



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS GENERACIONES PROFESIONALES

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración
especialidad Alta Dirección

Presenta

Lenny Meléndez Chacón

Santiago de Querétaro, Diciembre 2019



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS GENERACIONES
PROFESIONALES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Lic. Lenny Meléndez Chacón

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Firma

Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario

Firma

Mtra. María Elena Díaz Calzada
Vocal

Firma

Mtra. Martha July Mora Haro
Suplente

Firma

Mtro. Francisco Sánchez Rayas
Suplente

Firma

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Diciembre 2019
México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS GENERACIONES
PROFESIONALES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Lic. Lenny Meléndez Chacón

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario

Mtra. María Elena Díaz Calzada
Vocal

Mtra. Martha July Mora Haro
Suplente

Mtro. Francisco Sánchez Rayas
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Diciembre 2019
México

RESUMEN

En la actualidad, gran parte de la fuerza laboral se conforma por los jóvenes profesionales que pertenecen a la generación denominada Millennials. Comparten características, estilos de vida y valores que se han formado a partir del dinamismo generacional marcando sus vidas histórica y socialmente. La presente investigación tiene por objetivo principal, brindar información relevante para conocer el comportamiento, actitudes e intereses de este grupo de personas que son el potencial directo de las organizaciones hoy en día, con el propósito de ofrecer a las empresas queretanas una herramienta para poder enfrentar y adaptarse mejor al cambio generacional que están viviendo actualmente, poder conocer a la generación que están reclutando y poder así modificar su gestión de talento para poder atraer y retener este nuevo talento que es la clave del éxito en la actualidad. Para alcanzar el mencionado objetivo se tuvo que utilizar como instrumento de medición una muestra no probabilística de 50 cuestionarios de estudiantes de posgrado en la maestría en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. El estudio arroja una correlación de Pearson .97 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (gestión del talento humano y generaciones profesionales) lo que confirma la hipótesis. Los Millennials buscan trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que les ayuden en su desarrollo personal y profesional. Los gerentes deben estudiar y conocer más a fondo esta nueva generación, explotar sus habilidades, motivarlos y buscar que se sientan identificados con la organización. Las organizaciones de hoy quieren buscar el éxito, pero para lograrlo debe buscar también el éxito de sus jóvenes trabajadores.

(Palabras claves: Gestión del Talento Humano, Generaciones Profesionales, Millennials, retención del talento, fidelización, motivación, actitudes, intereses).

SUMMARY

Currently, much of the workforce is made up of young professionals who belong to the generation called Millennials. They share characteristics, lifestyles and values that have been formed from the generational dynamism marking their lives historically and socially. The main objective of this research is to provide relevant information to know the behavior, attitudes and interests of this group of people who are the direct potential of organizations today, with the purpose of offering Queretans companies a tool to face and adapt better to the generational change they are currently experiencing, to know the generation they are recruiting and thus be able to modify their talent management in order to attract and retain this new talent that is the key to success today. To achieve the aforementioned objective, a non-probabilistic sample of 50 postgraduate student questionnaires in the master's degree in administration of the Faculty of Accounting and Administration of the Autonomous University of Querétaro had to be used as a measuring instrument. The study shows a correlation of Pearson .97 which leads to the conclusion that there is a positive correlation between both variables (human talent management and professional generations) which confirms the hypothesis. Millennials seek to transcend and develop in their work stage experiences that help them in their personal and professional development. Managers should study and learn more about this new generation, exploit their skills, motivate them and find that they feel identified with the organization. Today's organizations want to seek success, but to achieve it they must also seek the success of their young workers.

(Keywords: Human Talent Management, Professional Generations, Millennials, talent retention, loyalty, motivation, attitudes, interests).

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mis compañeros incondicionales en esta maestría, mi esposo Roberto y mi hermano Willy, quienes fueron indispensables, un gran apoyo y motivación cada clase y cada paso.

A mis padres por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis amigos que siempre tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes debo su apoyo incondicional.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi tutora de tesis, Dra. Ma. Luisa Leal García por su incansable dedicación, orientación y aportes.

A mis maestros sin los cuales no hubiera sido posible esta tesis.

A los sinodales quienes estudiaron mi tesis y la aprobaron.

A la Universidad Autónoma de Queretaro por abrirme sus puertas y permitirme escribir y concluir esta tesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Variables de estudio	5
2.2.1. Generaciones profesionales	5
2.2.2. Gestión del talento humano	13
2.3. Características de la empresa	17
2.4. Investigaciones relacionadas	19
2.4.1. Tradicionalistas	20
2.4.2. Los Baby Boomers	20
2.4.3. La Generación X	21
2.4.4. La Generación Y	23
2.4.5. Gestión del talento humano	24
2.4.6. Problemas de gestión y enfoques	26
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	29

3.1. Justificación	29
3.2. Planteamiento del problema	29
3.3. Objetivos	30
3.3.1. Objetivo General	30
3.3.2. Objetivos Específicos	31
3.4. Definición del Universo	31
3.5. Tamaño y tipo de muestra	31
3.6. Definición de las variables	31
3.7. Hipótesis	32
4. METODOLOGÍA	33
4.1. Diseño del estudio	33
4.2. Tipo de estudio	33
4.3. Instrumento	34
4.4. Procedimiento	34
4.5. Procesamiento de la información	35
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
5.1. Características de la muestra	36
5.2. Resultados de la generación Y	36
5.3. Resultados de la gestión del talento	52
5.4. Comprobación de hipótesis	65
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	68
APENDICE	69

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Qué tan importante es para ti el clima laboral	36
Figura 2 Qué tan importante es para ti el prestigio de tu compañía	37
Figura 3 Qué tan importante es para ti que tu empleo requiera tu creatividad	38
Figura 4 Qué tan importante es para ti contar con un horario flexible	39
Figura 5 Qué tan importante es para ti contar con un salario alto	40
Figura 6 Qué tan importante es para ti la estabilidad laboral	41
Figura 7 Qué tan importante es para ti el desarrollo de tu carrera	42
Figura 8 Qué tan importante es para ti que tus tareas sean interesantes	43
Figura 9 Buscas nuevas oportunidades en otras compañías	44
Figura 10 Qué tan importante es el trabajo para ti	45
Figura 11 Tu vida gira en torno a la tecnología	46
Figura 12 Te preocupas por el medio ambiente	47
Figura 13 Aspiras a tener tu propia empresa	48
Figura 14 Es sencillo colaborar con la generación nacida entre 1985-2000	49
Figura 15 Es sencillo colaborar con la generación nacida entre 1970-1984	50
Figura 16 Por que la generación Y permanece en una empresa	51
Figura 17 La empresa donde laboras invierte en la gestión de talento	52
Figura 18 Tu empresa se preocupa por retener el talento humano	53
Figura 19 En tu empresa hay renunciadas y/o despidos	54
Figura 20 La empresa promueve la integración del personal	55

Figura 21 La empresa te permite desarrollar al máximo tus habilidades	56
Figura 22 La empresa crea estrategias para gestionar el talento enfocada al perfil	57
Figura 23 En tu empresa los puestos gerenciales son ocupados por personas con experiencia de 35-40 años de edad	58
Figura 24 Estas satisfecho con tu equipo de trabajo	59
Figura 25 Están comprometidos con la empresa tus colaboradores	60
Figura 26 Recibes retroalimentación en tiempo y forma	61
Figura 27 El trabajo en tu área está bien organizado	62
Figura 28 Tus funciones y responsabilidades están bien definidas	63
Figura 29 Las cargas de trabajo están bien distribuidas	64
Figura 30 Qué se espera de una buena empresa	65
Figura 31 Correlación entre evaluación de generaciones profesionales (X) y gestión del talento humano (Y)	66

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como propósito detectar los valores, intereses y motivaciones en relación al trabajo de la Generación Y que se incorporan al mercado laboral, y su influencia en la gestión del talento humano en la ciudad de Querétaro. Para ello, se seleccionó como caso de estudio el posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, con presencia en la capital del estado y los municipios más importantes.

La integración de las generaciones baby boomers, X y millennials en el entorno laboral va más allá de un tema de edad, al marcar un estilo de vida para cada generación. La pregunta de hoy es ¿Cómo manejar esta mezcla?, se trata de profesionales con necesidades e intereses muy diferentes.

De acuerdo con la encuesta realizada por Deloitte (2011) y publicado por el periódico Notimex (2011) realizaron una encuesta donde se evidencia que: Sobre los factores que motivan y comprometen a los empleados, los *Baby Boomers* consideran la reputación del empleador como factor laboral determinante; la Generación X elige a partir de la trascendencia y aportación que le produce su trabajo diario, Los Millennials le atrae más una empresa socialmente responsable, abierta al diálogo y con logros de alcance global, reconocidos y relacionados con las nuevas tecnologías....En términos generales, las compañías deben considerar una estrategia que incluya el conocimiento y la experiencia de los baby boomers, la gestión y medida de la Generación X, y la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de los Millennials.

Con la información anterior se marcan una tendencia generacional donde los baby boomers hacen énfasis en la estabilidad y seguridad laboral, la generación X en oportunidades de desarrollo y calidad de relaciones laborales y los millennials en programas de desarrollo acelerados, balance vida-trabajo, multitareas y acceso a tecnología. (Deloitte (2011) citado por el periódico Notimex (2011)).

Los millennials son jóvenes que están en una búsqueda constante de aprendizaje y mayores desafíos, algunos de sus intereses van más allá de salario, buscan incentivos emocionales, son personas flexibles que prefieren trabajar desde la comodidad de su casa, son creadores e innovadores, quieren participar en la toma de decisiones.

De acuerdo con varias fuentes consultadas, estas características hacen a los millennials más atractivos laboralmente:

- Capacidad para entender la tecnología digital hace que sean capaces de integrarla, de forma más intuitiva y rápida, en sus puestos de trabajo.
- Son inquietos, llevan a cabo varias tareas de forma eficiente.
- Son la generación con mayor tasa de estudios superiores, son conscientes de la necesidad de formación continua para poder ascender.
- Son más flexibles a los cambios.
- Son más proactivos y no tienen miedo a desarrollar sus propias ideas y proyectos.

En la metodología empleada en la presente investigación consta de un diseño no experimental. Se elaboró un cuestionario de 33 preguntas; 13 para datos generales y 10 más para cada variable de estudio.

La hipótesis se comprueba, ya que actualmente las generaciones buscan desarrollar al máximo sus capacidades y una empresa que carezca de programas de gestión de talento se quedará sin mano de obra calificada, sin ventajas competitivas y por lo tanto no sobrevivirá en el nuevo mercado tan competitivo.

Como conclusión y recomendación a las empresas queretanas se debe conocer y estudiar a la generación Y para poder entender que esperan del trabajo, modificar las gestiones del talento humano para que se adapten a las necesidades del mercado laboral actual e implementar acciones por el área de recursos humanos para las nuevas generaciones.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El mundo de los Recursos Humanos está trabajando, tanto al interior de las organizaciones como en el mundo académico, en la problemática de la denominada Generación Y o *Millennial*. Esta preocupación comenzó a fines del siglo pasado, y se ha ido incrementando a lo largo de la primera década de este siglo. Las organizaciones demandan información y herramientas para resolver los problemas de la incorporación al mundo del trabajo de estos jóvenes. (Eduardo Martin Cuesta, 2014)

Los especialistas en recursos humanos se formulan la siguiente duda: ¿adaptarlos o adaptarse? Claramente, es una falsa dicotomía. Como punto de partida, hay que comprender que no toda la organización pertenece a la Generación Y. Es necesario segmentar no sólo diferencias de segmento social, sino también de curso vital. Por otro lado, en las organizaciones han aparecido nuevos desafíos. Por ejemplo, ya conviven tres o más generaciones en un mismo ámbito laboral. Esto genera conflictos donde debería haber sinergia. Otro problema detectado es la alta rotación y la poca motivación y fidelización de estos jóvenes. Esto genera problemas de productividad y, mucho más serios, de rentabilidad. Desde una perspectiva de largo plazo, también es un problema estratégico: estos jóvenes serán los cuadros de reemplazo organizacionales. (Eduardo Martin Cuesta, 2012)

2.2. Variables de estudio

2.2.1. Generaciones Profesionales

La Generación Y se compone por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Son conocidos también como Millennial, Generación Einstein, Generación del Milenio o Generación Net. (Ogg y Bonvalet, 2006)

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. (Ogg y Bonvalet, 2006)

Los intereses y valores de esta nueva generación de trabajadores, es un tema que despierta interés en los responsables de Recursos Humanos de las empresas, por su impacto en las prácticas de esta área. Se evidencia que las estrategias de atracción, gestión y retención, que fueron exitosas con generaciones anteriores, ya no logran los mismos resultados. En consecuencia, esto obliga a repensar las prácticas gerenciales y de Recursos Humanos. Resulta de importancia conocer y entender los razonamientos e intereses particulares de esta generación: qué los motiva, cuáles son los principales rasgos en cuanto al perfil, competencias, aspiraciones y estilo de vida. (Novoa, C., 2012).

Los millennials son hijos de los *Baby Boomers*, pero su experiencia de vida es marcadamente diferente a la de sus padres. Ellos son la Generación Y, conocidos también como la Generación del Milenio o Generación Google, entre otras denominaciones. Los miembros más jóvenes de esta generación están estudiando la carrera universitaria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente, se caracterizan por necesitar tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente, su compromiso es con su propia carrera. (Londra, R., 2012)

Estudios que describen las características de esta generación, mencionan que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo 'Y' y las demás, se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Debido a esto, también es conocida como la *Generación Net*. Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados. Los 'Y' disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los teléfonos celulares cada vez más sofisticados o los IPod más modernos. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de 'educación por iguales'. (Iaies, G. y Ruibal, J., 2014)

Según Boschma, los jóvenes se conducen llenos de autoconfianza, y asaltan el camino hacia un gran futuro. El futuro está más cerca de lo que todos piensan, y la pregunta no es si los jóvenes están preparados para ello, más bien si los adultos, lo están. El autor hace mención a una serie de particularidades para comenzar a describir a los miembros de la Generación Y:

- Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.
- Se sienten “como pez en el agua” en la sociedad de la información 24/7.
- Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores.
- Además, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.
- Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero.
- Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

La Generación Einstein es la primera generación después de la II Guerra Mundial que se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos, más sociables. (Boschma, J., 2007)

Se podría hacer una tipificación de la actual juventud con una serie de características y peculiaridades:

- Son sociables. Los jóvenes son sociables, al contrario que la Generación X. Valoran los lazos familiares y piensan que la amistad es muy importante. El dinero juega un rol secundario.
- Se implican en la comunidad. Les importa lo que pasa en la sociedad. Les afectan las desgracias y el sufrimiento que hay en el mundo, se implican muchísimo cuando ocurren grandes catástrofes y pueden discutir apasionadamente entre ellos sobre temas políticos. Pero es cierto que no les interesan en absoluto las instituciones políticas o cívicas que intervienen en esos temas sociales. Por ejemplo, no tienen interés en afiliarse a un sindicato. Tener una opinión, exponerla abiertamente, discutir con otros sobre temas de interés social, no tiene por qué llevar automáticamente a enrolarse en la organización que coincide con su opinión.
- Les gusta la funcionalidad. Cada vez más se decantan por la calidad y la funcionalidad. Si se mira bien es lógico, dado que crecen en medio de la abundancia material, con mucho dinero de paga, pequeños trabajos complementarios, etc. Están rodeados de una creciente diversidad y hay mucho entre lo que elegir. Compran cosas solo porque les gustan o están de moda.
- Son leales. El mundo se ha vuelto más grande y más mercantilista y los jóvenes tratan de encontrar un lugar propio y seguro. Por eso se apegan más que nunca a los lazos familiares y la lealtad tiene para ellos una relevancia mayor que para generaciones anteriores. Los lazos con sus padres son buenos y en gran medida están basados sobre la igualdad y también el respeto. Aunque hay padres que, según los jóvenes, no siempre entienden lo que les preocupa, no se puede hablar de que exista un conflicto generacional. Como consecuencia, los jóvenes no tienen razones

urgentes para irse de sus casas. Allí están acompañados y todo es más fácil. Pueden ser ellos mismos en casa y pueden hacer o deshacer lo que quieran, dentro de límites razonables, ya que hablar es el mecanismo que utilizan para entenderse. Ya no es un hecho inevitable romper drásticamente los lazos con los padres para que los jóvenes desarrollen su propia identidad. Los padres permiten que tengan espacios propios y ellos le corresponden con respeto.

- Son prácticos. Dada la profusión de mensajes dirigidos a la población joven desde los medios de comunicación, no tienen paciencia para lo irrelevante. Si la información no está rápidamente al alcance de la mano, no les interesa. Si en dos segundos no han visto de qué va una página web y para qué sirve, salen de ella. Cuando tienen que hacer algo, por ejemplo trámites administrativos, prefieren hacerlo en el mínimo tiempo posible y con el menor ajetreo posible. Portales de internet u organismos que, en este sentido, les haga la vida más fácil, gana su simpatía enseguida. ¿Y si no les facilitan las cosas? Entonces van a buscar otras organizaciones o empresas que si se las faciliten.

La generación en cuestión prácticamente carece de capacidad de sorpresa, y esto se debe a sus vivencias distintas a las de sus padres (pasar tiempo solos, viajar, etc.). Asimismo, se encuentran más enfocados en resultados que procesos. Este es un escenario que produce un efecto de consecuencias difíciles de prever, pero que tienden a crear un progresivo desencuentro entre las personas y las empresas. La situación es especialmente compleja por la coincidencia de varios fenómenos:

- Se prevé un alargamiento de la edad de jubilación. Sin embargo, las empresas no valoran, en general, a los profesionales de mayor edad y procuran rejuvenecer la plantilla. Hay escasez de personas en muchas posiciones.
- La Generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y la consideran *la generación excluida*.
- Hay un factor de diversidad añadido que se origina por la inmigración. Hay además una creciente incorporación de la mujer en las empresas.
- En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida profesional y personal.
- Los trabajadores han mantenido o disminuido su poder adquisitivo; sin embargo, en los últimos años los beneficios empresariales y los sueldos de la alta dirección han aumentado extraordinariamente.

Por el entorno en el que han crecido, los jóvenes Y son personas con iniciativa, con una gran capacidad para resolver problemas, y su estado mental ante la generación de alternativas y ante los retos suele ser de ¿Por qué no? Se desenvuelven bien en entornos creativos, donde sus iniciativas pueden dar fruto y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos sean reconocidos, como también remunerados. En cuanto a otra de las cuestiones que fue clave para generaciones anteriores, la promoción, a esta generación no parece importarles en exceso, no les asusta la rotación (la situación del mercado laboral se lo permite) y, si bien motiva escalar posiciones, no es tanto por lo que representan de rango o poder, sino por lo que implican de reconocimiento y de mayor capacidad de poner en marcha sus iniciativas y seguir sus propios designios. (Boschma, J., 2007)

Respecto a lo que esperan los jóvenes del trabajo, Dytchwald (2011) reconoce que sus expectativas son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entornos de trabajo agradables, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Retroalimentación continua y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Como se describió anteriormente, se trata de una generación que se inserta en la fuerza laboral, con actitudes diferentes a lo que respecta a colaboración, divertirse en el trabajo, y de sentirse libres de trabajar cuando quieran. Sin embargo, con demasiada frecuencia, los jóvenes van a trabajar y chocan contra un muro de procedimientos corporativos, y una jerarquía muy arraigada que recompensa solo a aquellos que lo siguen. La prohibición generalizada de usar Facebook en el trabajo es un clásico ejemplo. Los jóvenes 'Y' quieren tomar un descanso digital, mientras que sus empleadores (de generaciones anteriores) eligen cerrarlo. Este contexto que exige que las empresas se preparen para choque generacional. Tapscott afirma que los empleadores tienen dos opciones: pueden negarse a

adaptarse a la Generación Y, aferrarse a las viejas jerarquías y reforzar las barreras generacionales que separa a los directivos de los recientemente contratados. Si lo hacen, perderán la oportunidad de aprender de esta nueva generación, absorber tanto su modo de pensar como sus herramientas de colaboración. En este complejo entorno empresarial, esto sería una mala elección. En cambio, las ganadoras serán aquellas empresas que adopten el camino de la colaboración que proponen estos jóvenes. Hay compañías que entienden esto y están trabajando en su cultura. Saben que la forma de trabajar es la manera del Siglo XXI, y esto es fundamental para tener éxito. Además, propone que el viejo modelo de Recursos Humanos – Reclutamiento, Entrenamiento, Supervisión y Retención – debería dejarse de lado. Y en su lugar las empresas deberían adoptar un nuevo modelo: Iniciar, Participar, Colaborar y Desarrollar. Don Tapscott, en su libro *Grown Up Digital* relata su experiencia en la investigación donde más de 300 jóvenes fueron estudiados, en la que concluyó que éstos son muy diferentes a sus padres, pertenecientes a la generación de Baby Boomers. A estas diferencias las llama normas, entendidas como características distintivas en cuanto a comportamientos y actitudes, con respecto a sus padres y otras generaciones. Estas normas fueron medidas en 6.000 miembros de la Generación Y, alrededor del mundo. Las normas¹⁶ son: 1) libertad; 2) personalización; 3) análisis y escrutinio; 4) integridad; 5) colaboración; 6) entretenimiento; 7) velocidad; 8) innovación. Estas ocho normas se basan en la experiencia de los jóvenes de hoy, especialmente teniendo en cuenta su relación con los medios de comunicación. Crecieron siendo actores, iniciadores, creadores, jugadores, y colaboradores. Se convirtieron en lo que son: jóvenes sustancialmente diferentes a sus padres y abuelos, cuando tenían su edad. Mientras que las generaciones anteriores valoraban la lealtad, la antigüedad, la seguridad y la autoridad, las normas de la Generación Y reflejan los deseos de libertad, diversión y colaboración,

entre otras. Internet ha sido algo positivo para esta generación, y de acuerdo al autor, hasta los escépticos verán que los que crecieron en la era digital tendrán influencia positiva para los adultos. Esta generación representa un desafío. Puede mostrarles a las empresas inteligentes, como colaborar de nuevas maneras. En el mundo laboral de hoy, ser capaz de colaborar es de gran importancia, y no se refiere al tipo de colaboración que es igual a reuniones interminables. El trabajo se ha vuelto cognitivamente complejo, basándose en el trabajo en equipo, más dependiente de las habilidades sociales, y sujeto a la presión del tiempo. Dado que el trabajo se vuelve más móvil, depende menos de la geografía y más de las competencias tecnológicas. Por lo tanto, un número creciente de empresas están descentralizando su toma de decisiones y adoptando nuevas tecnologías que conecta a sus empleados para que trabajen en equipo, en cualquier lugar del mundo donde se encuentren. En la guerra por el talento, los empleadores deberán entender la clave de estas normas si quieren incorporarlos en sus empresas y retenerlos. (Tapscott, D., 2009)

2.2.2. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en

una *guerra por el talento* y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo. (Dessler, G., 2009)

De acuerdo con Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica. (Chiavenato, I., 2002).

El hecho es que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios y cada uno contribuye con algún recurso o forma parte de una alianza estratégica, esperando a cambio algún tipo de beneficio (económico, social, personal, etc.)

Según Marina, reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro *El vuelo de la inteligencia*:

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las

posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: *se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.*

Dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional. (Marina, 2003).

Para conseguir una máxima eficiencia organizacional se requiere desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional. La obtención de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
 6. Administrar el cambio.
 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
- (Marina, 2003).

De acuerdo con Chiavenato, el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

- 1. Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.
- 2. Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
- 3. Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- 4. Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

- 5. Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- 6. Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato, I., 2002).

Otro enfoque desde el cual podemos abordar los seis pasos del proceso de Gestión de Chiavenato, es el que propone Jerico (2008), en su obra “La nueva Gestión del Talento”. En él, describe como a través la realización de tres actividades esenciales: la captación, la conservación y el desarrollo de talento, se logra la administración del recurso humano, sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales. (Jerico, P., 2008)

De igual manera, Jerico, señala que el nuevo perfil del profesional que requieren las organizaciones girará en torno al compromiso en el desarrollo y puesta en práctica de sus capacidades, mismas que le permitirán obtener resultados superiores dentro de un entorno y organización determinados. (Jerico, P., 2008)

2.3. Características de la empresa

La Universidad Autónoma de Querétaro es una Institución de Educación Superior del Estado de Querétaro en México. Fue fundada el 24 de febrero de 1951 a raíz de la clausura del Antiguo Colegio Civil, obtuvo la autonomía el 5 de febrero de 1959. Su misión es: *Participar positivamente en el desarrollo del Estado de Querétaro y del país a través de impartir educación en sus distintos tipos y modalidades del nivel medio superior y*

superior. Tiene presencia a lo largo del estado, en la zona metropolitana de Querétaro se encuentran los campus: Aeropuerto, Centro Histórico, Cerro de las Campanas, Corregidora, Juriquilla y La Capilla. Al interior del estado se encuentran los campus: Amazcala, Amealco, Cadereyta, Jalpan y San Juan del Río. (próximamente Tequisquiapan y Arroyo Seco). Además, se cuenta con 3 planteles, ubicados en la capital del estado, para el nivel bachillerato. Plantel Norte, Sur y Bicentenario.

Esta investigación se dirigió a la población económicamente activa que realiza estudios de posgrado en administración de la Universidad Autónoma de Querétaro dentro de la Facultad de Contaduría y Administración. La cual se remonta al año de 1928 en que fue fundado el Instituto Comercial de Querétaro, promovido por el señor C.P. Enrique Martínez y Martínez. La Maestría en Administración inicia sus actividades Académicas el 15 de Enero de 1983. Se definió, partiendo de un análisis profundo, una carencia de personal altamente calificado capaz de coordinar la actividad empresarial en todos sus niveles, optimizando el uso y aplicación de los recursos incidentes en la labor administrativa y productiva de los organismos sociales operantes. Hoy en día el posgrado de la facultad ofrece cinco maestrías; Maestría en Administración, Maestría en Ciencias Económico-Administrativas, Maestría en Gestión de la Tecnología, Maestría en Gestión e Innovación Pública y Maestría en Impuestos.

Según las estadísticas de la Universidad en su página planeacionUAQ.com.mx 2017-2018 la cantidad de alumnos pertenecientes a algún programa de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración son 516 alumnos y de 154 profesores.

2.4. Investigaciones relacionadas

Como introducción al tema, es importante definir qué se entiende por grupo generacional. Se trata de *un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores*. Esta definición pone el acento que solo la cercanía de edad no es suficiente para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas (de carácter macro social), lo cual marca unos principios compartidos de visión de la vida, del contexto y, por supuesto, un conjunto de valores comunes. El hecho de que sean las vivencias comunes y no los rangos de edad los que determinen la definición de una generación marca una diferencia importante en la evolución del estudio intergeneracional. Algunos autores mantienen que la velocidad vertiginosa del cambio y el acceso a todo un tipo de ‘vivencias históricas’ a nivel mundial está reduciendo extraordinariamente el intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una generación. (Ogg y Bonvalet, 2006)

En concreto, los jóvenes se sienten hermanados en la distancia, y experimentan un ‘efecto contagio’ de valores y modas que se extiende con rapidez a través de Internet y otros medios de comunicación. El conjunto de experiencias locales que marcaban generaciones pueden ahora unir a todo un grupo muy distante geográficamente o culturalmente pero similar en su rango de edades. (Melamed, A., 2010).

Actualmente, pueden distinguirse cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral:

Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945.

Los *Baby Boomers*: nacidos entre 1946 y 1963.

La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.

La Generación Y: nacidos entre 1980 y 2000.

A continuación, se describe brevemente cada una de ellas:

2.4.1. Los Tradicionalistas

Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado.

Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

2.4.2. Los Baby Boomers

Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los *baby boomers* y configuraron sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de

símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

La Generación de los Tradicionalistas se esforzó en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para sí mismos. Por lo tanto, la Generación baby boomers es más cultivada, idealista y optimista que la de sus predecesores, que vivieron años cruciales dominados por guerras y posguerras. Los años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los '60 y finales de los '70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito. Ahora, en su madurez, puede verse un retorno a una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos. Actualmente, los baby boomers cobran especial interés porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de retiro. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por miembros de la Generación X. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

2.4.3. La Generación X

Esta Generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

Frente al optimismo e idealismo de los *baby boomers*, los 'X' son considerados básicamente escépticos. Sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban de qué camino seguir, en cambio, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los 'X' se rebelan contra la visión de trabajo y las lealtades de los *baby boomers*, y como respuesta a las políticas de flexibilidad que observan en las empresas adoptan una actitud personalista, venden su trabajo al mejor postor. Las proporciones de mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales supone el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.

Los 'X' inician asimismo una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los “viernes informales” en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

Son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los *baby boomers*, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

La Generación X es también rica en emprendedores. La iniciativa personal es valorada desde una posición de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en

el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar definitivamente al mundo. Bajo estas condiciones, los 'X' fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años '90 y el surgimiento de la denominada "nueva economía". (Simón, C. y Allard, G., 2007).

2.4.4. La Generación Y

Son hijos de los *Baby Boomers*, pero su experiencia de vida es marcadamente diferente a la de sus padres.

Puede decirse que son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, es decir que actualmente tienen entre 17 y 37 años. Los miembros más jóvenes de esta generación están todavía en la escuela preparatoria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente.

El documento español *La Generación Y y el Mercado Laboral* es un estudio que describe las características de esta generación, y menciona que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo 'Y' y las demás, se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas.

Es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus

hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Debido a esto, también es conocida como la *Generación Net*.

Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados.

Los 'Y' disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los teléfonos inteligentes cada vez más sofisticados. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de educación por iguales. (Simón, C. y Allard, G., 2007).

2.4.5. Gestión del talento humano

Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible. Pero más allá de

ello, la base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse en teóricos clásicos de la Sociología y la Administración como Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan. Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización. En un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), Gestión de Personal. Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la

producción. En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social¹ de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa. (Saldarriaga, J., 2008).

2.4.6. Problemas de gestión y enfoques

Cualquier intento de comprender a este grupo necesita analizar los eventos significativos generacionales que han modelado la estructura y paradigmas con que interpretan la sociedad. Esto implica reconocer que son el resultado del devenir sociocultural de la última parte del siglo XX. Por ende, se debe entender que se comportan según lo que han aprehendido de nuestra sociedad (Cuesta, 2012). La revolución de la productividad de la década de 1980 y la ruptura del contrato implícito entre organizaciones y trabajadores es la primera variable explicativa. En segundo lugar hay que considerar la gran expansión económica global de la primera década del siglo XXI. Ambos procesos se enmarcaron en una transformación en la estructura de producción mundial, donde el sector servicios creció en mayor medida que el resto. Todo lo anterior se tiene que explicar bajo el paraguas de la globalización y la revolución de las tecnologías de la información. En

especial, la revolución de Internet y sus aplicativos. Por otro lado, a nivel de la familia y la sociedad y con gran impacto en la sociedad, se producen dos importantes avances. Se han incrementado sustantivamente la expectativa de vida y su calidad. Así, el marco de los Eventos Significativos Generacionales da lugar a que los jóvenes no acepten de manera sencilla los valores de la organización. Los procesos de racionalización y reingeniería se dieron en el contexto de la revisión del paradigma de organización de la producción y de gestión del trabajo que se encontraba vigente de manera bastante homogénea hasta el momento, el taylorista-fordista, cuando estos jóvenes crecieron. (Cuesta, 2012).

Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70 del siglo XX, generaron cambios en el proceso productivo (Neffa, 1998). Si los jóvenes aprendieron, a partir de esas transformaciones y sus experiencias vitales, que no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, buscaron capitalizar ese aprendizaje para sobrevivir en una sociedad en la que todavía el trabajo constituye una variable de inserción e identidad. Entonces, ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad. Frente a este desafío, las organizaciones, en grandes líneas, modificaron sus planes de jóvenes profesionales, según la demanda. El problema central está en el proceso de selección; la generación Y no muestra mucho interés en tener un plan de carrera. Por ello los planes de jóvenes profesionales tienen menor éxito que en la década de 1990. (Cuesta, 2012).

Por otro lado, los especialistas desarrollaron un modelo de búsqueda y gestión del talento, basado en la búsqueda y manejo del talento, con foco en la motivación y modificación de conductas. Ambas herramientas abrevan de diferentes líneas teóricas. Por un lado, de las corrientes de la motivación, iniciadas por Peters (2002). Estas señalan la

importancia de la motivación, en especial la trascendental. Por otro lado, también es clara la línea de la emocionalidad, señalada por Senge (2000) y por Goleman (2006). En ambos casos se apela a modificaciones en la organización, que hasta el momento no han dado los resultados esperados. El problema central es que estas herramientas apelan a inducir, motivar y fidelizar a jóvenes de la generación Y, suponiendo que piensan, sienten y ven el mundo igual que los jóvenes de la generación X (los nacidos entre 1960 y 1980). Asimismo, se debe tener en cuenta que la Generación Y en Latinoamérica no corresponde a los cortes generacionales del hemisferio norte. Otro punto de diferencia importante para comprender a la Generación Y de la región es el devenir social y político. Finalmente, se debe considerar la pertenencia social, además de la generacional. (Cuesta, 2012).

Dirección General de Bibliotecas UAO

3.CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.Justificación

Desde hace más de una década que la denominada Generación Y es objeto de mucho interés para los profesionales e investigadores en recursos humanos. La inserción de estos jóvenes en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización. Esto no sólo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que es un tema estratégico. Estos jóvenes serán los líderes en un futuro cercano. En este contexto, este trabajo brinda un análisis descriptivo de las características de esta generación en México, con foco en las actitudes y percepciones de los jóvenes con respecto al mundo laboral. El análisis se apoya en un relevamiento estadístico realizado entre los jóvenes nacidos entre 1985 y 1995, habitantes de la ciudad de Querétaro, para poder apoyar a la gestión del talento humano en las empresas que se desarrollan en esta ciudad y por ende su fuerza laboral está constituida por jóvenes de la misma, Entre los resultados, se destacan algunos aportes conceptuales y empíricos para la gestión de la generación Y en el estado.

3.2.Planteamiento del problema

Como se describió anteriormente, se trata de una generación que se inserta en la fuerza laboral, con actitudes diferentes a lo que respecta a colaboración, divertirse en el trabajo, y de sentirse libres de trabajar cuando quieran.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, los jóvenes van a trabajar y chocan contra un muro de procedimientos corporativos, y una jerarquía muy arraigada que recompensa solo a aquellos que lo siguen. La prohibición generalizada de usar *Facebook* en el trabajo es

un clásico ejemplo. Los jóvenes ‘Y’ quieren tomar un descanso digital, mientras que sus empleadores (de generaciones anteriores) eligen cerrarlo. Este contexto que exige que las empresas se preparen para *choque generacional*. Los empleadores tienen dos opciones: pueden negarse a adaptarse a la Generación Y, aferrarse a las viejas jerarquías y reforzar las barreras generacionales que separa a los directivos de los recientemente contratados. Si lo hacen, perderán la oportunidad de aprender de esta nueva generación, absorber tanto su modo de pensar como sus herramientas de colaboración. En este complejo entorno empresarial, esto sería una mala elección.

En cambio, las ganadoras serán aquellas empresas que adopten el camino de la colaboración que proponen estos jóvenes. Hay compañías que entienden esto y están trabajando en su cultura. Saben que la forma de trabajar es la “manera del Siglo XXI”, y esto es fundamental para tener éxito.

Además, propone que el viejo modelo de Recursos Humanos – Reclutamiento, Entrenamiento, Supervisión y Retención – debería dejarse de lado. Y en su lugar las empresas deberían adoptar un nuevo modelo: *Iniciar, Participar, Colaborar y Desarrollar*.

Por todo lo anterior nos formulamos la pregunta ¿cómo impacta la gestión del talento humano las generaciones profesionales?

3.3.Objetivos

3.3.1. *Objetivo general*

El objetivo del presente trabajo es el de identificar el impacto de la gestión del talento humano en las generaciones profesionales.

3.3.2. *Objetivos específicos*

Describir la gestión del talento humano y describir las generaciones profesionales.

3.4. Definición del universo

Esta investigación se dirigió a la población económicamente activa que realiza estudios de posgrado en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Según las estadísticas de la Universidad en su página planeacionUAQ.com.mx 2017-2018 la cantidad de alumnos pertenecientes al programa de posgrado en administración de la Facultad de Contaduría y Administración son 516 alumnos y de 154 profesores.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Muestra no probabilística de 50 cuestionarios de estudiantes de posgrado en la maestría en administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

3.6. Definición de variables

La generación Y en el mundo profesional La *Generación Y* se compone por jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Son conocidos también como Millennial, Generación Einstein, Generación del Milenio o Generación Net. En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo. El ingreso al mercado laboral de una nueva generación ejerce una importante influencia sobre todos los sistemas de gestión de las empresas. Son jóvenes que se caracterizan por necesitar tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus

padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. No se comprometen con las empresas o sus jefes, sino que su compromiso es con su propia carrera.

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Esta busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen.

3.7.Hipótesis

- **H1.** La gestión del talento humano impacta favorablemente en las generaciones profesionales actuales
- **HO.** La gestión del talento humano no impacta en las generaciones profesionales actuales.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

La presente investigación consta de un diseño no experimental. La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. (Kerlinger, F. y Lee, H., 2002).

4.2. Tipo de estudio

La presente investigación es descriptiva, de campo, correlacional y transversal. La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (Sabino, 1986).

La investigación de campo es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente. (Sabino, 1986).

Los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación. Estos coeficientes de correlación son indicadores matemáticos que aportan información sobre el grado, intensidad y dirección de la relación entre variables. (Cancela, 2010).

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, 1998).

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 41 preguntas; 13 para datos generales, 15 para una variable y 13 para la otra variable de estudio. Se aplica estadística descriptiva con frecuencias relativas y absolutas y los resultados se presentan en hojas de gráficos.

4.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio por parte de la Coordinación Académica
2. Revisión de datos de la Universidad
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del cuestionario.
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio dentro de la Universidad
6. Presentación de resultados y conclusiones

4.5. Procesamiento de la información

Captura de la información en hoja de Excel. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes. Realización de la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

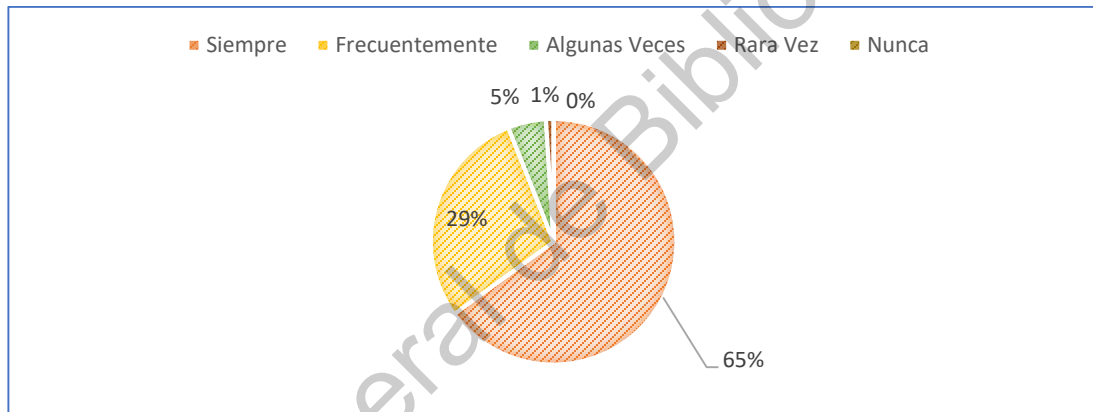
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Se realizaron 50 encuestas, 26 hombres y 24 mujeres, donde los 50 encuestados tienen licenciatura y están realizando la maestría, el 100% pertenecen a la generación Y, 47% casados, 38% solteros y el 15% divorciado.

5.2. Resultados de la Generación Y

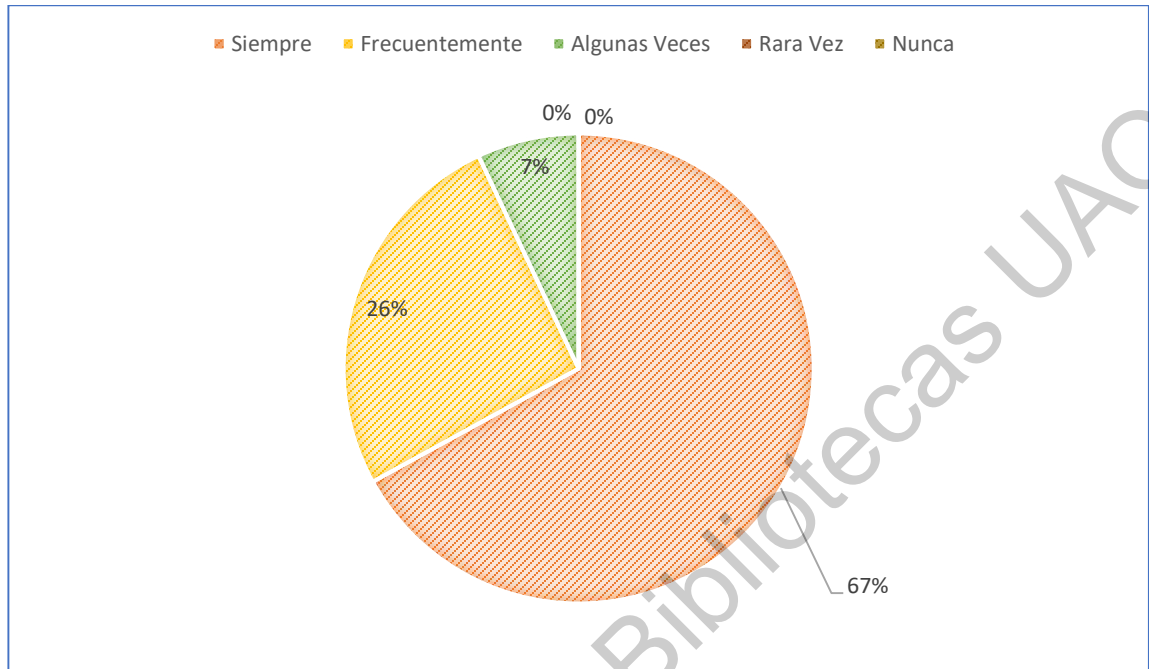
Figura 1. Qué tan importante es para ti el clima laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa la figura anterior para la generación Y es muy importante el ambiente laboral. El 65% dijo que siempre es importante el 29% frecuentemente, el 5% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

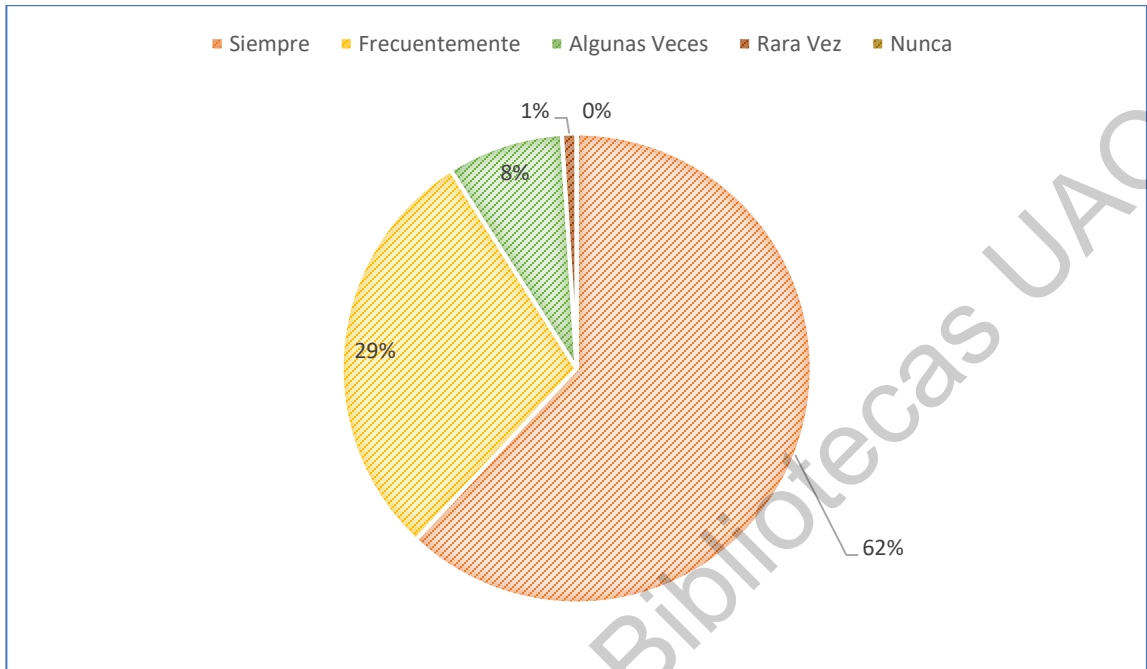
Figura 2. Qué tan importante es para ti el prestigio de tu compañía.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es muy importante el prestigio de la compañía donde laboran. El 67% dijo que siempre es importante el 26% frecuentemente, el 7% algunas veces, el 0% rara vez y el 0% nunca.

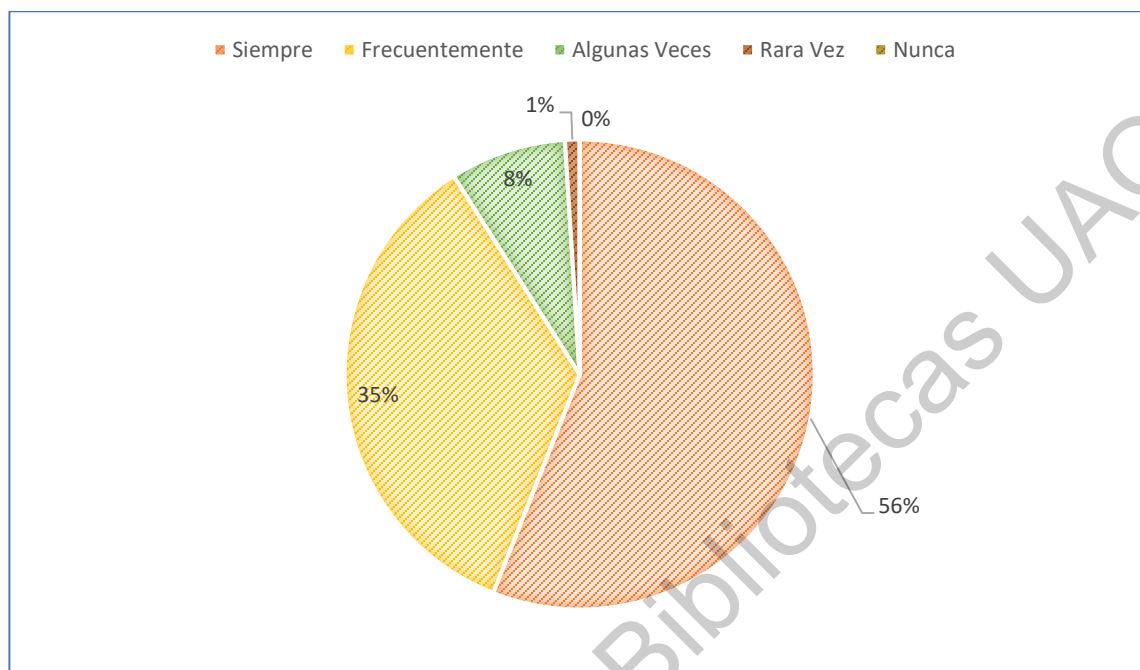
Figura 3. Qué tan importante es para ti que tu empleo requiera tu creatividad.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es muy importante que la empresa donde laboren les permita utilizar su creatividad. El 62% dijo que siempre es importante el 29% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

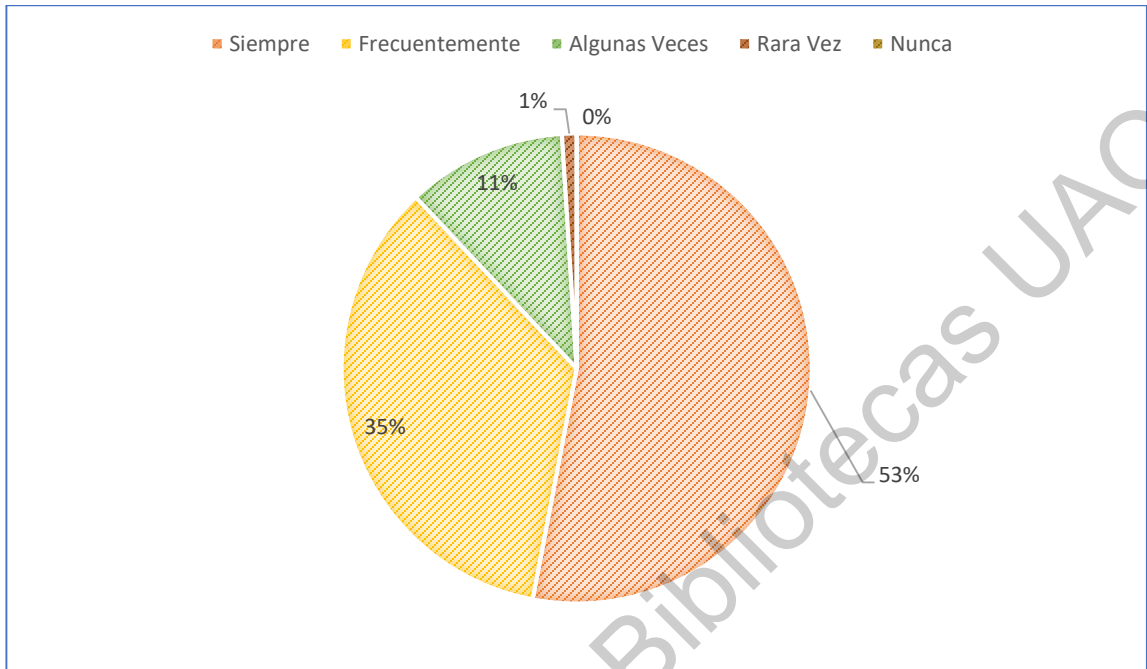
Figura 4. Qué tan importante es para ti contar con horario flexible.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es importante que la empresa donde laboren les permita contar con un horario flexible para balancear su vida personal y el trabajo. El 56% dijo que siempre es importante el 35% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

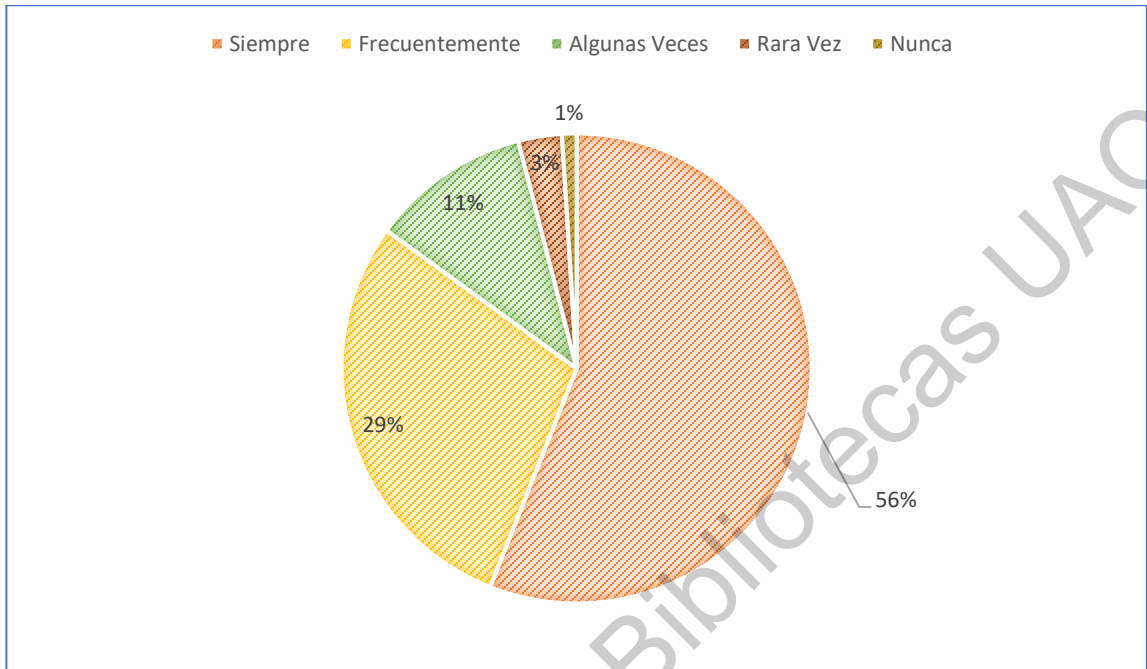
Figura 5. Qué tan importante es para ti tener un salario alto.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es importante tener un salario alto. El 53% dijo que siempre es importante el 35% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

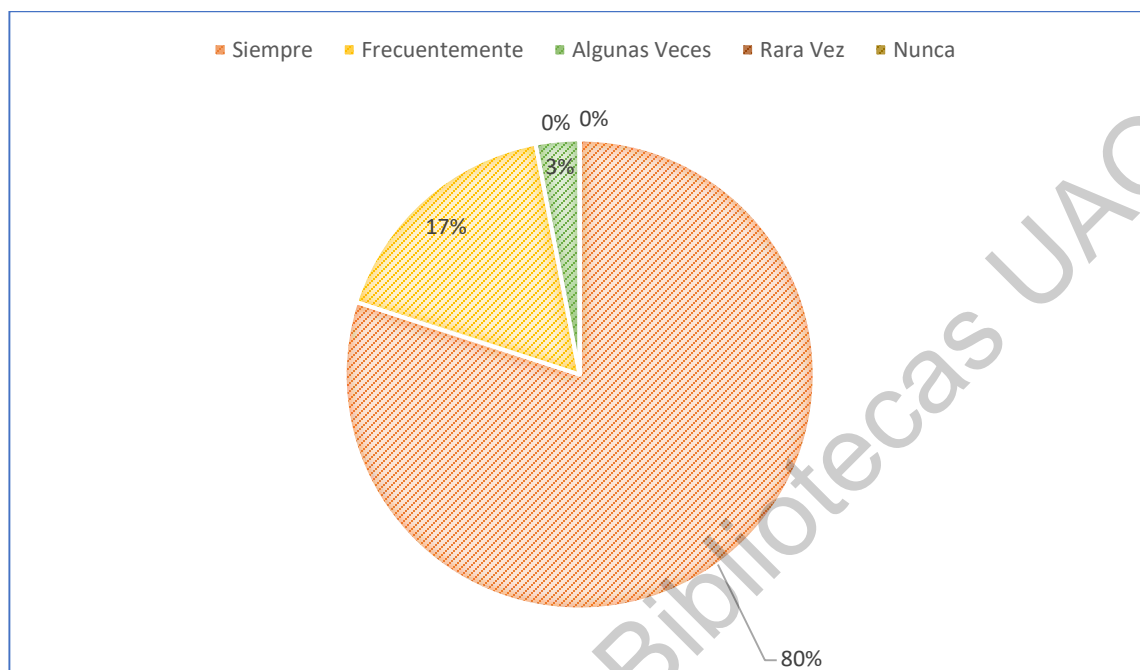
Figura 6. Qué tan importante es para ti la estabilidad laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es importante la estabilidad laboral. El 56% dijo que siempre es importante el 29% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 3% rara vez y el 1% nunca.

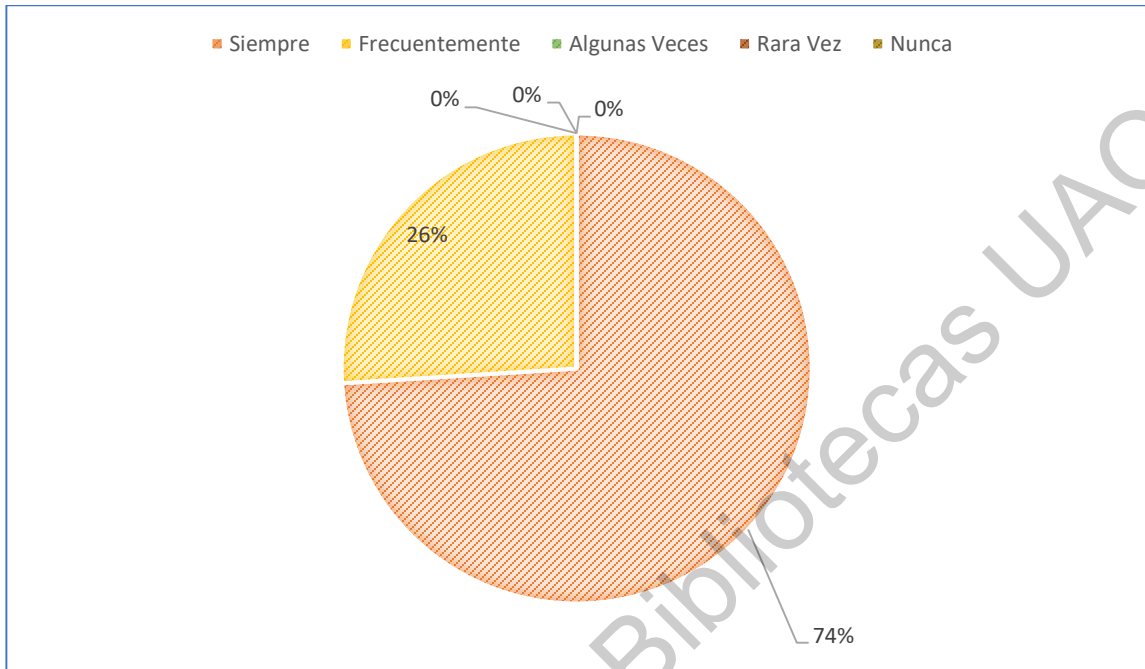
Figura 7. Qué tan importante es para ti el desarrollo de tu carrera.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es muy importante el desarrollo de su carrera. El 80% dijo que siempre es importante el 17% frecuentemente, mientras que solo el 3% algunas veces, el 0% rara vez y el 0% nunca.

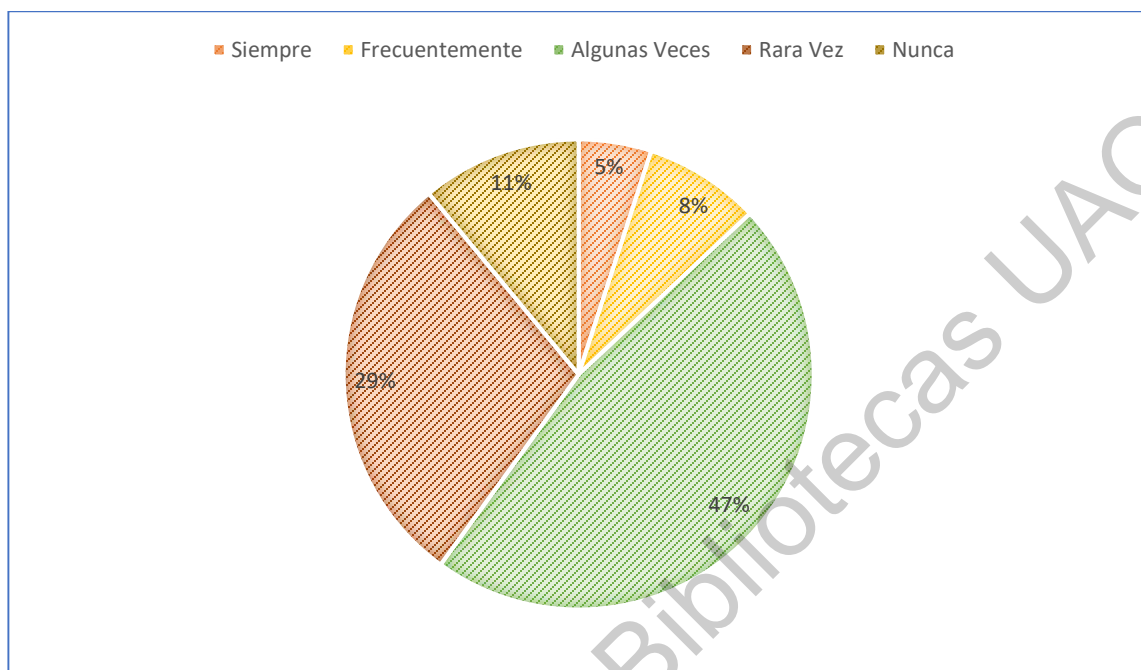
Figura 8. Qué tan importante es para ti que tus tareas sean interesantes.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es muy importante que sus tareas del día a día sean interesantes y desafiantes. El 74% dijo que siempre es importante el 26% frecuentemente, mientras que el 0% algunas veces, el 0% rara vez y el 0% nunca.

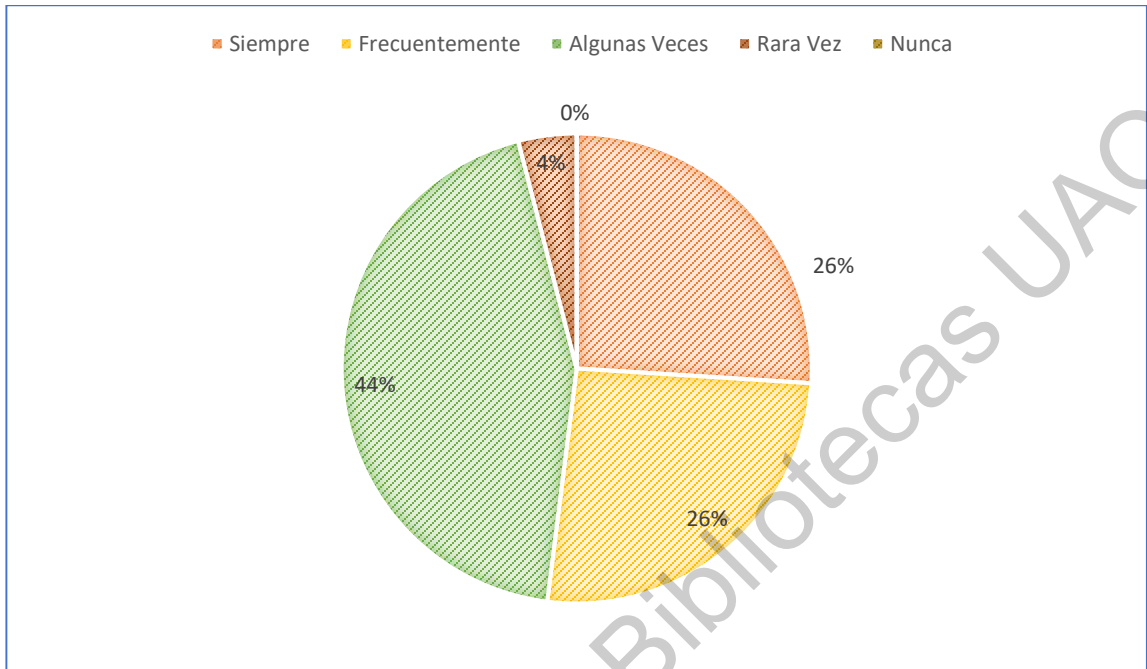
Figura 9. Buscas nuevas oportunidades en otras compañías.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y no es importante estar buscando nuevas oportunidades cuando se identifican con una empresa. El 47% dijo que algunas veces busca nuevas oportunidades, el 29% rara vez, mientras que el 11% nunca, el 8% frecuentemente y el 5% siempre.

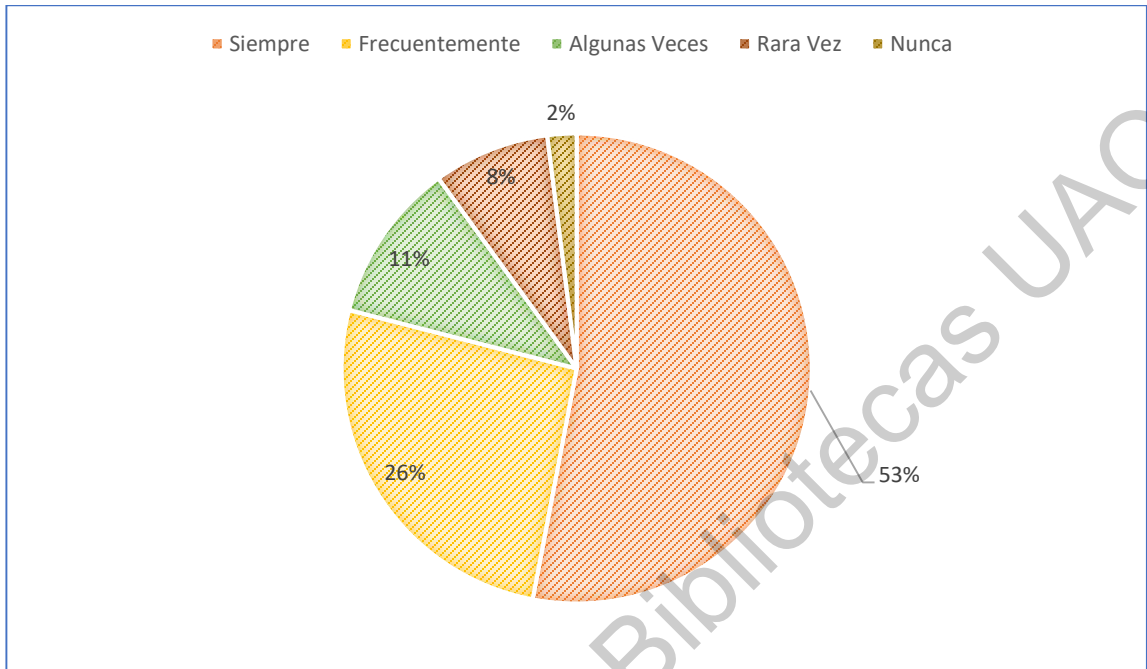
Figura 10. Qué tan importante es el trabajo para ti.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y no es tan importante el trabajo, como lo era para generaciones pasadas. El 26% dijo que siempre es importante el trabajo, el 26% frecuentemente, mientras que el 44% algunas veces, el 4% rara vez y el 0% nunca.

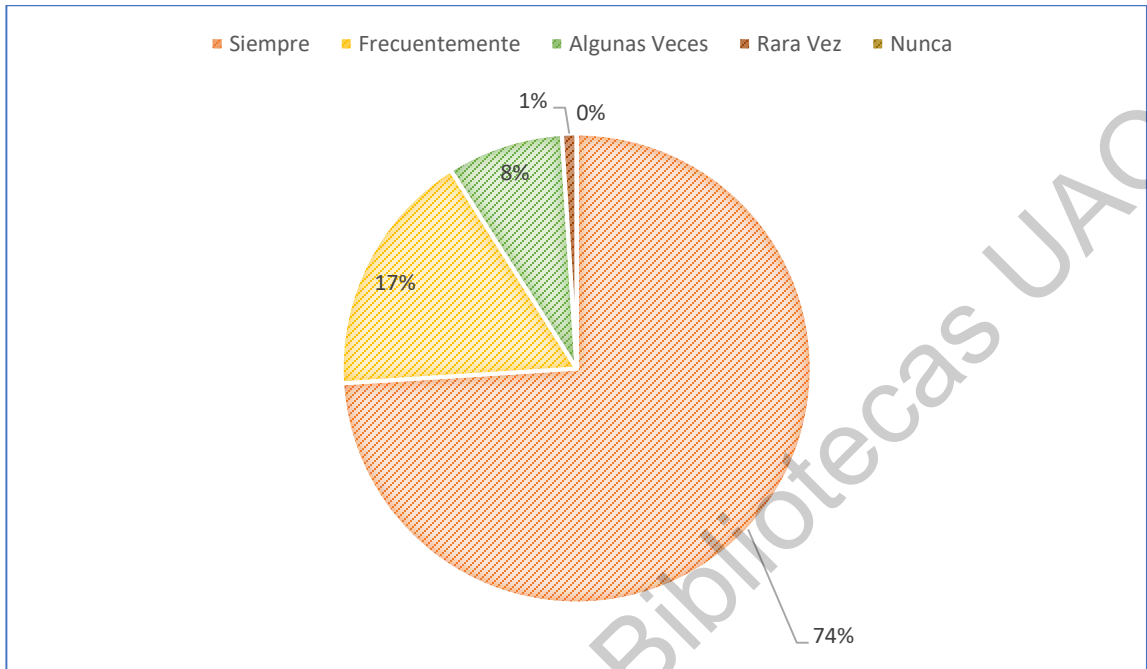
Figura 11. Tu vida gira entorno a la tecnología.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es importante el uso de la tecnología. El 53% dijo que siempre es importante el 26% frecuentemente, mientras que el 11% algunas veces, el 8% rara vez y el 2% nunca.

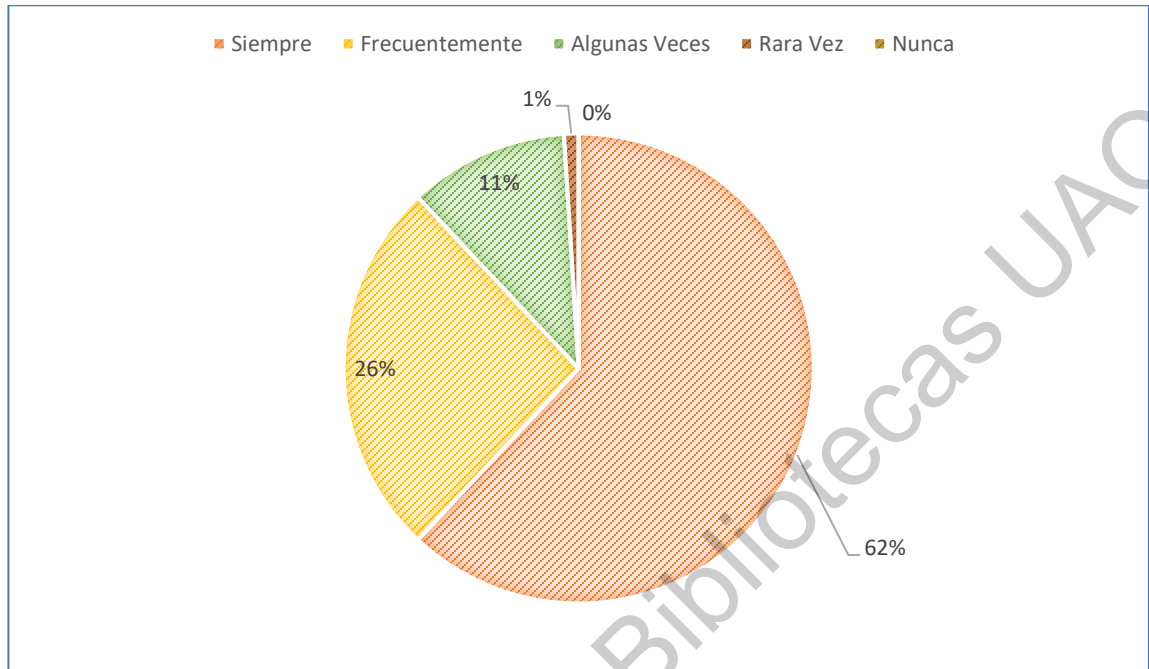
Figura 12. Te preocupas por el medio ambiente.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es muy importante el medio ambiente, por lo que las empresas donde laboran deben cuidar este tema. El 74% dijo que siempre es importante el 17% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

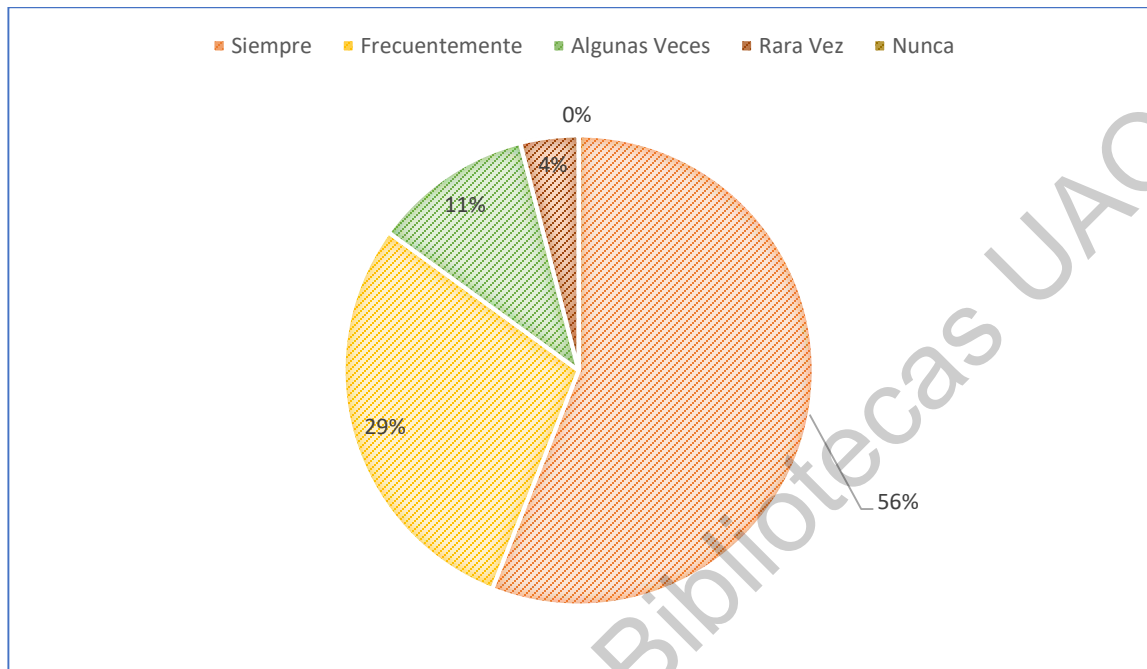
Figura 13. Aspiras a tener tu propia empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es común aspirar a tener su propia empresa. El 62% dijo que siempre aspira, el 26% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

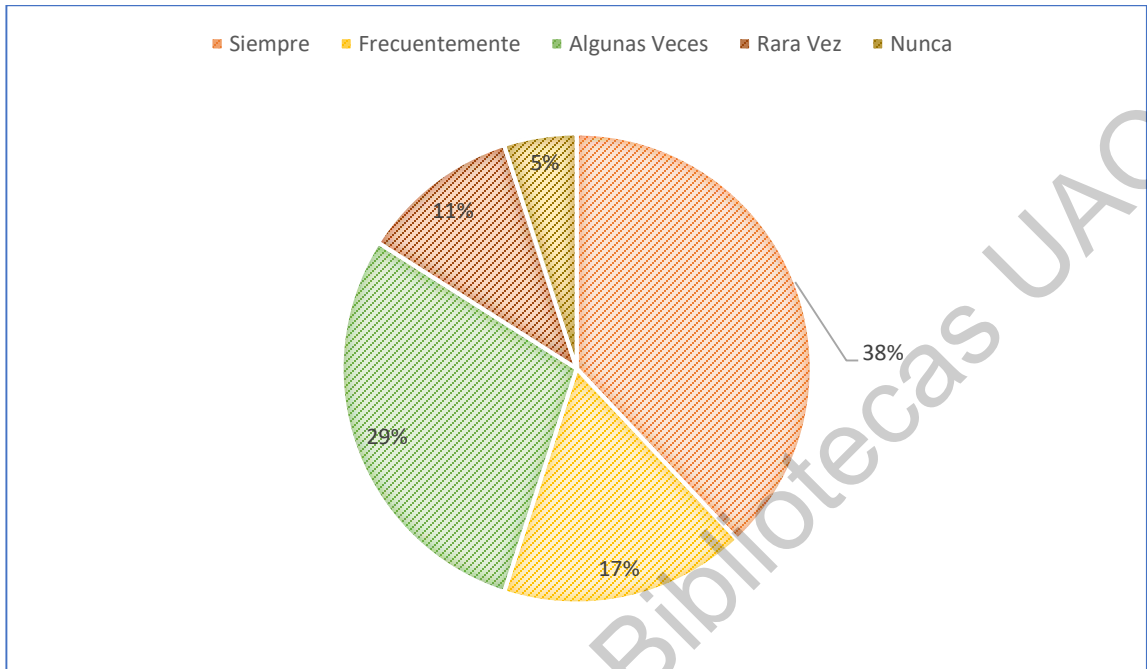
Figura 14. Es sencillo colaborar con la generación nacida entre 1985-2000.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y es sencillo colaborar con su misma generación. El 56% dijo que siempre es sencillo, el 29% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 4% rara vez y el 0% nunca.

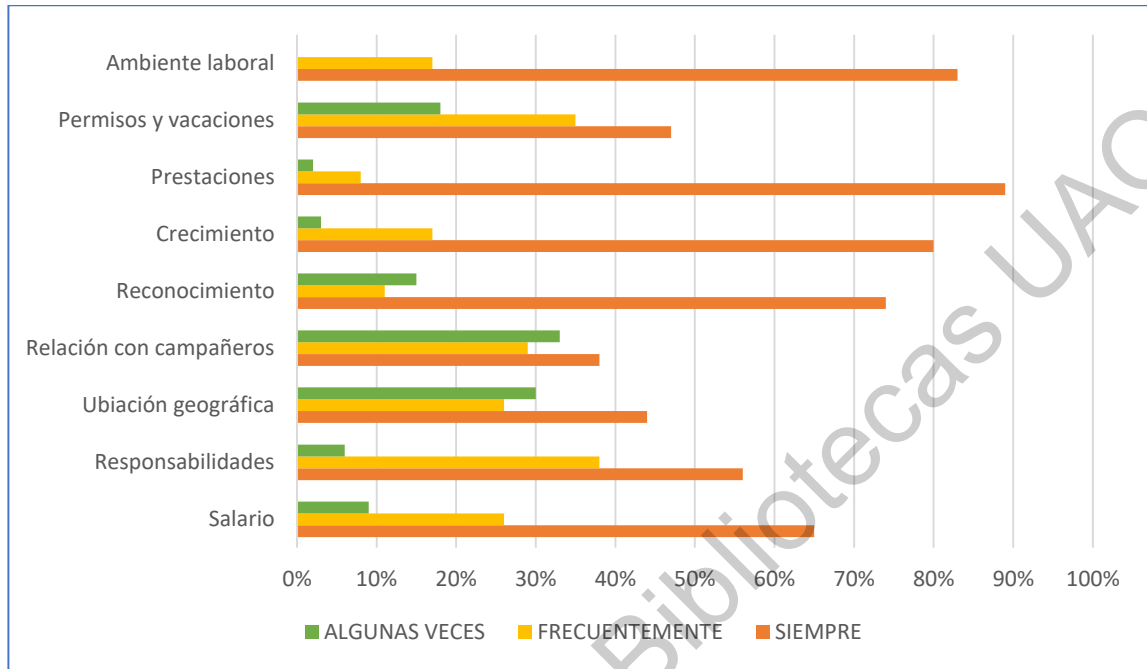
Figura 15. Es sencillo colaborar con la generación nacida entre 1970-1984.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y no es tan sencillo colaborar con la generación X. El 38% dijo que siempre es sencillo, el 17% frecuentemente, el 29% algunas veces, el 11% rara vez y el 5% nunca.

Figura 16. Por que la generación Y permanece en una empresa.



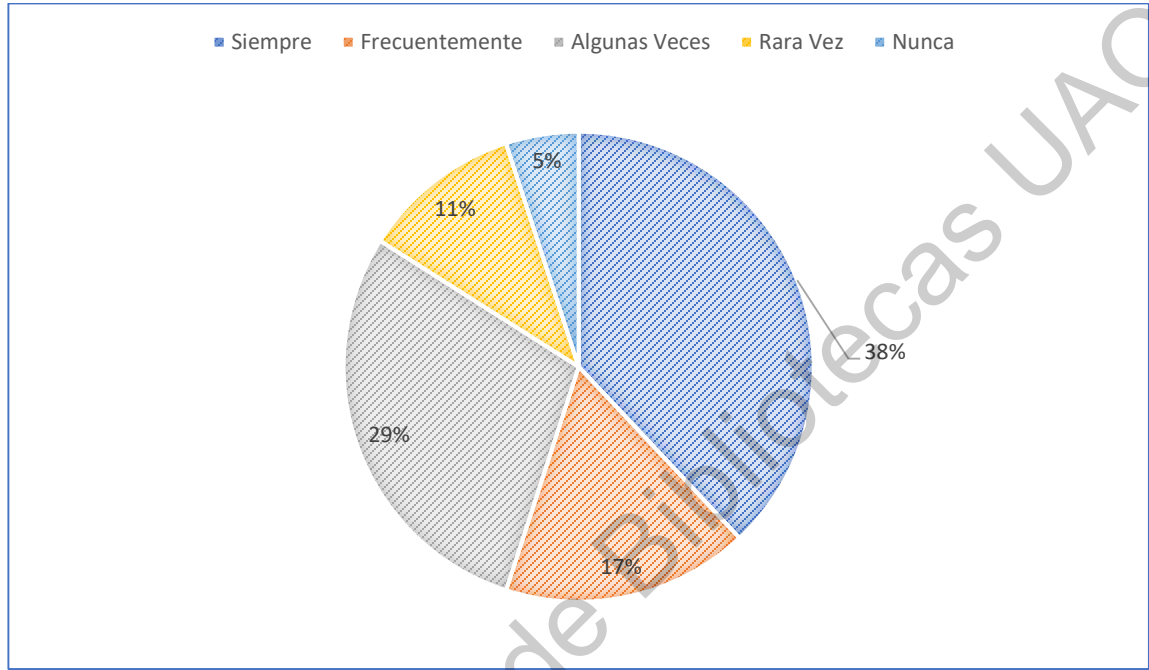
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior para la generación Y tiene mucho más valor el ambiente laboral, las prestaciones, el crecimiento, las oportunidades y el reconocimiento que pueda ofrecer una empresa. Después les interesa el salario, sus funciones, vacaciones y las relaciones con compañeros y superiores.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

5.3.Resultados de la Gestión de Talento

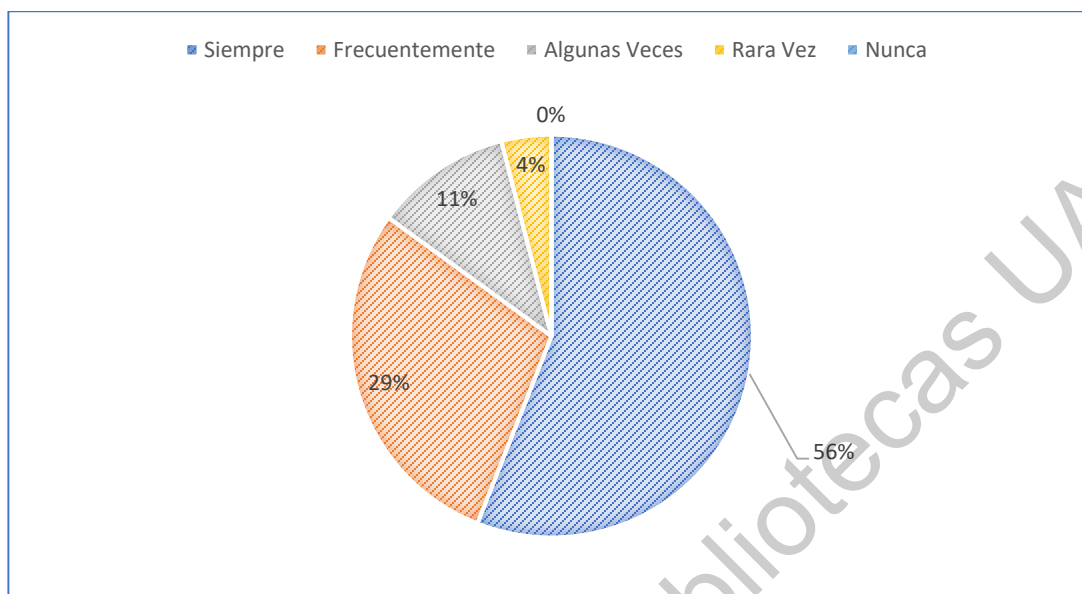
Figura 17. La empresa donde laboras invierte en la gestión de talento.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior la empresa donde labora generación Y encuestada invierte en gestión de talento. El 38% dijo que siempre invierte, el 17% frecuentemente, el 29% algunas veces, el 11% rara vez y el 5% nunca.

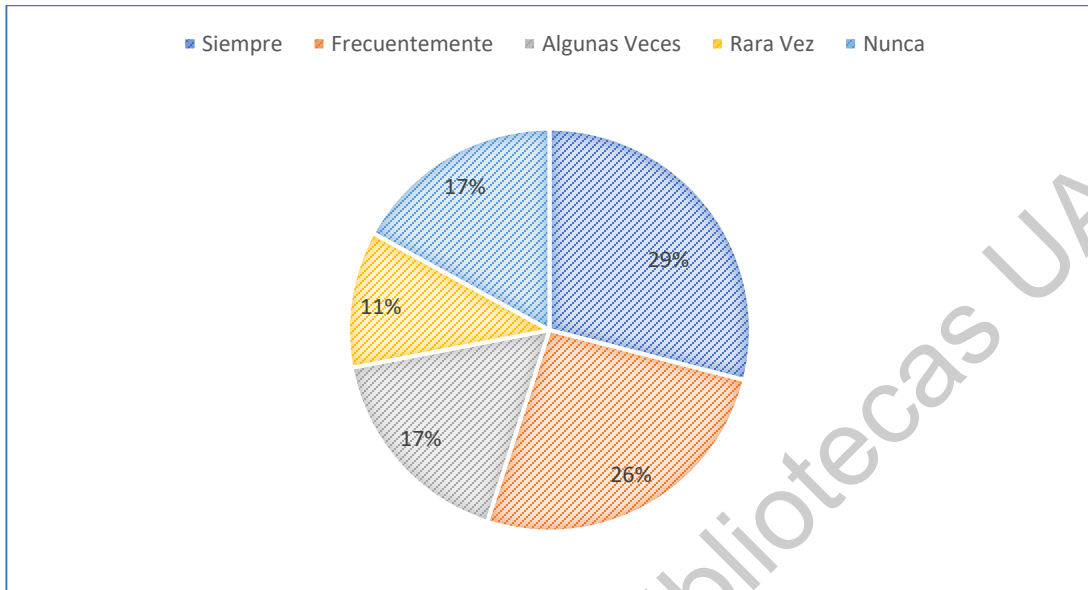
Figura 18. Tu empresa se preocupa por retener el talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior la empresa donde labora generación Y encuestada se preocupa por retener al talento humano. El 56% dijo que siempre se preocupa, el 29% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 4% rara vez y el 0% nunca.

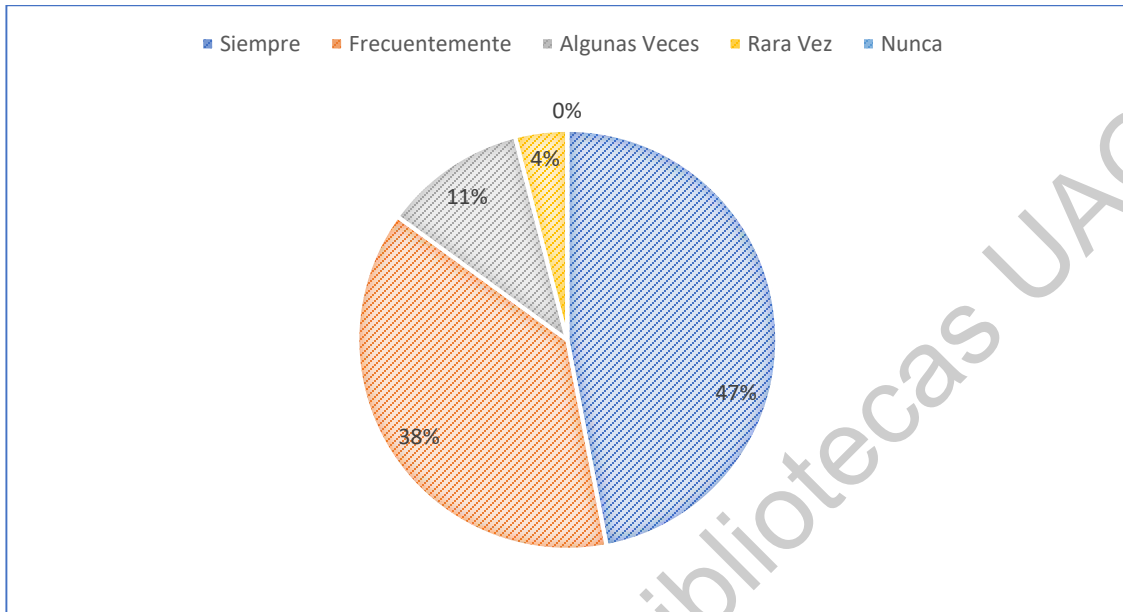
Figura 19. En tu empresa hay renunciaciones y/o despidos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada existen despidos y renunciaciones. El 29% dijo que siempre hay, el 26% frecuentemente, el 17% algunas veces, el 11% rara vez y el 17% nunca.

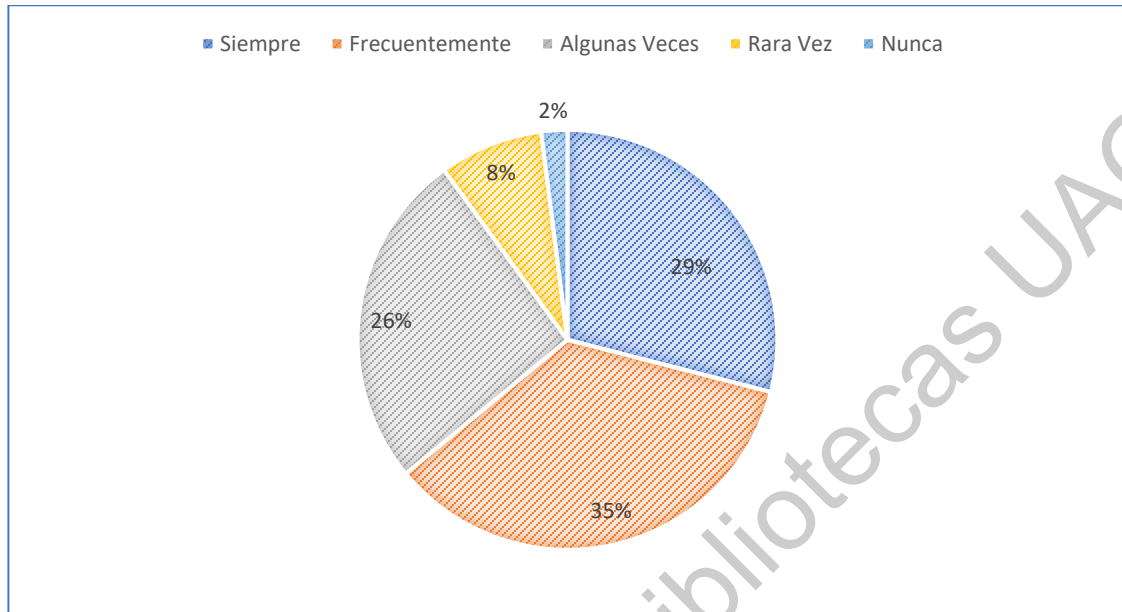
Figura 20. La empresa promueve la integración del personal.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada promueve la integración. El 47% dijo que siempre, el 38% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 4% rara vez y el 0% nunca.

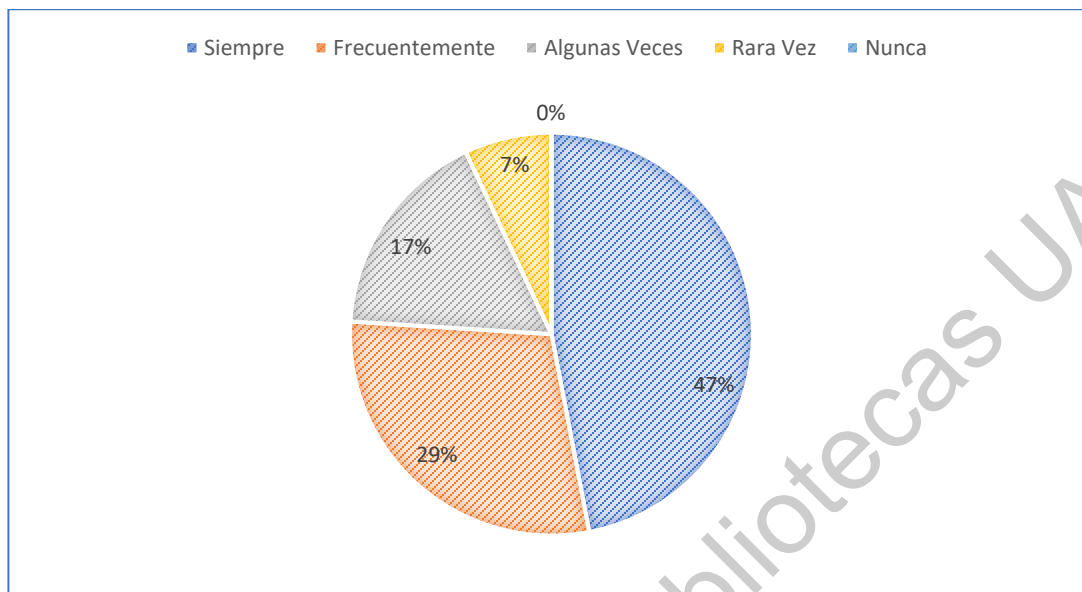
Figura 21. La empresa te permite desarrollar al máximo tus habilidades.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada permite desarrollar al máximo sus habilidades. El 29% dijo que siempre, el 35% frecuentemente, el 26% algunas veces, el 8% rara vez y el 2% nunca.

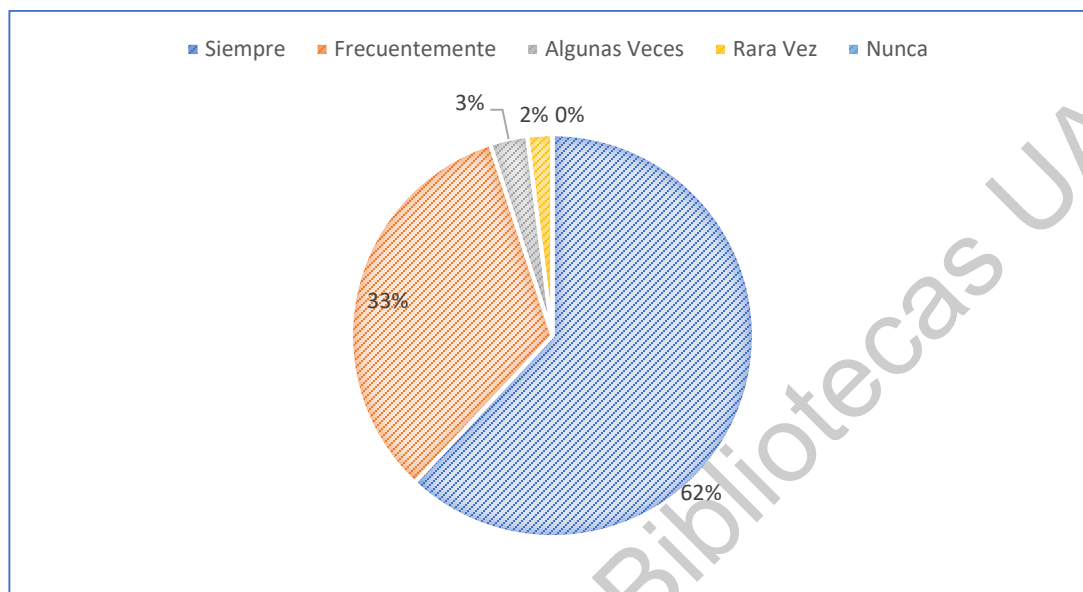
Figura 22. La empresa crea estrategias para gestionar el talento enfocada al perfil.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 22 en las empresas donde labora la generación Y encuestada crea estrategias para a gestión de talento. El 47% dijo que siempre, el 29% frecuentemente, el 17% algunas veces, el 7% rara vez y el 0% nunca.

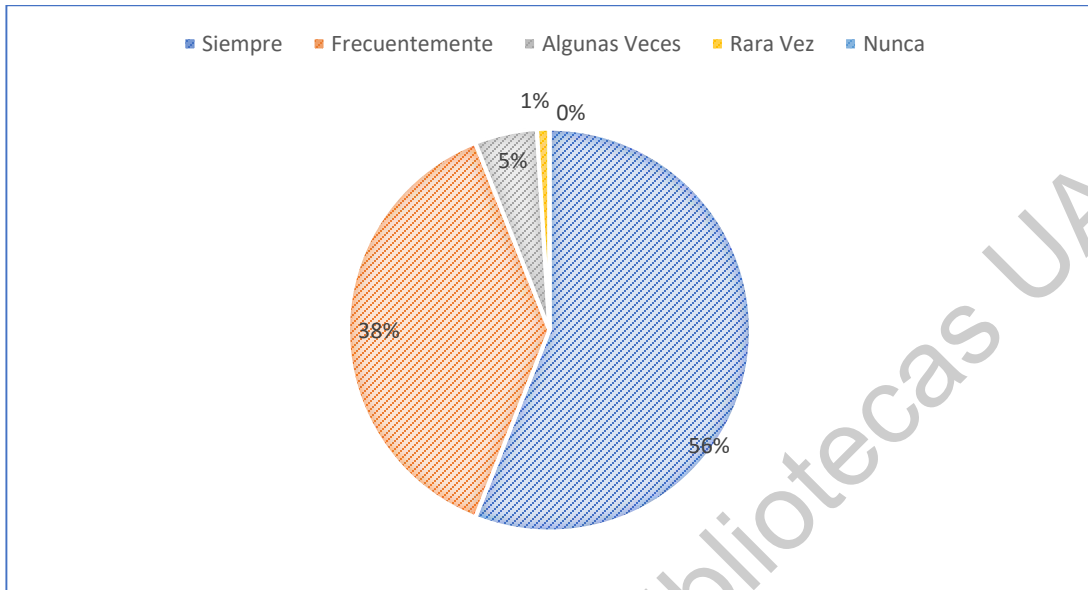
Figura 23. En tu empresa los puestos gerenciales son ocupados por personas con experiencia de 35-40 años de edad.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada los puestos gerenciales tiene entre 35 y 40 años. El 62% dijo que siempre, el 33% frecuentemente, el 3% algunas veces, el 2% rara vez y el 0% nunca.

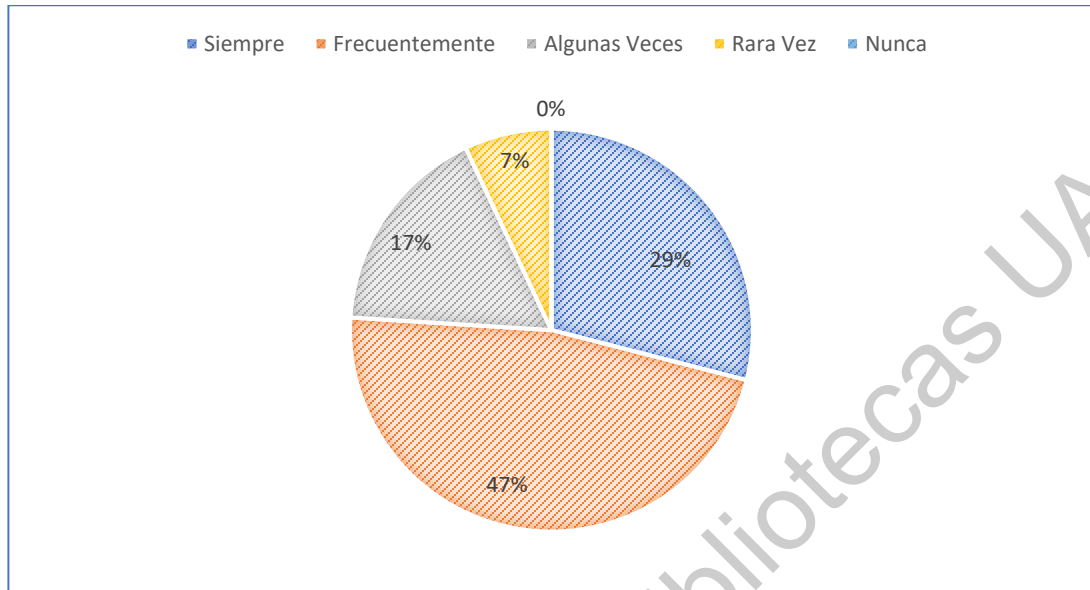
Figura 24. Estas satisfecho con tu equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada se encuentra satisfecha con su equipo de trabajo. El 56% dijo que siempre, el 38% frecuentemente, el 5% algunas veces, el 1% rara vez y el 0% nunca.

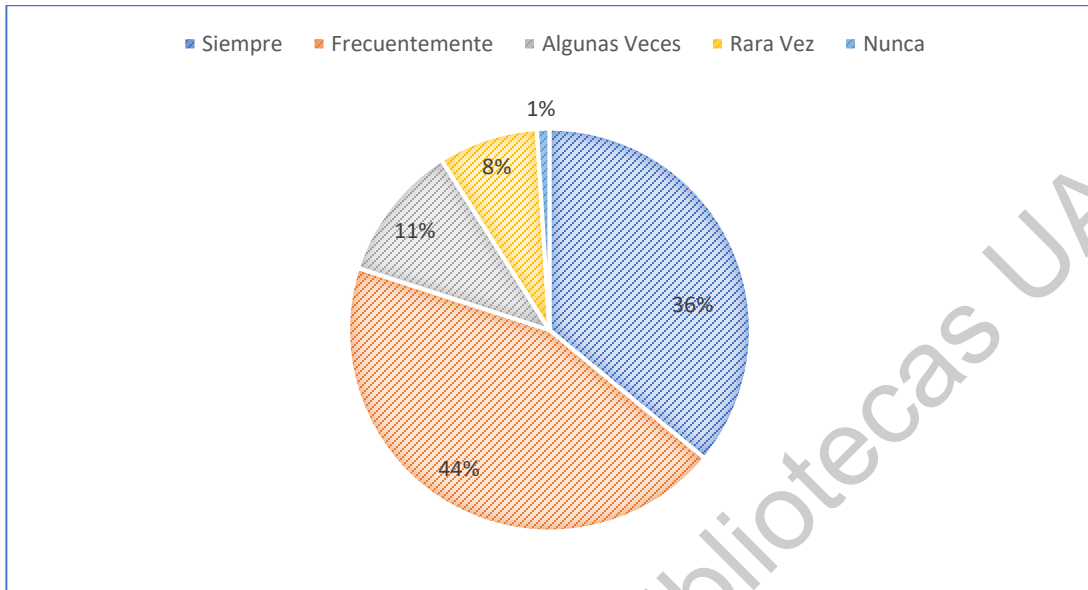
Figura 25. Están comprometidos con la empresa tus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada se encuentran comprometidos con la misma. El 29% dijo que siempre, el 47% frecuentemente, el 17% algunas veces, el 7% rara vez y el 0% nunca.

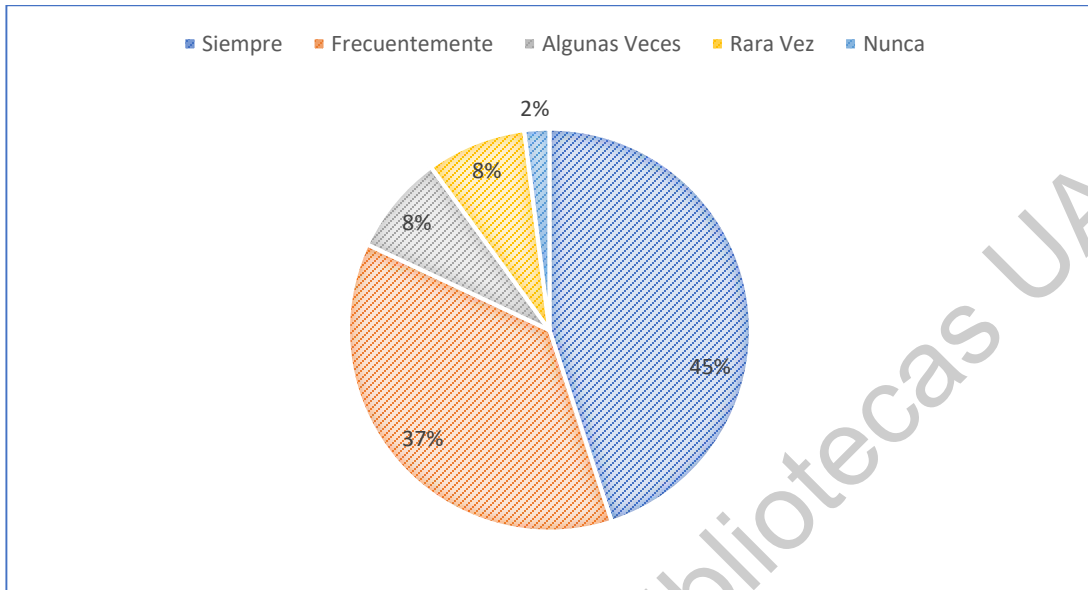
Figura 26. Recibes retroalimentación en tiempo y forma.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada se recibe retroalimentación en tiempo y forma. El 36% dijo que siempre, el 44% frecuentemente, el 11% algunas veces, el 8% rara vez y el 1% nunca.

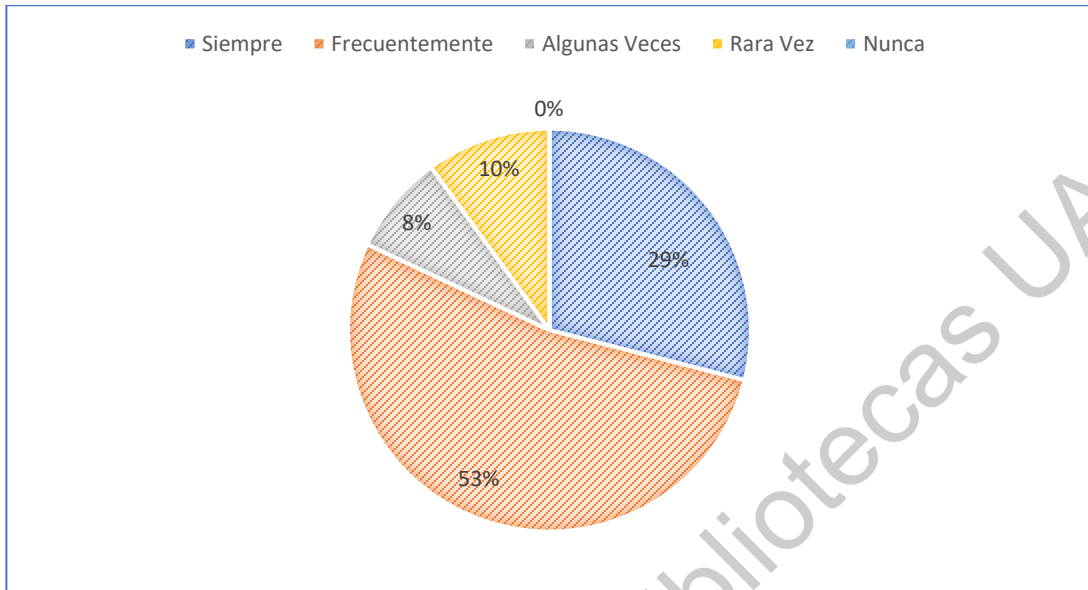
Figura 27. El trabajo en tu área está bien organizado.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada el área de trabajo se encuentra organizado. El 45% dijo que siempre, el 37% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 8% rara vez y el 2% nunca.

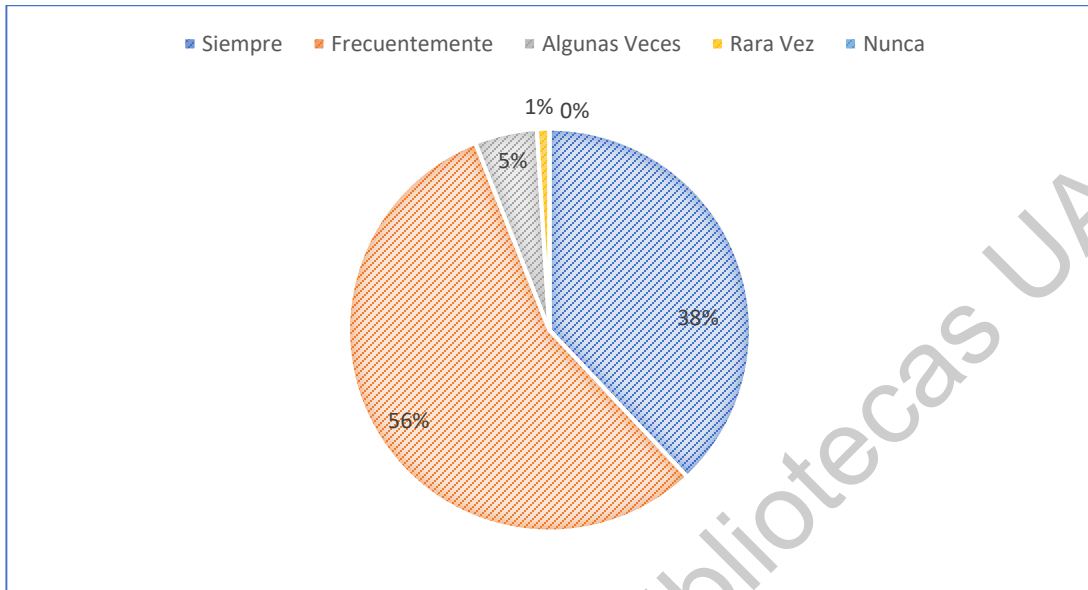
Figura 28. Tus funciones y responsabilidades están bien definidas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada tienen definidas las funciones y responsabilidades. El 29% dijo que siempre, el 53% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 10% rara vez y el 2% nunca.

Figura 29. Las cargas de trabajo están bien distribuidas.

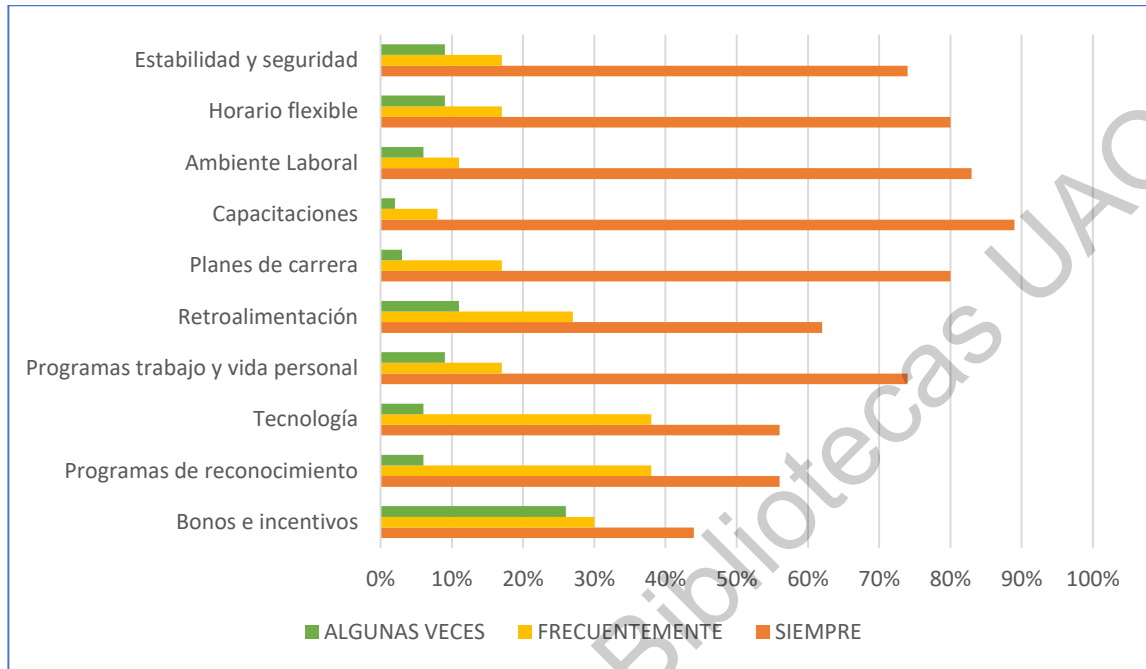


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior en las empresas donde labora la generación Y encuestada tienen bien distribuidas las cargas de trabajo. El 38% dijo que siempre, el 56% frecuentemente, el 8% algunas veces, el 10% rara vez y el 2% nunca.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 30. Qué se espera de una buena empresa.



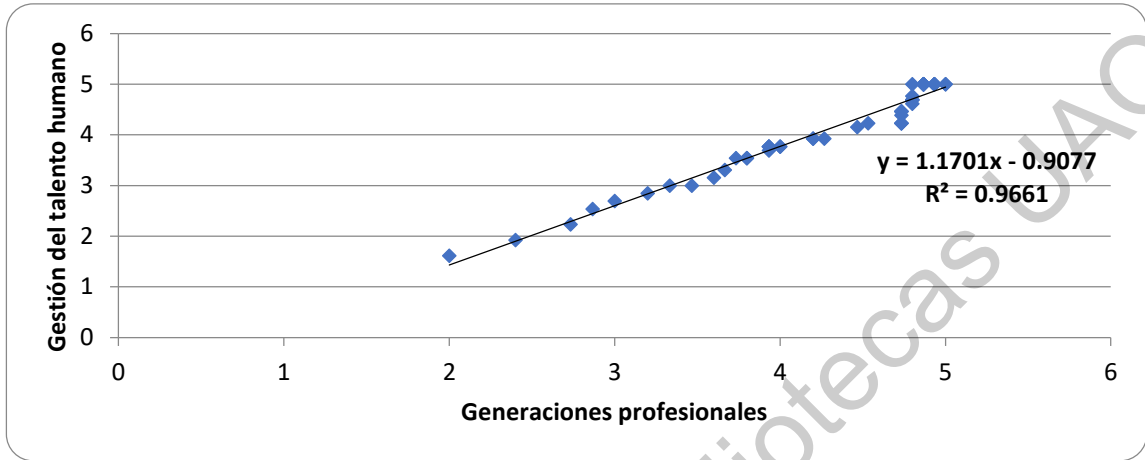
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior se espera que la gestión de talento apueste por el ambiente laboral, planes de carrera, retroalimentaciones, capacitaciones y salarios emocionales como el horario flexible y los programas que equilibren el trabajo y la vida personal.

5.4. Comprobación de hipótesis

El estudio arroja una correlación de Pearson .97 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (gestión del talento humano y generaciones profesionales) lo que confirma la hipótesis, ya que actualmente las generaciones buscan desarrollar al máximo sus capacidades y una empresa que carezca de programas de gestión de talento se quedará sin mano de obra calificada, sin ventajas competitivas y por lo tanto no sobrevivirá en el nuevo mercado tan competitivo.

Figura 31. Correlación entre evaluación de generaciones profesionales (X) y gestión del talento humano (Y).



Fuente: Elaboración propia.

Dirección General de Bibliotecas UAO

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Con base en lo anterior concluimos que es indispensable conocer y estudiar a la generación Y para poder entender que esperan del trabajo, modificar las gestiones del talento humano para que se adapten a las necesidades del mercado laboral actual e implementar acciones por el área de recursos humanos para las nuevas generaciones.

Se recomienda tener al departamento de recursos humanos al día con cursos y capacitaciones para la gestión del talento.

Implementar planes de carrera para eliminar la incertidumbre lo más que se puede que los colaboradores tengan claro hacia donde van, que se requiere y en cuanto tiempo.

Invertir en programas de capacitación, cursos especializados según los planes de carrera de cada colaborador.

Transmitir confianza en los colaboradores para que hagan su trabajo al máximo de sus capacidades.

Implementar programas que actualmente tienen las mejores empresas para trabajar (horario flexible, reconocimientos, programas de coach). Esto ayuda a que los trabajadores se sientan satisfechos y valorados por la organización.

Con lo anterior se ofrece a las empresas queretanas herramientas para poder enfrentar y adaptarse mejor al cambio generacional que están viviendo actualmente, poder conocer a la generación que están reclutando y poder así modificar su gestión de talento para poder atraer y retener este nuevo talento que es la clave del éxito hoy en día

REFERENCIAS

Simón, C. y Allard, G. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. *Instituto de Empresa Business School*. 2(1). p 8.

Melamed, A. (2010). *Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas*. Buenos Aires: Booket.

Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). *The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective*, (ESRG-AHRC). Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Ética y perspectiva. Obtenido el 22 de enero del 2019: https://ac.els-cdn.com/S0123592308700408/1-s2.0-S0123592308700408-main.pdf?_tid=8c541e72-b2d4-11e7-a3a4-00000aab0f26&acdnat=1508201342_17fdb27f19101644a52acc9d0c0ab13

Tapscott D. y Barnard R. (2006). La Generación Net llega a las empresas. *Revista Gestión*. (6). pp. 86-90.

APENDICE

Dirección General de Bibliotecas UAQ

APENDICE

CUESTIONARIO GENERACIONAL

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la gestión del talento y las generaciones X y Y.

Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Nací entre: A) 1983-1990 b) 1977-1984
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: _____ 5.- Área: _____
- 6.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 9.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 10.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 11.- Antigüedad en la empresa _____
- 12.- Antigüedad en el puesto: _____
- 13.- Mi nacionalidad es: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- 1A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

Gestión de Talento

1	La empresa donde laboras invierte en la gestión de talento	A	B	C	D	E
2	Tu empresa se preocupa por retener el talento humano	A	B	C	D	E
3	En tu empresa hay renunciaciones y/o despidos	A	B	C	D	E
4	La empresa promueve la integración del personal	A	B	C	D	E
5	La empresa te permite desarrollar al máximo tus habilidades	A	B	C	D	E
6	La empresa crea estrategias para gestionar el talento enfocada al perfil	A	B	C	D	E
7	En tu empresa los puestos gerenciales son ocupados por personas con experiencia (35- 40 años de edad)	A	B	C	D	E
8	Estas satisfecho con tu equipo de trabajo	A	B	C	D	E
9	Están comprometidos con la empresa tus colaboradores	A	B	C	D	E
10	Recibes retroalimentación en tiempo y forma	A	B	C	D	E
11	El trabajo en tu área está bien organizado	A	B	C	D	E
12	Tus funciones y responsabilidades están bien definidas	A	B	C	D	E
13	Las cargas de trabajo están bien distribuidas	A	B	C	D	E

Generación Y

1	Que tan importante es para ti el clima laboral	A	B	C	D	E
2	Que tan importante es para ti el prestigio de tu compañía	A	B	C	D	E
3	Que tan importante es para ti que tu empleo requiera tu creatividad	A	B	C	D	E
4	Que tan importante es para ti contar con horario flexible	A	B	C	D	E
5	Que tan importante es para ti tener un salario alto	A	B	C	D	E
6	Que tan importante es para ti la estabilidad laboral	A	B	C	D	E
7	Que tan importante es para ti el desarrollo de tu carrera	A	B	C	D	E

8	Que tan importante es para ti que tus tareas sean interesantes	A	B	C	D	E
9	Buscas nuevas oportunidades en otras compañías	A	B	C	D	E
10	Que tan importante es el trabajo para ti	A	B	C	D	E
11	Tu vida gira entorno a la tecnología	A	B	C	D	E
12	Te preocupas por el medio ambiente	A	B	C	D	E
13	Aspiras a tener tu propia empresa	A	B	C	D	E
14	Es sencillo colaborar con la generación nacida entre (1985-2000)	A	B	C	D	E
15	Es sencillo colaborar con la generación nacida entre (1970-1984)	A	B	C	D	E

Dirección General de Bibliotecas UJAQ