correo electrónico.

Es necesario mencionar que el cuestionario contenía 12 preguntas (solo la última era abierta) y estuvo habilitado durante una semana completa. Así mismo, de todas las personas que participaron, completaron a un 100 % el instrumento, incluso cuando existían dos ítems que no eran requisito responder.

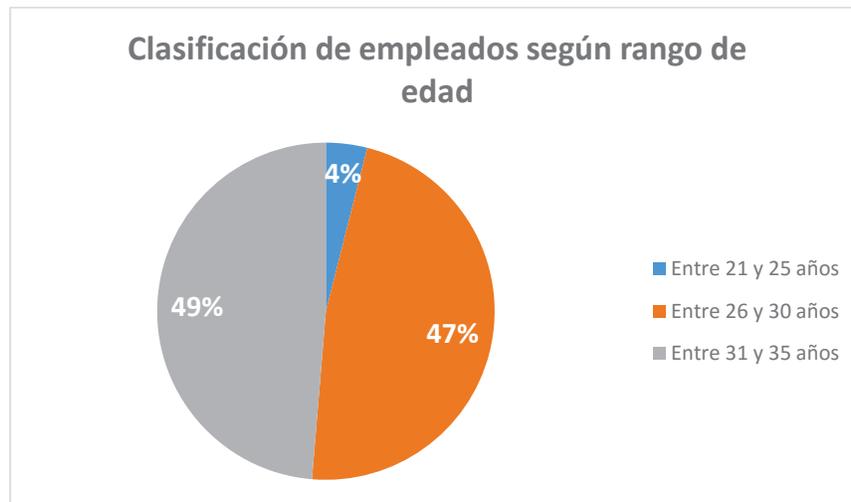
Ahora bien, para conocer la edad de los encuestados, se clasificó en tres rangos:

- Entre 21 y 25 años.

- Entre 26 y 30 años.
- Entre 31 y 35 años.

Como resultado de esta pregunta, se obtuvo que existe una gran similitud entre la cantidad de población que tiene de 26 a 30 años y quienes se encuentran entre los 31 a 35 años, con apenas un 2 % de diferencia. Y con un porcentaje mínimo de apenas el 4 % (3 personas), se ubican los empleados de 21 a 25 años.

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia, 2016

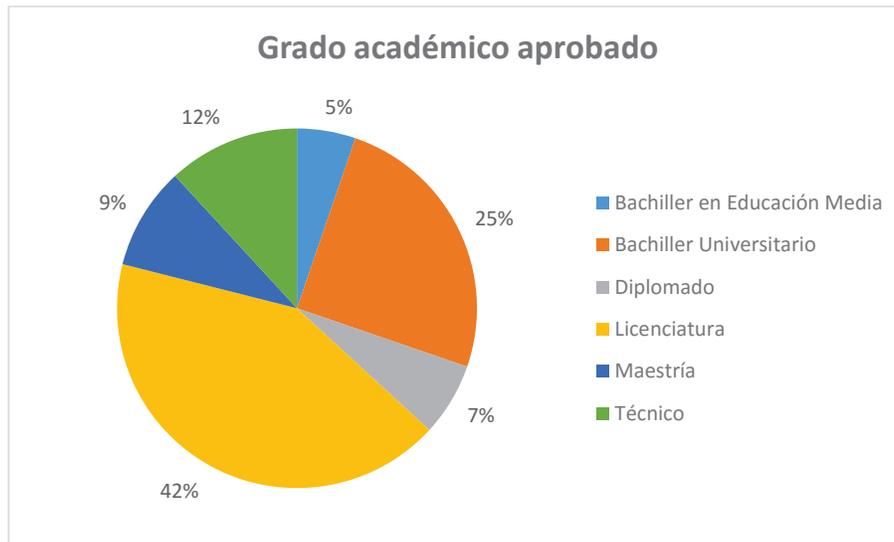
Con relación al género, el 33 % de las personas encuestadas son mujeres y el restante, 67 %, son hombres. Esta diferencia puede resultar justificable cuando en la división aproximadamente el 85 % de la población es masculina, debido al perfil que se requiere para ejercer actividades de campo.

Por otro lado, se preguntó el grado académico concluido, considerando los siguientes 6 niveles:

1. Bachiller en Educación Media
2. Técnico
3. Diplomado
4. Bachiller universitario
5. Licenciatura
6. Maestría

Como se muestra en el gráfico, los grados académicos que más predominan son licenciatura con un 42 %; seguido por quienes obtuvieron bachiller universitario, que representan un 25 % del total de la población.

Gráfico 3.

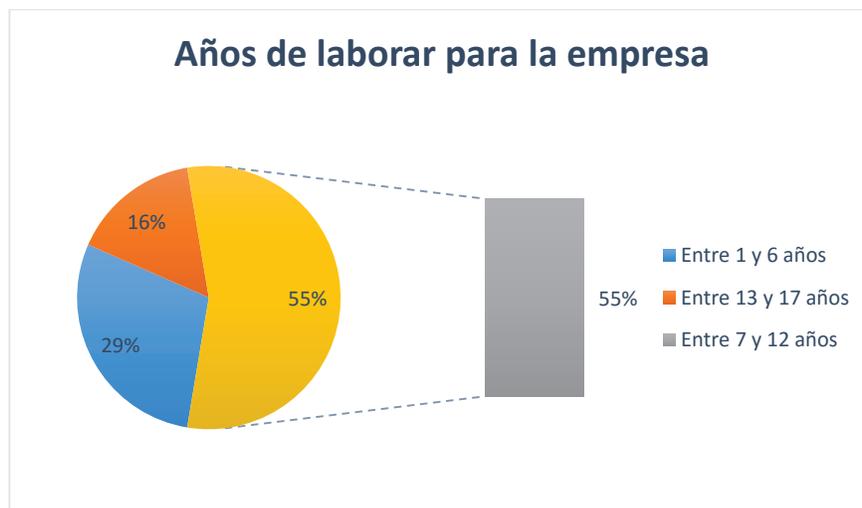


Fuente: Elaboración propia, 2016

Otra de las generalidades consultadas se relaciona con la trayectoria o cantidad de años que tienen los *millennials* de trabajar para la empresa de telecomunicaciones. El rango se estableció de 1 a 17 años (dividido en 3 grupos), puesto que quienes cuentan actualmente con el máximo de edad para pertenecer a la generación *millennials*, es decir 35 años, hace 17 años cumplieron la mayoría de edad que les permitía incorporarse a la fuerza laboral, por lo tanto, no hay ningún *millennials* con más de 17 años de trabajar para la empresa.

Como resultado, un 55 %, equivalente a más de la mitad de los trabajadores, posee entre 7 y 12 años de permanencia en esta empresa, según lo muestra en el gráfico:

Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia, 2016

Seguidamente, se clasificó la categoría del puesto en cuatro grupos, los cuales se detallan a continuación:

1. Técnico: Se refiere al personal que ejecuta labores de campo.
2. Administrativo: Realizan funciones administrativas básicas como oficinistas y secretarías.
3. Técnico-administrativo: Tienen un rango de especialistas en alguna materia específica como, por ejemplo, los técnicos en administración de recursos humanos.
4. Profesional: Quienes poseen esta categoría ejecutan funciones asociadas a una carrera administrativa, aquí se encuentran nombrados los ingenieros, abogados, administradores, entre otros profesionales.

A pesar de que cerca del 85 % de la población de la división se clasifica dentro de la categoría técnica, cabe mencionar que son quienes tienen mayor dificultad para acceder al correo electrónico, debido al tipo de funciones que ejecutan en el campo (calle). Por esta razón, dentro del alcance de la investigación esta población no se pudo abarcar en su mayoría, no obstante, dentro de los encuestados alcanzó un 41 %, cifra que influye significativamente en los resultados.

Gráfico 5.



Fuente: Elaboración propia, 2016

A efectos de medir el nivel de satisfacción de los trabajadores *millennials* dentro de la empresa, se efectuaron las siguientes tres preguntas:

1. ¿Considera que la empresa le brinda las oportunidades de crecimiento profesional que usted desea?
2. ¿Se siente usted realizado con las actividades que desempeña en su puesto actual?

3. El ambiente de trabajo en el que se desarrolla, ¿le permite laborar en las condiciones deseadas?

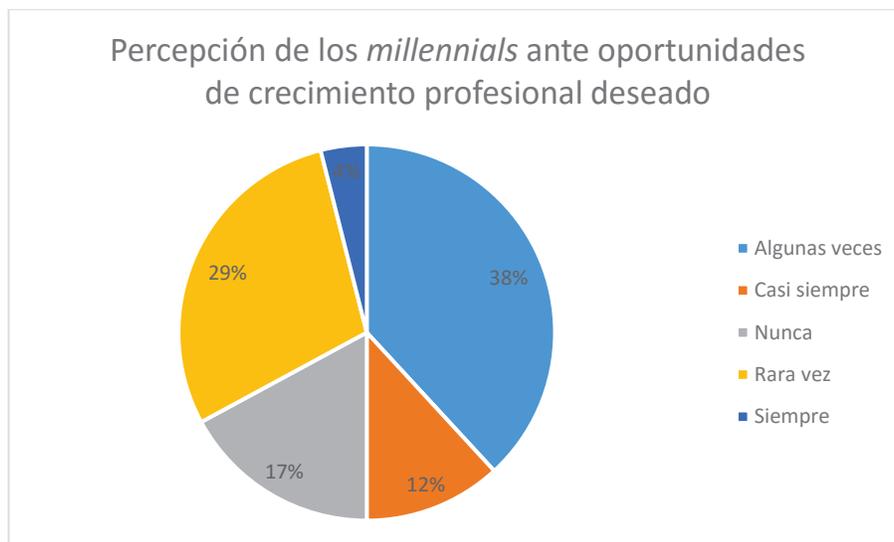
Estas preguntas permiten conocer tanto las condiciones actuales respecto a las tareas del puesto y el ambiente laboral, como la percepción sobre el futuro de los *millennials* según las oportunidades que les ofrece la empresa.

Para evaluar las respuestas, se utilizaron los siguientes parámetros (la calificación se indica para asignar un valor a la respuesta):

- Siempre = 100 de 100
- Casi siempre = 75 de 100
- Algunas veces = 50 de 100
- Rara vez = 25 de 100
- Nunca = 0

Como resultado de la primera pregunta, el 38 % de los *millennials* cree que “algunas veces” la empresa les brinda las oportunidades de crecimiento profesional deseado; seguido de un 29 % que piensa que “rara vez” lo hace y un porcentaje considerable del 17 % indica que “nunca” se les ha proporcionado.

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia, 2016

Sin embargo, con relación a las actividades que el *millennials* lleva a cabo en su puesto, el resultado es más positivo para la empresa, pues un 28 % de los encuestados “siempre” se encuentra realizado con sus funciones, aunado a un 22 % que considera que “casi siempre” se siente de la misma forma, lo cual suma cerca del 50 % de la población satisfecha en este sentido y el 12 % (suma del 9 % “rara vez” más el 4 % “nunca”) se encuentra insatisfecho con las tareas del puesto.

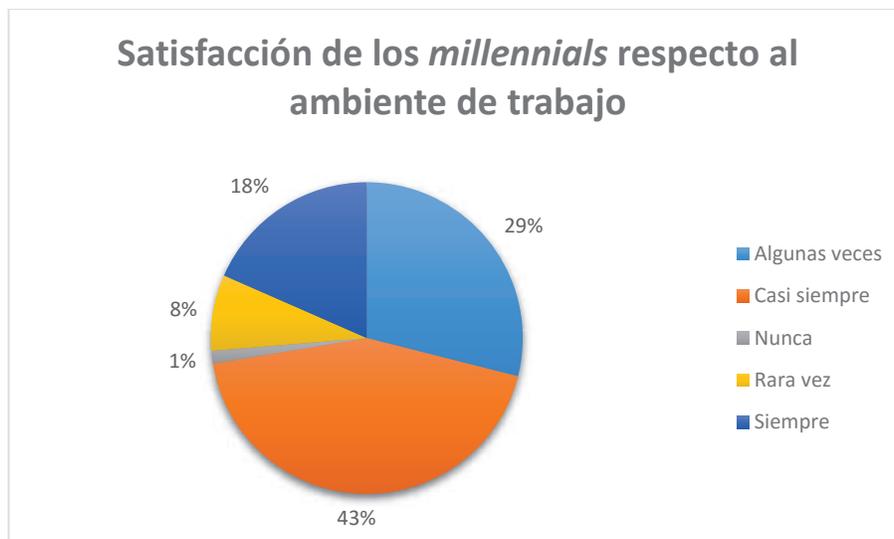
Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia, 2016

Así mismo, se evaluó el ambiente de trabajo en el cual influyen aspectos como la cultura empresarial y la dinámica de cada uno de los grupos de trabajo. Por encima de dos preguntas anteriores, el 60 % de los encuestados perciben que “siempre” (18 %) y “casi siempre” (43 %) el ambiente de trabajo es el deseado para desempeñarse. Tan solo el 1 % (equivalente a 1 persona) señala que “nunca” se cumple esta característica; seguido del 8 % (6 personas), que consideran que “Rara vez”.

Gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia, 2016

Para estudiarlos factores que influyen en la satisfacción laboral de los *millennials*, se consideraron 10 beneficios o derechos que les otorga actualmente la empresa de telecomunicaciones, con el fin de que evaluaran de 1 a 10 (siendo el 1 el más importante y el 10 el menos importante) los que consideran más útiles. A continuación, se mencionan y explican brevemente estos beneficios o derechos elegidos:

1. Consultorio médico: Médico de empresa por cada centro de trabajo, se recetan medicamentos de la CCSS.
2. Servicio de soda en las instalaciones: Si bien es cierto no es subsidiada, se vela para que la alimentación sea variada, de calidad y con precios accesibles.
3. Fondo de Garantías y Ahorro Institucional: Es un órgano financiero que brinda soluciones crediticias (créditos personales, de vivienda, salud, educación, fundición de deudas, etc...) con tasas de interés más bajas que las del mercado.
4. Asociación Solidarista de Bienestar Social: Ofrece al asociado un subsidio en caso de que el trabajador o algún familiar fallezca. Así mismo, ayuda a colaboradores ante catástrofes o crisis financieras, entre otras.
5. Salario (base + pluses): Se considera que es un salario competitivo puesto que la jornada es de 48 horas, elevando en un 20 % el salario base respecto a los mínimos establecidos por ley. Además, se agregan otros pluses como, por ejemplo: anualidades, sobresueldos y otros según corresponda a la categoría del puesto.
6. Sindicatos: Estos ofrecen ciertos beneficios a los trabajadores como, por ejemplo convenios con empresas externas (hoteles, universidades, etc.), préstamos de dinero, asesorías legales, entre otros.
7. Vacaciones: Se otorga de 1 a 4 años =15 días, de 6 a 9 años = 22 días y de 10 años en adelante 30 días.
8. Permisos con/sin goce de salario: Según estipulados por normativa interna. Algunos ejemplos de permisos con goce de salario se asocian a estudio, situaciones de salud, nacimiento de hijos, entre otros.
9. Salario o bono escolar: Consiste en un pago salarial que representa un porcentaje del salario nominal de cada persona trabajadora asalariada recibido durante todo el año y es pagadero en la segunda semana del mes de enero del año siguiente.
10. Régimen de pensión complementaria: Es un régimen de capitalización individual tendiente a complementar los beneficios establecidos en el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte dela CCSS.

A continuación, se anotan, según el criterio de los *millennials*, los beneficios/derechos más significativos que brinda la empresa de telecomunicaciones, de mayor a menor importancia:

1. Salario
2. Fondo de Garantías y Ahorro Institucional
3. Vacaciones
4. Salario o bono escolar
5. Consultorio médico
6. Permisos con/sin goce de salario
7. Régimen de Pensión Complementaria
8. Servicio de soda en las instalaciones

9. Asociación Solidarista de Bienestar Social
10. Sindicatos

El 54 % de los encuestados consideran que el beneficio más significativo que les da la empresa es el salario, situación que se relaciona mucho con el puesto en el que están nombrado estas personas, ya que los profesionales (42 % de los encuestados) cuentan con mayores pluses salariales que hacen su salario más competitivo. Algo similar, pero en menor escala, sucede con el personal técnico (41 % de los encuestados), al pagárseles sobresueldos por disponibilidad y laboran con frecuencia horas extras, lo cual también aumenta el salario bruto.

Posicionándose en el segundo lugar, el 32 % de los *millennials* de la empresa de telecomunicaciones se inclinaron por los beneficios que les otorga el Fondo de Garantías y Ahorro Institucional. Cabe señalar que a partir de este beneficio muchos de los empleados han logrado adquirir vivienda, lote y automóvil a tasas más bajas que las ofrecidas por el mercado; así mismo, acceso a otro tipo de créditos para fines personales, de estudios y/o salud.

En tercer lugar, el derecho y beneficio de las vacaciones que brinda esta empresa de telecomunicaciones es considerada por el 25 % de la población como significativo. La mayor parte del personal disfruta de vacaciones en Semana Santa y fin de año (2 semanas), las vacaciones restantes se disfrutan conforme el trabajador las solicite.

Lo anterior corresponde a los tres derechos/beneficios más sobresalientes de acuerdo con los encuestados. El salario o bono escolar (24 %), seguido por el consultorio médico (18 %), los permisos con/sin goce de salario (16 %) y el Régimen de Pensión Complementaria (13 %).

En los últimos lugares se encuentran: el servicio de soda en las instalaciones, un 24 % de los encuestados lo colocó en el octavo lugar; seguido de la Asociación Solidarista de Bienestar Social (25 %), la cual incluso es poco conocida para alguna parte de la población y, por último, se encuentran los sindicatos, un 57 % de la población lo considera como el beneficio/derecho menos significativo.

Por otro lado, se eligieron otros 10 elementos que ofrecen algunas empresas de la administración “moderna” y, de acuerdo con la teoría, atraen, motivan y retienen a los trabajadores que pertenecen a la generación *millennials*, con el fin de efectuar un ejercicio similar al apartado anterior. Los *millennials* de la empresa de telecomunicaciones calificaron de 1 a 10 (siendo 1 el más importante y 10 el menos importante) los aspectos más atractivos y estos fueron los resultados:

1. Salario competitivo.
2. Formación y desarrollo.
3. Posibilidad de rotar en diferentes puestos dentro de la empresa.
4. Horario flexible.
5. Colaborar en proyectos que agreguen valor a la empresa.
6. Pluses económicos como, por ejemplo: pago de celular, kilometraje, transporte, alimentación, estudio, entre otros. También llamado “salario emocional”.
7. Participar en la toma de decisiones.

8. Teletrabajo.
9. Ocupar un puesto de dirección o coordinación.
10. Oportunidad de viajar al exterior.

Por otro lado, se consultó a los *millennials* si estarían dispuestos a dejar la empresa de telecomunicaciones si les ofrecieran otro empleo que incluyera tres beneficios antes mencionados, a lo que el 67 % de los encuestados respondió afirmativamente y un 33 % se negó a hacerlo.

Este dato llevó a realizar un conteo de la cantidad de *millennials* que han renunciado a la empresa en los últimos cinco años, lo cual dio como resultado un aproximado de 30 personas menores de 35 años que han sido liquidadas por motivo de renuncia. Para conocer las razones por las cuales algunos de estos *millennials* tomaron esta decisión, se realizó una pequeña entrevista a 4 extrabajadores de la empresa de telecomunicaciones y esta fue la respuesta a esa pregunta:

- **Eber Brenes Valverde, 28 años, ingeniero informático:** Laboró por 7 años en la empresa de telecomunicaciones y hace año y medio tomó la decisión de renunciar cuando por medio de LinkedIn le hicieron una oferta que aumentaba de forma significativa su salario y además el trabajo sería más enfocado a su profesión.
- **Orlando Vega Esquivel, 30 años, ingeniero en sistemas:** Prestó sus servicios durante 6 años a la empresa y a pesar de sentirse motivado en su puesto de trabajo, hace 9 meses decidió dejar la empresa de telecomunicaciones cuando recibió una oferta laboral que duplicaba su salario y dado que se encontraba con un proyecto personal que le demandaba mucho dinero (construcción de una casa), decidió arriesgarse a renunciar. Actualmente dice no arrepentirse de tomar esa decisión puesto que además del salario, cuenta con muchos beneficios que lo tienen realmente satisfecho.
- **Marco Zapata Herrera, 28 años, ingeniero informático:** Se desempeñó dentro de la empresa de telecomunicaciones en un puesto técnico durante 5 años y medio, sin embargo, se empezó a desmotivar porque después de más de 3 años de haber obtenido el bachillerato universitario, percibía que no tenía opciones de crecimiento dentro de la empresa, pues no le estaban reconociendo su título y sus funciones seguían siendo técnicas. Por esta razón decidió renunciar hace 3 años y desde entonces ha laborado en 3 diferentes empresas.
- **Danny Monge Aguilar, 30 años, ingeniero electrónico:** Similar al caso anterior, Danny terminó sus estudios universitarios y después de varios años continuaba siendo técnico, lo cual lo llevó a desmotivarse y buscar empleo hace un poco más de dos años. Recientemente dejó de laborar para la empresa a la cual se cambió; a pesar de sentirse motivado ya que la paga era muy buena y contaba con beneficios formidables, la empresa decidió prescindir de sus servicios por motivos de reestructuración. Por esta razón, se encuentra actualmente aplicando en otras empresas.

A los cuatro encuestados se les preguntó si volverían a aplicar a la empresa de telecomunicaciones, a lo que Danny y Orlando respondieron positivamente, el primero alegando que solo si el nombramiento es en un puesto profesional, debido a que la empresa brinda mucha estabilidad. Por su parte, Orlando indica que la razón social a la cual se dedica la empresa le llama mucho la atención y lo realiza como persona. No obstante, Eber y Marco piensan diferente y expresan que no volverían a aplicar en esta empresa de telecomunicaciones.

Ante este panorama, ¿qué alternativas de mejora puede implementar la empresa de telecomunicaciones con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los *millennials* y promover la adecuada retención? Para responder a esto, se consideró la opinión de los *millennials* encuestados en la última pregunta abierta de la encuesta.

La pregunta planteaba lo siguiente: ¿Qué ideas propone para aumentar la satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa? Las respuestas por parte de los *millennials* en algunos casos fueron bastante extensas, pero a efectos de este análisis se tomaron en cuenta las ideas que se propusieron de forma más reiterada y se encuentran dentro del alcance de la empresa en el corto y mediano plazo:

- Definir y comunicar los objetivos y metas de la división a todos los niveles de la organización.
- Implementar la evaluación de desempeño para hacer a los colaboradores más eficientes y competitivos.
- Definir un modelo de trabajo por objetivos y darle seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- Adoptar buenas prácticas utilizadas por empresas competitivas como los son el teletrabajo y horarios flexibles.
- Definir los salarios de acuerdo a las cargas de trabajo, según estudios de puesto.
- Brindar incentivos o reconocimientos por trabajos extraordinarios que agreguen valor al negocio.
- Considerar más al personal joven para la toma de decisiones.
- Direccional la labor del líder como principal responsable de incentivar la motivación de los trabajadores.

Todas las propuestas antes mencionadas son válidas para garantizar una adecuada satisfacción laboral en el personal, principalmente en los *millennials* que fueron objeto del estudio. Cabe destacar que todas las personas poseen intereses diferentes por los cuales se sienten motivadas, no obstante, el factor generacional influye en gran medida sobre los beneficios y el ambiente que las empresas deben ofrecer para poder atraer y retener al personal deseado.

Discusión

En los resultados anteriores se muestra el análisis de los datos arrojados en la encuesta y entrevista, pero es necesario interpretar elementos importantes y reflexionar sobre las implicaciones de los resultados.

En primera instancia, se hace referencia al porcentaje de *millennials* presentes en la división de la empresa de telecomunicaciones, el cual corresponde a un 34 % de la población total, este dato se asemeja al porcentaje en gran escala que arrojó el reporte de Tendencias Digitales (Gutiérrez, 2014), el cual indica que cerca de un 30 % de la población a nivel de Latinoamérica es *millennials*.

Sin embargo, dado a la poca rotación existente de personal, ¿será esta la cantidad necesaria de *millennials* que requiere la empresa para sacar adelante el negocio? ¿Será una ventaja competitiva tener tanto personal con experiencia o deberían enfocarse más en la innovación que aporta el personal con menor edad?

Por otro lado, se hace una observación sobre el personal en estudio ya que a pesar de que cerca del 85 % de la población de la división se clasifica dentro de la categoría técnica, son quienes tienen mayor dificultad para acceder al correo electrónico, debido al tipo de funciones que ejecutan en el campo (calle). Por esta razón, dentro del alcance de la investigación esta población no se pudo abarcar en su mayoría, no obstante, dentro de los encuestados alcanzó un 41 %, cifra que influye significativamente en los resultados. Sin embargo, la percepción que tiene el personal técnico versus el que es más administrativo puede variar pues la cultura de cada grupo ocupacional es diferente.

Con relación al porcentaje de personal que no se encuentra satisfecho con las actividades que lleva a cabo, puede obedecer en algunos casos a que el trabajador no esté desempeñando actividades para las cuales se preparó o inclusive se puede tratar de una mala elección de carrera que lo colocara en un lugar que no sea de su agrado.

Otro elemento primordial de este estudio está vinculado al factor salarial, se podría afirmar que el salario brindado por la empresa de telecomunicaciones a los trabajadores *millennials* cumple con las expectativas de la mayoría de los mismos al colocarse en el primer lugar de los beneficios/derechos percibidos, siendo este el factor más atrayente por esta población.

No obstante, existen otros elementos que esta empresa no ha adoptado como lo son el teletrabajo y horarios flexibles y en menor medida o al menos no para toda la población: posibilidad de rotar en distintos puestos de la empresa, formación y desarrollo, colaborar en proyectos que agreguen valor a la empresa, participar en la toma de decisiones, ocupar un puesto de dirección y la oportunidad de viajar; al ser considerados de difícil acceso para los trabajadores pues depende en gran medida de la jefatura que lidere a los trabajadores, potenciar y desarrollar tales aspectos.

Así mismo, influyen otros componentes propios de la empresa que dificultan estas condiciones como lo son su estructura jerárquica compleja, cantidad de personal que obstaculiza posicionarse en puestos estratégicos, poca rotación del personal que dificulta

la dinámica en los grupos de trabajo, estilos de liderazgo tradicionales y aspectos políticos que influyen en la administración del personal.

Conclusiones

- Los *millennials* se sienten motivados por factores que no siempre son compartidos por otras generaciones. El modelo tradicional de administración de la empresa de telecomunicaciones en estudio no ha podido incorporar elementos que son atractivos para los *millennials*, no obstante, cuenta con otro tipo de beneficios/derechos que consideran igualmente satisfactorios.
- Del total de 2,135 trabajadores que laboran para una de las divisiones de la empresa de telecomunicaciones en estudio, el 42 % pertenece a la generación X, un 34 % es de la generación denominada *millennials* y el restante 24 % corresponde a los que están en la generación *baby boom*.
- La mayoría de los *millennials* de la empresa consideran que esta les permite laborar en un ambiente con las condiciones deseadas, lo cual significa que el clima laboral es favorable. En menor grado, se muestran satisfechos con las actividades desempeñadas en sus puestos de trabajo y, por último, reconocen que la empresa no les ofrece las oportunidades de crecimiento profesional deseadas.
- Los principales beneficios/derechos que brinda la empresa de telecomunicaciones para los trabajadores *millennials* son el salario (base más pluses), el Fondo de Garantías y Ahorro Institucional y las vacaciones. No obstante, los beneficios que ofrecen otras empresas modernas son distintos a esto y los *millennials* opinan que son atractivos, además de un salario competitivo, el acceso a la formación y desarrollo y la posibilidad de rotar en diferentes puestos dentro de la empresa.
- Dentro de las alternativas de mejora que la empresa de telecomunicaciones puede desarrollar con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los *millennials*, destacan: trabajo por objetivos, teletrabajo, horarios flexibles, realizar un estudio de cargas y definir el salario respecto a este, así como brindar otros incentivos y reconocimientos por trabajos que agregan valor a la empresa.

Recomendaciones

- Adoptar prácticas de la administración moderna del personal que permitan a los trabajadores acceder a otro tipo de beneficios, con el fin de retener al personal *millennials* de la empresa de telecomunicaciones.
- Elaborar y dar seguimiento a planes de desarrollo o carrera profesional que permitan fomentar el crecimiento de los trabajadores dentro de la misma empresa, lo cual implica flexibilidad para que puedan rotar más fácilmente.
- Considerar más la opinión del personal joven para la toma de decisiones dentro de la empresa, incluso, para puestos estratégicos; de manera que se dé la misma importancia al tema de la experiencia como a la innovación.

Referencias

- Aguilar, E. (2015). *Los Millennials transforman el ámbito empresarial*. Recuperado de:
<http://mundocontact.com/los-millennials-transforman-el-ambito-empresarial/>
- Forbes Staff. (2016). *Los Millennials se preparan para trabajar durante toda su vida*.
Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/los-millennials-se-preparan-trabajar-toda-vida/>
- Gutiérrez, A. (2014). *6 rasgos clave de los Millennials, los nuevos consumidores*.
Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hernández, S. Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
México D.F.: McGraw/Hill.
- LosRecursosHumanos.com. (2009). *La Generación Y*. Recuperado de:
<http://www.losrecursoshumanos.com/la-generacion-y-/>
- Pérez, D. (31 de enero de 2016). Estas son las características de los Millennials ticos. *La Prensa Libre*. Recuperado de:
<http://www.laprensa Libre.cr/Noticias/detalle/56384/526/estas-son-las-caracteristicas-de-los-millennials-ticos>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, E. y Peláez, M. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa: Compatibilización y liderazgo integral*. Recuperado de:
http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION/160-170.pdf

Anexos

28/6/2016 Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.

VISTA PREVIA Producto: **Basic** Personal (Libre de publicidad)

[← Atrás](#) Desactivar preguntas obligatorias en esta vista previa

Consejo: para cambiar el texto, haga doble clic en él.

Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.

Agradezco responder cada una de las preguntas planteadas en el siguiente cuestionario.

Cabe mencionar que la información recopilada es de carácter confidencial y será utilizada para fines académicos.

1. Edad *

- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años

2. Género *

- Femenino
- Masculino

3. Grado académico (concluido) *

- Bachiller en Educación Media
- Bachiller Universitario
- Técnico
- Licenciatura
- Diplomado
- Maestría

4. ¿Cuántos años tiene de laborar para la empresa? *

- Entre 1 y 6 años

28/6/2016 Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.

- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 17 años

5. ¿Cuál es la categoría de su puesto (plaza)? *

- Técnico
- Administrativo
- Técnico-Administrativo
- Profesional

6. ¿Considera que la empresa le brinda las oportunidades de crecimiento profesional que usted desea? *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

7. ¿Se siente usted realizado con las actividades que desempeña en su puesto actual? *

- Siempre
- Casi siempre
-

28/8/2016 Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.

Algunas veces

Rara vez

Nunca

8. El ambiente de trabajo en el que se desarrolla ¿le permite laborar en las condiciones deseadas? *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios/derechos que le brinda la empresa ha encontrado más significativos? Enumere del 1 al 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante *

▲ Consultorio médico ▼

▲ Servicio de soda en las instalaciones ▼

▲ Fondo de Garantías y Ahorros ▼

▲ Asociación Solidarista de Bienestar Social ▼

▲ Salario (base + anualidades + adicionales) ▼

▲ Sindicatos ▼

▲ Vacaciones (15, 22 y 30 días) ▼

28/8/2016 Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.



Permisos con/sin goce de salario

Salario escolar

Pensión complementaria

10. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera más atractivos? Enumere del 1 al 10, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante *

Salario competitivo

Formación y desarrollo

Posibilidad de rotar en diferentes puestos dentro de la empresa

Participar en la toma de decisiones

Pluses económicos como por ejemplo: pago de celular, kilometraje, transporte, alimentación, estudio, entre otros.

Teletrabajo

Horario flexible

Ocupar un puesto de dirección o coordinación

Colaborar en proyectos que agreguen valor para la empresa

Oportunidad de viajar al exterior

11. ¿Si le ofrecieran otro puesto de trabajo fuera de la empresa, que incluyera al menos tres de los beneficios antes citados, lo aceptaría? *

sí

no

28/6/2016 Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación Millennials que labora en una empresa de Telecomunicaciones en Costa Rica.

12. ¿Qué ideas propone para aumentar la satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa?



San Rafael de Heredia, 9 de agosto de 2016

Señores
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT

Estimados señores:

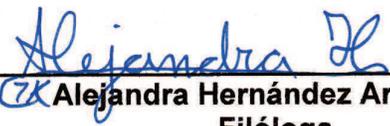
En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, bajo el título:

Factores que influyen en la satisfacción laboral de la generación millennials que labora en una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica, elaborado por la estudiante Carmen Fernández González.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia



Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Cédula 4 193 626
Carné 66820 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes