

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos*

**MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES DE
LAS NUEVAS GENERACIONES EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN 50 ESTUDIANTES DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA**

Johanna Carmona Jiménez

Agosto, 2023

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	7
ÍNDICE DE GRAFICOS	7
AGRADECIMIENTOS.....	11
DEDICATORIA	11
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1. <i>Antecedentes internacionales y nacionales.....</i>	21
1.1.2. <i>Delimitación del problema</i>	36
1.1.3. <i>Justificación.....</i>	37
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	37
1.3. OBJETIVOS.....	38
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	38
1.3.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	38
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	39
2.1. MARCO TEÓRICO	40
2.1.1. <i>Gestión del Talento Humano</i>	40
2.1.2. <i>Las necesidades humanas.....</i>	44
2.1.3. <i>Las generaciones</i>	58
2.1.4. <i>Brechas generacionales.....</i>	65
2.1.5. <i>Semejanzas entre las generaciones.....</i>	68
2.2. MARCO CONCEPTUAL	70
2.2.1. <i>Conciliación.....</i>	70
2.2.2. <i>Comunicación eficaz.....</i>	70
2.2.3. <i>Consecución de objetivos.....</i>	71
2.2.4. <i>Disfrute y clima.....</i>	71
2.2.5. <i>Formación.....</i>	72
2.2.6. <i>Oportunidad de desarrollo</i>	72
2.2.7. <i>Reconocimiento.....</i>	73
2.2.8. <i>Rol del equipo</i>	73
2.2.9. <i>Trabajo en equipo.....</i>	74
2.2.10. <i>Valores</i>	75
2.3. MARCO CONTEXTUAL	75
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1. ENFOQUE	78
3.2. ALCANCE	78
3.3. DISEÑO	78
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	78
3.4.1. <i>Población.....</i>	78
3.4.2. <i>Tipo de muestra</i>	79
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	81
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS	83
3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	95

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	96
4.1.1. Variables demográficas.....	97
4.1.1.1 Sexo: En 58% de la población encuestada es femenina, en una proporción del 40% tenemos al personal masculino y en una notable minoría del 2% prefieren identificarse de otras maneras.	97
Fuente: Elaboración propia.....	97
4.1.1.2 Edad: El grupo predominante se encuentra representado por el 48% de los encuestados, en el segmento de 21 a 25 años, alcanzando casi la mitad de los encuestados, el resto de ellos se distribuyen entre jóvenes mayores y menores a ese rango.	98
4.1.1.3 Estado civil: Los solteros son el grupo predominante con un 46% de representación, una tercera parte se encuentran en una relación estable (en pareja), algo más de la quinta parte están casados o divorciados.....	99
4.1.1.4 Nivel de educación: Para el 85% de los encuestados que representan una significativa mayoría, se trata de su primer título universitario, alrededor de una quinta parte representa un segundo o tercer estudio a nivel superior.....	100
4.1.1.5 Perfil laboral: El 100% de los participantes en la encuesta se encuentran actualmente laborando, es importante mencionar que, para el estudio de la tesis, este era un criterio de exclusión a aplicar en la misma.....	101
4.1.2. Rol de equipo.....	102
4.1.3. Trabajo en equipo.....	113
4.1.4. Formación.....	123
4.1.5. Reconocimiento.....	133
4.1.6. Valores.....	141
4.1.7. Consecución de objetivos.....	152
4.1.8. Comunicación eficaz.....	160
4.1.9. Oportunidad de desarrollo.....	167
4.1.10. Disfrute y Clima.....	177
4.1.11. Conciliación.....	186
4.2. ENCUESTA PATRONOS.....	193
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	206
5.1 Relación con los antecedentes.....	208
5.2 Relación con el marco de referencia.....	212
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	215
6.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	216
6.1.1. Objetivos específicos.....	218
▪ Objetivo general.....	231
6.2. LIMITACIONES.....	234
CAPÍTULO VII. PROPUESTA.....	235
7.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	236
7.2. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	237
7.3. POBLACIÓN.....	237
7.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	237
7.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES.....	239
7.6. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	246
7.7. FASES DE LA PROPUESTA.....	247
7.8. REFERENCIAS.....	261
CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS.....	262
ANEXOS.....	264

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de inclusión y de exclusión	80
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables	83
Tabla 3 <i>Cuadro de operacionalización de las variables para los patrones</i>	89
Tabla 4 Sexo.....	97
Tabla 5 Edad	98
Tabla 6 Estado civil.....	99
Tabla 7 Nivel de educación.....	100
Tabla 8 Perfil laboral.....	101
Tabla 9 ¿Considera que los cargos deben ser fijos?.....	102
Tabla 10 ¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?	103
Tabla 11 ¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?.....	104
Tabla 12 ¿Considera importante cuidar las jerarquías?	105
Tabla 13 ¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?	106
Tabla 14 ¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones? ..	107
Tabla 15 ¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?	108
Tabla 16 ¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?.....	109
Tabla 17 ¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?	111
Tabla 18 ¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?	112
Tabla 19 ¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?.....	113
Tabla 20 ¿Prefiere actividades individuales?.....	114
Tabla 21 ¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?.....	115
Tabla 22 ¿La organización incentiva el trabajo en equipo?.....	116
Tabla 23 ¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?	117
Tabla 24 ¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?	118
Tabla 25 ¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?	119
Tabla 26 ¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?.....	120
Tabla 27 ¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo? .	121
Tabla 28 ¿Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas, independiente de su cargo?	122
Tabla 29 ¿La información universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?.....	123
Tabla 30 ¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas? .	124
Tabla 31 ¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?.....	125
Tabla 32 ¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera? ..	127
Tabla 33 ¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?	128
Tabla 34 ¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?	129
Tabla 35 ¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?	130
Tabla 36 ¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?.....	131
Tabla 37 ¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación? .	132
Tabla 38 ¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?	133
Tabla 39 ¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?	134
Tabla 40 ¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?	135

Tabla 41 ¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?	136
Tabla 42 ¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?	137
Tabla 43 ¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?.....	138
Tabla 44 ¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno? ...	139
Tabla 45 ¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?.....	140
Tabla 46 ¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?.....	141
Tabla 47 ¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?	142
Tabla 48 ¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?	143
Tabla 49 ¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?	144
Tabla 50 ¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?.....	145
Tabla 51 ¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?.....	146
Tabla 52 ¿Su carrera es lo más importante en este momento?	147
Tabla 53 ¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?.....	148
Tabla 54 ¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?.....	149
Tabla 55 ¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?.....	150
Tabla 56 ¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?.....	151
Tabla 57 ¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?.....	152
Tabla 58 ¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?.....	153
Tabla 59 ¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?	154
Tabla 60 ¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?.....	155
Tabla 61 ¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?.....	156
Tabla 62 ¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con sus expectativas laborales?	157
Tabla 63 ¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?	158
Tabla 64 ¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?.....	159
Tabla 65 ¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?	160
Tabla 66 ¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?	161
Tabla 67 ¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?.....	162
Tabla 68 ¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo? ..	163
Tabla 69 ¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?.....	164
Tabla 70 ¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?	165
Tabla 71 ¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?	166
Tabla 72 ¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?	167
Tabla 73 ¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?	168
Tabla 74 ¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?.....	169
Tabla 75 ¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?	170
Tabla 76 ¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?.....	171

Tabla 77 ¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?	172
Tabla 78 ¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?	173
Tabla 79 ¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?	174
Tabla 80 ¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?	175
Tabla 81 ¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?	176
Tabla 82 ¿El ánimo de ir al trabajo es importante?	177
Tabla 83 ¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?	178
Tabla 84 ¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?	179
Tabla 85 ¿Espera trabajar en un entorno agradable?	180
Tabla 86 ¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?	181
Tabla 87 ¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?	182
Tabla 88 ¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?	183
Tabla 89 ¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?	184
Tabla 90 ¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?	185
Tabla 91 ¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?	186
Tabla 92 ¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?	187
Tabla 93 ¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?	188
Tabla 94 ¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?	189
Tabla 95 ¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?	190
Tabla 96 ¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?	191
Tabla 97 Rol de equipos	193
Tabla 98 Trabajo en equipo	194
Tabla 99 Formación	195
Tabla 100 Reconocimiento	197
Tabla 102 Consecución de objetivos	198
Tabla 103 Comunicación eficaz	200
Tabla 104 Oportunidad de desarrollo	201
Tabla 105 Disfrute y clima	203
Tabla 106 Conciliación	204

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1	<i>¿Qué es el quiet quitting?</i>	49
Ilustración 2	<i>Tendencia.</i>	50
Ilustración 3	<i>Significado.</i>	50
Ilustración 4	<i>Propósito.</i>	51
Ilustración 5	<i>Influencia Pandémica.</i>	52
Ilustración 6	<i>¿Qué Dice La Ley?</i>	53
Ilustración 7	<i>Lealtad.</i>	54
Ilustración 8	<i>Reto Para Empresas.</i>	55
Ilustración 9	<i>Solución.</i>	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Distribución demográfica por sexo</i>	98
Figura 2	<i>Distribución demográfica por edad</i>	99
Figura 3	<i>Distribución demográfica por estado civil</i>	100
Figura 4	<i>Distribución demográfica por nivel de educación</i>	101
Figura 5	<i>Distribución demográfica por perfil laboral</i>	101
Figura 6	<i>¿Considera que los cargos deben ser fijos?</i>	103
Figura 7	<i>¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?</i>	104
Figura 8	<i>¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?</i>	105
Figura 9	<i>¿Considera importante cuidar las jerarquías?</i>	106
Figura 10	<i>¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?</i>	107
Figura 11	<i>¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones?</i>	108
Figura 12	<i>¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?</i>	109
Figura 13	<i>¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?</i>	110
Figura 14	<i>¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?</i>	111
Figura 15	<i>¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?</i>	112
Figura 16	<i>¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?</i>	113
Figura 17	<i>¿Prefiere actividades individuales?</i>	114
Figura 18	<i>¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?</i>	115
Figura 19	<i>¿La organización incentiva el trabajo en equipo?</i>	116
Figura 20	<i>¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?</i>	117
Figura 21	<i>¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?</i>	118
Figura 22	<i>¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?</i>	119
Figura 23	<i>¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?</i>	120
Figura 24	<i>¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?</i>	121
Figura 25		122

Figura 26 <i>¿La información universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?</i>	123
Figura 27 <i>¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?</i>	124
Figura 28 <i>¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?</i>	125
Figura 29 <i>¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?</i>	127
Figura 30 <i>¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?</i>	128
Figura 31 <i>¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?</i>	129
Figura 32	130
Figura 33 <i>¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?</i>	131
Figura 34 <i>¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?</i>	132
Figura 35 <i>¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?</i>	133
Figura 36 <i>¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?</i>	134
Figura 37 <i>¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?</i>	135
Figura 38 <i>¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?</i>	136
Figura 39 <i>¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?</i>	137
Figura 40 <i>¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?</i>	138
Figura 41 <i>¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?</i>	139
Figura 42 <i>¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?</i>	140
Figura 43 <i>¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?</i>	141
Figura 44 <i>¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?</i>	142
Figura 45 <i>¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?</i>	143
Figura 46 <i>¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?</i>	144
Figura 47 <i>¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?</i>	145
Figura 48 <i>¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?</i>	146
Figura 49 <i>¿Su carrera es lo más importante en este momento?</i>	147
Figura 50 <i>¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?</i>	148
Figura 51 <i>¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?</i>	149
Figura 52	150
Figura 53	151
Figura 54 <i>¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?</i>	152
Figura 55 <i>¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?</i>	153
Figura 56 <i>¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?</i>	155
Figura 57 <i>¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?</i>	156
Figura 58 <i>¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?</i>	157
Figura 59 <i>¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con mis expectativas laborales?</i>	158

Figura 60	<i>¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?</i>	159
Figura 61	<i>¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?</i>	160
Figura 62	<i>¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?</i>	161
Figura 63	<i>¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?</i>	162
Figura 64	<i>¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?</i>	163
Figura 65	<i>¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?</i>	164
Figura 66	<i>¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?</i>	165
Figura 67	<i>¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?</i>	166
Figura 68	<i>¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?</i>	167
Figura 69	<i>¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?</i>	168
Figura 70	<i>¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?</i>	169
Figura 71	<i>¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?</i>	170
Figura 72	<i>¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?</i>	171
Figura 73	<i>¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?</i>	172
Figura 74		173
Figura 75	<i>¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?</i>	174
Figura 76	<i>¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?</i>	175
Figura 77	<i>¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?</i>	176
Figura 78	<i>¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?</i>	177
Figura 79	<i>¿El ánimo de ir al trabajo es importante?</i>	178
Figura 80	<i>¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?</i>	179
Figura 81	<i>¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?</i>	180
Figura 82	<i>¿Espera trabajar en un entorno agradable?</i>	181
Figura 83	<i>¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?</i>	182
Figura 84	<i>¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?</i>	183
Figura 85	<i>¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?</i>	184
Figura 86	<i>¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?</i>	185
Figura 87	<i>¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?</i>	186
Figura 88	<i>¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?</i>	187
Figura 89	<i>¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?</i>	188
Figura 90	<i>¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?</i>	189
Figura 91	<i>¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?</i>	190
Figura 92	<i>¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?</i>	191
Figura 93	<i>¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?</i>	192
Figura 94	<i>Rol de equipos</i>	193
Figura 95	<i>Trabajo en equipo</i>	194
Figura 96	<i>Formación</i>	196
Figura 97	<i>Reconocimiento</i>	197
Figura 99	<i>Consecución de objetivos</i>	199
Figura 100	<i>Comunicación eficaz</i>	200
Figura 101	<i>Oportunidad de desarrollo</i>	202

Figura 102 <i>Disfrute y clima</i>	203
Figura 103 <i>Conciliación</i>	204

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante, a Dios por cargarme con las fuerzas necesarias para este gran proyecto, pero también y muy importante, quiero agradecer muy afectuosamente a mi tutor de tesis, el Sr. Luis Vargas Zúñiga, por su esfuerzo y dedicación hacia mí, su conocimiento, su orientación, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación, sin él y sin todo lo que representó para mí en este camino, no hubiera sido posible lograrlo.

De manera muy especial a la Universidad Hispanoamericana, Facultad de Ciencias Económicas, a mis profesores quienes inculcaron en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico, sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional, a todos quienes de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional, las gracias infinitas.

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más lo necesite y sentir siempre su presencia en el caminar de mi vida.

A mis amados padres, quienes me dieron todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio

A mi querido esposo, por su apoyo incondicional en los momentos difíciles y darme siempre valor para seguir adelante y no rendirme.

A todos ellos, mi amor incondicional.

RESUMEN

El siguiente trabajo final de graduación, está basado en el análisis, investigación y evaluación de las motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones en la gestión del talento humano.

Es fundamental para las organizaciones poder entender y planear estratégicamente la gestión del nuevo talento humano, para así lograr sus objetivos estratégicos y de la misma manera contribuir en la toma de decisiones de la alta dirección.

El estudio se justifica en la estrecha y relevante relación que tiene el departamento de Desarrollo Organizacional con la alta dirección y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, es un tema cada vez más importante en las juntas directivas y en la toma de decisiones estratégicas para una organización el que Desarrollo Organizacional sea protagonista en la adecuada gestión del personal, ya que nuestra sociedad viene cambiando y hoy la capacidad de innovar y de ser atractivos para los futuros líderes y gerentes tienen que ser competencias muy bien desarrolladas por las organizaciones que desean salir triunfantes con sus resultados en el tiempo.

El comprender cuales son las motivaciones y expectativas de las nuevas generaciones y el compararlas contra lo que las organizaciones ofrecen es fundamental para obtener un nuevo perfil de la generación próxima a desarrollarse dentro de las organizaciones.

Aprovechar de la manera más eficiente los recursos para la retención del talento humano, esquemas salariales, esquemas de beneficios no económicos, calidad y equilibrio entre vida personal y vida laboral, disfrute y clima, planes de formación y de desarrollo de carrera, reconocimientos, la consecución de objetivos, los valores compartidos entre el individuo y su posible empleador, son solo uno de los ejemplos de los factores fundamentales a entender y

analizar para brindar un esquema atractivo y beneficioso para ambas partes en la ecuación de la relación laboral.

El desarrollo del trabajo y sus objetivos brindarán un nuevo perfil profesional y personal de colaborador y la más adecuada estrategia para gestionarlos desde Talento Humano, basados en sus expectativas, motivaciones, sus preferencias y que es lo que buscan en una organización para comprometerse y desarrollar un sentido de pertenencia con la misma.

Por parte de la organización, se analiza cómo son sus estructuras, sus tipos de liderazgo y qué buscan en su personal para poder lograr sus objetivos con éxito.

El propósito del trabajo en general es distinguir la relación que deben tener las organizaciones con las nuevas generaciones y que decisiones o cambios se deben tomar en consideración para mantener a los nuevos y futuros talentos y líderes de la organización.

Palabras Clave: Generaciones – *millennial* – Organización – Talento - Liderazgo.

ABSTRACT

The following final graduation project is based on the analysis, investigation and evaluation of the motivations and work expectations of the new generations in the management of human talent.

It is essential for organizations to be able to understand and strategically plan the management of new human talent, in order to achieve their strategic objectives and in the same way contribute to senior management decision-making.

The study is justified by the close and relevant relationship that the Organizational Development department has with senior management and the fulfillment of the strategic objectives of the organizations, it is an increasingly important issue in the boards of directors and in strategic decision making. For an organization, Organizational Development is the protagonist in the proper management of personnel, since our society has been changing and today the ability to innovate and be attractive to future leaders and managers must be very well-developed competencies for organizations that want to emerge triumphant with their results over time.

Understanding the motivations and expectations of the new generations and comparing them against what organizations offer is essential to obtain a new profile of the next generation to develop within organizations.

Make the most efficient use of resources for the retention of human talent, salary schemes, non-financial benefit schemes, quality and balance between personal life and work life, enjoyment and climate, training and career development plans, recognitions, the achievement of objectives, the values shared between the individual and his potential employer, are just one of the examples of the fundamental factors to understand and analyze to provide an attractive and beneficial scheme for both parties in the employment relationship equation.

The development of the work and its objectives will provide a new professional and personal profile of the collaborator and the most appropriate strategy to manage them from Human Talent, based on their expectations, motivations, their preferences and what they are looking for in an organization and to commit and develop a sense of belonging to it.

On the part of the organization, it is analyzed how their structures are, their types of leadership and what they look for in their personnel to be able to achieve their objectives successfully.

The purpose of the work in general is to distinguish the relationship that organizations should have with the new generations and what decisions or changes should be taken into consideration to keep the new and future talents and leaders of the organization.

Keywords: Generations - millennial - Organization - Talent - Leadership.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En todo momento las organizaciones han estado en la búsqueda de sumar a sus departamentos el personal más altamente calificado, con la mejor actitud, con un alto grado de compromiso, proactivos, y con disposición a comprometerse con el fin de crear líderes y asegurar su continuidad en un mercado dinámico y cambiante.

En la actualidad, las nuevas generaciones de jóvenes profesionales que lideran y forman parte de las organizaciones pertenecen a las nuevas generaciones, tanto a la “Z” o “*Centennial*”, como a la “Y” o “*Millennial*”.

Estas generaciones comparten ciertas características, las cuales se han ido formando a partir de sus experiencias y expectativas vividas, al igual que del entorno que los rodea.

Comparten estilos de vida, valores y expectativas profesionales que podrían explicar la relación que comparten con el trabajo y las organizaciones. Estas generaciones están en constante cambio, los guían las propuestas desafiantes, buscan ámbitos donde perfeccionarse y donde puedan sentirse realizados, cuando sienten que se ha terminado lo que los mantenía unidos o identificados a una organización o lugar, se disponen a buscar otros caminos.

Priorizan el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, la salud, la paz mental.

Con la investigación se pretende distinguir, un perfil laboral de los profesionales entre 20 y 40 años, como es su accionar dentro de las organizaciones y la aceptabilidad de los empleadores relacionados con la motivación y expectativas laborales.

Como un objetivo más específico, se identificarán las acciones que emplean las organizaciones a la hora de retener a los futuros talentos.

Una de la problemática más habitual que se detecta en estas generaciones es la falta de compromiso y lealtad hacia la organización empleadora, lo cual provoca un alto nivel de rotación que se traduce en elevados costos para las empresas.

El cambio puede iniciar con modelos de gestión flexibles para que los gerentes puedan abrirse y entender de qué manera alinear los objetivos de la empresa con lo que esperan las nuevas generaciones a la hora de ser gerenciados.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo del capital humano que realizan los departamentos de Desarrollo Organizacional o Talento Humano son cada vez más relevantes para las altas gerencias, ya que nuestra sociedad viene cambiando y hoy la capacidad de innovar, de generar, de adaptarse a cambios rápidamente, de poder desaprender y aprender en poco tiempo, serán cada vez más, competencias esenciales en los profesionales del talento humano, y se podría decir que en la totalidad de las altas direcciones de una organización, es donde toma especial importancia el desarrollo del potencial humano.

Pero continúa siendo un reto para muchas organizaciones, las cuales aún gestionan bajo estilos tradicionales, que no están de acuerdo con la realidad actual, donde se aplican procesos sin la diferenciación por generación y las jefaturas únicamente instruyen de acuerdo con su criterio sin gestionar a los colaboradores con liderazgo.

Las expectativas y deseos de las personas en sus trabajos han cambiado, los colaboradores ahora exigen y quieren un buen empleo, y esto ya no significa solamente un salario para vivir bien, sino incluso, un lugar y un ambiente en donde se construyan relaciones de calidad, crecimiento personal, bienestar emocional y felicidad.

Está claro que cuando un líder no se ha adaptado a los cambios actuales y deba gestionar diferentes generaciones desde las nuevas perspectivas de “*Felicidad y el Bienestar*”, puede verse sorprendido.

De acuerdo a la “*Teoría de las expectativas de Vroom*” (Peiró, 2021), indica que esta inicia con una motivación suficiente atribuida por las posibilidades de logro o cumplimiento (variable valencia), ya que se le atribuye a esta variante, el valor que representa o tienen las actividades

laborales que se realizan por el colaborador, las expectativas son esas posibilidades que significan satisfacción, destacarse, ingresos salariales o un compendio de varias, se relacionan así directamente con las condiciones y oportunidades organizacionales que les ofrecen, por lo tanto, cubrir las expectativas tiene en consecuencia la motivación para cumplir roles que tienen niveles de valor empresarial.

Es por lo que una de las mejores formas de lograr este cambio es dotar a los líderes y futuros líderes de habilidades blandas, esto les permitirá desarrollar a los colaboradores a su cargo, basados en la gestión de este tipo de destrezas y cumpliendo las expectativas de cada generación.

Las áreas de Desarrollo Organizacional y Talento Humano deben ser asesoras y promotoras de los líderes en sus procesos de desarrollo, mismos que después se reflejarán en sus colaboradores, logrando un bienestar general para la organización.

En el informe “*State of the Global Workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*” (Gallup, 2020), afirma que la productividad de los colaboradores se ha desacelerado en las últimas tres décadas y que la causa principal es la ausencia de cambios significativos en la forma en que el personal directivo ejerce su liderazgo y potencia el desarrollo de sus colaboradores y equipos, ya que no gestiona basados en nuevas tendencias generacionales.

La fidelización del talento humano es de relevante valor para las organizaciones, ya que estos profesionales son los que toman decisiones dentro de la cadena de mando de una organización, de los proyectos y formas de trabajo.

Algunas de las estrategias señaladas en el estudio llamado The Power Business School (School, 2022), se pueden sintetizar de este modo:

1. Proporcionar “*onboarding*” ayuda en la fidelización en un 82%.

2. Opción remota de trabajo es alrededor de un 25%.
3. Reconocimiento frecuente de los esfuerzos del equipo, representa un 31%.
4. Centrarse en la experiencia de los colaboradores tiene un 77% de posibilidades de ser efectivo para la fidelización.

Este mismo estudio también señala como efecto contrario para la fidelización del Talento Humano, en un 79% de rechazo ante los comportamientos nada o poco ético ocurridos y dejados así por omisión de las organizaciones, concluyendo que a las nuevas generaciones no les gusta en lo absoluto la corrupción en sus trabajos, adicionalmente, la negativa a realizar ajustes y los aumentos salariales genera que un 35% de los trabajadores se sientan desmotivados y poco comprometidos con su empleador, el “*burnout*” es otro factor negativo, ya que es la causa del 50% de la rotación de personal, y para concluir el 70% de los colaboradores dejaría una empresa en busca de mayor desarrollo y formación.

Lograr el compromiso de los colaboradores es fundamental y solamente se logrará entendiendo y aplicando las expectativas y motivaciones por las que cada colaborador se levanta cada día a presentarse a su trabajo, hay muchas prácticas efectivas, el reto es que la mayoría de las organizaciones asuman las mismas.

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1. Antecedes Internacionales.

1.1.1.1.1. Antecedente 1:

La primera tesis incluida titulada “Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial?” (Kauffman, 2015), en el cual señala el surgimiento de problemas de convivencia en los jóvenes que se incorporan al trabajo por las diferencias de

valores con las personas mayores, principalmente la retención de talento evidente en aumento de la frecuencia de su rotación a un promedio de tres años, que obliga disponer de recursos para buscar nuevo personal usualmente necesitado de entrenamiento sin comprender cabalmente como atender el problema.

En esta tesis de maestría plantea que las diferencias en la visión sobre el trabajo forman parte de un cambio de paradigma, comprenderlo puede facilitar cubrir diferentes cargos o incluso lo dificulta en posiciones operativas como se requiere en la producción de manufacturas con el uso y supervisión de maquinaria industrial especializada, por lo tanto estudia los problemas que surgen en la organización cuando ingresa personal perteneciente a la generación Y para plantear un modelo de trabajo que responda efectivamente al sostenimiento de sus actividades.

Señala que contar con suficiente mano de obra capacitada es importante para sostener la producción masiva industrial en un contexto donde las exigencias y competitividad de este sector son elevadas debido a la predominante diversificación de un mundo globalizado, a diferencia de etapas anteriores en la época de la industrialización, estas jóvenes generaciones transforman en el presente sus procesos y cuentan con más disposición para abandonar los puestos si las empresas no corresponden a sus expectativas de flexibilidad, transparencia y dinamismo.

Sobre los cambios en el mercado laboral se pregunta si en las empresas no se percatan que cubrir vacantes al contratar personal es diferente a considerar complementar la compañía en sí misma, también cuestiona la preparación de las organizaciones para recibir a la generación Z que recién se incorpora para la continuación de sus actividades, porque permanecen ancladas a esquemas de contratación de los siglos XIX y XX que no compaginan con ellos, en consecuencia continúan contratando profesionales por horario con sobrecarga de horas al exigir resultados fuera

de este tiempo contratado, pero ante ello estas generaciones cambian esto por la relevancia de su vida familiar y personal con sus propias concepciones del trabajo (Kauffman, 2015).

Considera que el problema es mayor en las actividades técnicas industriales que requieren por seguridad ciertas condiciones, los cuales restan interés en los más jóvenes a asumir estos cargos y de ese modo prescinden del empleo y buscan nuevas alternativas, propone entonces un cambio de gestión en las plantas industriales donde se aplanen las jerarquías y asemeje a una red social donde todos participan en objetivos comunes, desde los gerentes, supervisores y técnicos, ya que el objetivo de esta investigación “es desarrollar un modelo organizacional que ofrezca las condiciones de trabajo para la generación Y de características operativas (mantenimiento, producción y logística) determinando las condiciones de trabajo que deben ofrecer las empresas del sector para resultar atractivas” (Kauffman, 2015, p. 22).

Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva basada en entrevistas y “*focus group*” a jóvenes de la generación Y que finalizan sus estudios de secundaria en la ciudad de Buenos Aires (Argentina), pero también a un grupo de personas pertenecientes a la Generación X y “*Baby Boomers*” principalmente gerentes, analistas o empresarios. Concluye que la tendencia en la alta rotación laboral influye la participación congruente de los sindicatos que asegure los beneficios existentes del mercado e incluso superiores, también hay una creciente aspiración en el personal técnico de tener condiciones de trabajo similares al administrativo.

1.1.1.1.2. Antecedente 2

La tesis llamada “*Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones*” (Almiron, Cogozzo, & y Cosano, 2019) señala que prolongar el funcionamiento de la gerencia en el mercado dinámico existente ante estas jóvenes generaciones estimuladas por la búsqueda de desafíos y el sentido de realización, donde equilibren la vida personal y el trabajo,

porque tiene como objetivo, vislumbrar los rasgos de la generación “*Millennial*” y las transformaciones sociales que los envuelven ante el limitado compromiso y lealtad característico respecto a las empresas contratantes.

Sugieren que la recurrencia de estas fallas es consecuencia de expectativas expiradas, por lo tanto un cambio de fondo en las actividades de las organizaciones es necesario, empezando por los modelos implantados por sus encargados y los liderazgos promotores para alinearse con las aspiraciones de las jóvenes generaciones, los cuales se enfocan en entender sus necesidades a tener en cuenta desde la gerencia para replantear las estrategias que permitan lograr atraer el personal más acorde en beneficio de la eficacia de la empresa.

La metodología aplicada en esta investigación es descriptiva de campo, con una recolección de información de enfoque cuantitativo para enfocar los elementos centrales con la aplicación de una encuesta a estudiantes de economía, pero también incluyen entrevistas con algunos gerentes, y a través del análisis de sus respuestas sobre el trabajo, empleabilidad, expectativas de empresas así como de los trabajadores y desafíos en el desarrollo profesional para comparar la validez de la hipótesis, consistente en los factores que pueden motivarlos a permanecer en un trabajo o preferir ciertas oportunidades sobre otras y cuales medidas puede realizar las organizaciones (Almiron, Cogozzo y Cosano, 2019).

Sugieren que ante la poca o ausente preparación para suplir las demandas de los jóvenes, las empresas fallan en entender las expectativas profesionales de las nuevas generaciones, de ese modo sugiere entre los aspectos gerenciales para evitar elevados niveles de rotación abordados, revisar sus prácticas para ajustarlas a cambios sociales que propicien paliar los desafíos de generar y mantener el interés, cultura y clima organizacional, estilos de liderazgo y gestión.

También señala la adopción de herramientas que permitan generar aprendizaje y conocimiento continuo, es decir, proponen estrategias inteligentes para abarcar expectativas generacionales surgidas, como adaptar las formas de liderazgo que gestione el desarrollo de la organización y propicien el desempeño reforzado con incentivos asumidos por los compromisos y fidelidad acordes, que equiparen sus afinidades con las actividades y objetivos empresariales.

Concluye que las generaciones más jóvenes se distinguen por el uso de las tecnologías, la mayoría de sus encuestados ya trabaja apreciando la remuneración y el desarrollo profesional como aspectos de mayor atención, los cuales no perciben en su mayoría encontrar desarrollo profesional, pero si incentivos para cambiar de empresa, aunque cuentan con rangos de expresión y participación, además el tamaño de la empresa es un aspecto prescindible.

Como una generación en cambio constante recomiendan involucrarlos en las actividades y dinamizar las interacciones para personalizar las prácticas comunes, porque si no consideran que sean tomados en cuenta pueden fijarse en otras organizaciones donde existan los incentivos que los atraigan, con consecuencias en la productividad y los costos, porque evidencian esfuerzos en este sentido, aunque sean pasos iniciales tomados por la cultura organizacional.

Aunque no sean consideraciones generalizadas, deducen la importancia para estas nuevas generaciones, que las empresas tengan los medios apropiados de trabajo, posean sentido social, generen actitud de pertenencia, esquemas personalizados de compensación, horarios flexibles, programas de entrenamiento, que el tipo de liderazgo reconozca el trabajo particular y en común. Como parte de las expectativas de las jóvenes generaciones en esta tesis, está el asimilar estas recomendaciones desde el enfoque gerencial para el porvenir de las organizaciones.

1.1.1.1.3. Antecedente 3

El estudio llamado “*Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional*” (Moldes y Gómez, 2021) en el cual recalcan la importancia de adaptar la dirección del talento humano en vista de la diversidad generacional en las organizaciones, porque es una ventaja estratégica que entre otros aspectos les permite retener el talento, de ese modo buscan establecer las diferencias y similitudes de acuerdo a la generación, de acuerdo a una decena de categorías sobre el desarrollo del liderazgo generacional percibidas por su equipo y colaboradores.

En este estudio basado en el grupo de discusión para la recopilación de datos, los factores evidentes incluidos para el modelado del liderazgo intergeneracional y la existencia de diferencias en su gestión, por la perspectiva de la generación y en la inteligencia emocional, junto a la importancia otorgada por el personal a la comunicación con los gerentes para potenciar el talento más allá de esta segmentación por edades al plantear un modelo sostenido por estos.

Consideran que el desarrollo organizacional del personal es ahora el principal activo de las organizaciones, debido a la comercialización global de recursos materiales facilitada por el transporte globalizado, son sus habilidades intangibles gestionadas las que definen las ventajas competitivas, por lo tanto, es imperativo para los administradores saber cómo dirigirla debido a la diversidad de los colaboradores para beneficio de la empresa, además de motivos éticos y legales.

Establecen que el liderazgo es la capacidad de potenciar las habilidades de los demás, para el logro de metas y constatan en las conclusiones la relevancia de una gestión que se ajuste a los segmentos de trabajadores que logre retenerlos y captarlos en sus diferencias, porque trae en consecuencia beneficios estratégicos acorde a la realidad social y del mercado, para conocer los rasgos ideales de los líderes en las empresas indagan cuales son las expectativas que tiene el equipo (Moldes & y Gómez, 2020-2021).

De acuerdo a los aspectos de liderazgo intergeneracional detectados por los entrevistados de las categorías que fundamentan este análisis son: visión y orientación empresarial, la comunicación, trabajo colaborativo y el equilibrio entre vida profesional y personal, principales consideraciones percibidas además de los esquemas fundamentales para el modelo propuesto de liderazgo ante los integrantes de la organización como paso inicial, para renovar las bases que siguen las empresas para su planificación general.

1.1.1.1.4. Antecedente 4

En “*La rotación de personal y las nuevas generaciones*” (Jaramillo Pérez, 2020) presenta el crecimiento de este fenómeno laboral en México, entre las razones señaladas son las pocas responsabilidades asumidas por la edad, facilitado por no encontrar una cultura organizacional o liderazgos con los cuales identificarse e incluso no palpan oportunidades de crecimiento que pueden avizorar en otros trabajos, así considera que las inversiones empresariales para el desarrollo organizacional se justifican cuando estiman los costos de iniciar procesos de reclutamiento o capacitación.

Analiza la rotación del personal joven respecto a las diversas generaciones contratadas y cómo se comportan en las organizaciones, busca comprender los estilos y tendencias corporativas en las plantas industriales en el estado San Luis Potosí (México), así como los factores de interrelación entre los asociados y líderes de las compañías desarrollados generacionalmente, para valorar el empleo y medidas que se pueden tomar en procura de las mejores opciones debido a la expansión empresarial en esta región.

Utiliza primero un muestreo probabilístico de los datos arrojados por varios casos de las 10 empresas con miles de trabajadores, cada una y entrevistas personales hechas, de ese modo con el enfoque de análisis mixto al menos en el contexto mexicano concluye que la gestión de este

segmento generacional no responde a incentivos y reglamentaciones manejadas tradicionalmente por lo que los “*Millennials*” son el grupo de mayor rotación, por lo tanto son necesarios más estudios enfocados en este segmento generacional para comprender sus aspiraciones y expectativas que orienten las estrategias más acordes para conservar el talento incorporado en las empresas (Jaramillo Pérez, 2020).

Entre sus conclusiones señala los esfuerzos de las empresas para aumentar la motivación de sus colaboradores, para reducir los rangos de rotación porque reducen la necesidad de reclutamiento y capacitación, pero como lo hacen aisladamente en sus esferas organizacionales son medidas limitadas difíciles de sostener permanentemente, pero también confirman que los incentivos utilizados tradicionalmente no tienen la misma eficacia con los “*Millennials*” y se mantiene como la generación con mayor rotación laboral.

1.1.1.1.5. Antecedente 5

La tesis que se denomina “*Millennials como agentes de cambio en la cultura organizacional*” (Méndez Ortiz, 2020), aborda el inevitable cambio generacional en las empresas desde la generación Y, la cual se distingue en sus rasgos laborales y la relación que entabla en relación a los liderazgos, incentivada por la incidencia de rotación en su contexto, surge como un factor a tener en cuenta cómo se gestiona el personal y por lo tanto los liderazgos que están renovando las relaciones en la organización.

Tiene como objetivos determinar quienes forman parte de la generación Y, que buscan en un empleo y que puede ofrecerles la empresa para lograr retenerlos, se trata de una investigación exploratoria para obtener una perspectiva aguda sobre la composición del tema, basada así en analizar la elevada deserción de personal en un estudio de caso y de ese modo delinear los pasos para reducir este fenómeno.

Además de la documentación, la recopilación de información es hecha con entrevistas semiestructuradas al personal de una empresa.

Señala la importancia de la preparación de las organizaciones para afrontar los cambios generacionales y las resistencias que pueden surgir por temores o ignorancia ante estos, porque la planificación es el modo adecuado de afrontar los impactos a producir en la cultura y relaciones laborales arraigados en grupos con expectativas que solicitan motivación y retos, reconocimiento y gerencias más orientadoras que autoritarias, que aspiran equilibrar vida laboral y privada, sumergida en las tecnologías digitales.

Redunda en la importancia de prever estrategias preventivas debido a esta incidencia de la rotación laboral en los más jóvenes desde los principales cargos directivos responsables del desarrollo organizacional quienes deben reemplazar el tono de mando por uno de orientadores, inspirar y predicar con ejemplo, ampliar los criterios de integración y prescindir de prejuicios. Para Méndez (2020) la transformación necesaria más profunda es para los gerentes en sus estilos de trabajo y conocimientos sobre encabezar equipos, además de la eficacia para expresarse.

Describe los desafíos abiertos que consisten en equilibrar la necesidad de sostener la productividad organizacional, mientras se ajustan los criterios de trabajo hacia modalidades flexibles e incluso híbridas que compaginen con los aspectos personales de cada colaborador, además, que la formación incluya componentes de desarrollo personal y ofrezcan relevancia a la profesionalización, debido a ello establecer mecanismos de retroalimentación permanentes para despejar la incertidumbre en la integración de las generaciones donde la comunicación de acciones tomadas y sus avances estén presentes.

La mayoría del personal que dejó la empresa tenía menos de tres años de antigüedad laboral y entre los motivos más recurrente, se identificó el poco crecimiento profesional y mejores ingresos

ofrecidos, lo cual coinciden con los motivos y expectativas sostenidas por ellos desde el principio, observan que atender los beneficios económicos como emocionales hubiera suspendido esta decisión, pero en menor grado, la culminación de contratos no renovados por desempeño, según Méndez (2020).

En sus resultados logrados por entrevistas del personal que aún permanece en la empresa, algunas ventajas señaladas como la flexibilidad de horarios, estabilidad, compañerismo y respaldo de los jefes, son muy valoradas por los colaboradores, como desventajas aspectos monetarios o salarios, capacitación, subutilización de las habilidades y la sobrecarga de trabajo acentuada por falta de reconocimiento, desvalorizan el puesto, esto debe ser tomado en cuenta por la gerencia, son aspectos en general que deben ser atendidos para aumentar el atractivo del puesto.

Sobre el clima laboral realza en las respuestas, la flexibilidad en los permisos para ausentarse y la comunicación general, reflejado en crecimiento profesional e influencias de liderazgos con los cuales tener afinidades.

1.1.1.1.6. Antecedente 6

Entre las referencias internacionales en idioma diferente al español realzan “*A Qualitative Investigation into the Implications on Human Resource Management Retention Strategies as Generation Z Enter the Workplace*” (Una investigación cualitativa sobre las implicaciones de las estrategias de retención para la Gerencia de Recursos Humanos en la entrada al área de trabajo de la Generación Z) (Collins, 2020) para explorar cuáles son más convenientes en un caso de estudio bajo enfoque cualitativo con entrevistas semiestructuradas a colaboradores de una empresa que nacieron entre 1995 y 1996.

La generación Z empieza a ocupar los puestos de trabajo y con este estudio espera comprender cómo impacta las estrategias de retención y las iniciativas organizacionales a través del conocimiento de sus actitudes, expectativas, creencias y opiniones sobre el sitio de trabajo. Las respuestas se analizaron con el uso de línea temáticas establecidas como referencias para rastrear aspectos existentes más allá de la superficie, lo cual permitió identificar temas claves como la importancia de las metas, motivación intrínseca alta, deseos de viajar y contar con apoyo gerencial.

Estos resultados permitieron ofrecer recomendaciones a la empresa solo mencionada como “*Compañía A*” para orientar y ayudar en sus estrategias presentes y futuras de gerencia organizacional, así nuevas iniciativas para la retención del personal sean diseñadas y reduzca la rotación generacional para el caso de estudio, aunque esperan sirva para otros contextos. Entre sus hallazgos señala la preferencia por mantener una comunicación cara a cara e incluso desean tener comentarios de sus jefes periódicamente, contrarios a los textos consultados (Collins, 2020).

También la alta motivación es expresada con el interés de hacer el trabajo correctamente, formar parte de equipos y aprender nuevas habilidades si son guiados en el proceso, pero se imaginan en al menos cuatros empleos durante sus vidas y una parte de ellos ni siquiera logro estimarlo. Señala que es una generación altruista fuera del trabajo, sin asociarlo con aspecto de responsabilidad social empresarial y es efectiva la necesidad de establecer objetivos porque se inclinan a buscar roles en otras organizaciones sobre las posibilidades de nuevos puestos en la empresa, requieren capacitación en habilidades blandas porque en general no cuentan con estas herramientas cuando entran a sus funciones.

1.1.1.1.7. Antecedente 7

Otra referencia en un idioma diferente al español es el estudio llamado “*Generation Z job seekers’ expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging*

economy” (Expectativas de los buscadores de empleo de la Generación Z y su intención de búsqueda de empleo: Evidencia de transición y economía emergente) (Nguyen, Viet, Rowley, & y Pejić, 2022), para conocer qué pueden hacer las organizaciones para atraerlos con éxito pese a la limitada investigación sobre el tema que señalan.

Por lo tanto, tienen el objetivo de examinar cuales son las expectativas en la búsqueda de empleo por la generación y sus intenciones en el contexto de Vietnam, para conseguir algunas actualizaciones sobre la relevancia de los textos que estudian el reclutamiento, para ello aplican el método interpretativo de investigación porque les permitió explorar las posibles razones que hay detrás de esta indagación laboral a través de la combinación de cuestionarios y discusiones en grupo con estudiantes del último año de los estudios secundarios.

Entre sus principales resultados señalan que les atraen aspectos intangibles de los trabajos u organizaciones como la ética o el entorno laboral característicos, también consideran cuáles son los atributos instrumentales y el sentido simbólico que le otorgan a la responsabilidad social empresarial, esta deducción fue posible con un marco instrumental y simbólico de reclutamiento para saber cómo reaccionan a estas cualidades de las empresas con implicaciones en la teoría sobre gestión de organizaciones desde la gerencia (Nguyen, Viet, Rowley, & y Pejić, 2022).

1.1.1.2. Antecedentes nacionales

1.1.1.2.1. Antecedente 8:

El estudio *“Impacto de los factores: cambio generacional, desmotivación laboral y desempleo en el emprendedurismo milenial costarricense”* (Gutiérrez Benavides, 2017), lo muestra como alternativa que puede cubrir las deficiencias del mercado laboral nacional, donde estos jóvenes inconformes, pueden abrir oportunidades acordes a sus expectativas e intenta probar si estas variables influyen en la incidencia de los emprendedores.

Es una investigación pertinente porque recurre además a la aplicación de una encuesta a jóvenes costarricenses en precariedad laboral con interés en emprender.

Entre sus conclusiones señala que la información sobre este tema es muy limitada, el perfil “*Millenials*” identificado tiene entre 24 a 29 años, con estudios universitarios concluidos y ha tenido un emprendimiento por lo menos, también los resultados de la encuesta señalan como la necesidad de autonomía, los planes de carrera profesional recibidos y las políticas laborales existentes como los principales factores que los impulsan a iniciar proyectos propios, pero no es concluyente si el cambio generacional y el desempleo también están involucrados con la misma magnitud en estas decisiones.

De igual modo señala que la aspiración de conseguir empleo con flexibilidad, autonomía y sentido de pertenencia, junto a sus características, tales como, adaptación de tecnología, innovación y a los riesgos, son proclives al emprendimiento donde aproveche intelecto y visión integral, incluso el alto porcentaje de perseverancia pese al bajo nivel de éxito obtenido, indica interés en emprender en los jóvenes costarricenses, pero se topan con burocracia y costos que lo frustran.

1.1.1.2.2. Antecedente 9:

El “Análisis de las características de la generación Y “*Millennial*” del personal operativo de la empresa “*Kentucky Fried Chicken*” (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal” (Marchena & y Robles, 2021), con la finalidad de conseguir las estrategias acordes para mantener su personal ya perteneciente a esta generación en su mayor porcentaje.

Está relacionado con la investigación porque evalúa las características de esta generación con indicadores de movilidad laboral para elaborar así una estrategia que motive su retención con la aplicación de dos encuestas, la primera a exempleados que renunciaron voluntariamente y la siguiente a trabajadores en planta. Son aspectos claves para lograrlo plantear oportunidades de crecimiento, el balance vida-trabajo y un constante reconocimiento entre las conclusiones obtenidas, bajo una planificación que la empresa diseña para aumentar sus ventajas competitivas en las decisiones y para aumentar la motivación de estos trabajadores.

Entre los principales resultados sobre los colaboradores vigentes de la empresa presentados, señala que la tecnología es indispensable para los “*Millennials*” pero está desvinculada al uso de las redes sociales tanto en la vida personal como el trabajo, también entre las características con más afinidad, se encuentran equilibrar entre trabajo y vida personal, así como estabilidad laboral.

La mayoría de ellos prefieren variar entre las diferentes áreas de esta franquicia de comida y también aprecian los reconocimientos tanto por desempeño como por colaboración, y están dispuestos a participar en proyectos de innovación tanto para el logro de metas como por integración de equipos.

Los atributos más valorados por los encuestados son: desarrollo profesional, flexibilidad de horarios, aprendizaje, innovación, responsabilidad social, para la mayoría de ellos, señalan una satisfacción con el trabajo y esperan permanecer en el mismo por más de ocho años, así como su preferencia por el trabajo en equipo al individual.

Un factor que redujo los índices de rotación en el 2020 respecto años anteriores, fue la crisis sanitaria por el Covid-19, que incremento el desempleo en el país y la necesidad de preservar

el trabajo obtenido, y entre los desafíos que enfrentan como empresas para retener el personal está asociado con la flexibilidad de horarios, salarios y oportunidades de crecimiento.

A nivel interno de la empresa, los retos centrales se refieren al abuso de autoridad y demostraciones de preferencias de los gerentes de unos trabajadores sobre otros, junto a las mejoras necesarias en la comunicación para esta generación.

1.1.1.2.3. Antecedente 10

Otra referencia nacional es “*Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*” (Arrieta, Muñoz, & y Sevilla, 2021), aspectos que tienen importancia en el área de recursos humanos y es logrado con datos recopilados con entrevistas a los supervisores del área comercial de la organización junto a una encuesta aplicada al personal del departamento de ventas.

Entre sus conclusiones señalan, que la deficiencia en la implementación de estos procesos permiten la rotación alterada de personal con las consecuencias económicas, en específico resaltar la aplicación de pruebas irregularmente, porque su ejecución no se realiza integralmente y causa a la vez sesgos en los oferentes que las hacen, pero también revelaron diferencias durante el cumplimiento del cronograma establecido para actividades de capacitación, porque adoptan los supervisores modos propios de enseñar con el uso de recursos y herramientas diferentes, y debido a ello contrastar los aprendizajes que obtienen los prospectos a instruir.

En ese sentido pueden concluir que ocurren errores en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, porque no se atrae a los más calificados y además no ofrecen las condiciones adecuadas para ofrecer instrucciones sobre el empleo, así la consecuencia se refleja

en la productividad y eficiencia de estas áreas y la empresa en conjunto. (Arrieta, Muñoz, & y Sevilla, 2021)

Debido a esto los investigadores proponen recomendaciones y estrategias para su mejoramiento, al unificar y fomentar que reduzca los gastos en estas actividades y, por lo tanto, las pérdidas ocasionadas a la empresa.

Diagnosticar el nivel de rotación de personal es una responsabilidad compartida, entre el área de ventas y recursos humanos, lo cual impide conseguir y retener personal calificado, con un balance de fases teóricas y prácticas en la capacitación, llevado a cabo con más tiempo, junto al seguimiento de la asimilación por los supervisores, los cuales consideran que puede surgir así una optimización, también sugieren estimular el reclutamiento interno, revisar el perfil para asesores de ventas y supervisores, quienes a su vez deben recibir capacitación y elaborar una encuesta de satisfacción.

1.1.2. Delimitación del problema

En el presente proyecto se realizará una investigación de tipo cuantitativa en la cual se aplicará una encuesta como método de recolección de datos, con el propósito de establecer e identificar las expectativas y motivaciones laborales más reconocibles en las nuevas generaciones de estudiantes en administración para la gestión de este talento humano.

Para esto se utilizará una delimitación temporal, que abarca el período del primer cuatrimestre del año 2023, y en lo geográfico se trata de una población de cincuenta estudiantes regulares de la carrera de Administración de Negocios de una Universidad privada, con un rango de edades que están entre los veinte a los cuarenta años, con una representación tomando en cuenta

la ambigüedad de sexo, diversidad generacional y diferentes tipos de grados académicos, entre otros.

La investigación cubrirá un periodo de cuatro meses, el primer cuatrimestre del 2023 se aplicará en la provincia de Alajuela, que es donde se encuentra la sede de la universidad.

1.1.3. Justificación

La presente investigación permitirá establecer las motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones en la gestión del talento humano, como una herramienta adecuada para definir las posibles aspiraciones que se pueden presentar en diversas generaciones, así también permitirá determinar cómo las organizaciones contratantes deben ajustar y desarrollar los cambios necesarios en la Gerencia del Talento Humano, para lograr mejorías en la estabilidad laboral, y el desarrollo motivacional mediante el sentido de pertenencia.

Se estará validando también las relaciones en el entorno, sobre las cuales se van a cotejar las expectativas de las nuevas generaciones, mediante enfoques que permitan analizarlo desde el contexto de igualdad de oportunidades.

Considerando que los colaboradores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización, los esfuerzos que se realicen deben permitir ajustar los procesos y lograr ambientes inclusivos para todas las generaciones, buscando estabilidad y bienestar laboral.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las principales motivaciones y expectativas laborales que pueden tener las nuevas generaciones de estudiantes en administración de negocios, para gestionar su desarrollo laboral?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Identificar las principales motivaciones y expectativas laborales presentes entre las nuevas generaciones de jóvenes en su desarrollo organizacional, aplicado a estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada ubicada en Alajuela, en el primer cuatrimestre del 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que actualmente tienen los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años, para el primer cuatrimestre del 2023.
- b) Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que ofrecen los empleadores a los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años.
- c) Describir las prioridades laborales de las nuevas generaciones desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, basados en las motivaciones y expectativas, y lo que actualmente ofrecen los empleadores.
- d) Determinar un nuevo perfil laboral de profesionales entre 20 y 40 años y la aceptabilidad de los empleadores relacionados con la motivación y expectativas laborales.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

Requiere el análisis de motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones, plantear un esquema conceptual que desarrolle la perspectiva de teorías y términos que fundamentan la siguiente investigación, de ese modo se explican primero los factores generacionales y como toman relevancia su gestión en las organizaciones, tema que sigue a continuación respecto a las tendencias contemporáneas suscitadas globalmente sobre los recientes escenarios laborales, así como los argumentos sobre la motivación que intervienen.

2.1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se muestra una serie de conceptos de importancia para una mejor comprensión del proceso de investigación, esto con el fin de ampliar el conocimiento en aspectos relevantes de la investigación.

2.1.1. Gestión del Talento Humano

La satisfacción del personal perteneciente a una organización está relacionada a la gestión del talento humano, por lo tanto, es importante actualizar los métodos implementados debido a la necesidad de evitar consecuencias en la sostenibilidad de las actividades económicas ocasionadas por falta de planificación, controles en la efectiva incorporación y capacitación del equipo, así como la rotación laboral, una apropiada implementación hace la diferencia en la administración.

Las tendencias para incrementar los beneficios se desplazan de la eficiencia de los activos a la adquisición de habilidades que permita a las personas potenciar su competitividad, porque favorece aprender y mejorar las formas de hacer el trabajo con las implicaciones de una movilidad creciente, que se encuentra motivada por factores internos y externos al trabajo, adicionalmente, se encuentran centrados en el aspecto emocional y ambiental, tales pueden ser la relación vida-

trabajo, el reconocimiento laboral, clima organizacional, horarios rígidos, salarios y beneficios (Jaramillo, 2020; Méndez, 2020; y Marchena y Robles, 2021).

Estos son algunos aspectos que cobran relevancia para la creación e implementación de programas para atraer y retener el personal, pero los estudios que ahonden en las motivaciones para el desarrollo organizacional y atiendan la movilización son necesarios, cuando compensar con remuneraciones, la capacitación, reconocimiento y posibilidades de promoverse no resultan ser suficientes con las generaciones más jóvenes, de ese modo la gestión del talento humano puede optimizar la atracción, reclutamiento, contratación e inducción de personal, que además se mantengan en la organización (Méndez, 2020; y Saavedra, 2020).

Señalan que la gestión del talento humano se extiende también a promover el desarrollo de aptitudes del personal no sólo con incentivos financieros acordes y proporcionales a niveles académicos o trayectorias laborales, sino con estrategias que aborden motivaciones profundas como buscar el desarrollo profesional favorable a la dedicación de los trabajadores, decisiones tomadas de acuerdo a diagnósticos viables que distingan los factores facilitadores de la realización personal y empresarial, así como su seguimiento reflejado en los resultados de la organización.

Se refiere a políticas para optimización profesional engranada con la laboral que inicia con la compaginación de las motivaciones de los aspirantes con la visión de la organización, desde los pasos iniciales de captación hasta su preservación en términos de fidelidad trabajando a favor de las estrategias sostenidas para la competitividad, en este sentido para reforzar estos aspectos se requiere la búsqueda de respuestas que acierten con las estrategias más acordes.

La gestión se trata de la composición de estrategias sacudidas actualmente por fenómenos suscitados o que emergen e impulsan la movilización y modifican las perspectivas del trabajo, por lo tanto, son consideraciones a explorar para la mejora de las condiciones laborales como ocurre

con las expectativas y aspiraciones de las generaciones en incorporación al mercado de trabajo, conocer estos factores precisa las necesidades más apreciadas y de esa manera las de mayor interés en la planificación de la gestión durante el siglo XXI (Saavedra, 2020).

Esto genera transformaciones en la cultura de las organizaciones, para proceder en coherencia en las fluctuaciones del mercado y la sociedad para minimizar costos, mientras la productividad se incrementa, desde las regulaciones públicas y sindicales, junto a la incorporación de nuevas generaciones, considera se fundamentan en esquemas salariales y no salariales desde las cuales proveer condiciones de trabajo que equilibren expectativas personales y empresariales, porque corren el riesgo de ocasionar movilizaciones laborales junto al conjunto de habilidades y conocimientos que poseen y en las cuales la empresa pudo hacer inversiones. (Saavedra, 2020).

El arraigo organizacional que pueden desarrollar los trabajadores lo asigna al “*salario emocional*” con el sentido de pertenencia, involucramiento en actividades estimulantes y convicción en su relación con la empresa, para incorporar elementos relevantes para cada persona como la felicidad y satisfacción profesional, basado en los principios de Autonomía, Competencia y Capacidad, Novedad, Aprendizaje, Relación y Pertenencia, Trascendencia ante el reto de ajustarse a la integración y el desarrollo organizacional de las diferentes generaciones que se encuentran trabajando juntas y requieren procesos de armonización al cumplir los fines para los cuales son contratados. (Saavedra, 2020).

Describe la autonomía como aquella capacidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias, competencia y capacidad son las actitudes y destrezas requeridas para el puesto, la novedad son las formas de instar el interés por el aprendizaje y el conocimiento, para así mejorar las acciones del desarrollo de capacidades, la relación y pertenencia es ganada cuando ya existe un

sentimiento hacia la organización hasta alcanzar la trascendencia consistente en continuar al siguiente ámbito empresarial.

Señala que la forma más concreta implementada de estos principios es con programas de bienestar gestionado para colaboradores y sus familias.

El desarrollo organizacional en el siglo XXI se interrumpe cuando algún puesto queda desocupado, lo cual se incrementa entre las nuevas generaciones inclinadas a dejar las empresas sin planes, en este sentido debido a las decepciones causadas en una gestión del talento humano sin estructura, frustración que puede motivarlos por otras que flexibilizan sus culturas hacia la innovación y rentabilidad, con lo cual buscan de ese modo elevar los grados de compromiso en los colaboradores reforzado con marketing interno para exponer los valores fundamentales.

Otro aspecto primordial es la retroalimentación que transmita la cultura a través de canales de comunicación, la promoción debe ser parte de la planificación con claros lineamientos y diseminados entre todos los colaboradores que disipe malentendidos o distraiga de las metas, por lo tanto, los medios que faciliten la transparencia entre las gerencias y colaboradores van a fortalecer el compromiso y pertenencia hacia bases de cooperación interna más que de competencia (Saavedra, 2020).

La comunicación propicia las relaciones necesarias cuando se comparten informaciones adecuadas y las herramientas de las tecnologías son fundamentales con las nuevas generaciones para mensajes que son importantes transmitir.

Menciona también que las diferentes organizaciones se distinguen por la acumulación del esfuerzo característico de todos sus integrantes, la dedicación positiva de buenas prácticas y la experiencia obtenida por un tiempo respecto a la gestión de estas carreras, junto a la gestión en

general es una inversión que se debe evidenciar en el desempeño y solvencia de la organización hacia la cual se vierten los valores agregados y parece ser atractivo en las nuevas generaciones.

Anticipadamente a objetivos y valores, señalan que se necesita el análisis de la cultura organizacional y las relaciones emanadas en lo interno de áreas o procesos, así como los aspectos externos para evitar sesgos principalmente desde la directiva en las estrategias para el fortalecimiento de los lazos de confianza, afianzados en la cobertura a necesidades salariales y emocionales, reflejados en los resultados logrados por la empresa, con la combinación acertada de salario emocional en la cual cada colaborador refleje sus aspiraciones y expectativas para incentivar la participación positiva (Méndez, 2020; y Jaramillo, 2020).

2.1.2. Las necesidades humanas

La gestión del talento humano en esencia engloba la comprensión de las necesidades humanas básicas, quien desarrolla una teoría vigente sobre este tema es Abraham Maslow (1908-1970), en ella jerarquiza los principales incentivos para el desarrollo personal de los trabajadores e incluso engloba los fundamentos de la motivación humana, correspondientes a las más básicas hasta las más sofisticadas aspiraciones en busca de la autorrealización y reconocimiento afines a las jóvenes generaciones y las decisiones profesionales en consecuencia.

Son una escala en jerarquía para medir la insatisfacción de los colaboradores que acelere las acciones para controlar la movilidad laboral en la planificación organizacional al proporcionar por el trabajo cumplido condiciones para suplirlas, distribuidas en cinco niveles por Maslow, las cuales escalan en la medida que se cubren las básicas hasta las más sofisticadas, en resumen, la base abarca las necesidades fisiológicas y biológicas vinculadas al funcionamiento normal de los signos vitales (Marchena y Robles, 2021).

Continúa la seguridad, protección y estabilidad en la integridad física y obtención de recursos, en el tercer nivel esta la pertenencia y relaciones afectivas y sociales, asciende luego a necesidades de reconocimiento, estima, éxito y confianza pero adicionalmente responsabilidad, rendimiento, prestigio y demás factores asociados a las actividades de trabajo, hasta la cúspide donde se concreta la realización personal en todo el potencial intrínseco hacia las experiencias de satisfacción plena en los aspectos personales y profesionales.

Esta teoría de las necesidades, abarcan las necesidades a prestar atención en la gestión del talento humano, y cuidar que se encuentren cubiertas, se reflejen entre las prioridades culturales de la organización y se mantengan relevantes en la renovación de los planes de retención y motivación, sobre los cuales los colaboradores encuentren suficientes incentivos para comprometerse al trabajo, ya que de acuerdo a las características descritas de los “*Millennials*” estas necesidades tienen una perspectiva diferente a las generaciones precedentes como se describen en el punto anterior.

También cubren en parámetros generales, de las maneras más frecuentes generadoras de la motivación que se extiende a aspectos de índole emocional sobre los monetarios, pero del mismo modo se gestiona más por criterios apreciativos y valoración que cálculo, con su conocimiento se pueden implementar estrategias acordes para la retención y desarrollo del talento humano en base a los diagnósticos del comportamiento del ser humano. (Alcázar, Cascante, Labrador, Sobrino y Mattio, 2016).

Entre los factores también señalados a sopesar para profundizar en la motivación, está la heterogeneidad de la edad que ocasiona diferencias en cómo se concretan atractivas propuestas durante la gestión del talento humano para cada segmento, pero también abarque la integración

intergeneracional y la influencia positiva en el desempeño, así como el fortalecimiento de la desmotivación que puede ser inminente con el desgaste de la carga y el entorno laboral, facilitando la desvinculación como la precariedad en la oferta.

Implica planificar los ineludibles cambios desde la gerencia hacia las bases operativas hasta sumergirse en los esquemas incorporados de la cultura organizacional, quienes bajo el aspecto de las generaciones corresponden mayor o menor flexibilidad para aceptarlos, además de los fenómenos de índole histórico, político y cultural propios, una gestión deficiente de estas resistencias pueden ocasionar el fracaso y son momentos oportunos para el desenvolvimiento de los liderazgos por la incertidumbre que ocasiona la transición.

La retroalimentación y la cooperación entre los compañeros alientan la motivación para avocarse a la eficiencia en sus funciones, desde las condiciones acordadas hasta el espacio presto al trabajo, son las cosas externas principalmente dispuestas por la organización como los beneficios sociales, política empresarial, ambiente de trabajo entre otros elementos fundamentales, estas se extienden a las respuestas anímicas que demuestren la satisfacción con las mismas porque se insertan en relaciones de trabajo cordiales, junto a una atmósfera promotora de satisfacción con el desarrollo organizacional propuesto para activar un enfoque del conjunto de fuerzas originadas en consecuencia. (Marchena y Robles, 2021).

La regulación de la gestión del talento humano puede ser la diferencia entre una empresa con personal suficientemente capacitado o recurrir forzosamente a paralizar operaciones por no contar con la cantidad de trabajadores para continuarlas, planificación influida por las tendencias ahora globales que determinan las dinámicas sociales del trabajo, pero no exoneran a los profesionales del desarrollo organizacional la responsabilidad de buscar la información para prepararse con el propósito de revisar y corregir los errores o desajustes ocasionados.

Una situación ambigua en el compromiso de los colaboradores con riesgo de constituirse en práctica habitual con las consecuencias en la organización, es la renuncia silenciosa o el “*Quiet Quitting*” (en inglés) donde el trabajo se remite únicamente a cubrir las tareas del empleo, el cual se relaciona con el *presencialismo* consistente en cubrir un horario o tiempo de permanencia en el puesto de trabajo, bajo el mínimo o nulo rendimiento debido a que los resultados se dispersan en actividades sociales o personales sin estar relacionadas al trabajo.

Más allá de las sutilezas en las diferencias de estos conceptos son las consecuencias para las organizaciones y su relación con la motivación para el trabajo de los colaboradores, a quienes se requiere transmitir programas de fidelización para construir el sentido de pertenencia y de ese modo la motivación para asumir compromisos con convicción, la existencia de afinidades entre las partes lo facilita principalmente durante el proceso de captación y contratación en la gestión del talento humano, para adoptar con más efectividad la cultura organizacional, en esencia cubran las necesidades explicadas en el punto anterior desde la empresa tanto por los colaboradores.

Estos fenómenos laborales representan un preámbulo al agotamiento anímico de una etapa laboral, opuesto a la sostenibilidad de la productividad relacionada con la retención de personal capacitado, encaminado a la realización personal y profesional donde la gerencia puede contribuir estratégicamente a la compaginación de aspiraciones y metas, además del uso de la comunicación a través de mensajes lo suficientemente comprensivos (Escalante, 2022).

Algunas de estas pueden ser utilizar modelos evaluativos transversales en desempeño y competencia, programas para el desarrollo personal así como de lealtad enfocados en integrar a los beneficios laborales convencionales, la satisfacción de las necesidades generales del personal y de igual modo los particulares sean gestionados por acuerdos sindicales o personales, creando

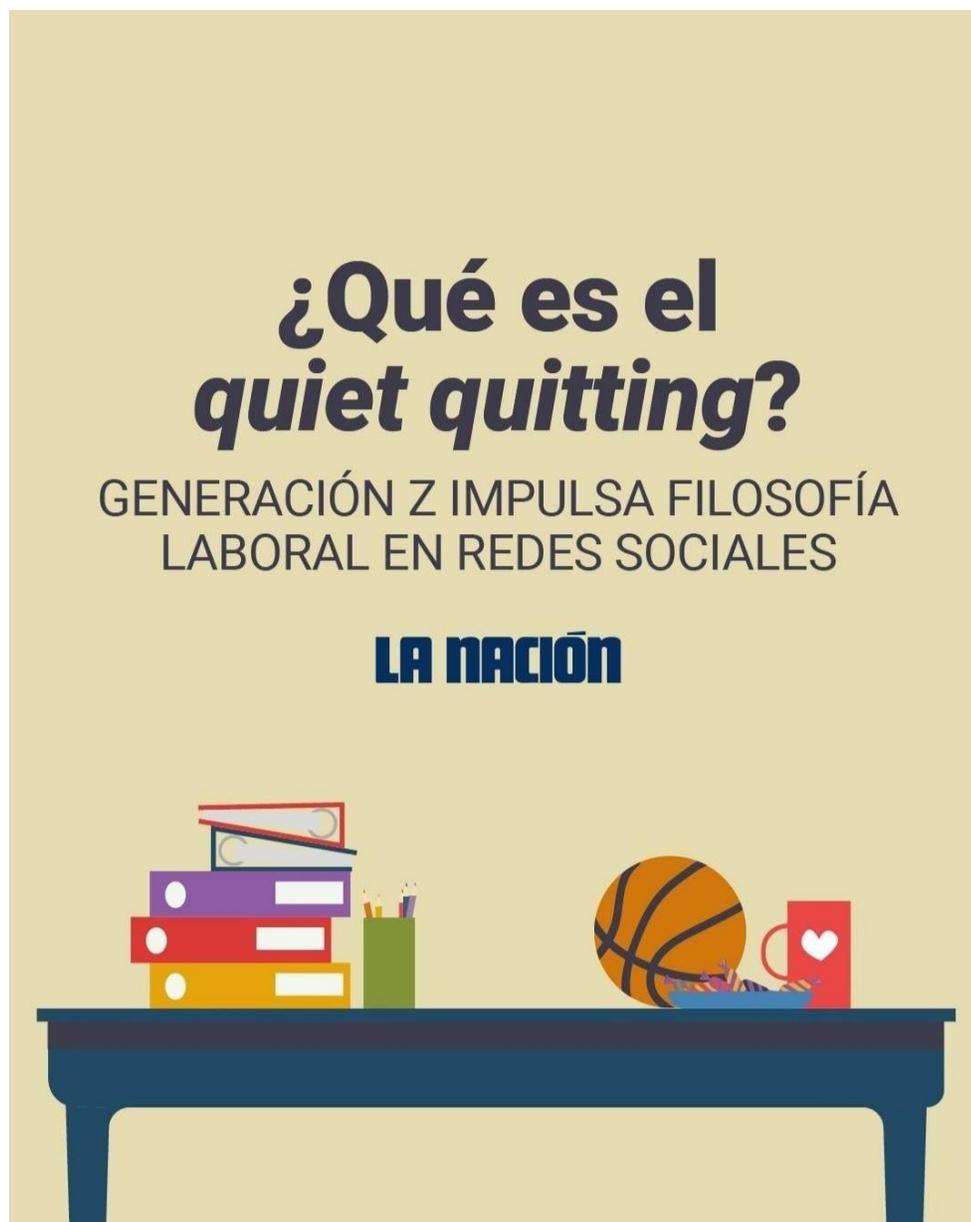
entonces marcas reconocidas en el mercado como organizaciones atractivas ante posibles y futuros trabajadores frente a la incógnita abierta sobre las aspiraciones de los jóvenes.

La renuncia silenciosa surge como hábito frecuente en la generación Z, en sus incipientes pasos por el mercado laboral debido a la prioridad que exhibe respecto a su tiempo personal, así buscan hacer un equilibrio, una perspectiva generacional que entró en consideración a nivel gerencial debido a la crisis sanitaria global desde el año 2019 con la pandemia del Covid-19, que por su extensión obligó a muchas organizaciones replantearse los flujos de trabajo en modos remotos con una extensiva adopción de las tecnologías digitales que permiten mantener oficinas virtuales en una cantidad de actividades productivas.

No solo representa el desprendimiento precipitado de la concepción de trabajo consistente a permanecer todo el equipo en un mismo espacio y tiempo, se trata de una transformación de la cultura organizacional imbuida en la adaptación masiva de instrumentos digitales y prácticas de trabajo abiertas a una composición organizacional, posible con la adaptación de innovaciones que faciliten crear ejes centrados en los flujos de información que todos los participantes nutren, se trata de herramientas para la fundación de inteligencia artificial útil a las metas y eficacia, centrada más en el desempeño que el horario y más en la interacción permanente que el encuentro de un grupo de personas con roles diferentes, reúne en los nuevos escenarios laborales (Escalante, 2022).

Ilustración 1

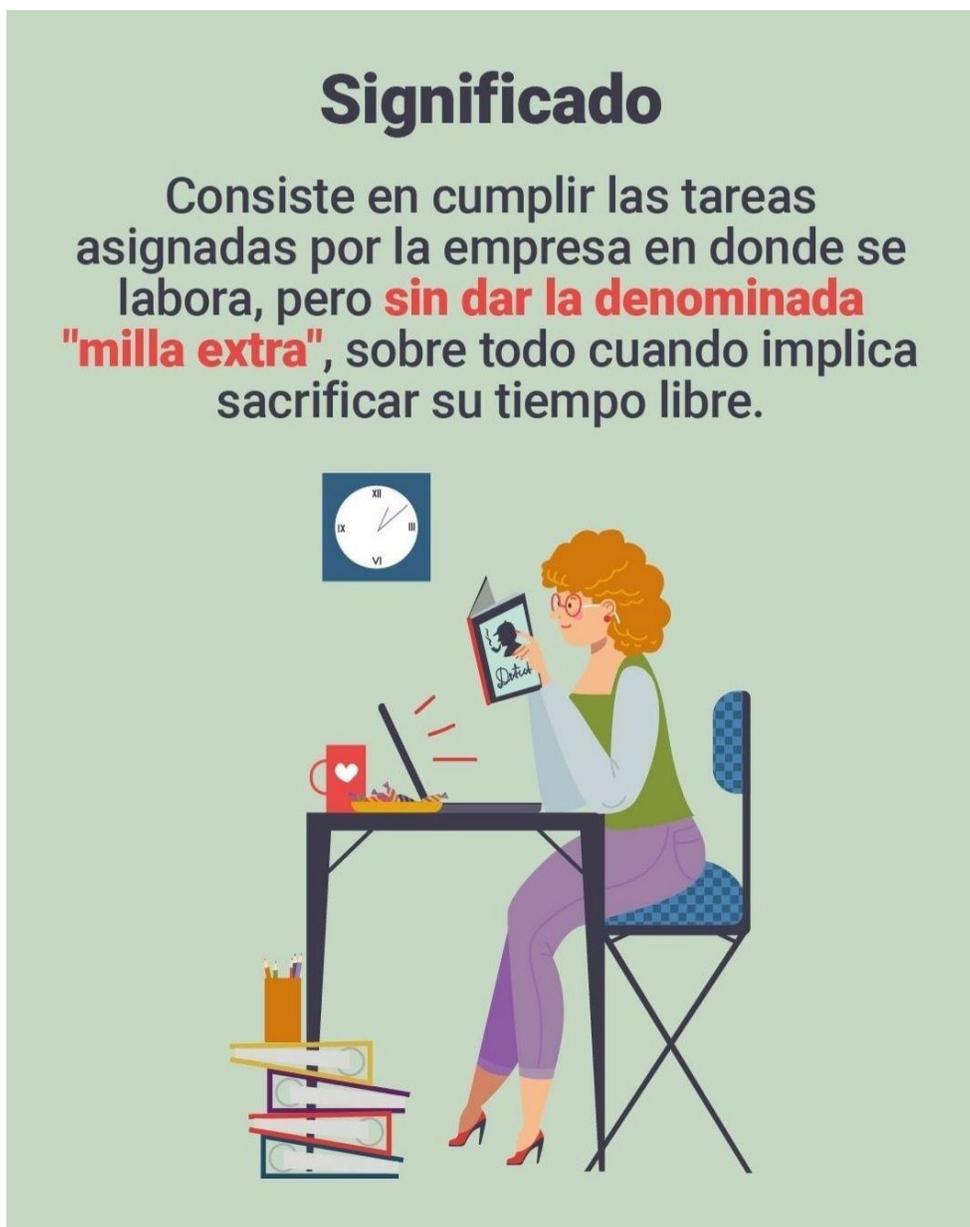
¿Qué es el quiet quitting?



Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 2*Tendencia*

Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 3*Significado*

Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 4*Propósito*

Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 5

Influencia Pandémica

Influencia pandémica

La emergencia sanitaria promovió que las personas cambiaran sus oficinas empresariales por espacios en sus casas para desempeñar sus **tareas a distancia**. Muchos veinteañeros se unieron al mercado laboral en ese periodo.



Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 6

¿Qué dice La Ley?



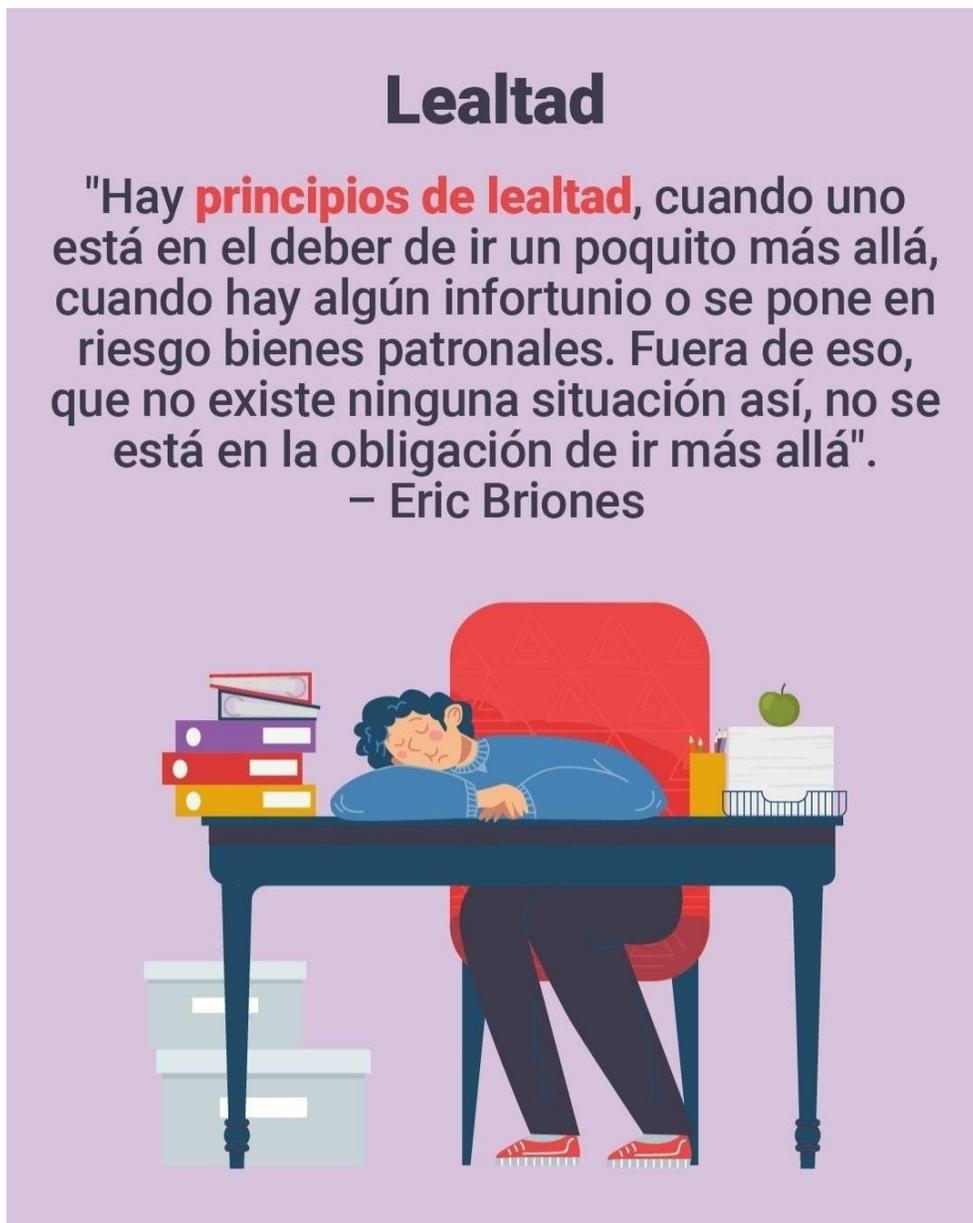
Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 7*Lealtad*

Lealtad

"Hay **principios de lealtad**, cuando uno está en el deber de ir un poquito más allá, cuando hay algún infortunio o se pone en riesgo bienes patronales. Fuera de eso, que no existe ninguna situación así, no se está en la obligación de ir más allá".

– Eric Briones



Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 8

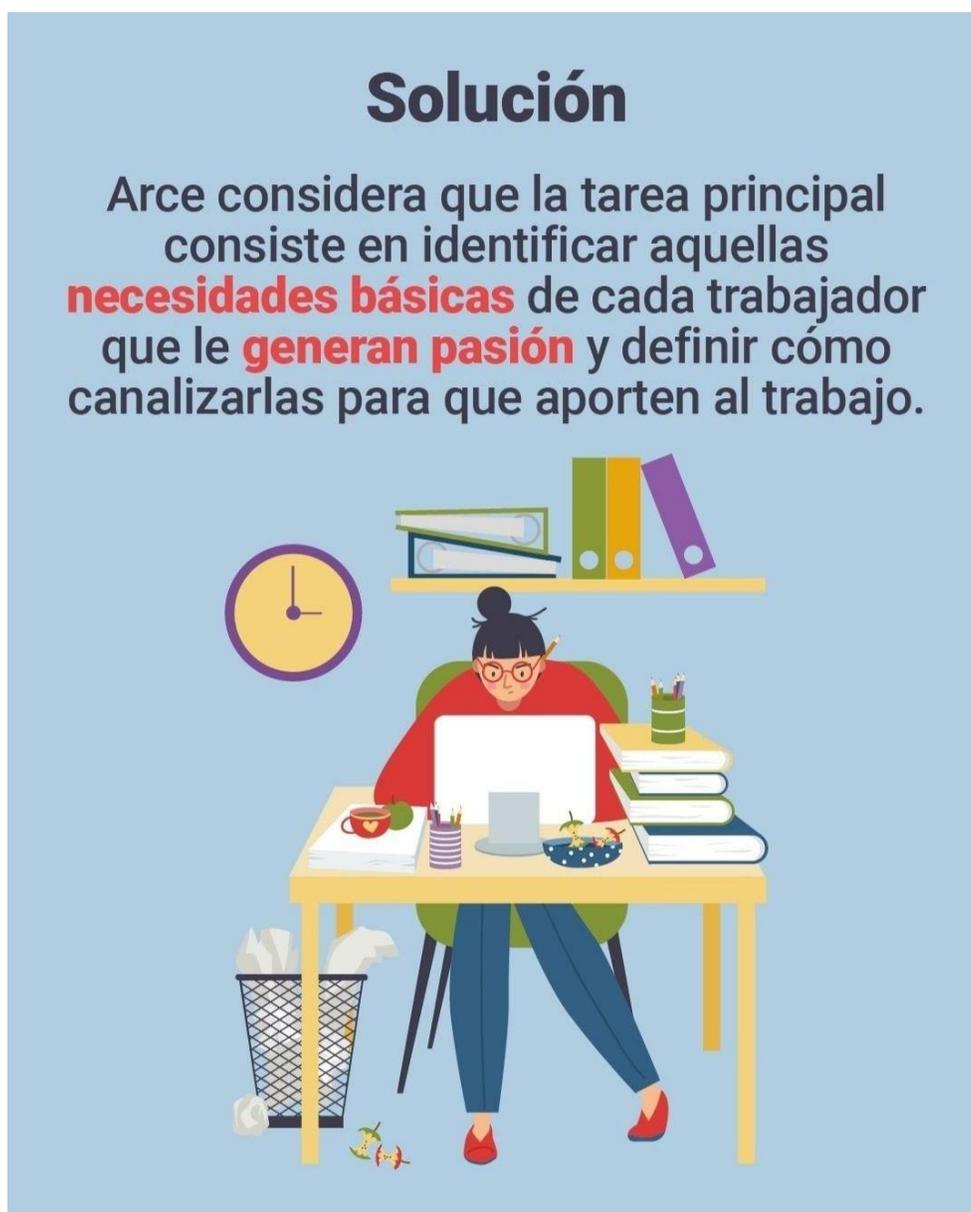
Reto para empresas

Reto para empresas

Adriana Arce, socia de Recluta TalentHunter, sostiene que el *quiet quitting* puede representar una **señal de alerta** para que las compañías **ajusten sus dinámicas** de trabajo y **generen interés** en sus colaboradores.



Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

Ilustración 9*Solución*

Fuente: Diario La Nación, edición digital, Junio 2023.

2.1.3. Las generaciones

La relación de las diferencias entre generaciones y sus expectativas laborales es un tema que genera atención en la investigación en momentos más relativamente recientes, entre ellos se pueden mencionar la revelación de gestionar la diversidad generacional debido a dimensiones de población, porque se determinen diferencias en sus estilos de trabajo y, por lo tanto, se generan expectativas por atender desde la gerencia del Talento Humano. (Dychtwald, Erickson y Morrison, 2007).

Es una interrogante que continuo planteándose en estudios posteriores pero sistematiza las percepciones de las diferentes generaciones el informe presentado por (Universum, 2017), entre ellos las concepciones del liderazgo y cuáles pueden ser los desafíos subyacentes en los modos de su ejercicio, comprobando la existencia de dimensiones relativas respecto a género, edad, contexto social y geográfico, para obtener de resultado como conciben los aspectos laborales estos segmentos poblacionales dentro de la organización.

En escala iberoamericana sobre la gestión empresarial de la diversidad generacional se encuentra un estudio de enfoque cuantitativo realizado junto con la Universidad Pontificia de Comillas (España), constatan de este modo la convivencia de al menos 5 generaciones en las organizaciones seleccionadas, identificadas como veteranos, “*baby boomers*”, generación X, Y y Z, cada una con sus estilos y expectativas laborales marcadas entre los retos existentes para la gestión del Talento Humano (Alcázar, Cascante, Labrador, Sobrino y Mattio, 2016)

Con la continuación de este estudio establecen diez tópicos principales para su gestión por parte de los directivos en cada equipo, se tratan de:

- 1) Oportunidad de desarrollo.

- 2) Trabajo en equipo.
- 3) Reconocimiento.
- 4) Rol de equipo.
- 5) Consecución de objetivos.
- 6) Disfrute/clima.
- 7) Valores.
- 8) Comunicación eficaz.
- 9) Formación.
- 10) Conciliación.

Sus definiciones se desarrollan en el marco conceptual, pero siempre está la limitación de su extrapolación por el sentido contextual.

En una misma empresa trabajan personas con edades heterogéneas con formas de laborar y de percibir diferentes, pero aún las empresas no logran ahondar en las motivaciones y expectativas que distinguen las razones de involucramiento y como encauzar sus fortalezas, se presenta ahora la clasificación más usual de las generaciones con la introducción de sus principales características y aspectos esenciales sobre las dificultades relativas a la dinámica de la diversidad generacional (Alcázar et. al, 2016)

Las transformaciones sociales del último siglo en proceso de globalización, advierte sobre el impacto en las características de cada generación en aspectos sociales como la inserción laboral, que requieren ser gestionadas dentro de las empresas, porque abarcan valores, creencias y prácticas que se reflejan en sus aspiraciones profesionales. Cualquier generación participa de sucesos con

concepciones vitales semejantes fijados en las conciencias, las personas insertadas principalmente en sus primeras etapas según Mannheim citado por Alcázar et. al (2016), estos incluyen los sitios cronológicos e históricos, el respaldo a las corrientes sociales características y las actividades consumadas para cambiar y abrir horizontes de la realidad social.

La correspondencia de la realidad con estas representaciones sociales, se remiten a los aspectos laborales y no pretenden una descripción sociológica de la composición generacional amplia, pero si un acercamiento que contribuya a gestionar el Talento Humano bajo esta óptica, relevante para la planificación de personal y cambios generacionales en las organizaciones.

Define la generación como un grupo distinguible que tienen en común los años de vida y de ese modo acontecimientos cruciales de esa etapa según Kopperschmidt citado por Hernández, Martín-Llaguno y Beléndez (2011), se diferencian del resto porque acumulan características reflejadas en valores y rasgos afines, información que puede ser importante para las organizaciones con interés en atraer y retener talento humano, afirma que comprender las exigencias de los jóvenes incorporados al trabajo influye en la productividad.

El estudio de Alcázar et. al (2016) establece la necesidad de gestionar la diversidad generacional en las organizaciones como tendencia que impacta el desarrollo de su planificación y área en la cual gerencia el desarrollo organizacional, requieren preparación para conocer cómo gestionar equipos de trabajo multigeneracionales, de ese modo en general indica que las similitudes superan las diferencias como la elevada percepción sobre sus competencias, sus capacidades de innovación y flexibilidad, incluso la relevancia unánime de la familia, puntos desde los cuales se pueden abrir perspectivas de entendimiento y comunicación.

2.1.3.1.1. Veteranos (1925-1955)

El esfuerzo en el trabajo y la austeridad son de las características centrales por el contexto en el cual crecieron, aunque ya están en plena jubilación, muy apegados a la formalidad ajustan su participación a formas de trabajo jerarquizados realizando sacrificios por su capacidad de plegarse a misiones comunes antes de los deseos propios, el ahorro, es la opción preferida para conseguir bienes (Kauffman, 2015).

2.1.3.1.2. “Baby Boomers” (1956-1970)

El crecimiento laboral es vertical, por ejemplo, con ascensos porque crecen en un ambiente rígido aunque la necesidad de mayor información y aspiraciones popularizaron la televisión que además provee de nuevos referentes que impactaron en los intereses económicos por estatus y abren el consumismo, se expande en el mundo empresarial y se incorpora a las motivaciones laborales de ascenso hacia cargos gerenciales o ejecutivos, ahora con suficiente experiencia los desafíos de crecimiento y expansión estimula su capacidad de analizar y decidir acciones aunque las perspectivas recientes les genere incertidumbres (Kauffman, 2015).

Leales y comprometidos en su entrada al mercado se establece el título universitario como opción más viable para entrar a las empresas multinacionales y dedicarse su promoción en cargos valiéndose del sacrificio y dedicación pero reflejado en el lujo y exclusividad de los bienes que quiere poseer sin dejar de aspirar a la seguridad laboral y el reconocimiento, están conformes con su trayectoria pero también existe ansiedad por desgaste de longevas relaciones laborales y los cambios sociales (Alcázar et. al, 2016).

2.1.3.1.3. Generación X (1971-1981)

Nacen en un período tradicional pero constatan en su crecimiento la transformación veloz del mundo, desata un cuestionamiento en las perspectivas de vida occidentales a una escala internacional que funde la globalización con esferas de participación individual, pero exploran con igual entusiasmo alternativas de vida donde tengan más tiempo de disfrute con familia y amigos, decantan las expectativas laborales y personales hacia la competencia por mejores puestos que exige mayor preparación pero también con tendencias en el trabajo donde primen aspectos más trascendentales (Kauffman, 2015).

Preocupados por el futuro y sumidos en las responsabilidades, en esta generación se exploran transformaciones sociales como la liberación sexual, los movimientos civiles, la cultura hippie, los activismos por la paz, el comunismo, entre otros, en busca de mejorar el mundo no solo con crecimiento económico sino con solidaridad y cooperación como parte de los proyectos sociales y también corporativos (Alcázar et. al, 2016).

2.1.3.1.4. Generación Y (“*Millennials*” 1982-1992)

Actualmente dominan el mercado laboral y generan sustantivos cambios en la manera de trabajar, ya que consolidan el balance entre ambas, en parte influenciado porque ven derrumbarse las expectativas precedentes, época disruptiva porque emergen tecnologías digitales impulsoras de la comunicación entre ellos las redes sociales que enhebran los ámbitos laborales y sociales, así se mantienen entre el escepticismo y optimismo que despiertan estas herramientas.

Son colaborativos y apegados a la familia, mantienen altas expectativas que pueden frustrarse incluso para trabajar en algo que incida socialmente, impulsados por la adaptabilidad los puede llevar a tener sus propios emprendimientos, socializan de modos que se involucran en

esferas globales de acción, realizan decisiones aceleradas que puede rayar en la impaciencia y en desplazamientos laborales de duración corta que eviten compromisos de estabilidad, los mitiga un entorno laboral donde sea reconocido y ofrezca crecimiento de habilidades y autonomía.

En estudio realizado por Hernández, Martín-Llaguno y Belénde (2011) señalan que no se diferencian por sexo la percepción de conflicto potencial entre trabajo y familia para esta generación, pero si lo hace individualmente la personalidad de cada uno, porque analizar las expectativas vertidas en ellos, se asocia con el desenvolvimiento laboral de estos jóvenes en una etapa preparatoria al ingreso de este mercado.

La investigación de Kauffman (2015) verifica la adaptación al trabajo industrial de la generación Y con la identificación de sus aspiraciones y pretensiones debidas a la inclinación por cambiar de trabajo lo que aumenta la rotación laboral, por lo menos en el contexto argentino, detecta así que en sectores con activa presencia sindical se reduce al 1% mientras al cumplir un promedio de 2 años el 50% de jóvenes renuncian en los demás sectores con las consecuencias operativas que ello trae en los costos de producción, mantenimiento y paralización, de acuerdo a esto la rotación de puestos es o no evidente por las relativas condiciones laborales.

También aborda las motivaciones que pueden retener a estos jóvenes, como las jerarquías por tener sus propias concepciones que difieren de generaciones previas al reconocer primero los objetivos y luego al equipo con su respectivo rol, además consideran importante la capacitación y entrenamiento principalmente para mejora profesional o aspirar a cargos en el futuro, que en menor referencia alude a la organización donde labora, es decir tienen necesidad de actualizar sus conocimientos, pero también asumir retos y realizar cambios.

Aspira a una retroalimentación permanente para el mejoramiento y cuando está ausente pueden desmotivarse y trasladar el interés hacia otras opciones estimulantes, ahondan en la

corrección política, respeto por los derechos civiles, la conservación del medio ambiente y la responsabilidad empresarial, hacen mella en las dinámicas intergeneracionales de las empresas que elevan la rotación laboral con los riesgos empresariales que causan si no logran adaptarse a las organizaciones.

La remuneración también propicia la retención de personal en la generación Y como aspecto evidente, pero según Kauffman (2015) se incorpora la familia como aspecto excepcional porque integran vida laboral y personal de tal modo que parece asisten con sus padres al trabajo e incluso solicitan su orientación, sugieren así actividades donde pueden relacionarse con el resto de los compañeros de trabajo y jefes para enlazar así ambas esferas de interés.

La preferencia por horarios de trabajo flexibles que permita complementar sus hábitos personales con laborales es otro incentivo, aunque sea difícil en trabajos operativos de empresas industriales, por ejemplo, que requiere cubrir turnos fijos, conocer así la preferencia de horarios permite evaluar su plausibilidad para tenerlos en consideración, así como un margen aceptado al solicitar ausentarse en algún momento para gestionar los equipos y el cronograma de actividades.

Ante personal tan fluctuante señala unas precauciones gerenciales como tener un sistema de entrenamiento consistente y matrices de habilidades actualizadas en todos los puestos para contar con equipos que suplan los requerimientos operativos ante posibles ausencias o bajas, además de advertir la necesidad de incorporar reformas que abarcan los liderazgos que se orienten a las personas más que a los resultados para procurar precisamente su mejora.

2.1.3.1.5. Generación Z (1993 en adelante)

Nacen en un mundo competitivo y de incertidumbres laborales por la velocidad de los flujos de datos que agitan muchos aspectos de la vida, como el trabajo confinado en lo efímero, de

ese modo y con las instancias formales de educación rezagadas a este ritmo reaccionan sobre la marcha con esquemas de preparación autónomos desde entornos digitales como nativos que son, bajo el cual fundamentan su inserción en el medio laboral.

Las expectativas y motivaciones de jóvenes egresados de secundaria están modeladas por condiciones simbólicas y materiales, decisiones sobre su futuro intervenidas por nexos de clase de referencia familiar ineludible sin ser determinantes y recorrido escolar logrado que en general apunta a su continuación, por lo tanto, reflejo del ascenso social, elaboran para sí una trama exclusiva desapercibida entre la multiplicidad (Boquin, 2022).

Manifiesta que parte de un cuestionamiento latente sobre la incorporación laboral, después de la secundaria, ante una oferta de educación superior existente pese a las disminuidas opciones de progreso que representan.

Así la juventud es una construcción social asignada por la cultura correspondiente a las relaciones en una etapa histórica, señala Bourdieu citado en Boquin (2022), debido a todas estas variaciones y la heterogeneidad de las experiencias generacionales, proponen una multiplicidad que amplía la pluralidad de dimensiones que abarca, la cual se encuentra en ciernes porque apenas ingresan al entorno laboral y su comprensión está abierta a investigaciones pertinente para comprender las tendencias de la gestión del talento humano con las decisivas condiciones actuales que afrontan las sociedades, los esquemas laborales, expectativas y motivaciones.

2.1.4. Brechas generacionales

Los problemas de inclusión generacional son brechas de expectativas que ocurren cuando se rezagan las oportunidades ante las capacidades adquiridas o las aspiraciones y logros esperados que registran una perspectiva generacional, si internamente estas reinciden en toda la sociedad se

mantiene la exclusión intergeneracional que diferencian a jóvenes y adultos, pero que se prolongan entre el mismo segmento juvenil.

Las brechas intergeneracionales en sentido laboral, se reflejan en los niveles de empleo así como en los ingresos laborales, señala también que favorece la filiación institucional de los jóvenes la extensión de las fases educativas y la reducción del desempleo porque así habrá en menor proporción quienes no estudian ni trabajan, aunque los años acumulados de escolaridad vayan en detrimento de los ingresos esperados por retorno, pero la inclusión también se extiende a los procesos de participación y fases de integración que concentren sus más diferentes afinidades e intereses.

Ahora sobre las brechas intra generacionales implica tendencias a mayores niveles de educación en la juventud de la región que abre oportunidades a mejores empleos, pero persiste el desafío de integrar a quienes tienen menos recursos como habitantes de zonas rurales, en ese sentido el aumento en el consumo material aun es incipiente respecto al simbólico, aunque este se encuentre en aumento, puede propiciar un salto cualitativo en la inclusión porque es una reforma de concepción política que trae aparejada con las inclinaciones y movilizaciones propias, apoyadas en los medios digitales que se amplía en simultaneo a la expansión de la conectividad. (Hopenhayn, 2008)

Kauffman (2015) cierra su investigación con diferentes propuestas para retener el talento y cierre de brechas generacionales, sugiere capacitación frecuente y rotación por diferentes puestos de la empresa para adquirir de ese modo experiencia que permite al personal capacidad de asumir diferentes roles sobre todo en cargos rutinarios, pero de manera estimulante, condicionar la creación de líderes en parte de los procesos de producción con reconocimientos monetarios y ofrece opciones de delegación.

Sobre la comunicación, señala que esta debe ser vertical y horizontal, tanto para sus pares como jefes, una red con roles y funciones con quienes se mantiene algún tipo de relación y da oportunidad a emerger nuevos líderes, la necesidad de expresarse con todos puede dificultarse cuando se toman decisiones sobre su trabajo sin ser consultados, así sugiere implementar mecanismos casuales de interacción como redes sociales para acelerar el flujo de información y la transparencia de la organización que relaja las barreras de jerarquía. El diálogo más flexible entre niveles transmite con mayor eficiencia problemas y soluciones previstas inmediatamente, además permite cuotas de ubicuidad para personalizar sus mensajes más que su masificación.

Los incentivos usuales para la retención de personal en las organizaciones, parecen ser insuficientes con las generaciones jóvenes que afectan los costos de capacitación y operación, por eso son pertinentes los estudios que faciliten su comprensión para remozar las oportunidades de permanencia que signifiquen crecimiento profesional, en ese sentido toda la preparación con anticipación de las empresas para asumir estos desafíos significa su continuidad para evaluar el impacto y las medidas necesarias de acuerdo a Méndez (2020).

Ofrece un conjunto de sugerencias basada en su estudio, por la interacción a mantener entre generaciones en las organizaciones, entre ellos contar con planes de acción preventivo desde los principales directivos quienes deben fungir de motivadores y mentores, incluso relegar prejuicios personales de las empresas cada vez más comprometidas con la diversidad y se refleje en la cultura propia y de la organización, avocada a equilibrar tiempo laboral y logro de objetivos con las prioridades personales mientras fortalece la relación cooperativa.

Incluye la preparación y actualización profesional de personal orientado a la eficiencia productiva y evidencien las razones del trabajo en común, mostrarlo al incorporar campañas de retroalimentación que exprese sus beneficios a través de las múltiples opciones de comunicación,

así *“esa mimetización que, conservando las características de cada generación, los llevará a compartir una misma cultura organizacional”* (Méndez Ortiz, 2020, p. 174).

La crisis económica también atraviesa los conflictos que cada edad más evidencia para lidiar con las aspiraciones laborales, se define como adversidad generacional, lidiar apropiadamente con ello implica gestionar la creatividad y el talento, suma de conocimientos y habilidades en conjunto que aportan con estrategias integrales que comprometa y retenga los diferentes perfiles, para conseguir soluciones creativas y respuestas innovadoras afines a las sociedades y mercados donde se desempeñan (Alcázar, Cascante, Labrador, Sobrino, & y Mattio, 2016).

La transferencia de conocimientos entre generaciones y bidireccional con la organización es parte de la estrategia asociada a la eficacia de las funciones gerenciales y al acatamiento de las herramientas, fortalecer la confianza mutua con el entorno para trabajar con equipos motivados y comprometidos que contribuyan a la competitividad se abre con detectar afinidades y sensibilizar sobre sus diferencias, decisiones e intervenciones en el área de desarrollo organizacional, pueden lograr sustantivas diferencias que obligan a reconsiderar parte de sus criterios consolidados.

2.1.5. Semejanzas entre las generaciones

Las diferencias generacionales sostienen la valoración que los diferencian, pero con fines de integración organizacional, es necesario gestionar la diversidad existente en el ámbito laboral para que funcione efectivamente en la pluralidad con la inserción de la tolerancia recíproca, lo opuesto es magnificar los estereotipos y entornos socialmente segregados perniciosos para lograr que una empresa mejore sus niveles de desempeño, en ese sentido Alcázar et. al (2016) resumen los aspectos que tienen en común todas las generaciones.

Aunque se refieren explícitamente a España donde realizan el estudio, dados los nexos hispánicos con la mayor parte de América Latina donde se encuentra Costa Rica, se puede hacer una extrapolación, señalan que la familia es la relación fundamental sobre la cual gestan los esquemas de existencia independiente de la generación donde encajen, la consanguinidad y los parentescos son eje de sus relaciones y redes de apoyo primario, valorados como tales, siguen siendo base de la vida social que comparten en sentido afectivo y de supervivencia.

Luego encuentran la sustantiva valoración cedida a la posibilidad de contar con trabajo que permita oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, es una motivación intrínseca que sostiene su relevancia, del mismo modo comparten aspiraciones extrínsecas en condiciones de salario y económicas, materia sobre las cuales las empresas consolidadas tienen experiencia pero es necesario matizar para preservarlas como herramientas en la retención de personal, sobre todo en contextos propiciadores de la incertidumbre y flexibilidad del trabajo.

También respaldan la existencia de jerarquías, pero difieren en las perspectivas y sentidos que deben contar para gestionar y ejercer la autoridad, de ese modo Alcázar et. al (2016) evocan la importancia de renovar los modelos de liderazgo que manejen los temas intergeneracionales tamizados con legitimación de los equipos y políticas efectivas, ocurre con el reconocimiento de valores, hechos vitales, habilidades, conocimientos, aportados a la organización con visión de corresponder desde la participación en los mercados de las realidades sociales.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Moldes y Gómez (2021) retoman para su estudio las 10 categorías mencionadas de análisis característicos del liderazgo vinculado a la perspectiva intergeneracional e inteligencia emocional mencionados en el marco teórico, se adecuan a cada situación ya que son quienes están comprometidos a construir entornos de relación capaces de incentivar e incrementar este mismo aspecto en el equipo que encabezan, es decir, no se centran en las aptitudes personales sino en las competencias organizacionales y procesos relacionales para gestionar equipos de trabajo. Las cuales se definen de modo genérico del siguiente modo:

2.2.1. Conciliación

Sobre como las diferentes generaciones concilian la vida personal y laboral, surgen las mayores contradicciones, de ese modo la generación “*sénior*” se inclina por una actitud reactiva que faciliten transmitir las políticas con presencia y productividad sin ser proactivos, ahora las más jóvenes son más activas y en ese sentido tienen criterios más flexibles en la responsabilidad originada de la familia y la equidad de género (generación X), hasta la maleabilidad total bajo una conexión permanente de la generación Y, que apenas están explorando la conciliación de todos los factores personales y profesionales de su vida y cuáles priorizan o cuan proclives son para apoyar estas medidas (Moldes y Gómez, 2021).

2.2.2. Comunicación eficaz

La interdependencia en las organizaciones depende de la comunicación sostenida porque la expresión adecuada de planes, necesidades, posiciones e intereses con respuestas claramente propositivas predominantemente cordiales facilita una búsqueda compuesta de resoluciones que

incentive la interacción positiva, como una de las habilidades clave para el desarrollo que tenga en consideración los derechos y emociones de los otros compañeros del trabajo, porque pretende intercambio y retroalimentación de información que se transmita a la organización.

2.2.3. Consecución de objetivos

Los jóvenes salen al mercado laboral con expectativas por alcanzar que eventualmente no sean alcanzadas y recurren a la rotación laboral, que redundaría en costos operativos de la empresa, en las nuevas generaciones propensas a la flexibilización, el logro de sus propósitos conduce a subir la motivación, pero en la misma proporción pueden desanimarse si estos son retrasados o no quedan expectativas de su cometido. Las diferencias generacionales también involucran cambios en los modelos mentales desde la gerencia del Talento Humano, para comprender cómo alinear los objetivos de las organizaciones con las aspiraciones de los más jóvenes (Kauffman, 2015).

2.2.4. Disfrute y clima

Relacionado a las vivencias emocionales laborales que afectan el desempeño enmarcado en un plan empresarial para activar la estrategia que mantenga las actividades y desafíos futuros, se trata de la conjugación de los recursos a disposición, las capacidades y las condiciones del entorno que afectan la conducta de las personas para realizar las acciones necesarias del trabajo, las diferencias generacionales en cómo gestionan el tiempo, influye en la calidad de la dedicación y al clima laboral con resultados satisfactorios del trabajo (Moldes y Gómez, 2021).

Para las organizaciones es importante controlar los niveles de estrés laboral para que no afecte la productividad y los beneficios derivados porque su deficiencia tiene incidencia en la salud mental y así en el estado anímico, por lo tanto, es un factor de análisis para identificar que afecta

el ambiente de trabajo y cuáles son las estrategias fiables para corregirlo, dificultado por la percepción intergeneracional del espacio y elementos de la organización (Almendarez, 2020).

2.2.5. Formación

Existen factores heredados, ambientales y culturales influyentes en la formación de las habilidades blandas adicionales a los sociales, pero es la capacidad de incorporar modelos y esquemas cognitivos comportamentales a los previos o su aprendizaje para comprender de otros modos la realidad, fundamento para el desarrollo de habilidades blandas eficazmente cuando se ejercitan es un factor para la preparación de profesionales integrales, de este modo las nuevas generaciones restan importancia a la enseñanza tradicional porque evidencian que contribuyen a las condiciones de vida bajo la expectativa de los segmentos generacionales anteriores, además el uso cotidiano de internet por los jóvenes que se incorporan al trabajo abre una relación sin precedentes con el conocimiento (Alles, 2022).

2.2.6. Oportunidad de desarrollo

Son los incentivos dentro de la organización para el desarrollo profesional de sus miembros que los motive a conservar el puesto, estos pueden ser desde el salario hasta entorno laboral, pero la relevancia de estos puede diferenciarse generacionalmente y de ese modo están obligadas las empresas a proponer oportunidades ajustadas a las aspiraciones de los jóvenes, si entre sus planes se encuentra atraer y conservar a los más jóvenes, quienes tienen sus expectativas propias y son más propensos a cambiar de trabajo, si eso representa oportunidades.

Las estrategias de identificación de oportunidades implementadas en una organización promueven un atractivo marco de oportunidades favorable pese a las transformaciones recientes del mundo laboral, para que las expectativas de sus miembros se encuentren con la participación

en actividades que les resulten estimulantes, incida en los aprendizajes de los jóvenes y surjan oportunidades de inserción, las cuales no necesariamente son ofrecidas a todos por igual, por estar en diferentes escalas sociales y contar con oportunidades variables de formación (Jaramillo Pérez, 2020).

2.2.7. Reconocimiento

La actitud hacia los elogios a cada colaborador es relativa, obliga a las organizaciones al reconocimiento necesario a considerar ante cada uno de acuerdo a las finalidades que tengan las empresas, pero es con la generación “*Millennial*” que aumenta su importancia, porque parece estar generalizada entre sus intereses, sentirse relevantes en sentido de autorrealización y superación, además está estrechamente relacionado con la motivación ante las actividades desafiantes conducentes a sus aspiraciones (Almiron, Cogozzo y Cosano, 2019).

También se relaciona con el reconocimiento de la diversidad como parte de los cambios en las sociedades modernas que arrastran problemas de integración, específicamente los generacionales, que pueden determinar las dificultades para compaginar aspectos como las diferencias étnicas, de creencias, de orientación sexual, sociales, e incluso personas impedidas físicamente, entre otros, estas formas de aceptación pueden encontrar mayor aceptación en las nuevas generaciones quienes son más consecuentes con las diferencias (Moldes y Gómez, 2021).

2.2.8. Rol del equipo

Se relaciona con el papel que cumple cada colaborador en la organización de funciones y relaciones que guardan para cumplir con el trabajo, sentido de pertenencia así como respaldo a liderazgos y jerarquías, la inclinación hacia la rotación de personal que inciden en el desempeño de acuerdo al interés de los colaboradores, tiende movilizarse entre cargos o conservar el mismo

rol, con la coordinación de estos aspectos pueden gestionar las suplencias, reemplazos, flexibilidad o bajas por situaciones extraordinarias como enfermedad, fallecimiento, asuntos familiares, entre otras, necesarias para mantener las actividades sin interrupciones (Kauffman, 2015).

Las generaciones más jóvenes se encuentran más inclinadas a evitar encasillarse en una época donde los procesos de las tareas son renovados constantemente, prefieren conocer las fases o los aspectos generales y ser más flexibles para la reorganización en busca de mejorarlas, por lo tanto en el actual y dinámico mundo, es importante aprender nuevos roles afines a las expectativas laborales a diferencia de las generaciones anteriores que prefieren estabilidad, cumplir procesos fijos donde las variaciones son excepcionales y todos estos segmentos compaginan el rol con el resto del entorno familiar y social, que ocasione problemas en su cumplimiento (Hernández, Martín-Llaguno y Beléndez, 2011).

2.2.9. Trabajo en equipo

Es la capacidad de realizar una actividad junto a otras personas para alcanzar un propósito compartido, y consiste en los 3 elementos de conjunto de personas, organización y objetivos en común según Durán (2018). Las personas capaces de extraer el talento colectivo de sus compañeros es una habilidad blanda apetecida en el mercado laboral y distintas generaciones pueden gestionar de modos diferentes el compromiso de los colaboradores que integran grupos intergeneracionales y el desarrollo del talento para asumir esfuerzos hacia el logro de metas.

Señala también que el trabajo en equipo, son competencias que esperan tengan los recién egresados porque tiene importancia en la formación integral mientras se aplican las habilidades personales, incentiva la preparación en competencias profesionales a través de tareas asignadas y la productividad, pero además contribuye a tener ciudadanos adaptados, porque las prácticas cooperativas se extienden a cualquier entorno y a una interdependencia frecuente.

2.2.10. Valores

Se trata de los aspectos que prioriza cada grupo generacional sobre el trabajo y lo deseable sobre las condiciones para decidir sobre la vida laboral, conocerlos contribuye a crear espacios y ofertas atractivas para los jóvenes más talentosos al retenerlos por reflejo de valores. Existe una personalidad generacional determinada por expectativas y creencias sobre el trabajo, porque difieren entre los jóvenes respecto a las precedentes, como son los valores sobre el tiempo libre, ocio y vida privada para quienes son considerados aspectos más prioritarios y restan importancia a las actividades laborales como señala sobre la generación Y (Golik, 2013).

Ellos prefieren esquemas flexibles como tiempos parciales o temporales para dedicarse a desarrollar relaciones familiares y experiencias interpersonales, otra diferencia a resaltar es que las generaciones más jóvenes difuminan los valores considerados tradicionalmente masculinos o femeninos como hacen los más adultos, pero las aspiraciones profesionales se mantienen semejantes y sugiere en estos un modelo andrógino.

Su importancia provisional es como se contextualiza el sentido de cada una a través de procesos de investigación que aprehendan la relevancia generacional de cada una, porque entre las diferencias de los segmentos generacionales establecidos sociológicamente estos se matizan en las diferentes sociedades, por lo que el acercamiento en la presente investigación es sobre los aspectos que los jóvenes costarricenses mantienen con sus relaciones laborales.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Se trata de una institución de educación superior formalmente reconocida ubicada en la provincia de Alajuela, la misma ofrece carreras desde bachillerato hasta licenciaturas, entre las opciones incluye la licenciatura en Administración de Empresas donde sus estudiantes se

especializan en la Gestión del Talento Humano, Banca y Finanzas, Mercadeo y demás especialidades de la facultad de ciencias económicas y de la administración de empresas, nicho donde se preparan los próximos gerentes de Costa Rica luego de egresados, se trata de cincuenta jóvenes estudiantes de esta carrera quienes poseen un perfil educativo profesional y estrato social urbano de medio a alto.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

El enfoque utilizado es cuantitativo porque hace una medición nominal de la encuesta a aplicar.

3.2. ALCANCE

El alcance del estudio es descriptivo porque busca ahondar en las dimensiones específicas de las expectativas y motivaciones laborales de los jóvenes costarricenses.

3.3. DISEÑO

El diseño es no experimental de carácter transversal porque investiga por una encuesta las expectativas y motivaciones de los jóvenes en lo laboral desde su contexto.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

En este apartado se hace referencia a las unidades de análisis, las cuales constituyen los elementos a los que se les miden o estudian. En este caso, se hablará de población. Todo esto con el fin de obtener la información necesaria para resolver la problemática a investigar.

3.4.1. Población

El espectro de personas que se desean estudiar consiste en los grupos de estudiantes de Administración de Empresas de una universidad privada. El tamaño estimado de esta población es de 14.500 matriculados actualmente dentro de esta misma institución universitaria en su sede de la provincia de Alajuela, correspondiente a un espectro de carreras entre los cuales alrededor de 2700 se encuentran como estudiantes regulares de Administración de Empresas. Entre este grupo solo cumplen los criterios de inclusión señalados en el punto 3.4.3 sobre la edad, carrera y la etapa

de culminación alrededor de 540 personas, los cuales bajo los criterios de exclusión se reducen a 519 estudiantes estimados.

3.4.2. Tipo de muestra

La muestra consistente en la cantidad específica de personas que participan directamente en el estudio y la conforman un grupo de 52 estudiantes (n) que se encuentran activos de la carrera Administración de Negocios de una universidad privada, los cuales están compuestos por jóvenes de diferentes géneros comprendidos entre los 20 a 40 años, quienes culminan estos estudios desde la provincia de Alajuela (Costa Rica) independiente de las características de sus relaciones, condición laboral o estudios anteriores (Aguilar, 2021).

De ese modo para calcular la muestra cuantitativa se divide esta cantidad de participantes (52) entre la población estimada como valor representativo del espectro del grupo de estudiantes que se encuentran en sus etapas de formación y forman parte de la misma generación (519), este valor desglosado calculado de este modo: $52/519 \times 100 = 10\%$ es el resultado generado para cubrir la cuota que permita a los resultados generar valores probabilísticos, aunque esté basado en un perfil profesional se considera que la muestra es característica en sus aspectos etarios porque todos afrontan en ese sentido los aspectos laborales de motivaciones y expectativas analizados.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Las condiciones específicas para que los individuos se encuentren o no en la muestra se engloban en la siguiente tabla.

Tabla 1 Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión y de exclusión	
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudiantes (edad igual o mayor de 20 a menor o igual a 40 años) que estén al menos en su segundo cuatrimestre de carrera universitaria.	Estudiantes de ingreso reciente, primer cuatrimestre o ya egresados, que sean menores de 20 años y mayores de 40 años.
Estudiantes de Administración de Negocios.	Estudiantes que cursen carreras diferentes a Administración de Negocios.
Estudiantes activos de la carrera de Administración de Negocios que matricularon para el primer cuatrimestre del 2023.	Estudiantes de la carrera de Administración de Negocios que no matricularon para el primer cuatrimestre del 2023.
Emprendimientos propios	Estudiantes que no posea empleo a la hora de realizar la encuesta

Fuente: Elaboración propia, Junio 2023.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para la aplicación de la encuesta los datos personales como nombre, número de identificación, redes sociales o dirección no se van a incluir, los participantes serán contactados por un medio electrónico (correo electrónico o número telefónico). En las instrucciones del instrumento se indicarán resumidas las condiciones del estudio y al final se incluirá el consentimiento de participación para uso de esa información expresamente para los fines académicos señalados.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como herramienta para hacer una aproximación al fenómeno en estudio para hallar datos que reflejen la realidad de las variables tomadas requiere confianza y validez, la primera condición se adquiere cuando se pueden obtener resultados semejantes si este es aplicado a los mismos sujetos en diferentes ocasiones, y el segundo requisito porque mide exactamente el planteamiento u objeto de estudio (Aguilar, 2021). El primer paso para cubrir estos factores es la revisión y la posterior aprobación lograda por parte de los asesores académicos del cuestionario.

Para completar la verificación del instrumento se aplicó de manera aleatoria a 10 personas que se encuentran dentro del espectro estimados de la muestra como estudiantes de la carrera de Administración de Empresa en la misma universidad, quienes manifestaron en general claridad y comprensión de cada una de las variables desglosadas así que se mantienen como están planteadas, pero surgió el comentario sobre tomar en cuenta opciones autónomas de trabajo o emprendimientos propios como opción generacional, lo cual se toma como un valor verdadero relacionado al estudio, también se hicieron algunas correcciones ortográficas para completar su aplicación al resto de la muestra.

Proceso necesario como un instrumento de elaboración propia al equiparar condiciones a utilizar en la etapa de recolección de información definitiva para determinar las modificaciones necesarias, de esta manera se evita improvisar en su diseño con la indicación de instrucciones e intenciones claras, además se adapta al contexto costarricense y corrobora el uso de un lenguaje conocido por los encuestados.

En los porcentajes del margen de error se espera que el cálculo refleje la opinión de la población general de manera representativa, entre menor sea es porque son más cercanos a los

niveles de confianza deseados, en ese sentido se aplica $X = t + e$, en el cual X represente los resultados disponibles dispuestos en el instrumento (90 equivalente a las preguntas realizadas), los cuales de acuerdo a la confiabilidad establecida corresponden a t o los valores verdaderos, con un margen de error e correspondiente al autoempleo (Sampieri, Fernández y Baptista, 2003).

Por lo tanto: $X = t + e$ corresponden en números $90 = 90 - 1$, los cuales al restar quedan en $90 = 89$, en su despeje resulta en 0,99 %. Teniendo un margen de error estimado en un 1% de acuerdo con el proceso de validación el nivel de confianza que ofrece este instrumento de recolección de datos para obtener respuestas en los rangos determinados se mantiene en 99%. Este porcentaje es posible porque se tratan de variables sistematizadas por Moldes y Gómez (2021).

Respecto a la encuesta diseñada bajo estos parámetros para ser aplicada a 4 patronos y lograr una aproximación a la perspectiva complementaria desde los potenciales empleadores, se realiza siguiendo los criterios nominales de medición de selección múltiple para proyectar como perciben las expectativas y valoraciones de sus potenciales y próximos colaboradores, la mitad de ellos corresponden a organizaciones privadas y la otra mitad públicas.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional (Encuesta)
<p>Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que actualmente tienen los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años, para el primer</p>	<p>Rol del equipo</p>	<p>Papel que cumple cada colaborador en la organización desde sus funciones y relaciones que guardan para cumplir con el trabajo, sentido de pertenencia, así como respaldo a los liderazgos y jerarquías, (Kauffman, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considero que los cargos deben ser fijos? • ¿Considero que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa? • ¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido? • ¿Considero importante cuidar las jerarquías? • ¿Prefiero liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)? • ¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones? • ¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios? • ¿Prefiero consolidar una carrera en un cargo fijo? • ¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo? • ¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?
<p>cuatrimestre del 2023.</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Capacidad de realizar una actividad junto a otras personas para alcanzar un propósito compartido y consistente en los 3 elementos de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar? • ¿Prefiere actividades individuales? • ¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo? • ¿Es armonioso el trabajo en equipo?

	<p>conjunto de personas, organización y objetivos en común (Duran, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización incentiva el trabajo en equipo? • ¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos? • ¿Puedo trabajar con personas de cualquier edad? • ¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente? • ¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente? • ¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo? • ¿Considero importante mantener un trato cordial con todas las personas independiente de su cargo?
Formación	<p>Capacidad de incorporar modelos de comportamiento y esquemas cognitivos para comprender de otros modos la realidad y el desarrollo eficaz de habilidades blandas cuando se ejercitan, factor para la preparación de profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral? • ¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar actividades asignadas? • ¿Aspiro obtener un cargo por mi nivel educativo? • ¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera? • ¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas? • ¿Toda la formación recibida es exclusivamente en clases? • ¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas? • ¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas? • ¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?

		integrales (Alles, 2002).	
<p>Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que ofrecen los empleadores a los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años.</p>	Reconocimiento	<p>Relativa actitud hacia los elogios recibida por cada colaborador a considerar por las organizaciones.</p> <p>También se relaciona con el reconocimiento de la diversidad (Almirón, Cogozzo, y Cosaron, 2019, y Moldes y Gómez, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo? • ¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo? • ¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades? • ¿Espero que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados? • ¿Aprecio que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia? • ¿Acepta trabajar con personas impedidas físicamente? • ¿Espero tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno? • ¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?
	Valores	<p>Aspectos que prioriza cada grupo generacional sobre el trabajo y lo deseable sobre sus condiciones, conocerlos contribuye a crear espacios y ofertas atractivas para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje? • ¿Puedo considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa? • ¿Puedo apoyar cambios que lleve a cabo la empresa donde trabaje? • ¿Permanece en un puesto si son satisfactorias las condiciones de trabajo? • ¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?

		<p>los jóvenes más talentosos al retenerlos por reflejo mutuo de valores (Golik, 2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Compartir con los seres queridos es más importante que el trabajo? • ¿Su carrera es lo más importante en este momento? • ¿Busca que el trabajo me permita practicar mis actividades favoritas? • ¿El género es un aspecto determinante en el trabajo? • ¿Sus creencias religiosas afectan el desempeño laboral? • ¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?
<p>Describir las prioridades laborales de las nuevas generaciones desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, basados en las motivaciones y expectativas, y lo que actualmente ofrecen los empleadores.</p>	<p>Consecución de objetivos</p>	<p>Expectativas por alcanzar laboralmente que eventualmente pueden o no ser alcanzadas, también involucran cambios para comprender cómo alinear los objetivos de las organizaciones con las aspiraciones de los jóvenes (Kauffman, 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional? • ¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores? • ¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores? • ¿Encuentro motivación para lograr las metas personales en el trabajo? • ¿Prefiero renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales? • ¿Prefiero conservar un trabajo, aunque no se relacione con mis expectativas laborales? • ¿Prefiero trabajar en una empresa con objetivos que comparto? • ¿Para ocupar un cargo me fijo primordialmente en el factor monetario?
	<p>Comunicación eficaz</p>	<p>Expresión adecuada de planes,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Espero tener conversaciones productivas con los jefes?

		<p>necesidades, posiciones e intereses con respuestas propositivas, cordiales y compuestas de resoluciones que incentive la interacción positiva (Moldes y Gómez, 2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros? • ¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo? • ¿Considero que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo? • ¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes? • ¿Corregirá cualquier dificultad para comunicarse con los clientes? • ¿Espera no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?
<p>Determinar un nuevo perfil laboral de profesionales entre 20 y 40 años y la aceptabilidad de los empleadores relacionados con la motivación y expectativas laborales.</p>	<p>Oportunidad de desarrollo</p>	<p>Incentivos dentro de la organización para el desarrollo profesional de sus miembros que los motive a conservar el puesto, cubra las expectativas de sus miembros y encuentren la participación en actividades que resulten estimulantes, incida en los aprendizajes de los jóvenes y surjan así</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tengo primordialmente en cuenta el sueldo para postularme a un puesto? • ¿Toma en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto? • ¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios? • ¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto? • ¿Considera que la flexibilidad de los horarios de trabajo le permite dedicarme a cosas que le gustan? • ¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario? • ¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto? • ¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?

		oportunidades de inserción (Jaramillo, 2020 y Kauffman, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional? • ¿Prefiere un empleo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?
	Disfrute y clima	Vivencias emocionales laborales que afectan el desempeño, conjugando los recursos a disposición, las capacidades y las condiciones del entorno que afectan la conducta de las personas (Moldes y Gómez, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El ánimo de ir al trabajo es importante? • ¿El desánimo de ir al trabajo es un problema por atender? • ¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño? • ¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros? • ¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante? • ¿Espero que el estrés sea inusual en el trabajo? • ¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral? • ¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?
	Conciliación	Cómo las diferentes generaciones concilian vida personal y laboral, y cuan proclives son para apoyar una sobre otra (Moldes y Gómez, 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares? • ¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja? • ¿Priorizo el trabajo sobre problemas de salud? • ¿Prefiere mantener la vida laborar separada de la personal? • ¿Se le dificulta separar la vida laborar de la personal? • ¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?

Fuente: Elaboración propia, Junio 2023.

3.6 Variables y categorías (continuación)

Objetivo específico. Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que ofrecen los empleadores a los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años.

Tabla 3 Cuadro de operacionalización de las variables para los patrones

Variable	Definición conceptual	Definición operacional (Encuesta)
Rol del equipo	Papel que cumple cada colaborador en la organización desde sus funciones y relaciones que guardan para cumplir con el trabajo, sentido de pertenencia, así como respaldo a los liderazgos y jerarquías, (Kauffman, 2015).	<u>Estrategias para hacer eficaz el rol en equipo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular el sentido de pertenencia • Gestionar estructura jerárquica de roles • Respaldo liderazgos en diferentes niveles de la organización • Rotación de personal planificada • Supervisión del desempeño grupal • Supervisión del desempeño individual • Mantener al personal en los mismos cargos • Flexibilización de horarios • Flexibilización de trabajo remoto

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Capacidad de realizar una actividad junto a otras personas para alcanzar un propósito compartido y consiste en los 3 elementos de conjunto de personas, organización y objetivos en común (Duran, 2018)</p>	<p><u>Medidas para mejorar el trabajo en equipo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en los objetivos de la organización • Habilidades en gestionar el talento conjunto • Compromiso de los colaboradores hacia el logro de metas • Integración intergeneracional de los equipos
<p>Formación</p>	<p>Capacidad de incorporar modelos de comportamiento y esquemas cognitivos para comprender de otros modos la realidad y el desarrollo eficaz de habilidades blandas cuando se ejercitan, factor para la preparación de profesionales integrales (Alles, 2002).</p>	<p><u>Desarrollo de habilidades para su adaptación</u> <u>Enseñar las funciones a los colaboradores más recientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en la formación o mejora de competencias profesionales • Incentivo en la formación o mejora de competencias personales y sociales para su adaptación al trabajo • Exigir capacitación previa en modelos de conducta y prácticas laborales • Ofrecer preparación técnica e integral del trabajo individual • Ofrecer preparación técnica e integral del trabajo en grupos • Ofrecer preparación en habilidades blandas respecto a los segmentos generacionales • Prioriza la educación tradicional en lo profesional y desempeño personal • Posibilidad de aceptar formación alternativa (en línea) o autodidacta • Oportunidades de aprender durante el trabajo

Reconocimiento	<p>Relativa actitud hacia los elogios recibida por cada colaborador a considerar por las organizaciones. También se relaciona con el reconocimiento de la diversidad (Almirón, Cogozzo, y Cosaron, 2019, y Moldes y Gómez, 2021).</p>	<p><u>Formas de reconocimiento aplicados en la organización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elogios individuales y privados • Reconocimientos grupales y públicos • Expresar institucionalmente el crédito de logros y éxitos en el trabajo • Consideraciones sobre la diversidad generacional entre los objetivos de la organización • Incentivo a la aceptación y tolerancia de las diferencias de cualquier otra índole: limitaciones físicas, étnicas, estrato social, creencias, sexuales, etc.
Valores	<p>Aspectos que prioriza cada grupo generacional sobre el trabajo y lo deseable sobre sus condiciones, conocerlos contribuye a crear espacios y ofertas atractivas para los jóvenes más talentosos al retenerlos por reflejo mutuo de valores (Golik, 2013).</p>	<p><u>Valores compartidos desde la organización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriza maneras de trabajo tradicionales • Explora opciones de atraer y retener personal • Evalúa el desempeño respecto al tiempo y espacio privado de los colaboradores • Ofrece opciones en trabajos temporales o parciales • Posibilita la integración de actividades personales en el entorno laboral • Manejo equidad generacional • Manejo de equidad de género • Ejerce y demuestra los valores organizacionales

<p>Consecución de objetivos</p>	<p>Expectativas por alcanzar laboralmente que eventualmente pueden o no ser alcanzadas, también involucran cambios para comprender cómo alinear los objetivos de las organizaciones con las aspiraciones de los jóvenes (Kauffman, 2015).</p>	<p><u>Integración de aspiraciones laborales en la organización:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer aspiraciones y propósitos de vida • Afianzar desde la organización opciones de desarrollo personal • Alinear los objetivos de la organización con las aspiraciones de los empleados • Revisión periódica de logros de la organización • Promueve entre los empleados la construcción de metas
<p>Comunicación eficaz</p>	<p>Expresión adecuada de planes, necesidades, posiciones e intereses con respuestas propositivas, cordiales y compuesta de resoluciones que incentive la interacción positiva (Moldes y Gómez, 2021).</p>	<p><u>Aspecto esencial de la comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenida de manera vertical • Sostenida de manera horizontal • Adecuada en la expresión de planes e intereses • Propositiva • Intercambios positivos • Intercambio y retroalimentación • Órdenes de la directiva acatadas por los empleados • Esquemas de interacción recíprocos

<p>Oportunidad de desarrollo</p>	<p>Incentivos dentro de la organización para el desarrollo profesional de sus miembros que los motive a conservar el puesto, cubra las expectativas de sus miembros y encuentren la participación en actividades que resulten estimulantes, incida en los aprendizajes de los jóvenes y surjan así oportunidades de inserción (Jaramillo, 2020 y Kauffman, 2015).</p>	<p><u>Opciones de desarrollo profesional ofrecidas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos de retención en forma de beneficios sociales • Salario • Entorno laboral • Asignación de actividades estimulantes • Apoyo a la preparación de los empleados • Abrir oportunidades de inserción y ascenso • Opciones de explorar la vocación en la organización • Programas colectivos de incentivos en la contratación • Paquetes personalizados de contrato
<p>Disfrute y clima</p>	<p>Vivencias emocionales laborales que afectan el desempeño, conjuga los recursos a disposición, las capacidades y las condiciones del entorno que afectan la conducta de las personas (Moldes y Gómez, 2021).</p>	<p><u>Condiciones para mejorar el entorno laboral:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia emocional enfocada en la motivación • Conducta enfocada al cumplimiento de sus roles • Condiciones materiales para el despliegue de las capacidades • Entorno que influya positivamente en el trabajo • Interacción con cortesía mutua • Regular niveles de estrés laboral • Espacio de trabajo seguro y confortable

<p>Conciliación</p>	<p>Cómo las diferentes generaciones concilian vida personal y laboral, y cuan proclives son para apoyar una sobre otra (Moldes y Gómez, 2021).</p>	<p><u>Conciliación de compromisos laborales y personales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener separadas la vida personal del trabajo • Permitir la armonización de los aspectos personales de los empleados • Actitud reactiva ante las políticas empresariales • Actitud proactiva ante las políticas empresariales • Evaluar los criterios de conciliación según el caso • Mantener los criterios organizacionales en cualquier situación
---------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, Junio 2023.

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos extraídos se organizan a través de una aplicación especializada (software) en procesar datos y estadísticas (Office Excel), para su presentación gráfica y en tablas que faciliten el análisis para una valoración de los datos numéricos nominales en frecuencia y porcentajes y la misma permita desarrollar las conclusiones y resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los resultados presentados para la identificación de las principales motivaciones y expectativas laborales entre las generaciones jóvenes en su desarrollo organizacional que actualmente estudian en una universidad permiten en una primera parte la descripción de sus principales prioridades y el perfil de profesionales que empieza la inserción al mundo laboral. En una segunda parte se determina una aproximación a las motivaciones y expectativas ofrecidas por los empleadores y la aceptación de estas características.

4.1 Encuesta estudiantes

4.1.1. Variables demográficas

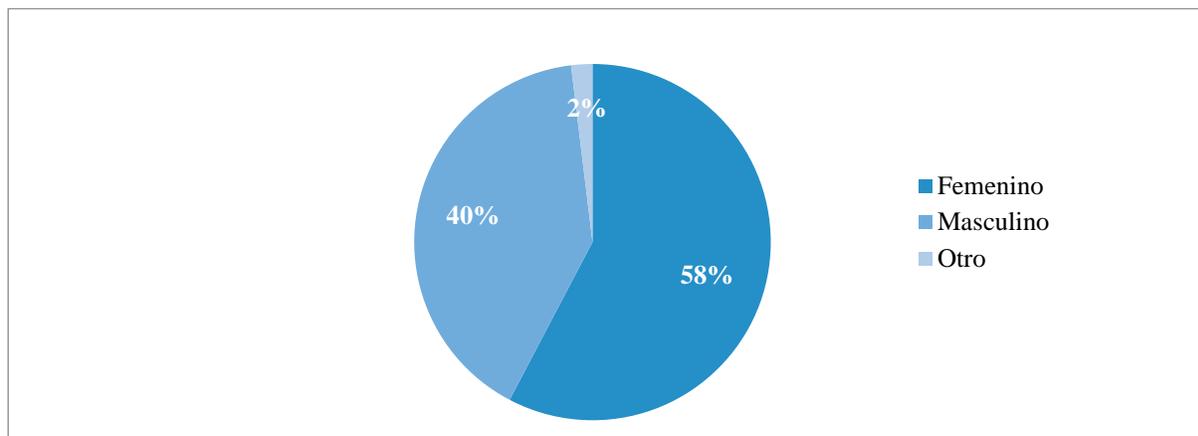
4.1.1.1 Sexo.

Tabla 4 Sexo

Distribución demográfica por sexo			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	30	58%
	Masculino	21	40%
	Otro	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 1
Distribución demográfica por sexo



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

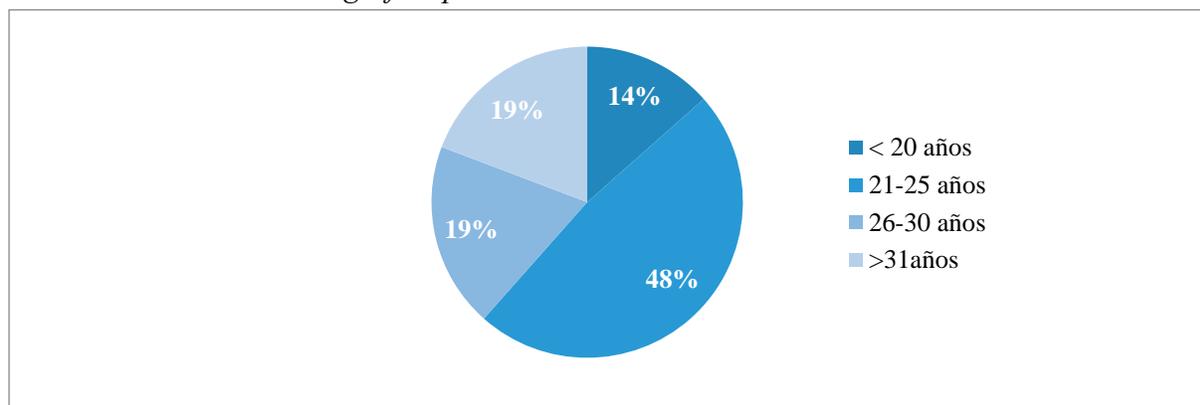
De acuerdo con la población encuestada se puede observar que el 58% son de género femenino, en una proporción del 40% tenemos al personal masculino y en una notable minoría del 2% prefieren identificarse de otras maneras, lo que indica que un alto porcentaje de la carrera universitaria esta predominada por el sexo femenino.

4.1.1.2 Edad

Tabla 5 Edad

Distribución demográfica por edad			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	21-25 años	25	48%
	26-30 años	10	19%
	>31 años	10	19%
	< 20 años	7	14%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 2*Distribución demográfica por edad*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El grupo predominante se encuentra representado por el 48% de los encuestados que son los encuestados entre los 21 y los 25 años, alcanzando casi la mitad de los encuestados, el resto de ellos se distribuyen entre jóvenes mayores y menores a ese rango.

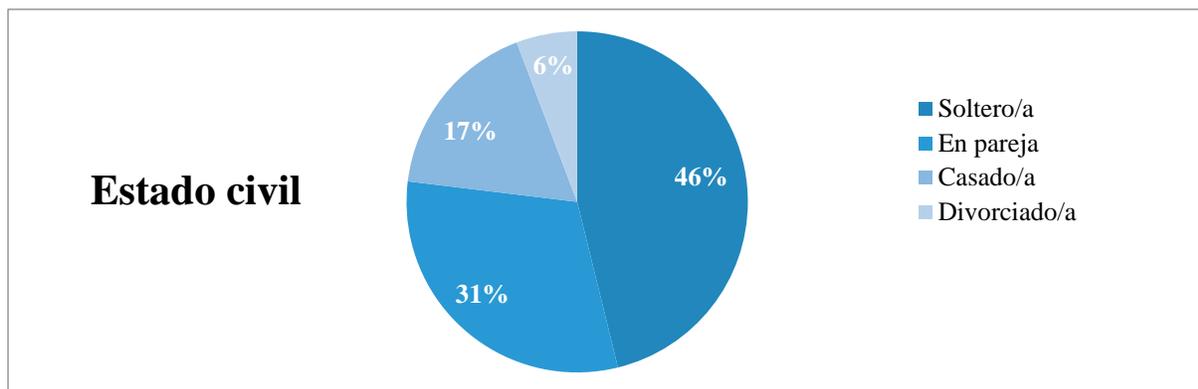
4.1.1.3 Estado civil

Tabla 6 Estado civil

Distribución demográfica por estado civil			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estado civil	Soltero/a	24	46%
	En pareja	16	31%
	Casado/a	9	17%
	Divorciado/a	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 3
Distribución demográfica por estado civil



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

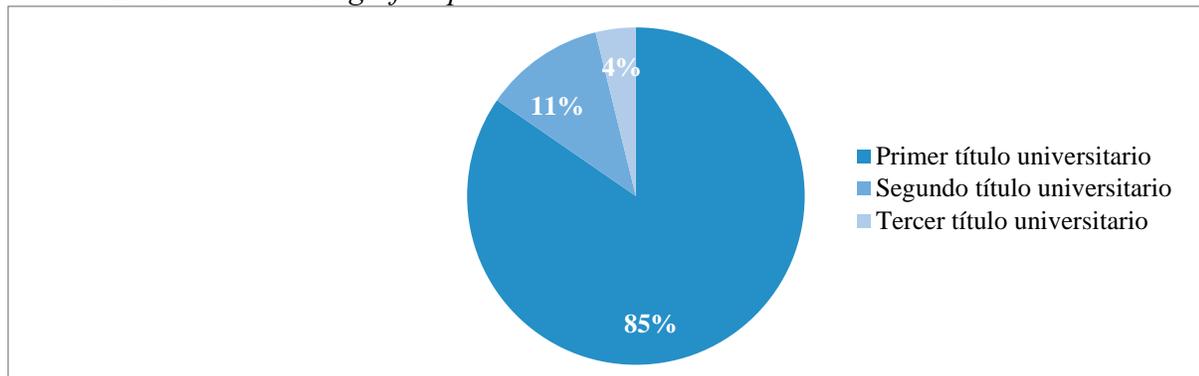
Los solteros son el grupo predominante con un 46% de representación, una tercera parte se encuentran en una relación estable (en pareja), algo más de la quinta parte están casados o divorciados.

4.1.1.4 Nivel de educación

Tabla 7 Nivel de educación

Distribución demográfica por nivel de educación			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de educación	Primer título universitario	44	85%
	Segundo título universitario	6	11%
	Tercer título universitario	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 4*Distribución demográfica por nivel de educación*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

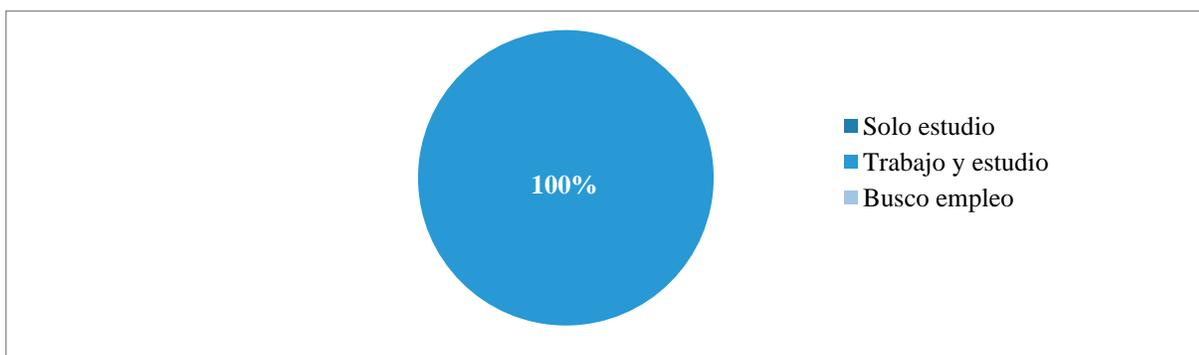
Para el 85% de los encuestados que representan una significativa mayoría, se trata de su primer título universitario, alrededor de una quinta parte representa un segundo o tercer estudio a nivel superior.

4.1.1.5 Perfil laboral

Tabla 8 Perfil laboral

Perfil laboral			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Perfil laboral	Trabajo y estudio	52	100%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 5*Distribución demográfica por perfil laboral*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El 100% de los participantes en la encuesta se encuentran actualmente laborando, es importante mencionar que, para el estudio de la tesis, este era un criterio de inclusión a aplicar en la misma.

4.1.2. Rol de equipo

4.1.2.1 ¿Considera que los cargos deben ser fijos?

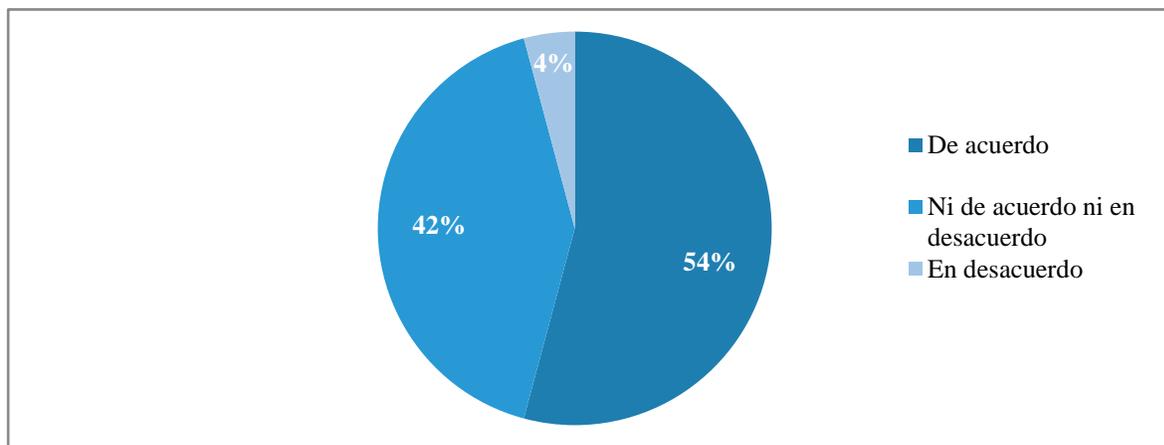
Tabla 9 ¿Considera que los cargos deben ser fijos?

¿Considera que los cargos deben ser fijos?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los cargos deben ser fijos?	De acuerdo	26	54%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	42%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 6

¿Considera que los cargos deben ser fijos?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un 54% (más de la mitad) de los encuestados considera que los cargos (funciones) deben enfocarse a ser estables y fijas, pero de igual modo un 42% nada despreciable de los encuestados es neutro, implica que no se sienten incómodos en el cambio de funciones que se podrían presentar en el diario trajín del trabajo, al igual que colaborar y de esta manera aprender de otras funciones, solamente el mínimo está en desacuerdo.

4.1.2.1 *¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?*

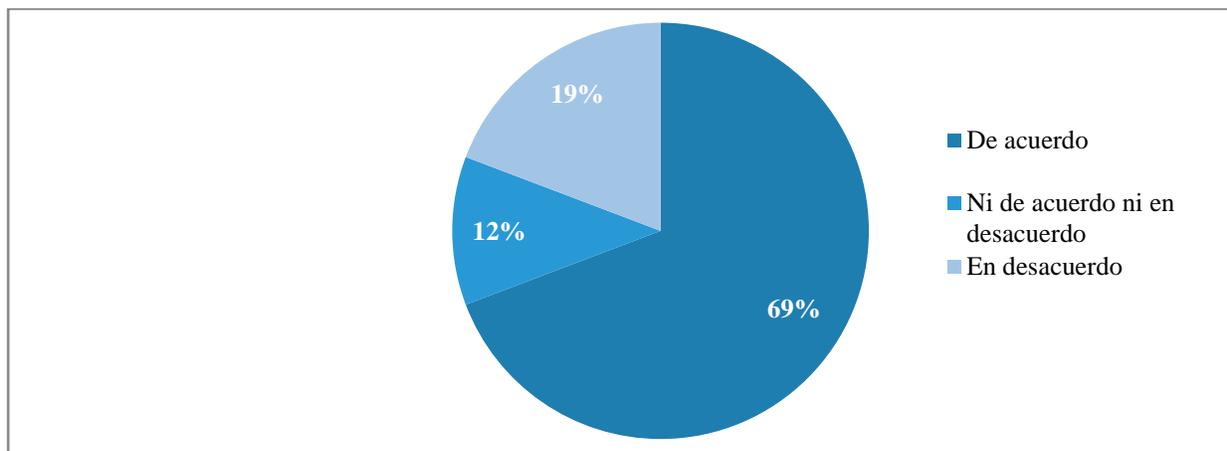
Tabla 10 *¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?*

¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La flexibilidad de funciones es útil para la empresa?	De acuerdo	36	69%
	En desacuerdo	10	19%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 7

¿Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un alto porcentaje de los encuestados, el 69% de ellos, considera que la flexibilidad en sus deberes laborales tiene un alto impacto e incluso es de utilidad para el buen funcionamiento organizacional, esto nos da indicios de que son una población con una alta apertura a la multitarea y al aprendizaje de otras funciones.

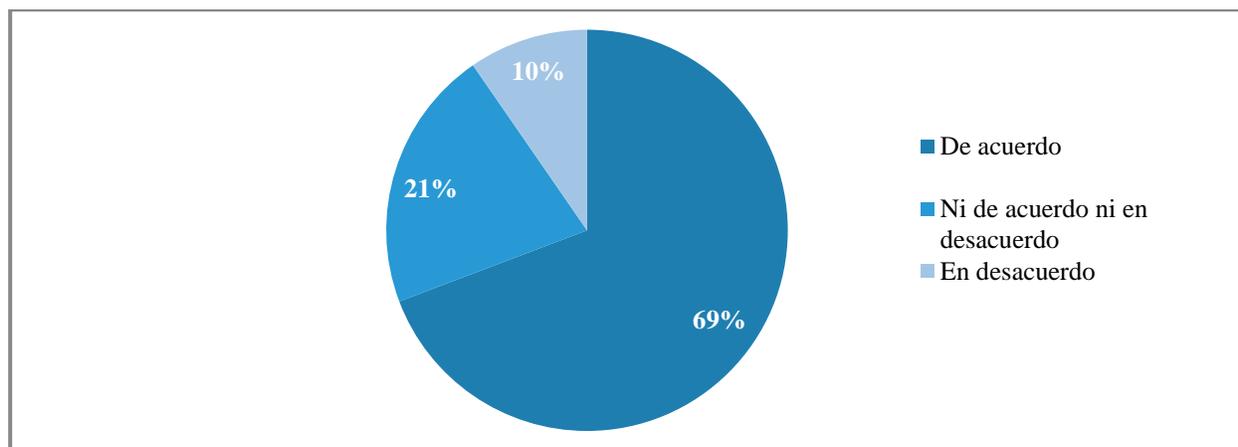
4.1.2.2 ¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?

Tabla 11 ¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?

¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 8
¿Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La tendencia se mantiene hacia lo estable y lo muy fuertemente organizado y definido, el 69% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que los puestos y cada colaborador deben tener claras y definidas las funciones para las cuales fueron contratados.

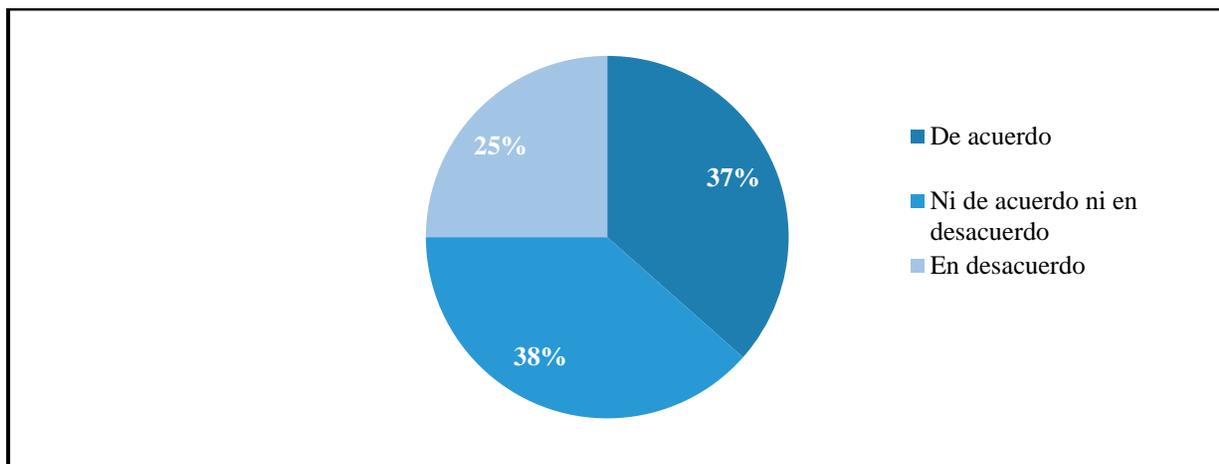
4.1.2.3 ¿Considera importante cuidar las jerarquías?

Tabla 12 ¿Considera importante cuidar las jerarquías?

¿Considera importante cuidar las jerarquías?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera importante cuidar las jerarquías?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	38%
	De acuerdo	19	37%
	En desacuerdo	13	25%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 9
¿Considera importante cuidar las jerarquías?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados estuvieron muy divididos en sus respuestas, se encuentran divididos con porcentajes muy similares entre los neutros y quienes están de acuerdo con esta descripción, se podría desprender de ello, que están anuentes a acudir en caso de necesitarlo, a quien consideren un líder, no solo por un cargo jerárquico sino por su verdadero impacto de liderazgo dentro de la organización y hacía con ellos.

4.1.2.4 ¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?

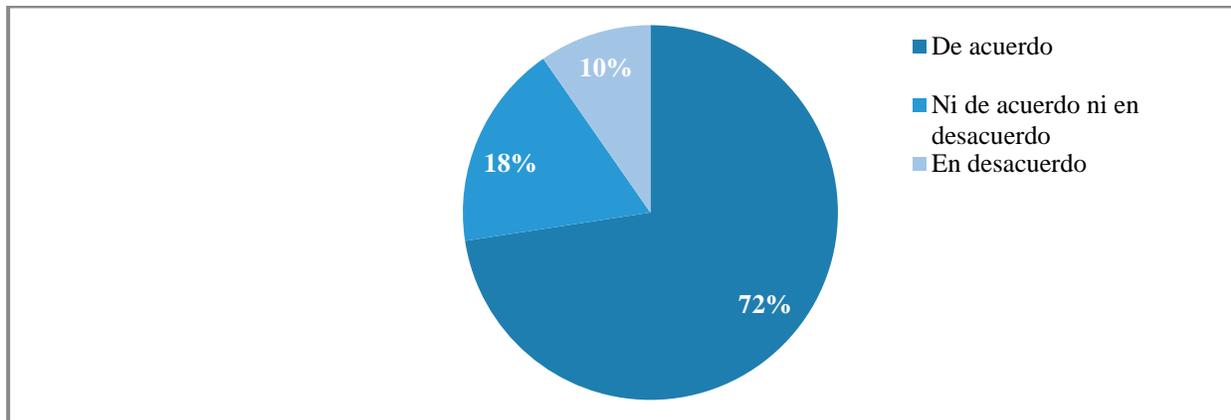
Tabla 13 *¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?*

¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Liderazgos horizontales o verticales?	De acuerdo	45	72%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18%
	En desacuerdo	6	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 10

¿Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El 72% de los participantes consideran sentirse más compatibles y a gusto con liderazgos con modalidades más abiertas liderazgos más compartidos de manera horizontal, solamente un 10% prefieren liderazgos más jerarquizados como los verticales.

4.1.2.5 *¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones?*

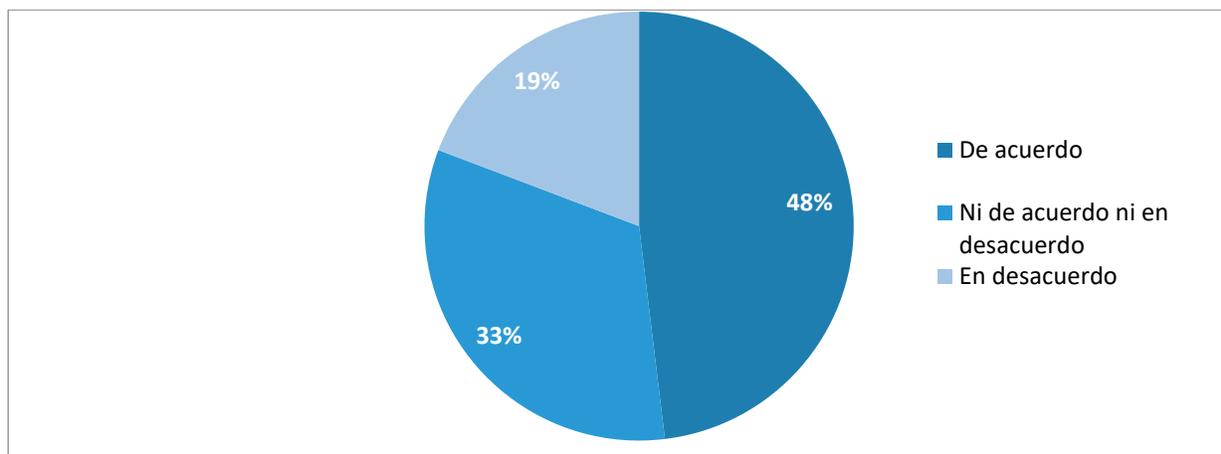
Tabla 14 *¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones?*

¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Comprometerse o no con el equipo?	De acuerdo	25	48%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	En desacuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 11

¿Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Cerca de la mitad de los encuestados, el 48% de ellos prefieren comprometerse con un equipo de trabajo, sin embargo, llama la atención el porcentaje de respuestas neutras y las que se inclinan por estar en desacuerdo, ya que representan una porción significativa que estará inclinada hacia la rotación laboral y no a generar un sentido de pertenencia con sus equipos de trabajo ni empresa.

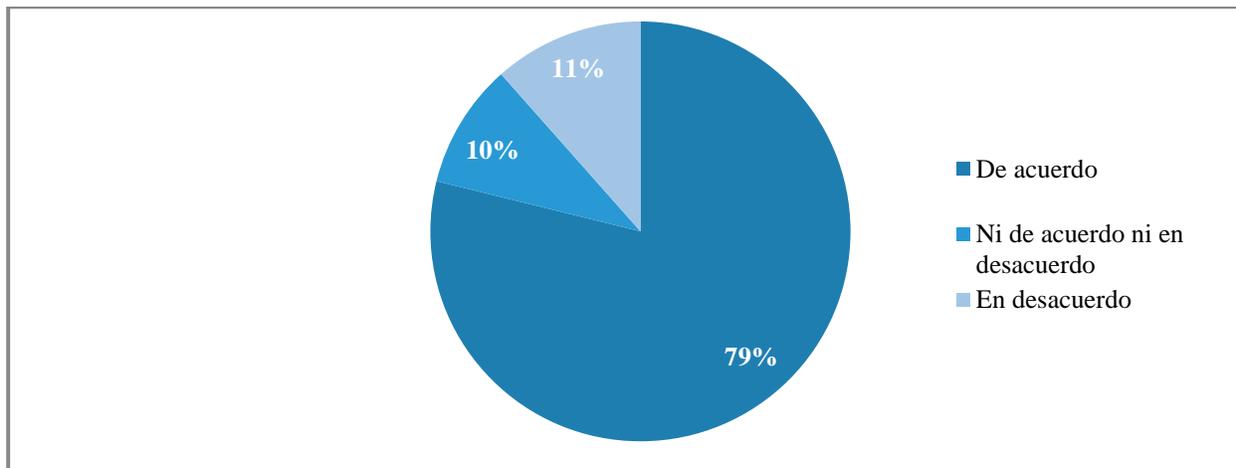
4.1.2.6 *¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?*

Tabla 15 *¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?*

¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cambio de empleo por mejores beneficios?	De acuerdo	41	79%
	En desacuerdo	6	11%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 12
¿Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados, en un porcentaje bastante significativo del 79%, ante alternativas más favorables se inclinan por el cambio de empleo, vemos reflejada la importancia de que como empleadores debemos contar con un atractivo paquete de beneficios e incentivos y estar en tendencia y constante actualización de nuestra gestión del talento humano para cumplir sus expectativas laborales.

4.1.2.7 ¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?

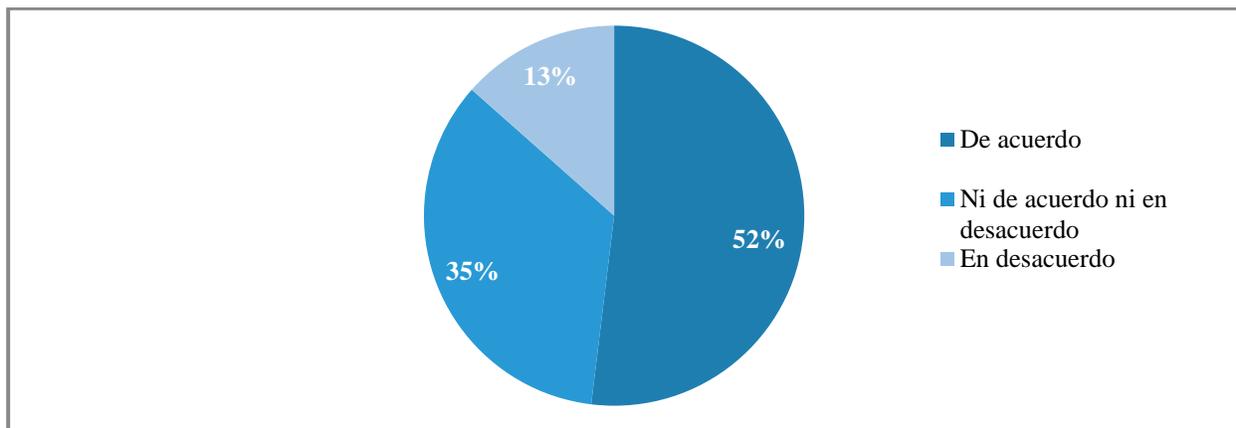
Tabla 16 ¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?

¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?	De acuerdo	27	52%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	35%
	En desacuerdo	7	13%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 13

¿Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Se dividen los encuestados entre quienes esperan establecerse en un cargo fijo con un 52% de aceptación a esta descripción, mientras que la otra mitad está conformada por la parte neutra y los que no están de acuerdo, si bien podemos identificar con las respuestas en la pregunta anterior que un colaborador podría marcharse por mejores beneficios ofrecidos, en esta pregunta se refleja el deseo de establecerse, pero claro, considerando que lo que les ofrecen les genera más que solo un salario para subsistir.

4.1.2.7 Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo

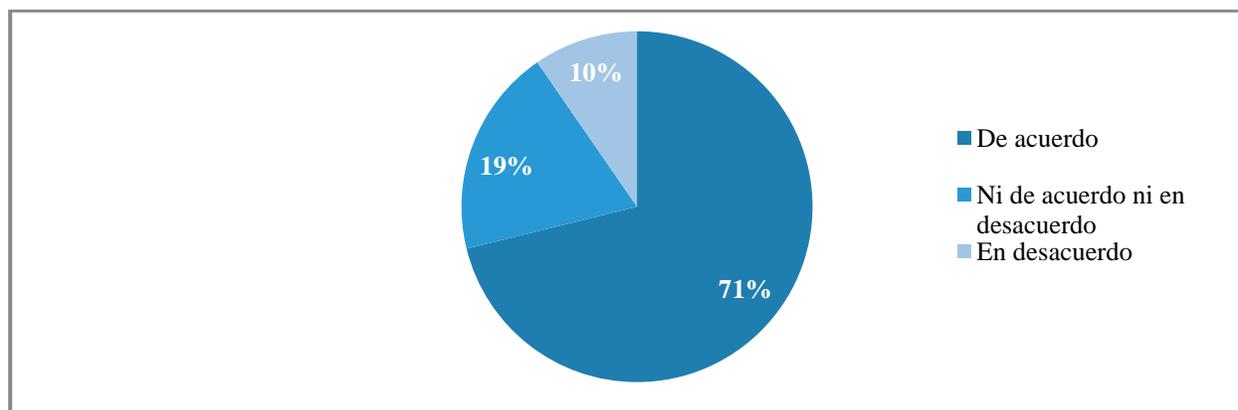
Tabla 17 ¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?

¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?	De acuerdo	37	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 14

¿Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un generoso 71% de los participantes en la encuesta son capaces de establecer y coordinar de manera adecuada la organización del trabajo con su equipo, es poco probable que uno mismo se considere inadecuado para esta labor y quienes lo saben por lo general mentirán al afirmarlo, por ello el porcentaje bajo entre las respuestas neutras y en desacuerdo.

4.1.2.7 ¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?

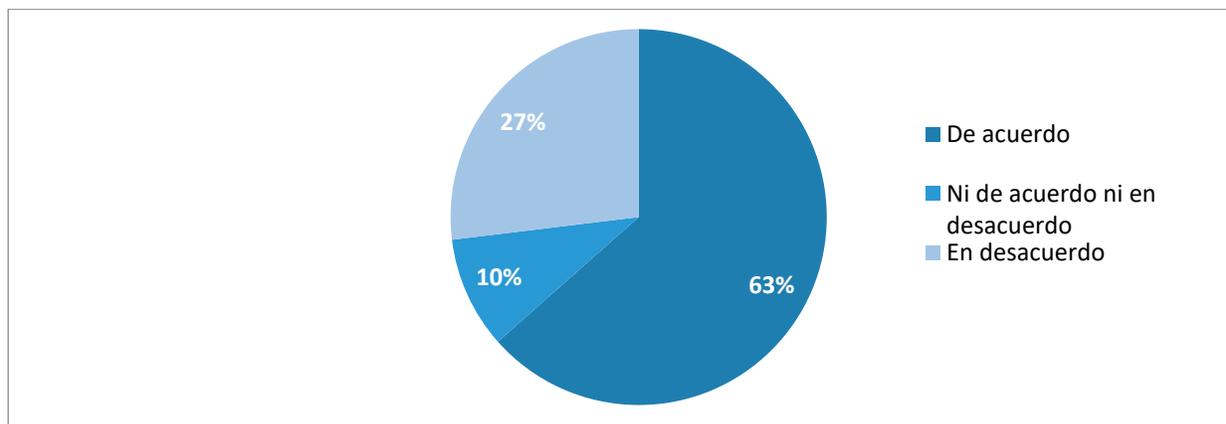
Tabla 18 ¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?

¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?	De acuerdo	33	63%
	En desacuerdo	14	27%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 15

¿Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El 63% de las respuestas son afirmativas hacia considerarse colaboradores ante los problemas y desafíos del trabajo diario, sin embargo, no deja de llamar la atención que casi el 30% de los participantes no se sientan cómodos manejando problemas cotidianos en el trabajo, podría perfectamente reflejar esta condición la falta de formación y empatía de los mismos patronos hacia los colaboradores.

4.1.3. Trabajo en equipo

4.1.3.1 ¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?

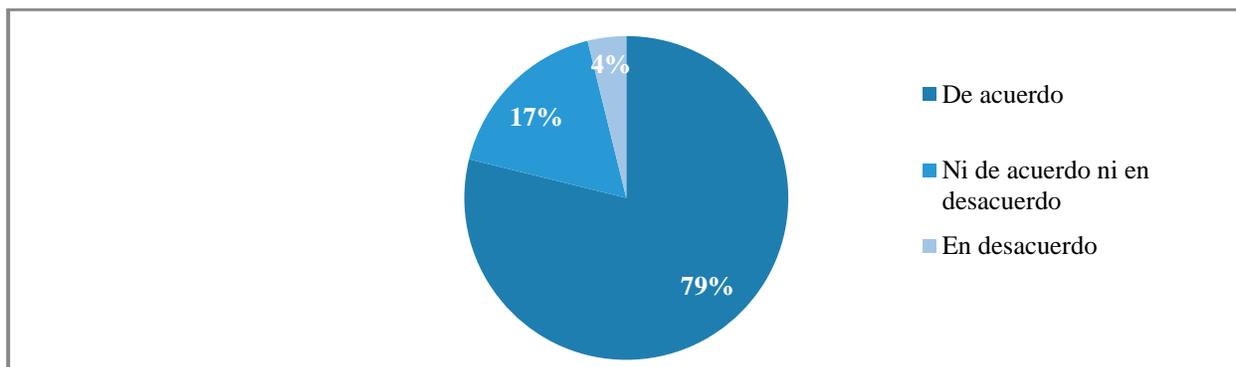
Tabla 19 ¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?

¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?	De acuerdo	41	79%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 16

¿Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En una proporción alta, el 79% de los encuestados se inclinan por opciones laborales donde trabajen en equipo, les atrae la colaboración y el relacionarse con los otros compañeros de equipo, la restante quinta parte está indecisa o en desacuerdo.

4.1.3.2 ¿Prefiere actividades individuales?

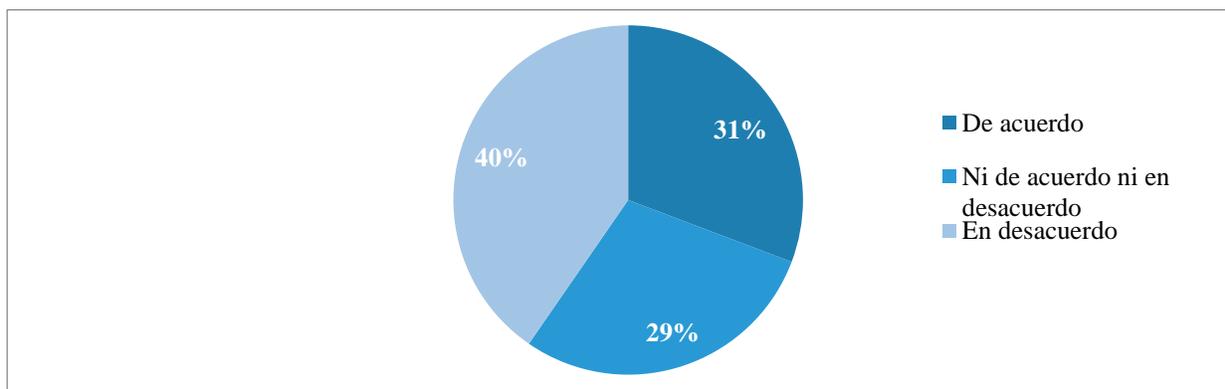
Tabla 20 ¿Prefiere actividades individuales?

¿Prefiere actividades individuales?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere actividades individuales?	En desacuerdo	21	40%
	De acuerdo	16	31%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 17

¿Prefiere actividades individuales?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Las respuestas dividen a los encuestados, primero el grupo más numeroso con un 40% en quienes no prefieren las actividades individuales, continúan quienes están de acuerdo en cerca de una tercera parte y en proporción cercana señalan posición neutral, coincide con los resultados de la pregunta anterior donde notamos una fuerte inclinación hacia el trabajo en equipo, por ello la preferencia en esta consulta es a no estar de acuerdo con el individualismo en el trabajo.

4.1.3.3 ¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?

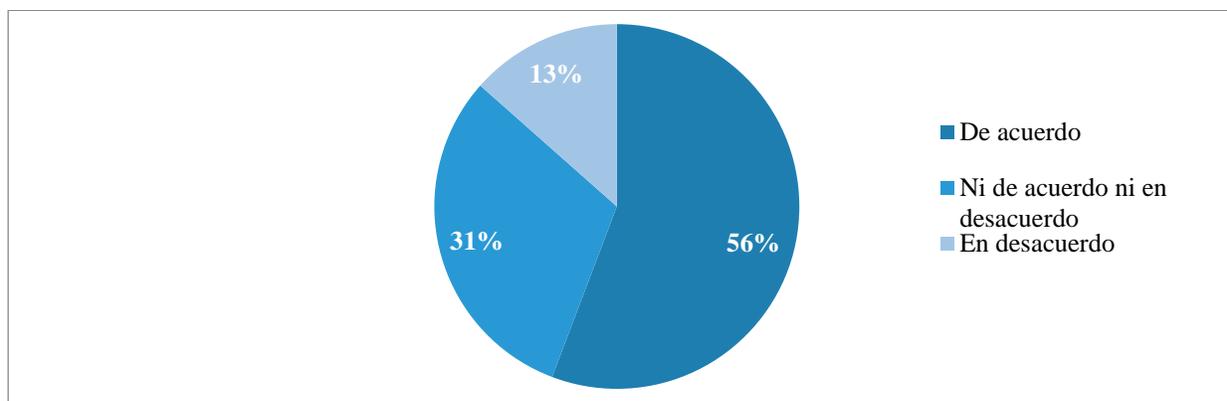
Tabla 21 ¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?

¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?	De acuerdo	29	56%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	31%
	En desacuerdo	7	13%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 18

¿Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para un poco más de la mitad de los encuestados, un 56% de respuestas fueron afirmativas a sentirse a gusto con sus actuales equipos de trabajo, ya que les resulta en una relación positiva, pero hay una tercera parte del segmento que asumen una posición neutra y una minoría que lo rechaza.

4.1.3.4 ¿La organización incentiva el trabajo en equipo?

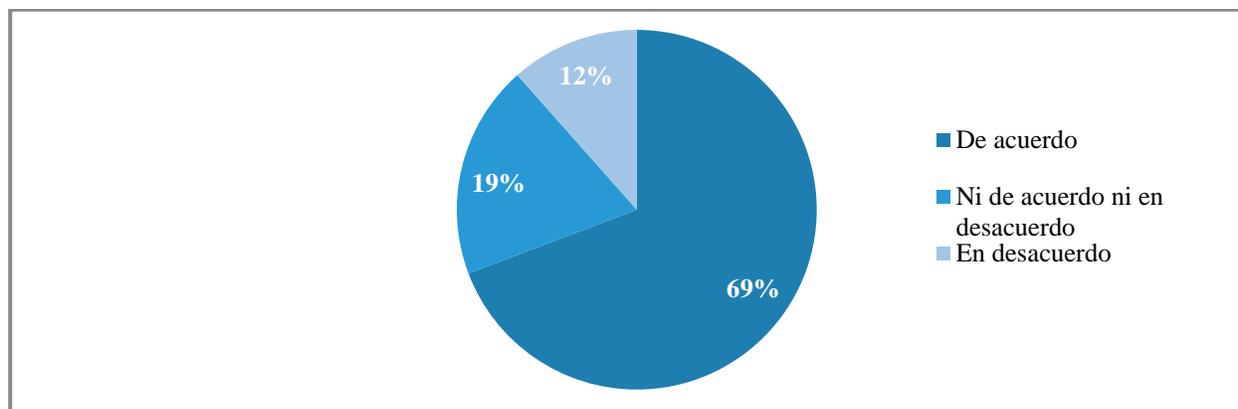
Tabla 22 ¿La organización incentiva el trabajo en equipo?

¿La organización incentiva el trabajo en equipo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La organización incentiva el trabajo en equipo?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	6	12%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 19

¿La organización incentiva el trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre los encuestados conciben desde la organización estímulos para mejorar los flujos de trabajos de los equipos, el que un 69% de los encuestados considere que los patronos hacen esfuerzos reales para fomentar el trabajo en equipo es fundamental y muy valioso para la motivación del personal.

4.1.3.5 ¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?

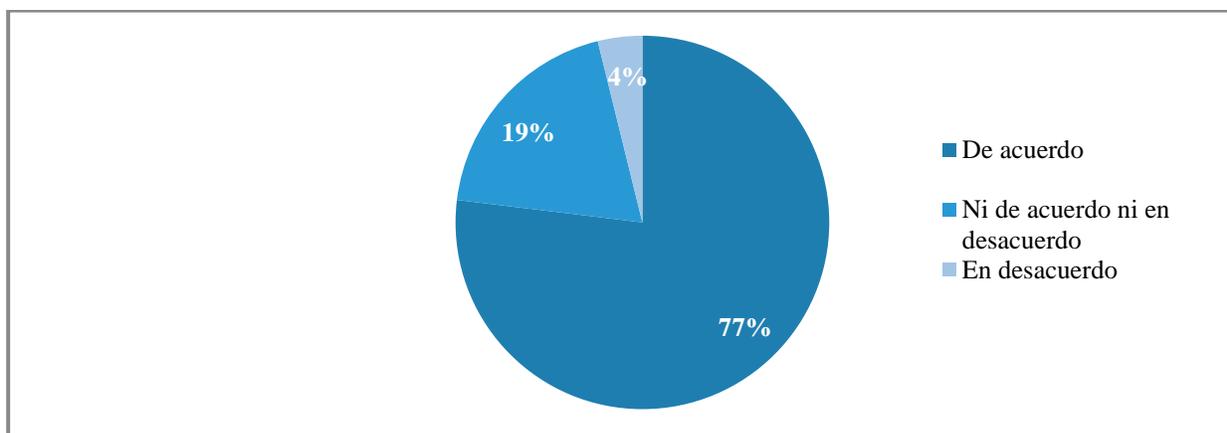
Tabla 23 ¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?

¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 20

¿Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Existe entre los encuestados una elevada valoración por el potencial de las funciones ejecutadas entre varias personas involucradas en las mismas metas de la organización, con un 77% de respuestas afirmativas a esta consulta podemos identificar lo importante y bien valorado que es el trabajo en equipo para las nuevas generaciones, consideran ampliamente que los resultados son mejor alcanzados en equipo que individualmente.

4.1.3.6 ¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?

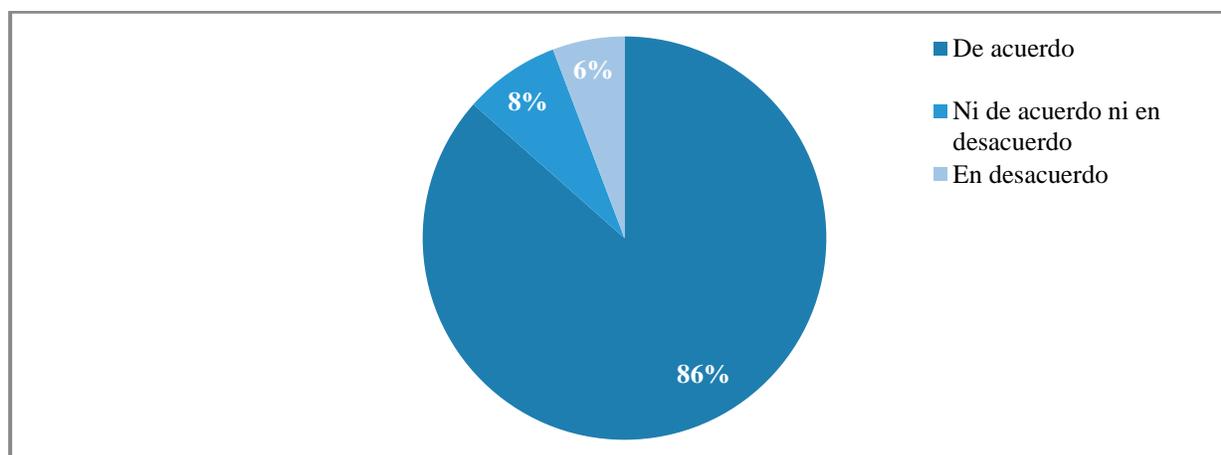
Tabla 24 ¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?

¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?	De acuerdo	45	86%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 21

¿Puede trabajar con personas de cualquier edad?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Más del 80% de los encuestados, siendo uno de los porcentajes obtenidos más altos, podemos identificar lo colaborativa e inclusiva que es esta generación hacia todas las diferencias que se pueden presentar en un equipo de trabajo, esto no es un factor que influya en su desempeño ni en el desarrollo de sus funciones, al contrario, es considerado un aporte.

4.1.3.7 ¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?

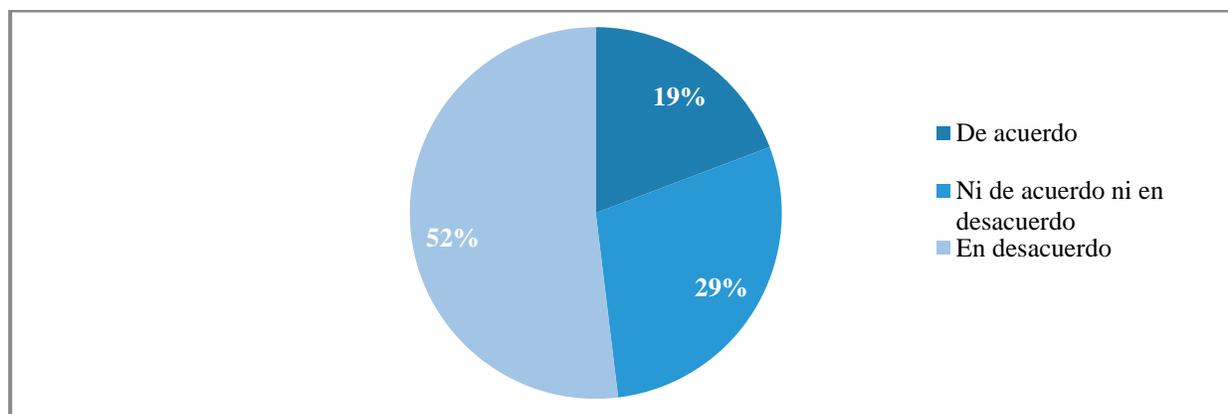
Tabla 25 ¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?

¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?	En desacuerdo	27	52%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
	De acuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 22

¿Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Poco más de la mitad con un 52% de opinión afirmativa, niegan sostener un rechazo a trabajos en equipos con personas de procedencia o imagen diferente a las que son convencionales, importante entender ese casi 30% que se sienten neutrales, ya que implica no sentirse del todo incomodo, pero tampoco a gusto, dentro de una organización sería muy valioso entender el porqué de este concepto, para trabajar en erradicarlo.

4.1.3.8 ¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?

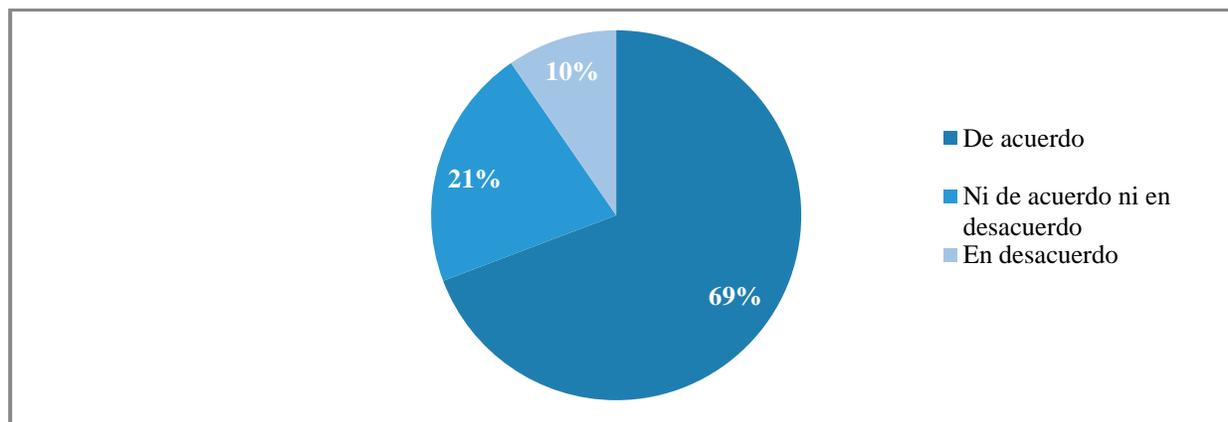
Tabla 26 ¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?

¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 23

¿Se considera una persona sociable que encaja fácilmente?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un amplio porcentaje de los participantes, el 69%, se consideran a sí mismos personas socialmente capaces de encajar en las organizaciones donde son contratadas, el sentir confianza en nosotros mismos, ayuda muchísimo en el proceso de adaptación a la hora de ingresar a un nuevo trabajo, al romper hielo con nuestros compañeros y adaptarnos de mejor forma al nuevo ambiente laboral.

4.1.3.9 ¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?

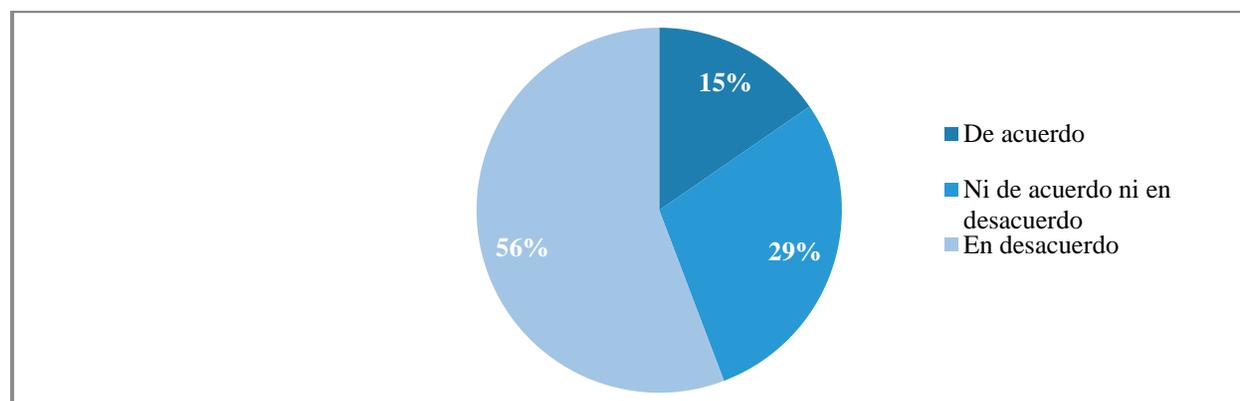
Tabla 27 ¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?

¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?	En desacuerdo	29	56%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
	De acuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 24

¿Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Solo una porción pequeña de los encuestados, el 15%, se consideran personas con personalidad o problemas para su integración a los equipos de trabajo, para la empresa es importante detectarlas de manera temprana para poderlos ayudar y guiar de mejor manera en su proceso de adaptación a la nueva empresa. Por el contrario, el porcentaje de personas que afirman no tener dificultad, que

está representado por el 56%, coincide con los resultados de la pregunta anterior, donde son mayoría en ambos casos.

4.1.3.10 ¿Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas, independiente de su cargo?

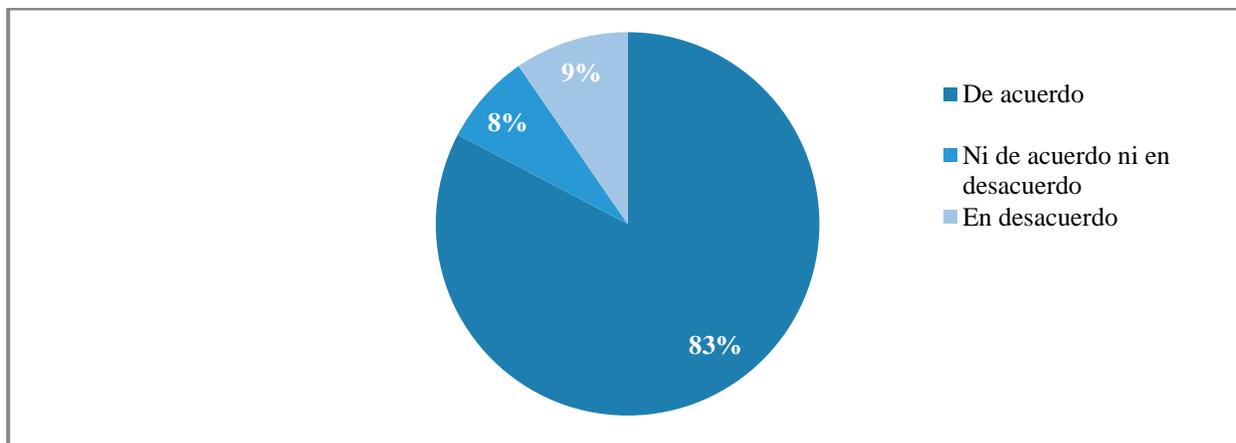
Tabla 28 ¿Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas, independiente de su cargo?

¿Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas, independiente de su cargo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es importante el trato cordial?	De acuerdo	43	83%
	En desacuerdo	4	9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 25

¿Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas, independiente de su cargo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Con un significativo 83%, los encuestados se inclinan por afirmar mantener frente a todos el respeto, independiente de la condición que los hace diferentes miembros de la organización, lo cual denota una generación respetuosa y disciplinada.

4.1.4. Formación

4.1.4.1 ¿La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?

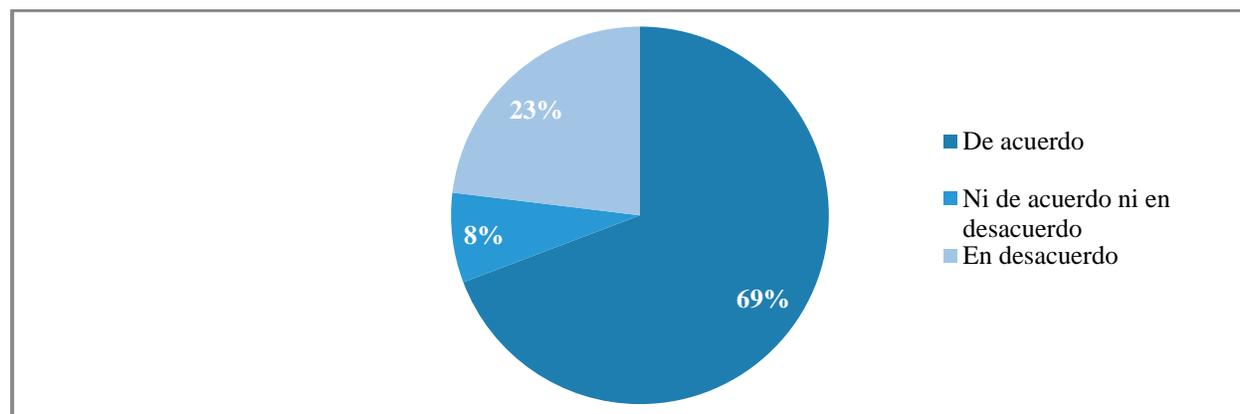
Tabla 29 ¿La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?

¿La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es importante el trato cordial?	De acuerdo	36	69%
	En desacuerdo	12	23%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 26

¿La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Afirman en porcentaje casi al 70%, que la preparación recibida de sus estudios universitarios, les abrirá las puertas al mercado laboral, sin embargo, un buen porcentaje representado por el 23% de los encuestados, no están de acuerdo y tienen clara la necesidad de continuar formándose y capacitándose para el logro de sus objetivos.

4.1.4.2 *¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?*

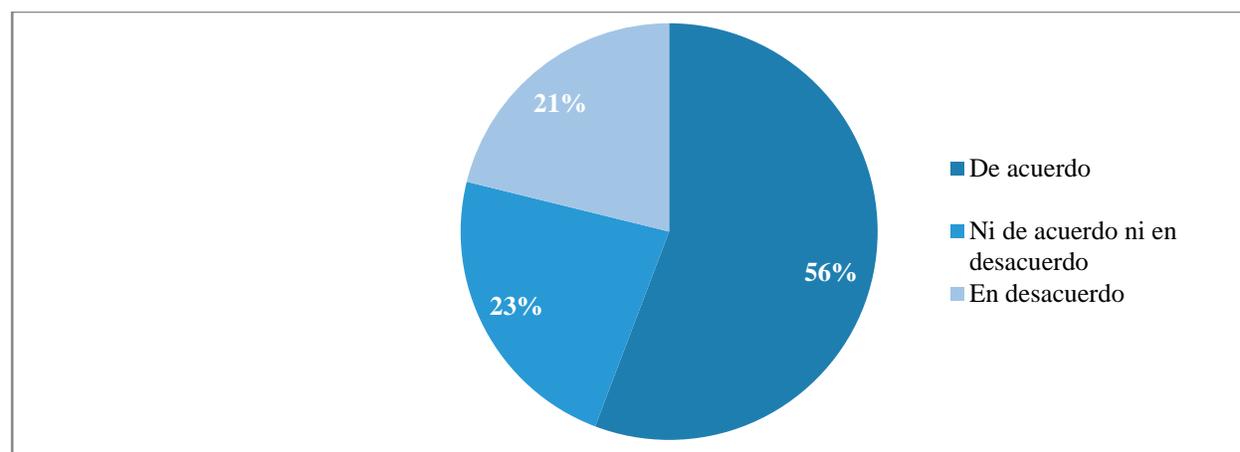
Tabla 30 *¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?*

¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?	De acuerdo	29	56%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
	En desacuerdo	11	21%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. *Fuente:* Elaboración propia Junio 2023.

Figura 27

¿Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un poco más de la mitad de los encuestados, el 56%, confirman contar con complementos formativos desde la organización donde actualmente trabaja, pero no deja de ser preocupante que un porcentaje del 44% (sumando las otras dos opciones de la encuesta), no cuenta con programas en esta materia, los patronos deben prestar atención a la calidad de la formación de sus colaboradores, de lo contrario esto se puede convertir incluso en un factor muy fuerte para la rotación de personal.

4.1.4.3 ¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?

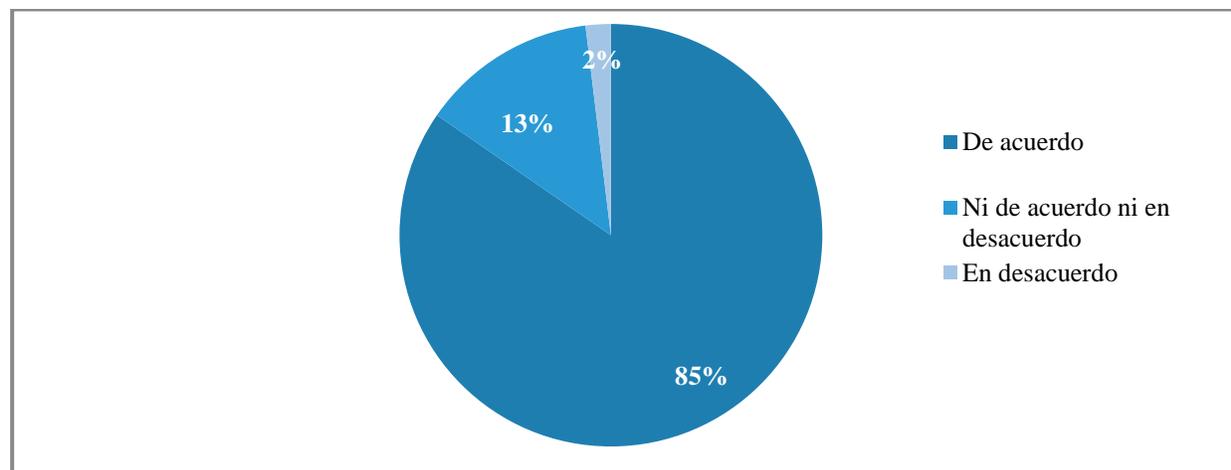
Tabla 31 ¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?

¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?	De acuerdo	44	85%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 28

¿Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Existe una firme convicción del 85% de los encuestados, sobre las expectativas de alcanzar un empleo acorde a su nivel académico, ello hace referencia a los resultados anteriores donde la mayoría considera que solamente con la formación académica universitaria es suficiente para alcanzar un empleo, sin embargo, con la sobreoferta y la cada vez más creciente población universitaria bien preparada y sin empleo, debemos armarnos con más pluses que sean atractivos para los empleadores a la hora de contratarnos.

4.1.4.4 ¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?

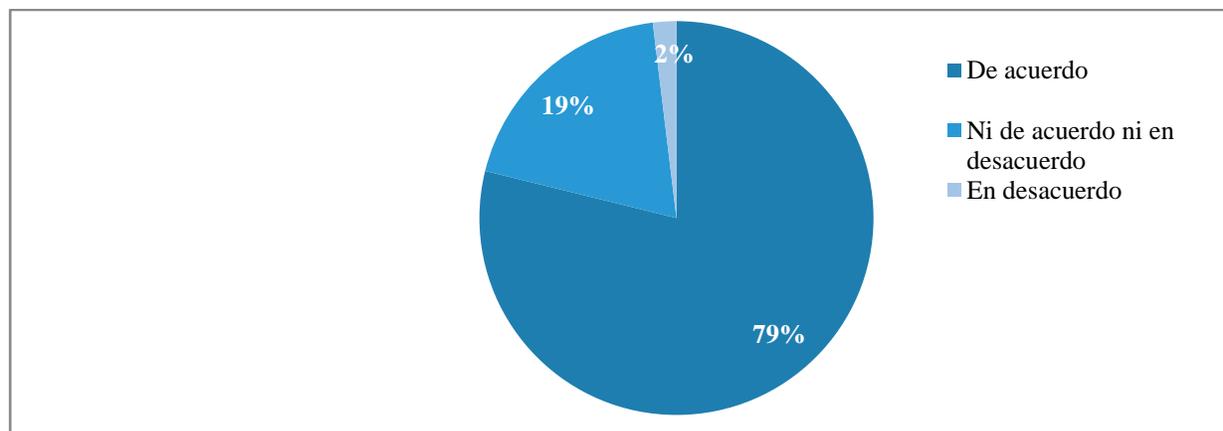
Tabla 32 ¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?

¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?	De acuerdo	41	79%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 29

¿A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

De acuerdo con el casi 80% de los encuestados, aunque se mantiene suficiente expectativa con los estudios recibidos esperan continuar a futuro avanzando en su formación.

4.1.4.5 ¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?

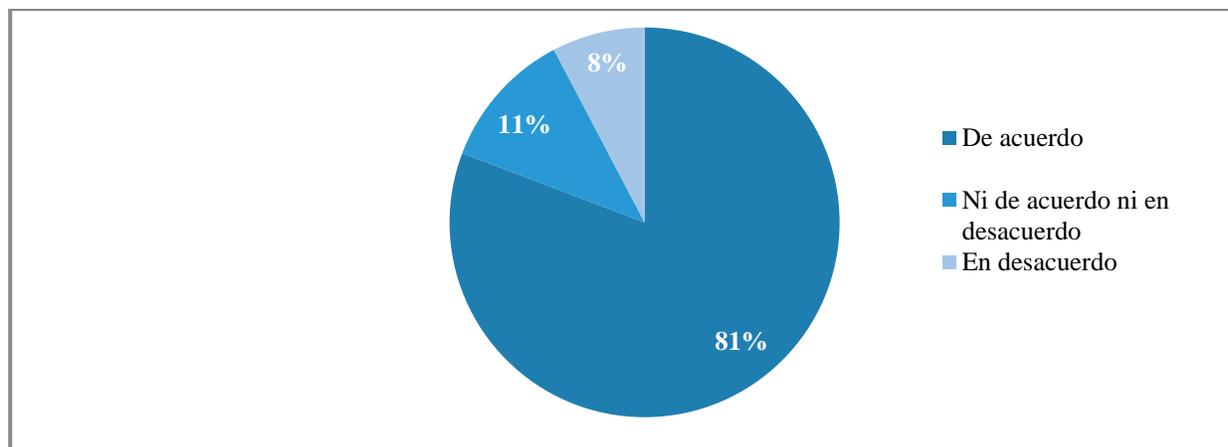
Tabla 33 ¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?

¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?	De acuerdo	42	81%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
	En desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 30

¿Está dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Acorde a los resultados, el 81%, se encuentra en disposición de obtener nuevos conocimientos y retos que les permita mejorar su desempeño y dar mayores réditos a nivel laboral, se ve nuevamente reflejadas las motivaciones que mueven a esta generación y justamente es el no quedarse estancados donde están, se ve reflejado su deseo de superación.

4.1.4.5 ¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?

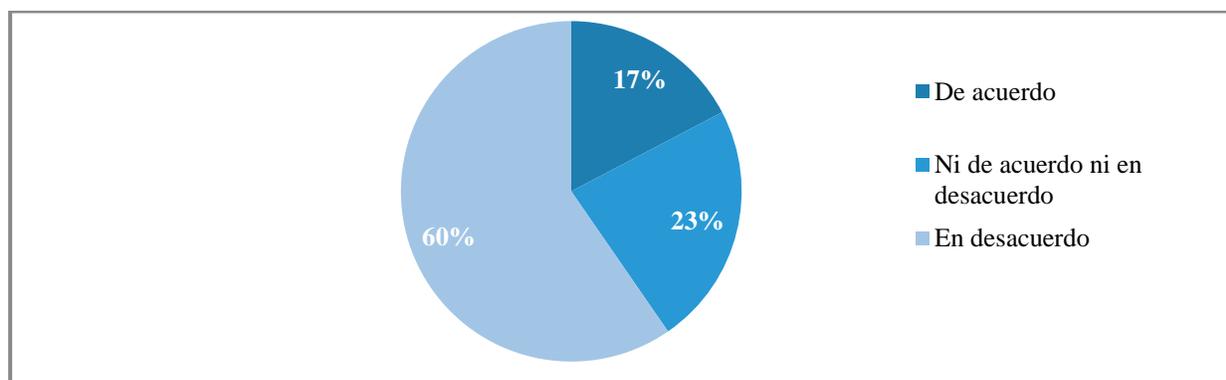
Tabla 34 ¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?

¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?	En desacuerdo	31	60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
	De acuerdo	9	17%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 31

¿Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Aunque entre los encuestados existe una fuerte inclinación por la formación académica universitaria, la mayoría no considera que exclusivamente se origine en las aulas de clases convencionales, sorprendente ver como en esta consulta los criterios se ven interpuestos, el 60% de los participantes siendo una amplia mayoría, consideran que no todo aprendizaje debe ser recibido precisamente en las aulas universitarias, están claros en que su formación no depende

únicamente de este recurso, sino que cuentan con muchas más opciones para su crecimiento profesional.

4.1.4.6 ¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?

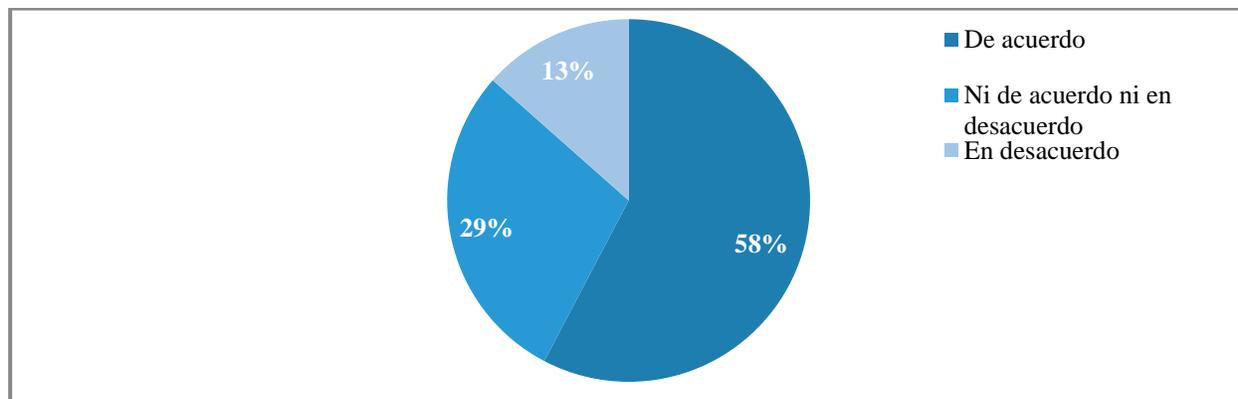
Tabla 35 ¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?

¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?	De acuerdo	30	58%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
	En desacuerdo	7	13%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 32

¿Prefiere aprender haciendo cosas prácticas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Ante la alta filiación para ampliar la formación, el 58% de los participantes, se inclinan por que sea en modalidades de enseñanzas prácticas, los patronos no pueden dejar de lado ni dejar de identificar las muchas formas de aprendizaje de sus colaboradores ya que no todos somos

ni aprendemos de igual forma, por ello un porcentaje suficiente tiene un criterio diferente en esta consulta.

4.1.4.7 ¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?

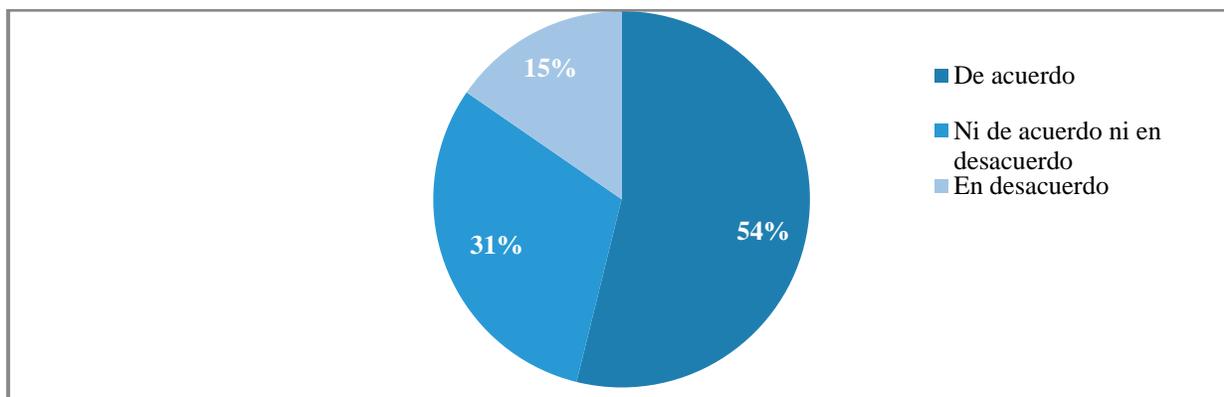
Tabla 36 ¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?

¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?	De acuerdo	28	54%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	31%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 33

¿Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En concordancia con la pregunta anterior, el 54% de ellos considera que la enseñanza con métodos prácticos no es sólo hacia la recibida, sino también que prefieren contribuir en la capacitación de otros a través de estos mismos mecanismos.

4.1.4.8 ¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?

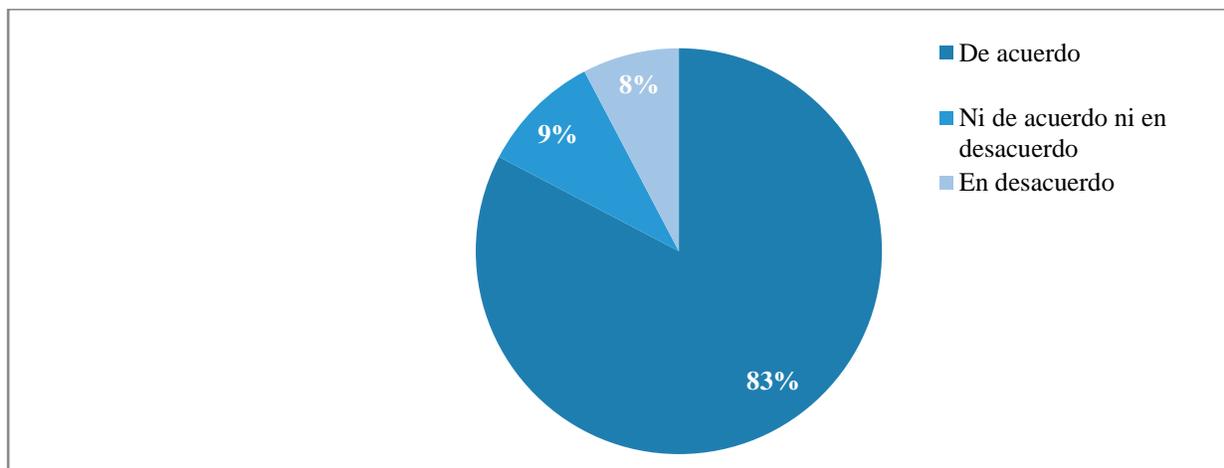
Tabla 37 ¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?

¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?	De acuerdo	43	83%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	9%
	En desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 34

¿Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados con un balance positivo del 83% respecto a la educación, sostienen una fuerte inclinación hacia la indagación de la información por medios de comunicación e internet, en esta era tan tecnológica y donde esta generación creció con la misma, es muy común que todo se quiera obtener de la manera más rápida posible y estos recursos (internet y medios de comunicación digitales), les brindar principalmente eso, la inmediatez de las cosas.

4.1.5. Reconocimiento

4.1.5.1 ¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?

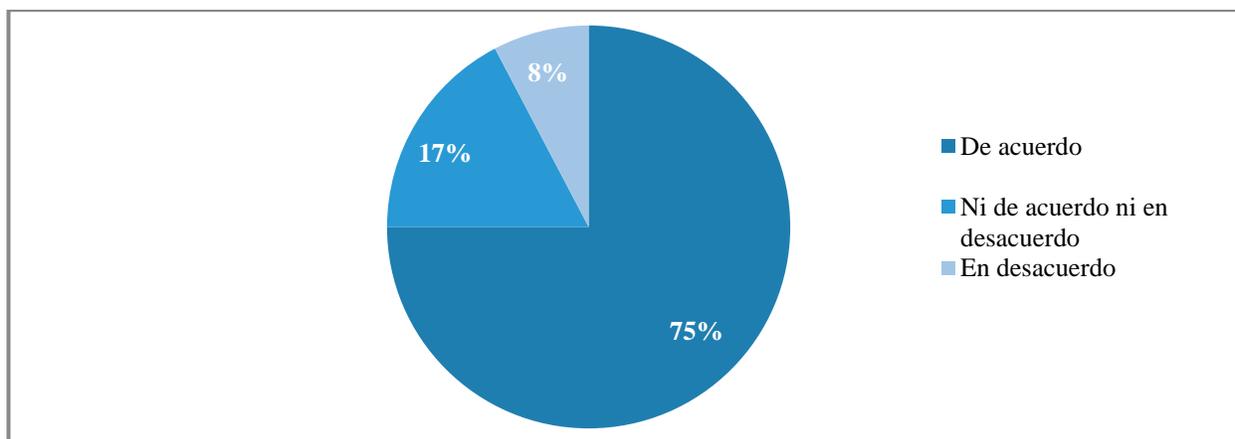
Tabla 38 ¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?

¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?	De acuerdo	39	75%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. *Fuente:* Elaboración propia Junio 2023.

Figura 35

¿Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. *Fuente:* Elaboración propia Junio 2023.

El 75% de los encuestados se decantan por recibir el reconocimiento de sus logros durante el desarrollo de sus funciones, esto es una conducta en si del ser humano, nos atrae el reconocimiento y mucho más si este es público.

4.1.5.2 ¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?

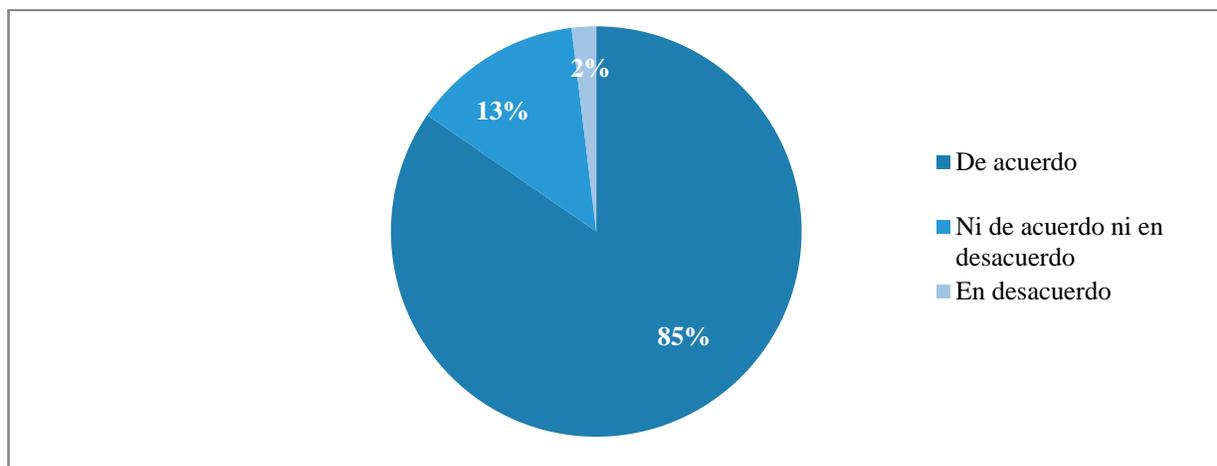
Tabla 39 ¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?

¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?	De acuerdo	44	85%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 36

¿Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los resultados entre los encuestados, refleja un interés extendido por participar en todos los aspectos posibles de la organización donde se encuentran contratados, por ello no es de asombro que el 85% de los mismos piense positivamente ante esta consulta.

4.1.5.3 ¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?

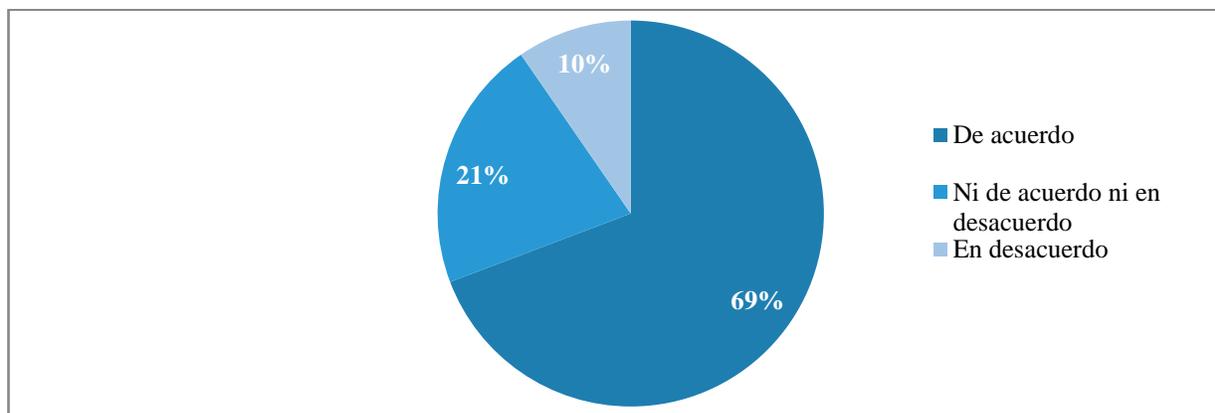
Tabla 40 ¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?

¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 37

¿Espera le soliciten consultas para planificar las actividades?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre los encuestados la expectativa sobre su involucramiento en las fases operativas se acerca al 70%, no son una generación que se adelanta a los hechos, siguen considerando las jerarquías como sus elementos de poder y por ello esperan a que les soliciten el involucrarse en las actividades.

4.1.5.4 ¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?

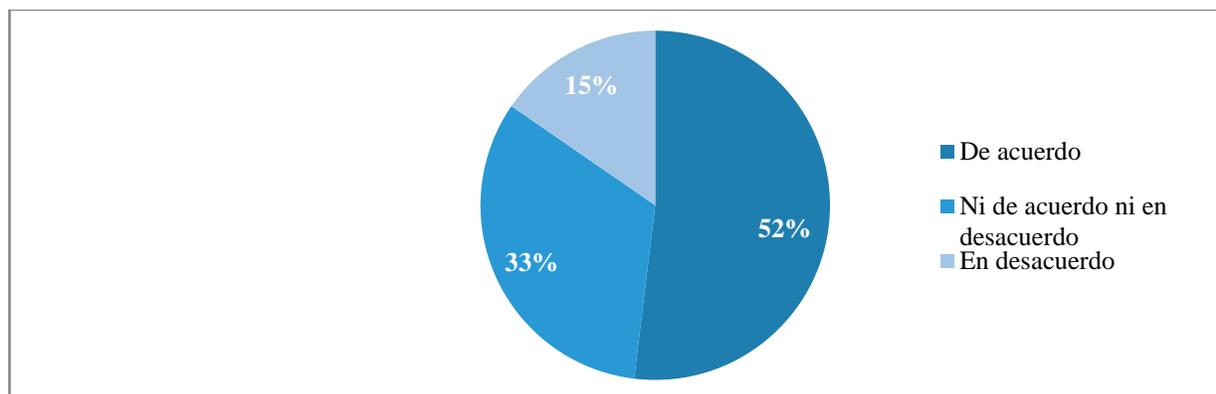
Tabla 41 ¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?

¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?	De acuerdo	27	52%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 38

¿Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Más de la mitad se decantan por ceremonias donde se destaquen los niveles de excelencia en el desempeño que tienen la actitud de mantener dentro de las organizaciones, como fue mencionado en los resultados anteriores, el que el 52% de los encuestados este de acuerdo con ello, refleja el gusto por el reconocimiento público que como seres humanos compartimos en la mayoría de las generaciones.

4.1.5.5 ¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?

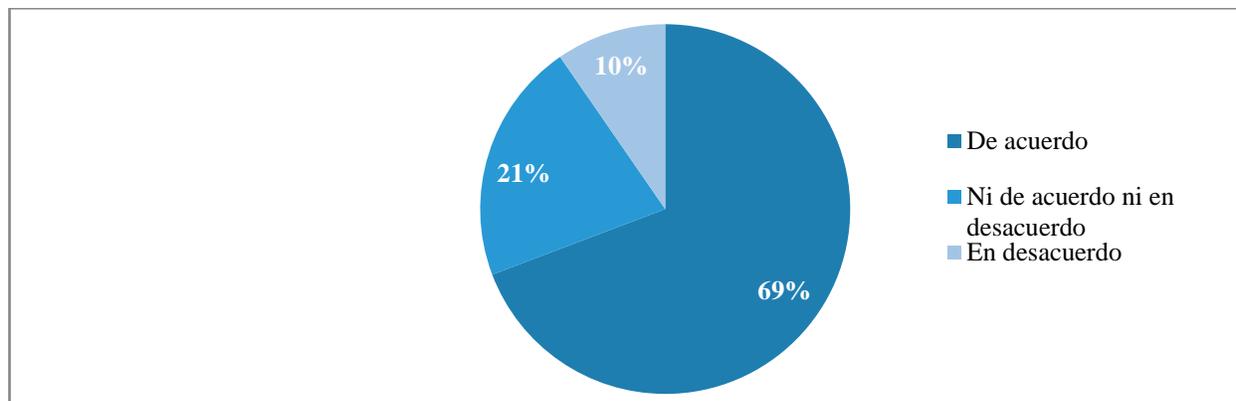
Tabla 42 ¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?

¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 39

¿Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados, el 69%, afirma su acuerdo a las expresiones públicas entre los miembros de la organización de la diversidad reinante como parte de los aspectos de tolerancia que deben destacarse entre las tendencias actuales de desarrollo.

4.1.5.6 ¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?

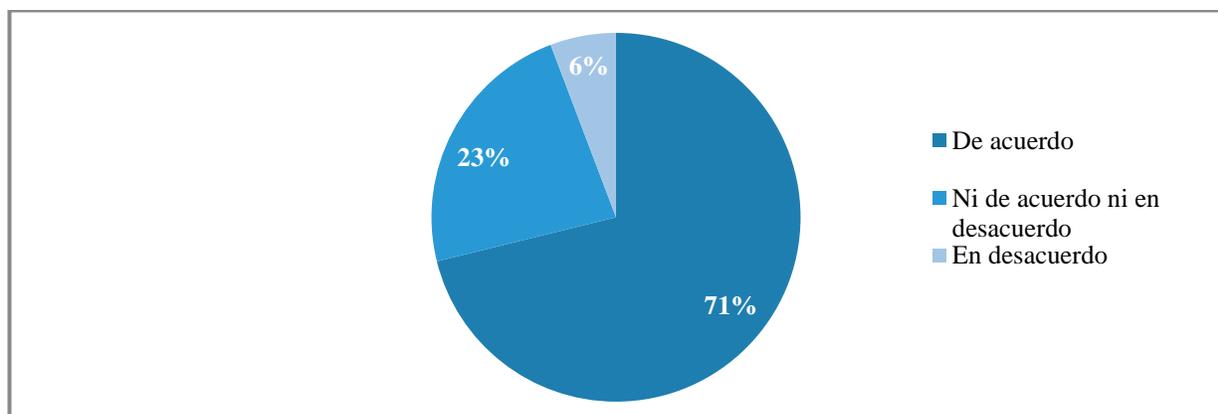
Tabla 43 ¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?

¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?	De acuerdo	37	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 40

¿Acepta trabajar con personas discapacitadas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un elevado porcentaje del 71% de los encuestados se inclina por una percepción favorable del trabajo conjunto con personas discapacitadas, vemos reflejada una actitud positiva e inclusiva, donde no prioriza la condición de un miembro del equipo para que este logre y cumpla sus resultados.

4.1.5.7 ¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?

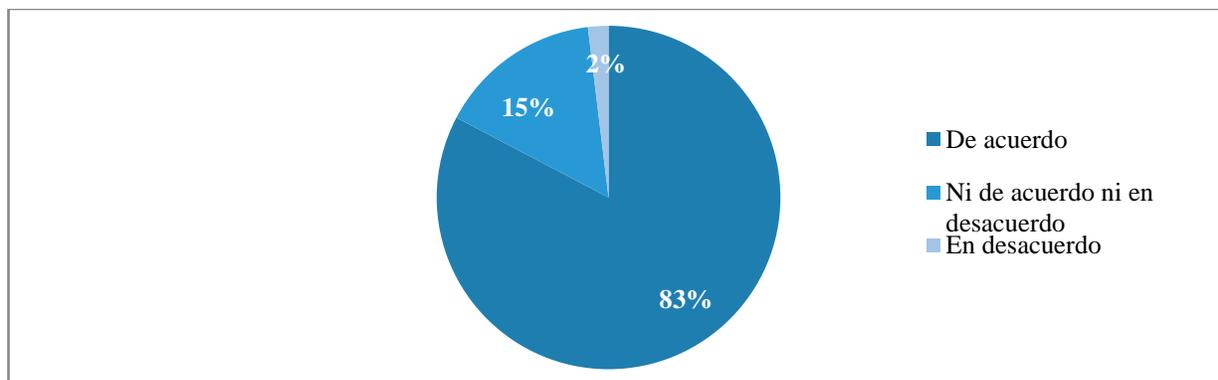
Tabla 44 ¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?

¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?	De acuerdo	43	83%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 41

¿Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

A tono con los resultados precedentes el 85% los encuestados en su mayoría tienen la expectativa de entornos donde se congregan personas diversas entre las cuales se entablan relaciones para desenvolverse laboralmente con éxito.

4.1.5.7 ¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?

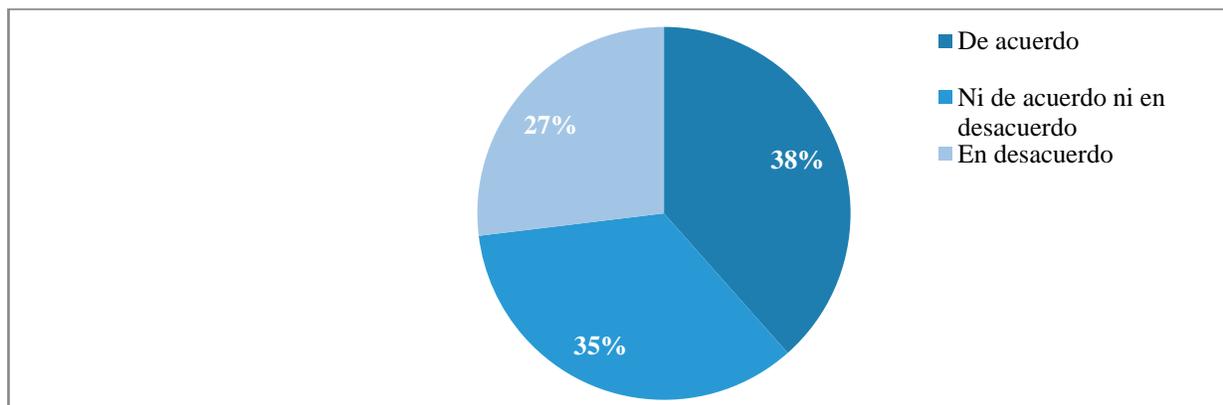
Tabla 45 ¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?

¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?	De acuerdo	20	38%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	35%
	En desacuerdo	14	27%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 42

¿Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados presentan respuestas divididas, primeramente con un 38% quienes responden estar de acuerdo en que no es aceptable comportamientos inapropiados hacia los demás compañeros en los ambientes laborales, un 35% de los participantes muestran una posición neutral ante la afirmación, lo cual podría denotar indiferencia, la cual no es saludable para los equipos de trabajo y no deja de ser factor de estudio para los patronos que deben velar por la integración de

los miembros de los equipos de trabajo, por último un porcentaje de 27% que no se debe pasar por alto de personas que están en desacuerdo con la afirmación, lo cual indica que aceptan que todas las características de personas deben ser toleradas.

4.1.6. Valores

4.1.6.1 ¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?

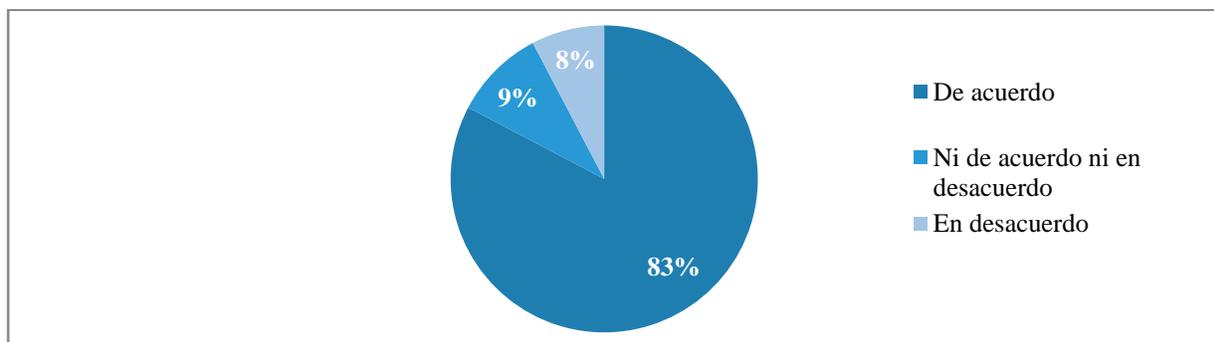
Tabla 46 ¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?

¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?	De acuerdo	43	83%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	9%
	En desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 43

¿Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Con un fuerte 83% de aceptación ante la descripción, podemos identificar que entre los encuestados existe una eminente necesidad de vinculación con la organización representada por

sus valores, esta generación no aceptará trabajar en un lugar y ambiente donde no se representen sus valores y principios personales.

4.1.6.2 ¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?

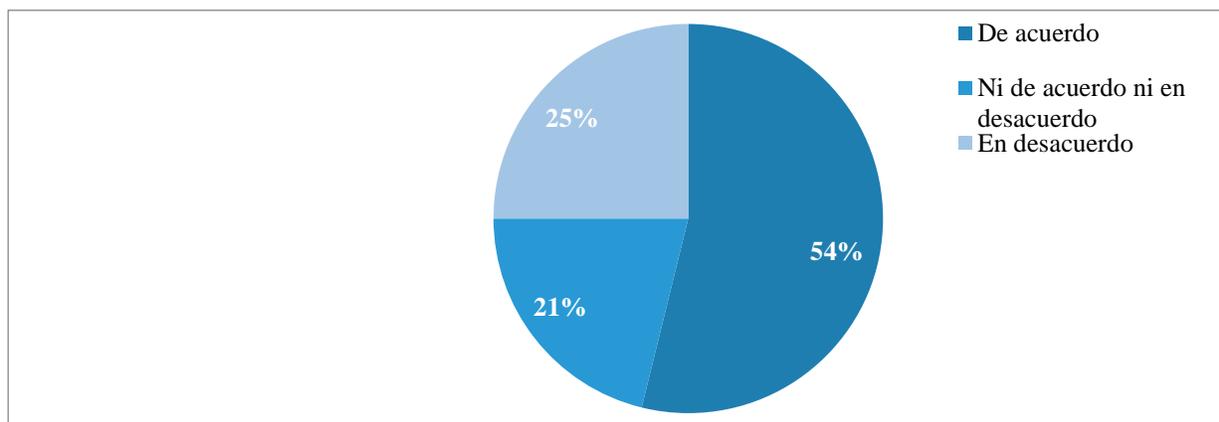
Tabla 47 ¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?

¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?	De acuerdo	28	54%
	En desacuerdo	13	25%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 44

¿Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La concordancia en aspectos estratégicos representa entre un poco más de la mitad (el 54%) de todos los encuestados, un fuerte motivo para tomar en cuenta o buscar otras opciones laborales, el que no se cumplan a cabalidad los procesos de la empresa, lo cual habla de la ética personal de cada individuo, no se vinculan a un ambiente laboral con cuestionable reputación o manejo indebido de los procesos.

4.1.6.3 ¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?

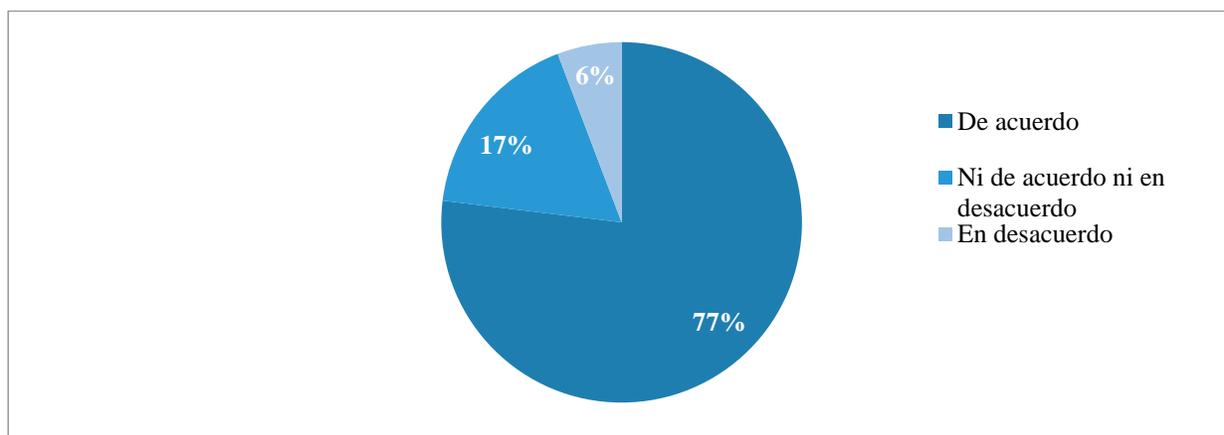
Tabla 48 ¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?

¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 45

¿Puede apoyar cambios que lleva a cabo la empresa donde trabaje?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En un 77% los encuestados en su gran mayoría, están inclinados a contribuir en los diferentes ajustes organizacionales promovidos por la empresa en pro del bienestar y el alcance de objetivos y metas compartidas.

4.1.6.4 ¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?

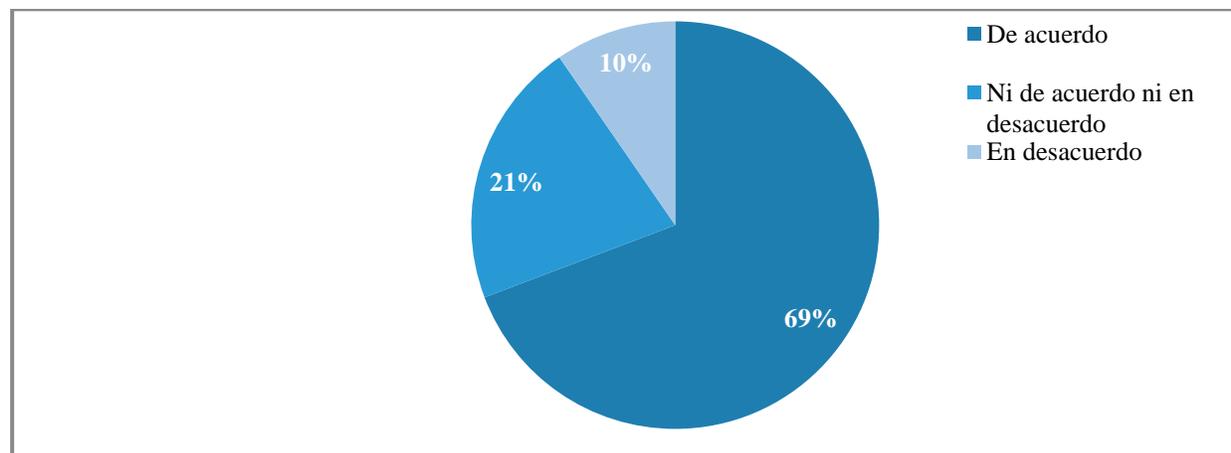
Tabla 49 ¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?

¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 46

¿Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un 69% de los participantes en la encuesta considera que se establecerían y comprometerían en su trabajo, sin la mayor necesidad de cambiar de puesto o de empresa, cuando las condiciones laborales se ajusten y cumplan con sus expectativas y motivaciones laborales y personales.

4.1.6.5 ¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?

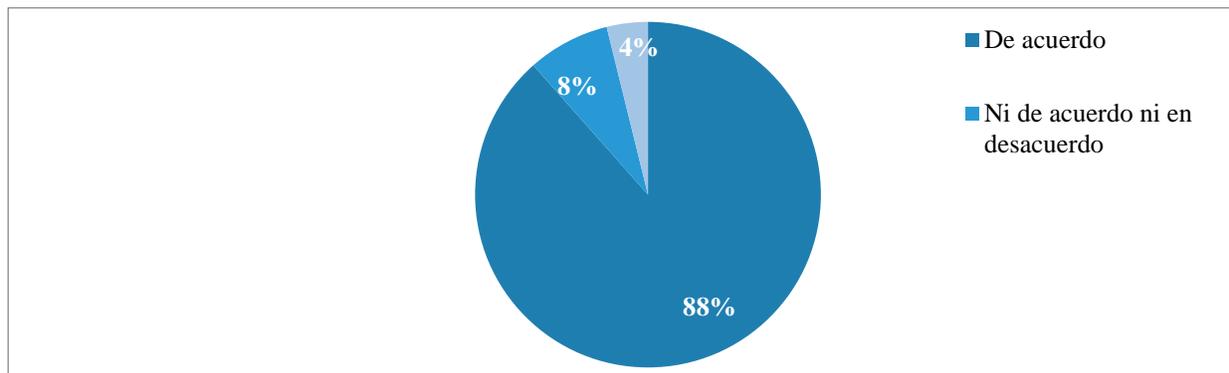
Tabla 50 ¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?

¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?	De acuerdo	46	88%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 47

¿Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

De acuerdo con los encuestados hay una alta expectativa sobre las acciones éticas organizacionales conforme a las características del trabajo y la vinculación con los aspectos estratégicos, con un 88% de respuestas afirmativas, podemos identificar la fuerte convicción que posee esta generación ante la ética, los principios y valores con los que fueron formados, aspectos que no son negociables y que no deben faltar para formar una relación laboral saludable y estable.

4.1.6.6 ¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?

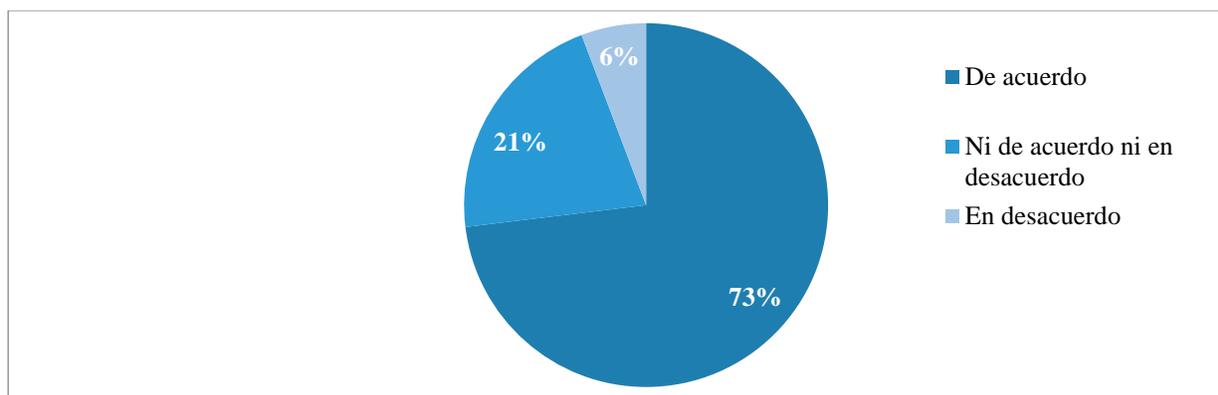
Tabla 51 ¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?

¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?	De acuerdo	38	73%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 48

¿Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El sentimiento de pertenencia hacia los seres queridos y la familia es mucho más fuerte y relevante entre los encuestados que hacia la dedicación al trabajo, un 73% de ellos nos está indicando que el compartir tiempo de calidad con sus familias posee un alto valor para esta generación, por ende esperan que la misma pueda ser cumplida y cubierta por sus empleadores, esto los motivará y creará en ellos un alto sentido de responsabilidad con su rendimiento laboral.

4.1.6.7 ¿Su carrera es lo más importante en este momento?

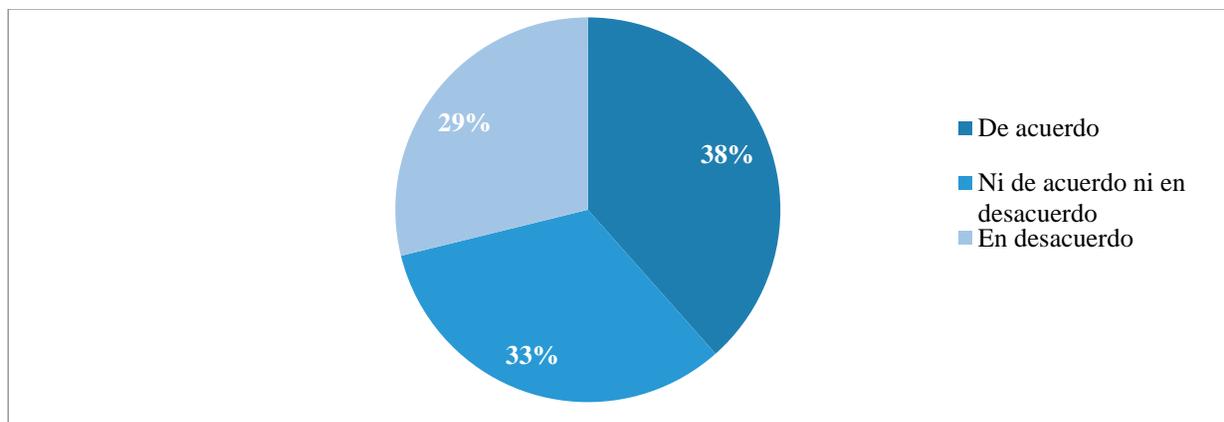
Tabla 52 ¿Su carrera es lo más importante en este momento?

¿Su carrera es lo más importante en este momento?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su carrera es lo más importante en este momento?	De acuerdo	20	38%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	En desacuerdo	15	29%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 49

¿Su carrera es lo más importante en este momento?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Las respuestas entre los encuestados se encuentran dividida, con un débil 38% están quienes dan prioridad a su profesión y trabajo, pero hay alrededor de otras dos partes muy similares que señalan encontrarse en una posición neutra o en desacuerdo, se vuelve a ver reflejado que, si le das más opciones a esta generación de estar creando vínculos afectivos con sus seres queridos, los preferirán antes que sus quehaceres.

4.1.6.8 ¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?

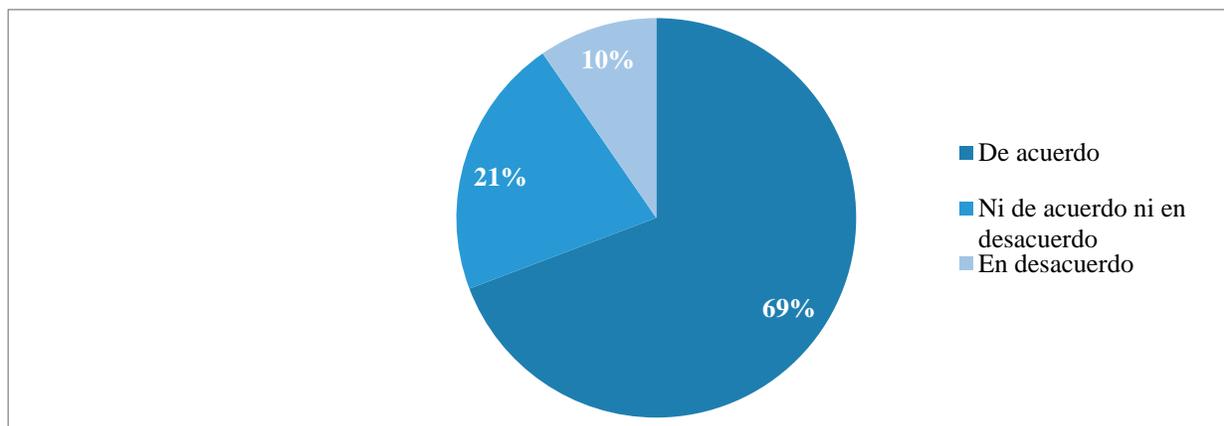
Tabla 53 ¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?

¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?	De acuerdo	36	69%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 50

¿Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados no está dispuesta a ver interrumpidas sus prácticas, hábitos y tiempo libre por cumplir únicamente con sus obligaciones laborales, requieren y necesitan un equilibrio entre ambas partes, por ello un 69% de ellos afirman buscar opciones laborales que les brinde flexibilidad, no se sentirán satisfechos ni complacidos con ser absorbidos por las responsabilidades laborales.

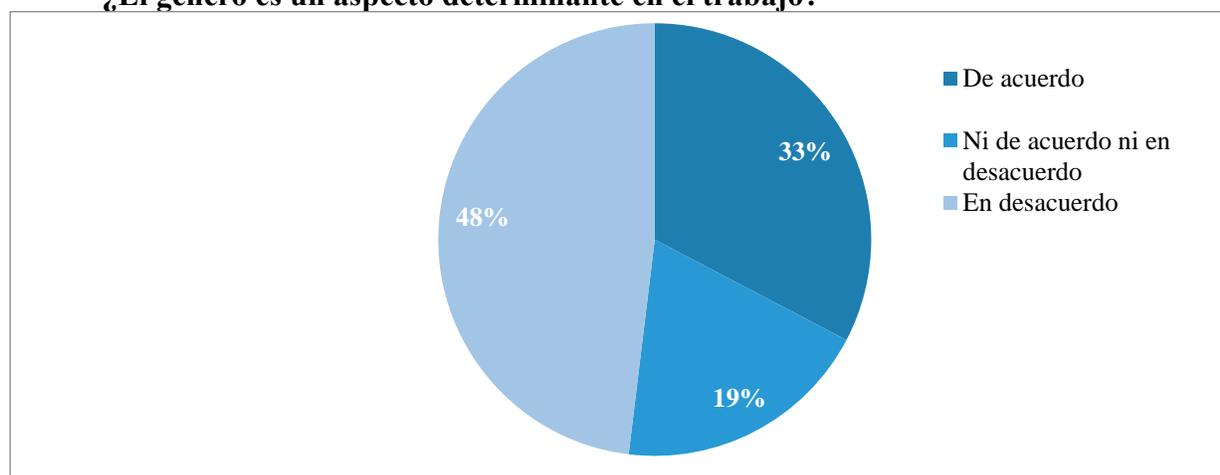
4.1.6.9 ¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?

Tabla 54 ¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?

¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?	En desacuerdo	25	48%
	De acuerdo	17	33%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 51
¿El género es un aspecto determinante en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Un 48% (casi la mitad) de los encuestados difieren de los aspectos relacionados al género como diferencia en las organizaciones, importante identificar las razones por las cuales un significativo

33% considera que el género debe ser importante a la hora de ejercer un puesto de trabajo, para el logro de los objetivos del puesto.

4.1.6.10 ¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?

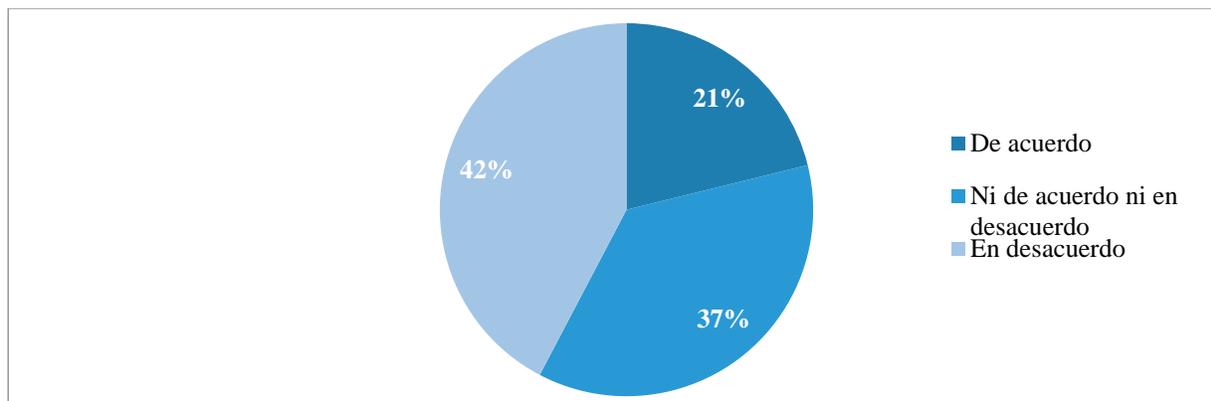
Tabla 55 ¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?

¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?	En desacuerdo	22	42%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	37%
	De acuerdo	11	21%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 52

¿Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Este aspecto divide los votos entre para quienes no es un factor determinante para el desempeño en la organización con un 42%, de igual modo sigue en proporción de un 37% quienes se declaran con una posición neutra ante la afirmación, lo cual podría denotar indiferencia o incluso no querer

darle importancia al tema y un 21% nada despreciable que si considera este aspecto relevante para ocupar un cargo laboral.

4.1.6.11 ¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?

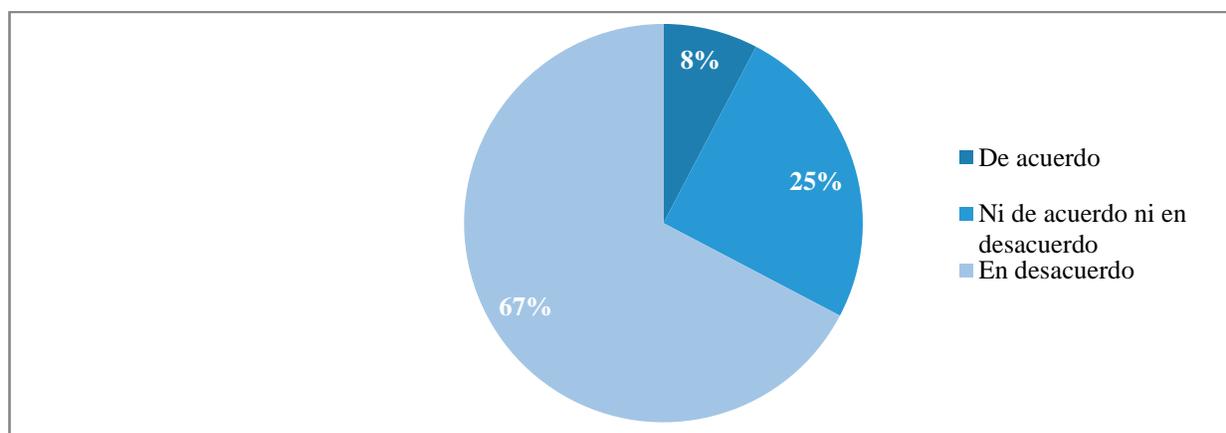
Tabla 56 ¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?

¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tolera la discriminación?	En desacuerdo	35	67%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	25%
	De acuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 53

¿Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría con un 67% está opuesto a instaurar mecanismos de discriminación dentro de la organización que llegan a causar grandes males al ambiente laboral, los patronos deben prestar

atención a ese porcentaje apático de la afirmación (25%), ya que están a un paso de cambiar de opinión y son los que en silencio podrían causar más mal que bien, en el ambiente del equipo de trabajo.

4.1.7. Consecución de objetivos

4.1.7.1 ¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?

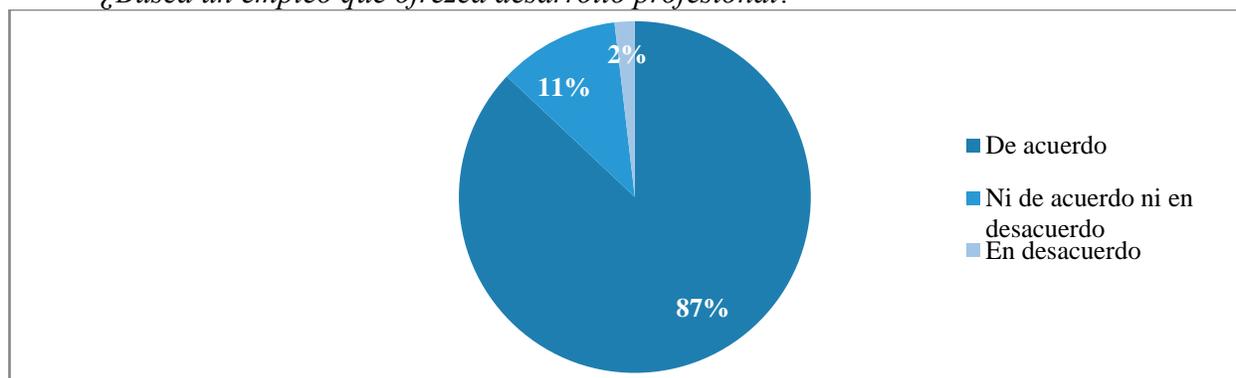
Tabla 57 ¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?

¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?	De acuerdo	47	87%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 54

¿Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados tiene la expectativa de enfocarse en empleos que integren esquemas de superación y ascenso en los ámbitos de la organización, con un amplio 87% de afirmaciones,

se denota que, sin oportunidades laborales de crecimiento y superación profesional, los patronos no lograrán retener a su mejor talento humano.

4.1.7.2 ¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?

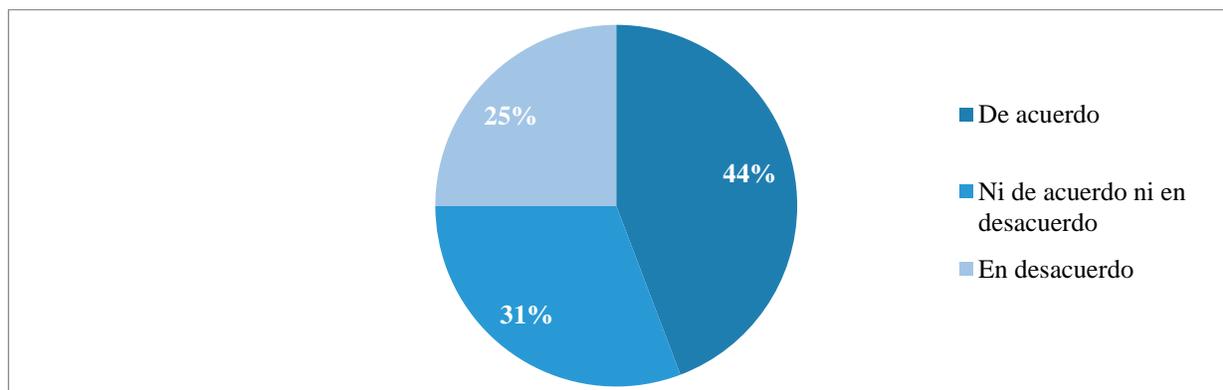
Tabla 58 ¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?

¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?	De acuerdo	23	44%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	31%
	En desacuerdo	13	25%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 55

¿Prefiere un trabajo estable sobre otros factores?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados se dividen entre sólo concentrarse en un empleo con estabilidad sobre apenas el 40%, recordemos que en resultados anteriores de las consultas realizadas a lo largo de la encuesta, hemos visto definido que un buen salario y condiciones de estabilidad no son suficientes y no cumplen por si solas con las expectativas de las nuevas generaciones laborales, por ello, se deben complementar con paquetes de beneficios e incentivos diferenciados acordes a las necesidades de

cada generación , es por ello que un 25% de los encuestados no están de acuerdo con lo dicho, ellos buscan más allá de un solo salario por cumplimiento de una función específica.

4.1.7.3 ¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?

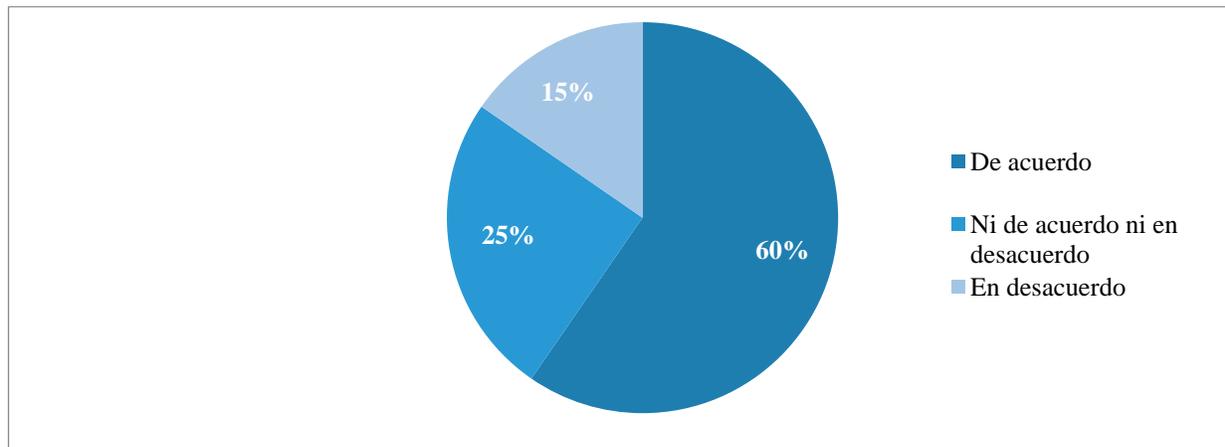
Tabla 59 ¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?

¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?	De acuerdo	31	60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	25%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 56

¿Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados con un 60%, se inclina por funciones con un enfoque más alterno entre las distintas funciones a permanecer únicamente sobre las mismas operaciones continuamente dentro de la organización.

4.1.7.4 ¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?

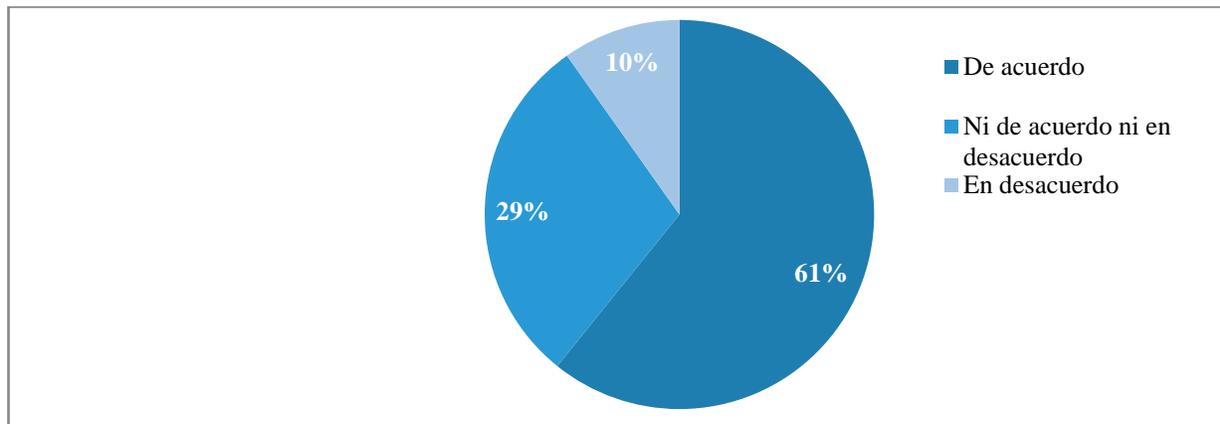
Tabla 60 ¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?

¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?	De acuerdo	31	61%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 57

¿Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados con un 61% han una fortaleza y entusiasmo propio para la autorrealización personal, sin embargo, un considerable 29% de ellos se encuentra indiferente ante esta afirmación, es conveniente identificar cual es el disparador de esta indiferencia.

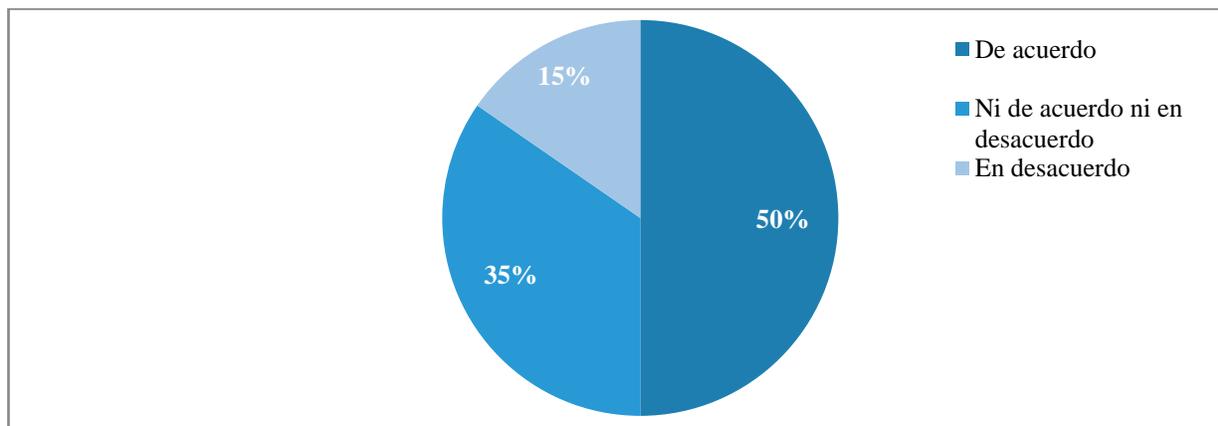
4.1.7.5 *¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?*

Tabla 61 *¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?*

¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?	De acuerdo	26	50%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	35%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 58
¿Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mitad exacta de los encuestados (50%) están de acuerdo en la renuncia por diferencia en los aspectos profesionales por falta de compatibilidad entre ellos y la organización, sería afirmativo inducir que esta generación no aceptará empleos donde no consideren que sus capacidades y conocimientos profesionales no son aptos para el cumplimiento de la función, si consideramos el porcentaje de los encuestados que no están de acuerdo ni en desacuerdo (un 35%, que no es despreciable), se podría decir que consideran que en la práctica de una función o un trabajo también se podría encontrar la verdadera vocación.

4.1.7.6 *¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con sus expectativas laborales?*

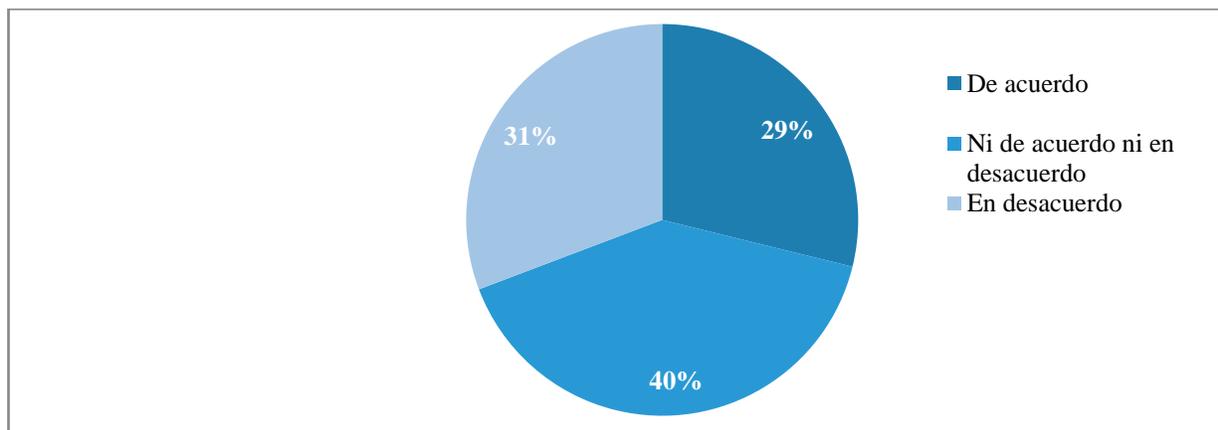
Tabla 62 *¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con sus expectativas laborales?*

¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con sus expectativas laborales?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con sus expectativas laborales?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	40%
	En desacuerdo	16	31%
	De acuerdo	15	29%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 59

¿Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con mis expectativas laborales?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre los encuestados se dividen las respuestas inclinadas hacia rechazar la estabilidad de un cargo que no cubra sus expectativas con un 31% de aprobación a esta consulta, sin embargo, los resultados nos muestran que en esta afirmación prefieren mantener una relación laboral al menos hasta conseguir la opción que si les satisfaga sus expectativas (40%) y menos de una tercera parte acepta estas condiciones dentro de la organización.

4.1.7.7 *¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?*

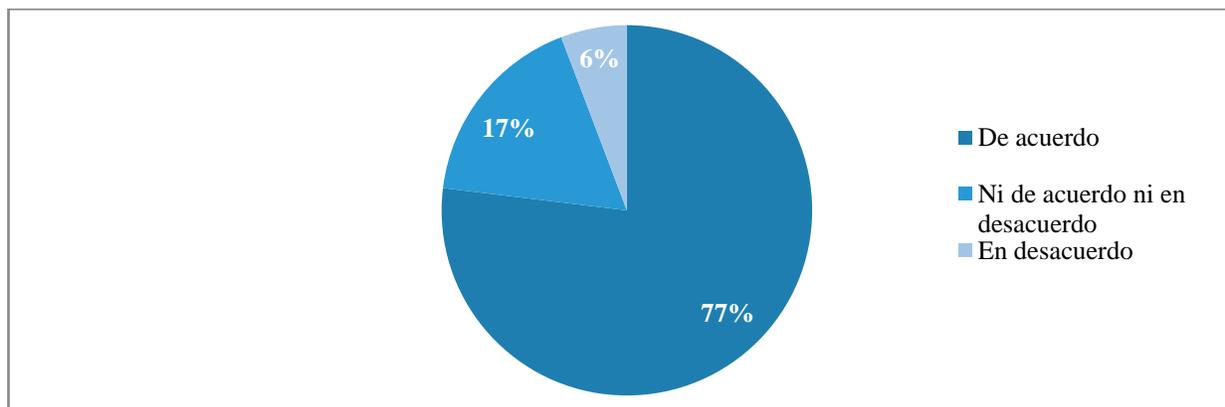
Tabla 63 *¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?*

¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 60

¿Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparta?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados se inclinan en su mayoría con un notable 77% por encontrar motivación y satisfacción en sus funciones y con ello el logro de los objetivos personales y profesionales, cuando congenian las metas y objetivos propios con los de la organización, esto permite que el colaborador se plantee los conceptos de estabilidad, pertenencia y afinidad por la organización.

4.1.7.8 ¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?

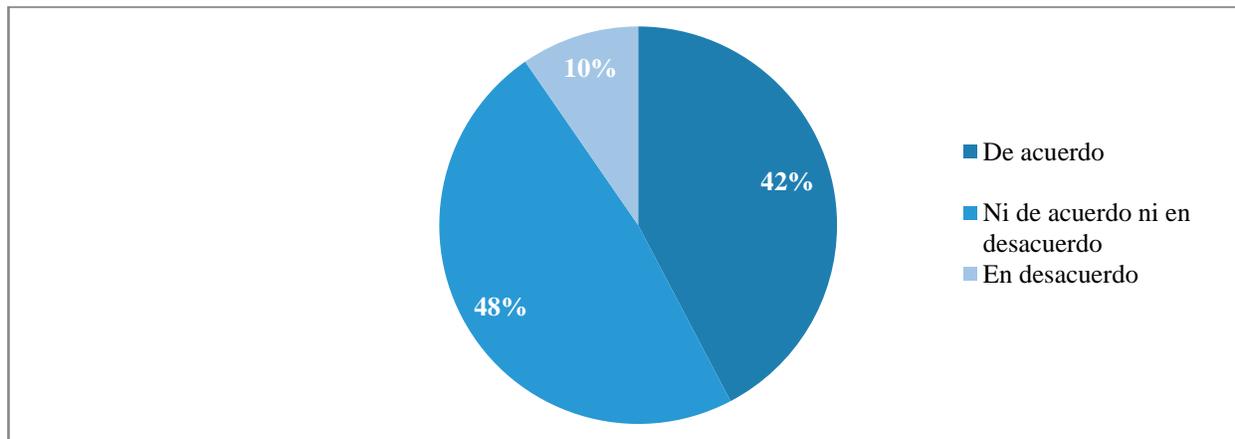
Tabla 64 ¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?

¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	48%
	De acuerdo	22	42%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 61

¿Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Las respuestas sobre el salario y aspectos económicos dividen a los encuestados, la mayoría mantiene una apreciación neutra, sin embargo, un 42% de ellos considera estar de acuerdo con que el factor económico es importante para hacerle frente a las responsabilidades económicas e incluso para mantener un estilo de vida predeterminado, solamente una décima parte está en desacuerdo, dejando este factor como necesario, pero no decisivo para optar por una relación laboral.

4.1.8. Comunicación eficaz

4.1.8.1 *¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?*

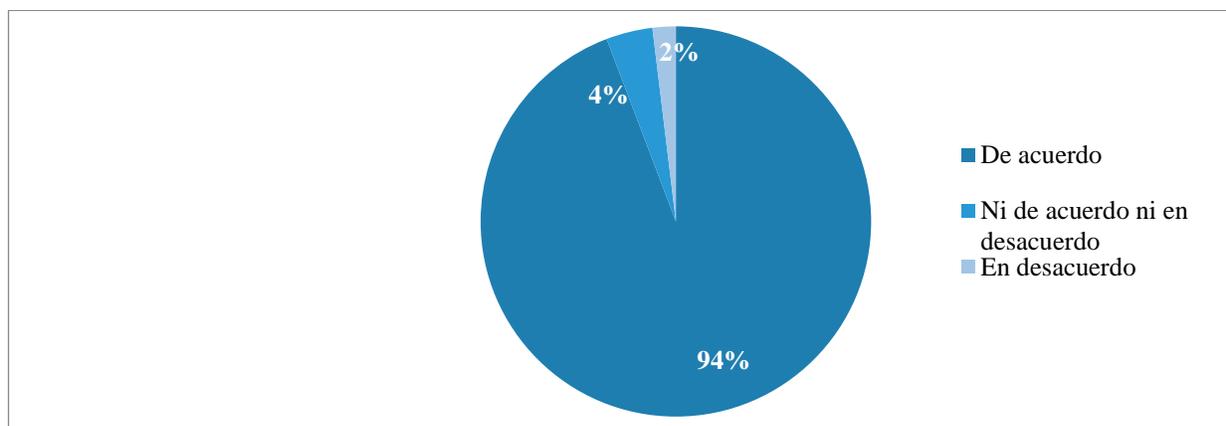
Tabla 65 *¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?*

¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?	De acuerdo	49	94%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 62

¿Espera tener conversaciones productivas con los jefes?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Por el contundente porcentaje del 94% de respuestas afirmativas, se constituye en un elemento primordial y deseado por los encuestados, la comunicación es fundamental en la relación laboral y es considerada como el factor que anuda los esquemas de vinculación abiertos y productivos en la organización.

4.1.8.2 *¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?*

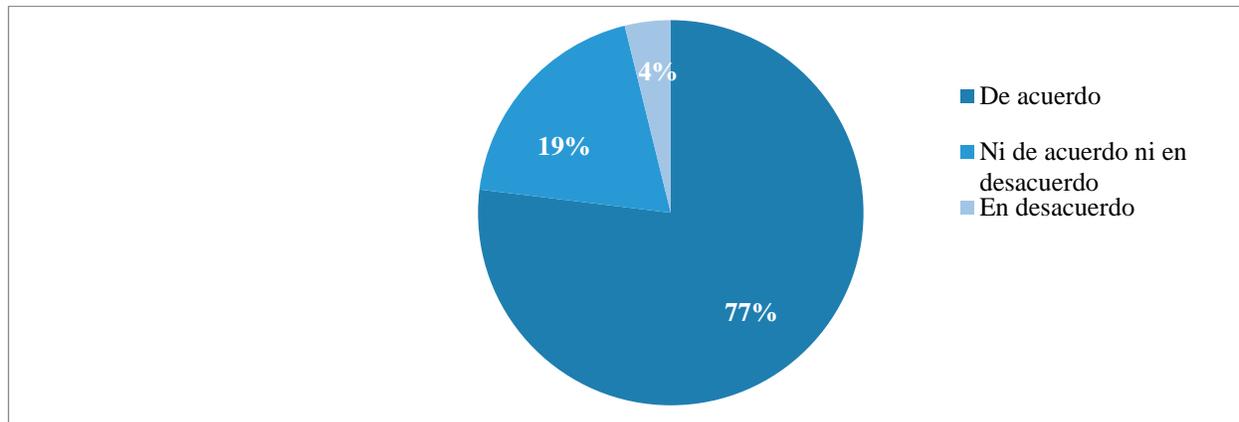
Tabla 66 *¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?*

¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 63

¿Espera tener conversaciones productivas con los compañeros?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

De acuerdo con las respuestas positivas de los encuestados con un 77% de aceptación, la comunicación con el resto de los miembros de la organización es también un factor muy importante para la mayoría de ellos, aunque un segmento se inclina por la neutralidad.

4.1.8.3 ¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?

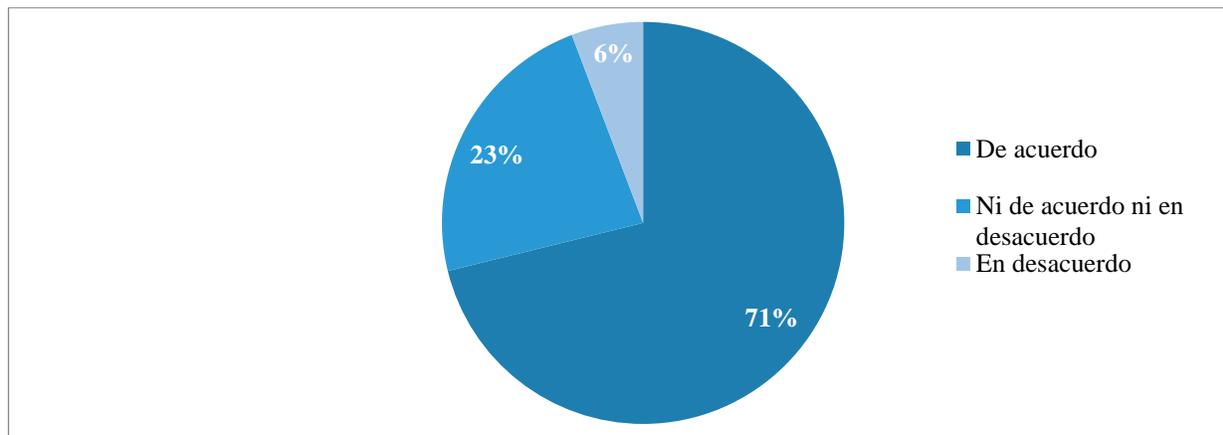
Tabla 67 ¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?

¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?	De acuerdo	37	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 64

¿Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La confirmación del uso de las tecnologías digitales en el trabajo y las organizaciones y el haber obtenido un 71% de respuestas afirmativas, refleja la tendencia de su incorporación sea o no de manera estratégica en los procesos de cualquier organización.

4.1.8.4 ¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?

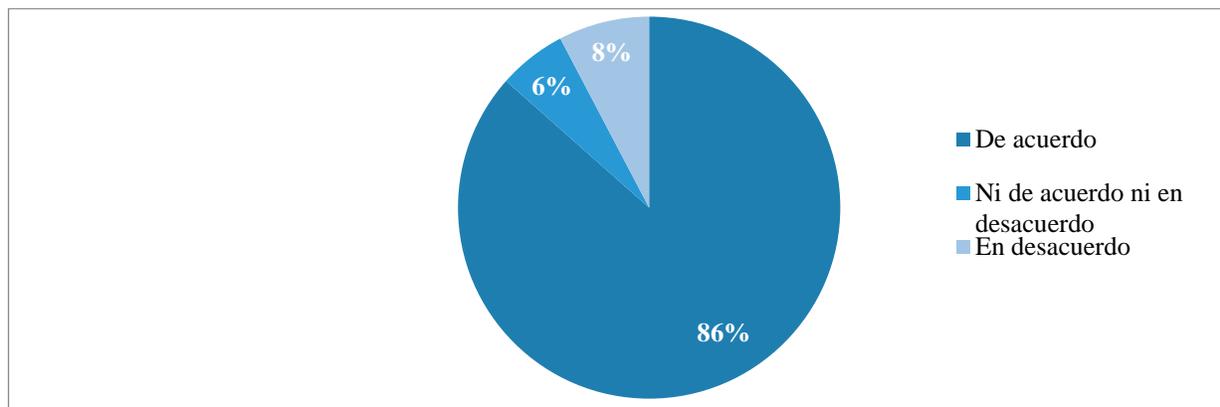
Tabla 68 ¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?

¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?	De acuerdo	45	86%
	En desacuerdo	4	8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 65

¿Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En una muy alta proporción de encuestados con el 86% de afirmaciones positivas, se denota la sustantiva necesidad de contar con indicaciones y pautas delineadas para la participación efectiva en todos los procesos de la organización.

4.1.8.5 *¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?*

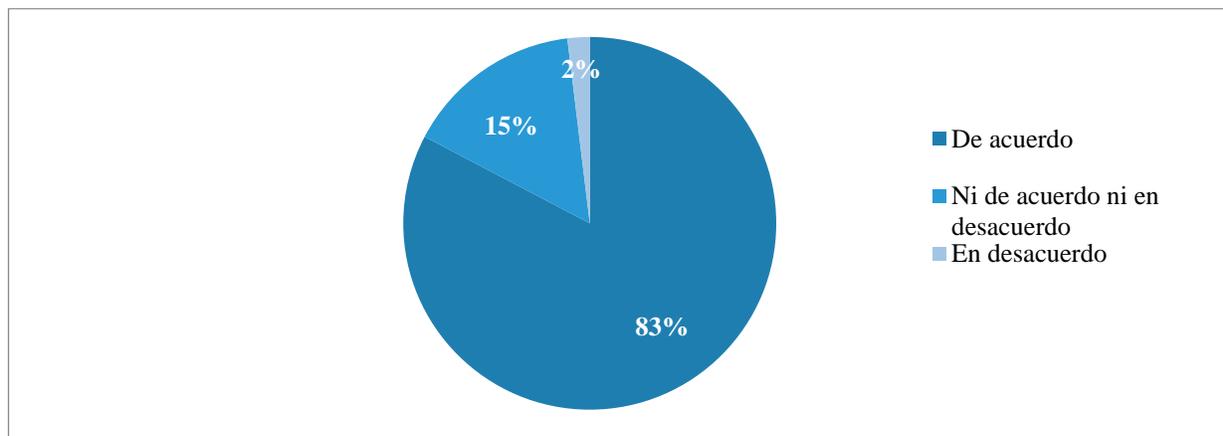
Tabla 69 *¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?*

<i>¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?</i>			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?</i>	De acuerdo	43	83%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	15%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 66

¿Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los resultados positivos obtenidos en este apartado (83%) expresan un elevado compromiso para abrir espacios que propicien relaciones efectivas con los superiores para incidir en todos los procesos de trabajo, vemos expresado nuevamente el profundo compromiso y gusto por los diálogos de retroalimentación y propositivos de esta generación a la cual le complace ser involucrada y tener participación activa en la dinámica empresarial.

4.1.8.6 *¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?*

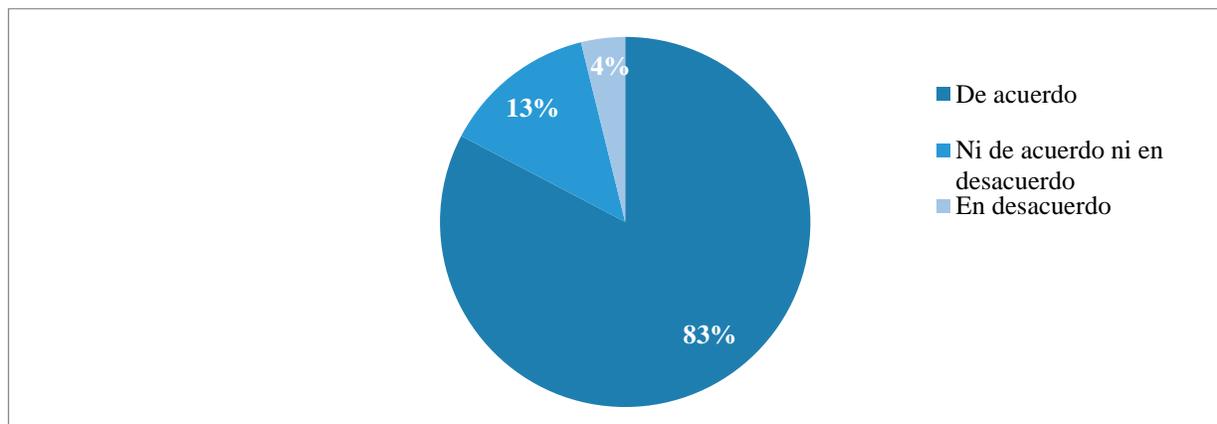
Tabla 70 *¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?*

<i>¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?</i>			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?</i>	De acuerdo	43	83%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 67

¿Corregiré cualquier dificultad para comunicarme con los clientes?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En relación con las respuestas previas, con un 83% de afirmaciones positivas, se mantiene la importancia de abrir esquemas de contacto con un elemento fundamental para cualquier organización como lo son los clientes y además superar los obstáculos que puedan dificultarlo.

4.1.8.7 *¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?*

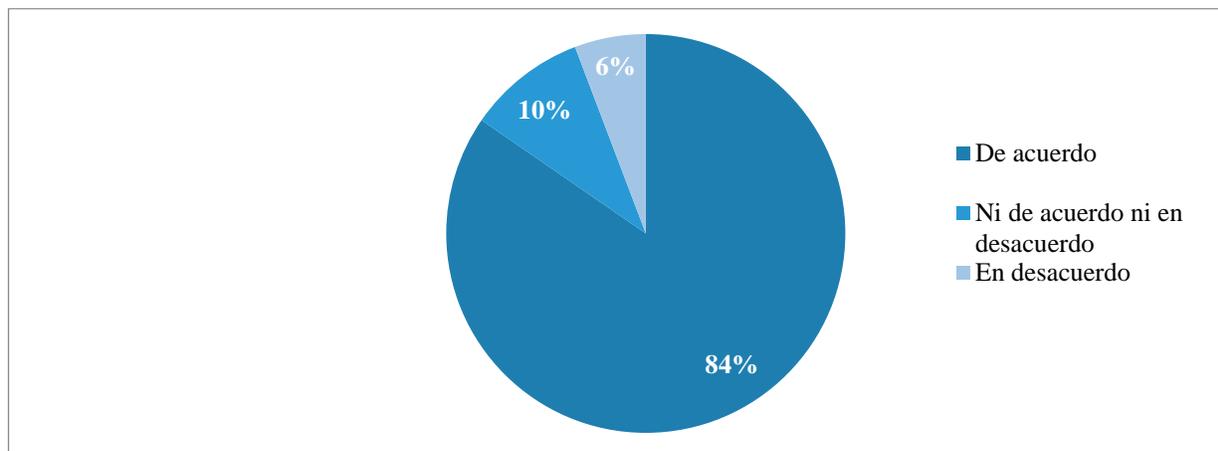
Tabla 71 *¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?*

¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?	De acuerdo	44	85%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 68

¿Espero no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para una amplia mayoría de los encuestados (84%) hay una expectativa alta de crear un vínculo positivo con los compañeros de trabajo, de manera que se fortalezca un entorno en el cual se desenvuelvan en beneficio de la organización y objetivos compartidos de equipo de trabajo.

4.1.9. Oportunidad de desarrollo

4.1.9.1 ¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?

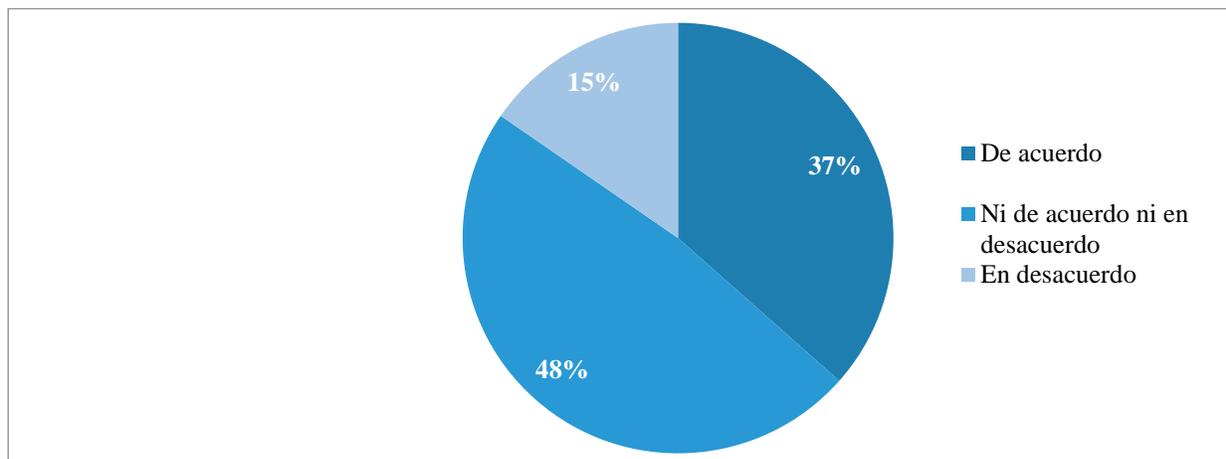
Tabla 72 ¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?

¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	48%
	De acuerdo	19	37%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 69

¿Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularse a un puesto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Respecto al factor monetario solo para un 37% de los encuestados es primordial tomar en cuenta este factor para considerar su incorporación a una organización, es un incentivo complementario, es más alto el porcentaje de participantes (48%) que lo consideran un factor neutral en la decisión, son preferentes de beneficios e incentivos más relacionados al bienestar personal.

4.1.9.2 ¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?

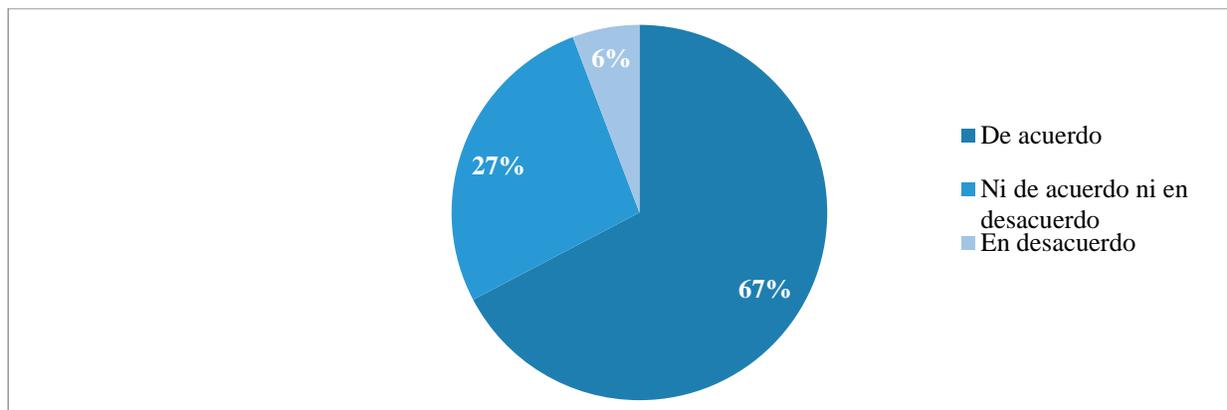
Tabla 73 ¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?

¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?	De acuerdo	35	67%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	27%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 70

¿Tomo en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

La mayoría de los encuestados con un porcentaje del 67, admite indagar sobre los aspectos sociales asumidos por la organización para incentivar las posibilidades de incorporarse en la misma e incluso mantener su desarrollo laboral en la misma.

4.1.9.3 ¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?

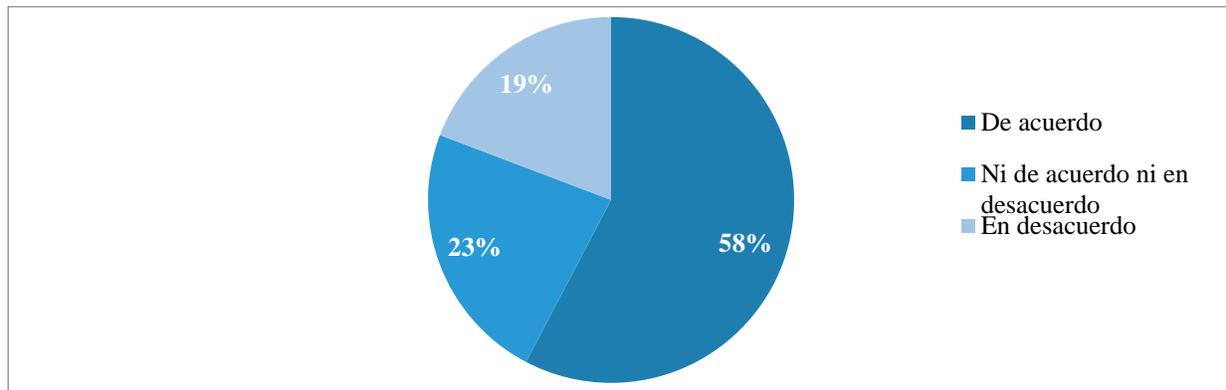
Tabla 74 ¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?

¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?	De acuerdo	30	58%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
	En desacuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 71

¿Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Con una diferencia marcada del 58% de resultados afirmativos, los encuestados en su mayoría se inclinan por mantener una relación laboral porque encuentran motivación en los beneficios laborales incluidos en su remuneración y algún otro incentivo ofrecido por la organización.

4.1.9.4 *¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?*

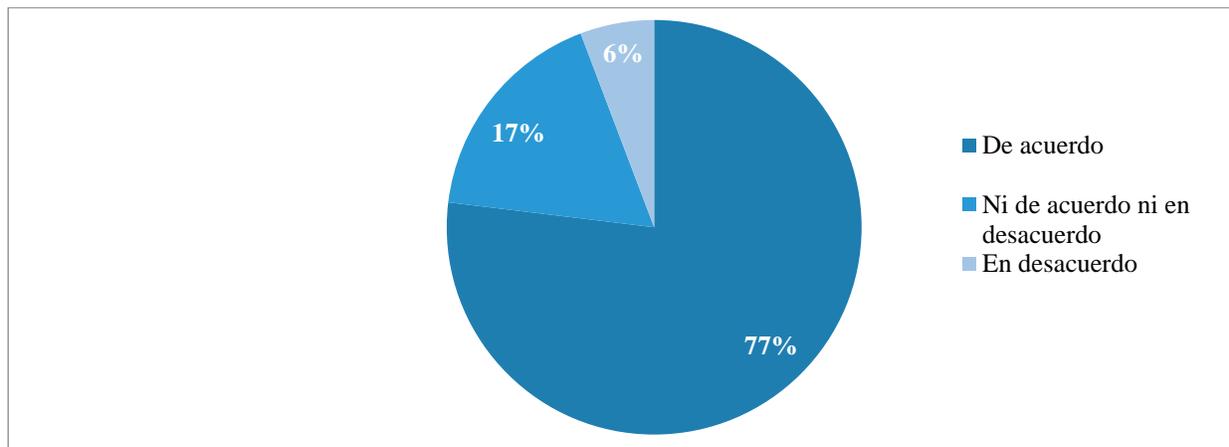
Tabla 75 *¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?*

<i>¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?</i>			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?</i>	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 72

¿Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados en su mayoría el 77%, consideran un aliciente para continuar en un cargo, la posibilidad de ser promovido en plazos próximos, la posibilidad de un mejor puesto es una motivación para la retención desde la organización.

4.1.9.5 *¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?*

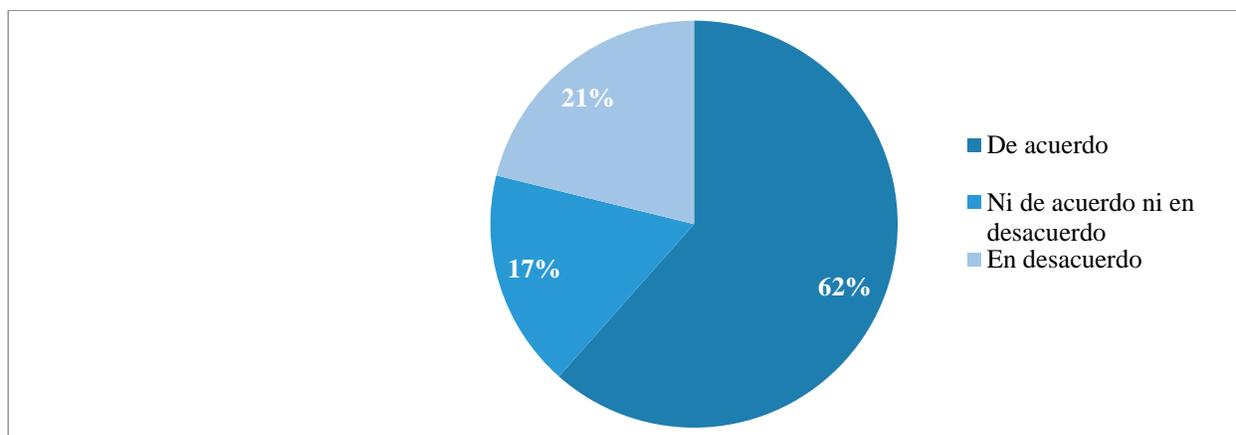
Tabla 76 ¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?

¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?	De acuerdo	32	62%
	En desacuerdo	11	21%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 73

¿Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Se inclina la mayoría de los encuestados con un 62% de percepciones positivas, en escatimar las actividades que sostienen durante la flexibilidad del trabajo, son cosas que son prioritarias para las nuevas generaciones, aunque parezcan aleatorias fuera del contexto o sentido que ellos les otorgan y son un factor fundamental como lo hemos podido ver en resultados anteriores, de la satisfacción personal en lo laboral.

4.1.9.6 ¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?

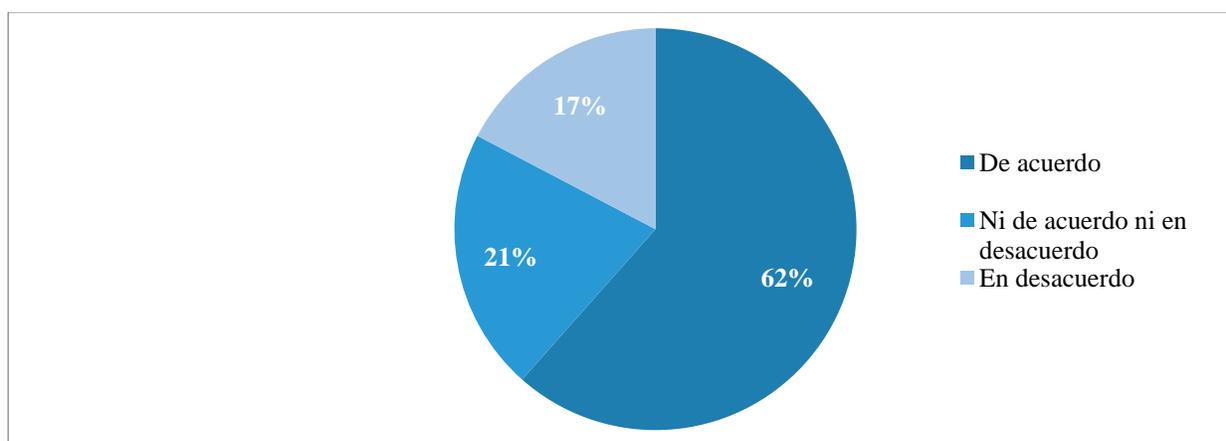
Tabla 77 ¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?

¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?	De acuerdo	32	62%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	9	17%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 74

¿Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los encuestados en su mayoría con un 62% de afirmaciones, se inclinan por opciones laborales con las cuales mantienen afinidad e incluso reflejan casualmente una similitud de perspectivas que motiva la retención del talento humano dentro de la organización.

4.1.9.7 *¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?*

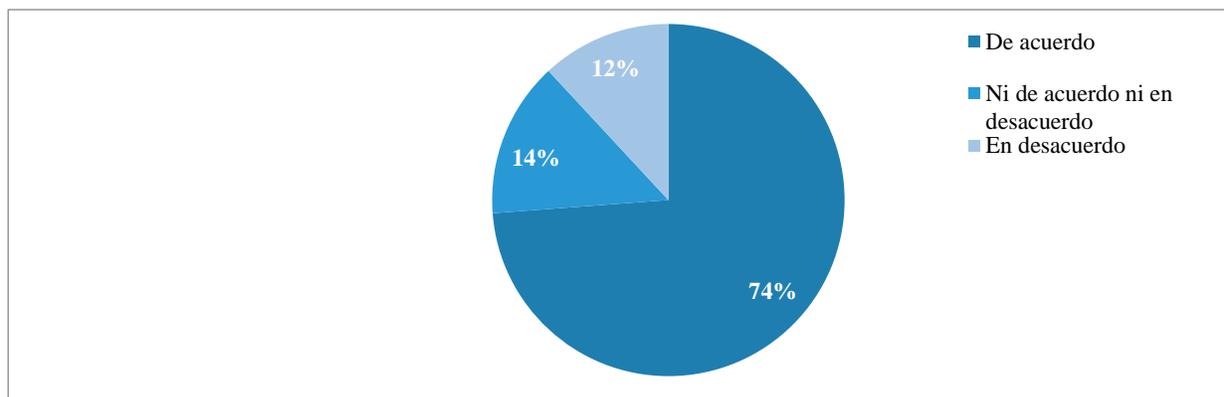
Tabla 78 *¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?*

¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?	De acuerdo	31	74%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	14%
	En desacuerdo	5	12%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 75

¿Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

De acuerdo con la respuesta de los encuestados, el 74% concuerdan en que una gran motivación para seleccionar entre las opciones de trabajo disponibles y que los motiva a continuar en el mismo cargo son los beneficios e incentivos adicionales que la organización pueda brindar.

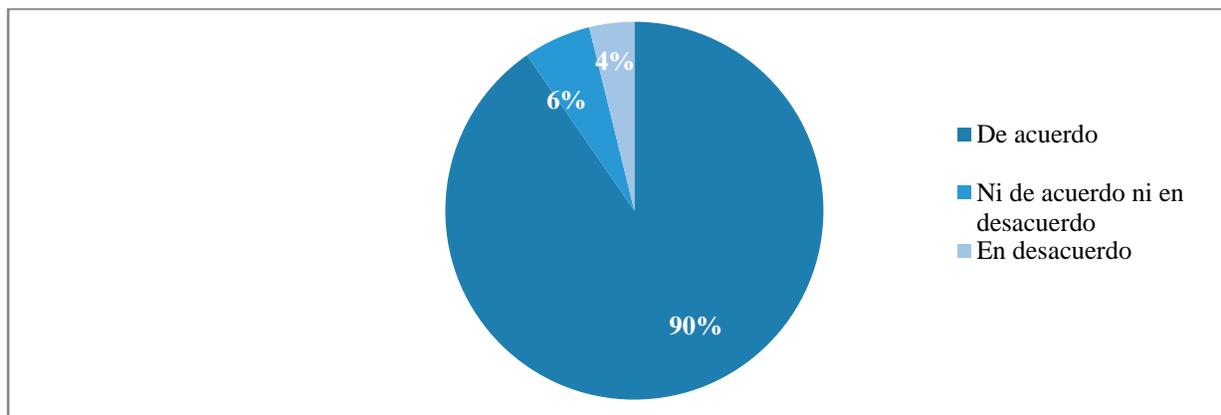
4.1.9.8 ¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?

Tabla 79 ¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?

¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?	De acuerdo	47	90%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 76
¿Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Con un amplio porcentaje del 90% de afirmaciones, los participantes indican que la posibilidad real y tangible de participar de los beneficios, incentivos, bonificaciones, entre otras empresariales, es una alta expectativa al permanecer en la organización.

4.1.9.8 ¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?

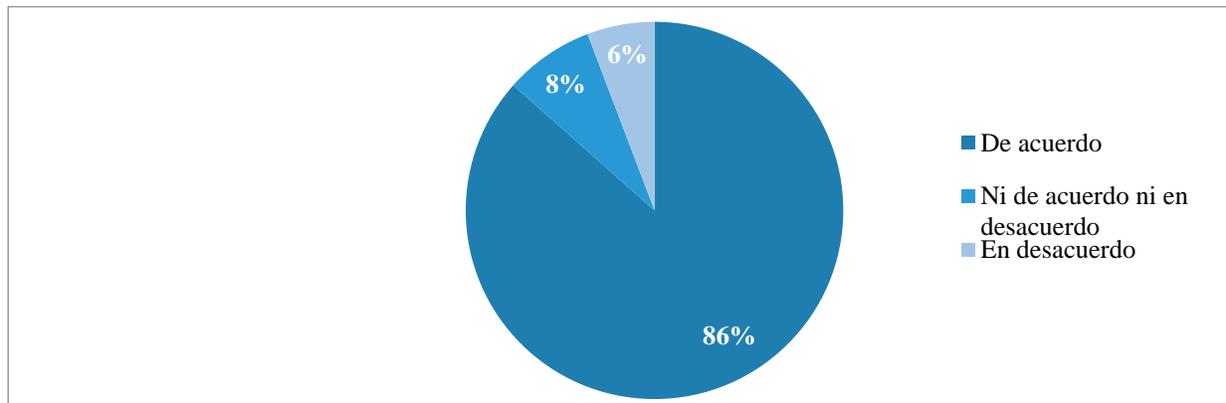
Tabla 80 ¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?

¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?	De acuerdo	45	86%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 77

¿Son de su interés los programas de formación y actualización profesional?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Queda muy bien demostrado con un amplio 86% de aceptación que la posibilidad de involucrarse en la formación que ofrecen las organizaciones es una motivación de entrada para la mayoría de los encuestados durante la evaluación de sus opciones laborales.

4.1.9.9 *¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?*

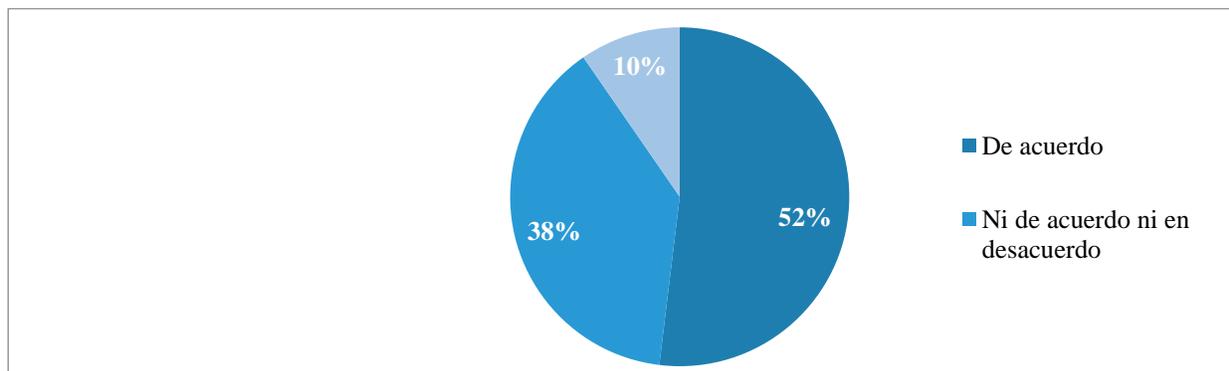
Tabla 81 *¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?*

¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?</i>	De acuerdo	27	52%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	38%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 78

¿Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para poco más de la mitad de los encuestados el 52% de ellos, recibir un seguro social con ventajas al promedio del mercado permanece como una motivación para optar por las opciones laborales o para influir en su continuación dentro de la organización.

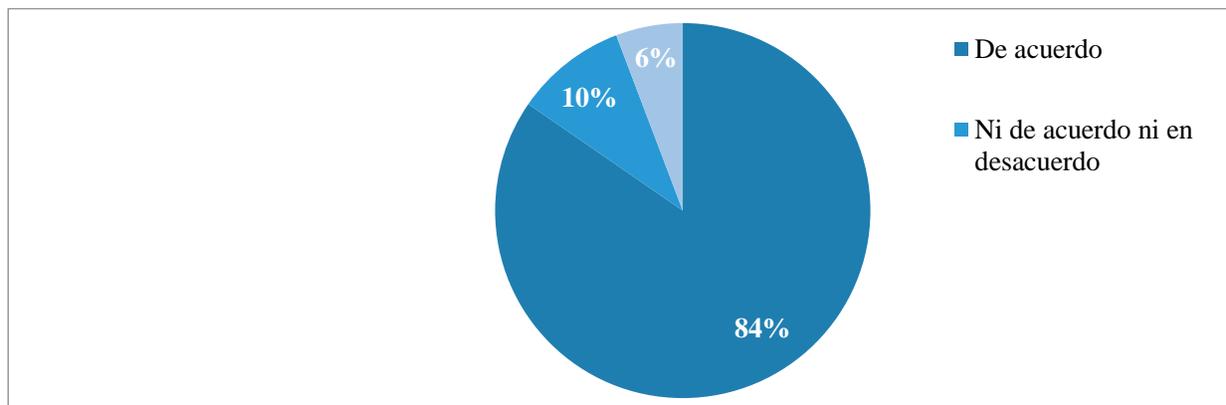
4.1.10. Disfrute y Clima

4.1.10.1 ¿El ánimo de ir al trabajo es importante?

Tabla 82 ¿El ánimo de ir al trabajo es importante?

¿El ánimo de ir al trabajo es importante?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El ánimo de ir al trabajo es importante?	De acuerdo	44	84%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	10%
	En desacuerdo	3	6%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 79*¿El ánimo de ir al trabajo es importante?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para la mayoría de los encuestados, el 84% mantiene un estado de ánimo positivo ante las jornadas laborales, es una satisfacción que les permite participar de la organización y contribuir al mejoramiento de su entorno.

4.1.10.2 ¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?

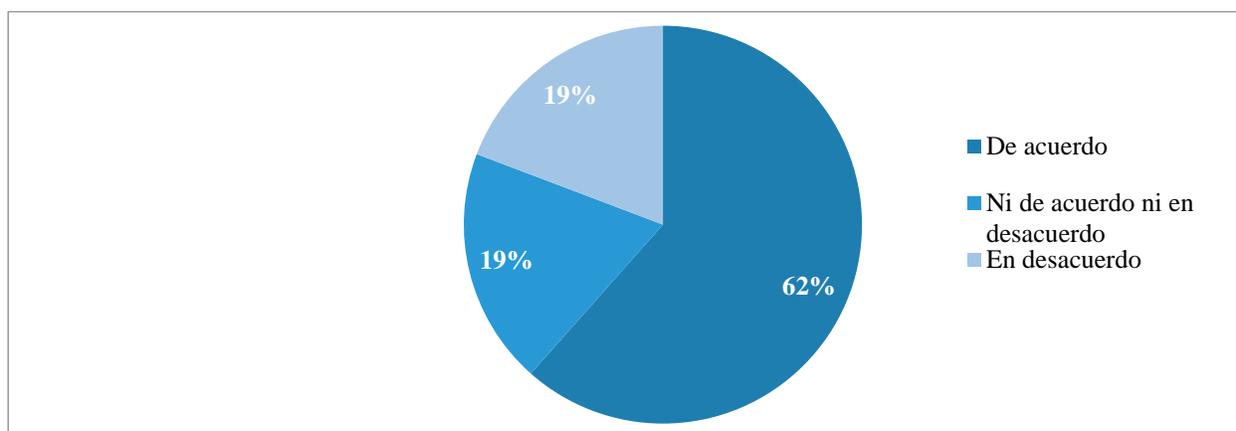
Tabla 83 ¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?

¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?	De acuerdo	32	62%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
	En desacuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 80

¿El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los resultados obtenidos, un claro 62% de los encuestados considera que si es fundamental atender este problema dentro de las organizaciones, incluso en concordancia con las respuestas previas, define que la construcción de motivaciones internas es muy relevante para la mayoría de los encuestados al involucrarse en alguna de las organizaciones como parte de las contribuciones y que es de suma importancia que los patronos identifiquen el desánimo en sus colaboradores y definan estrategias para erradicar dicha condición.

4.1.10.3 *¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?*

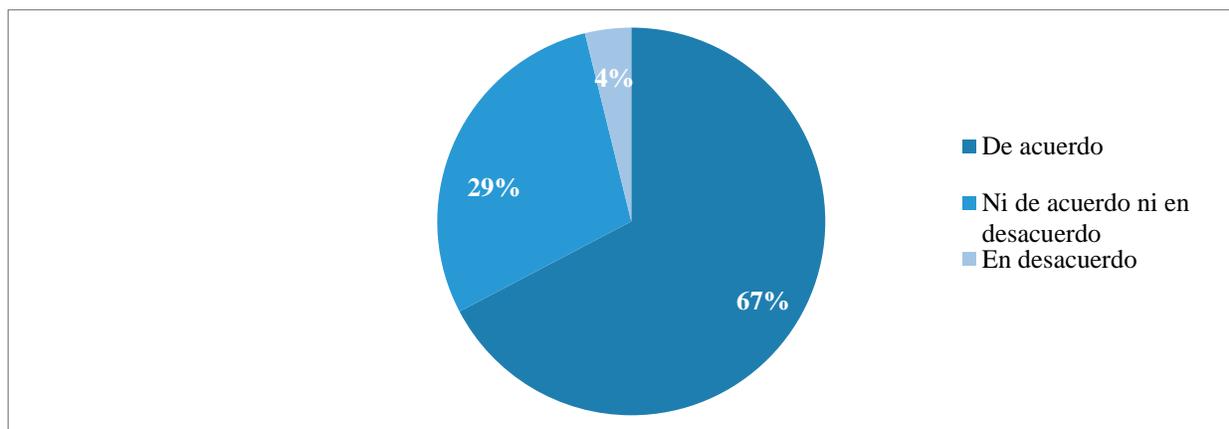
Tabla 84 *¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?*

¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?	De acuerdo	35	67%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	29%
	En desacuerdo	2	4%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 81

¿El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre los encuestados predomina con un 67% la importancia del espacio como elemento primordial para construir un entorno en el cual se sientan motivados a regresar continuamente y desempeñarse óptimamente.

4.1.10.4 ¿Espera trabajar en un entorno agradable?

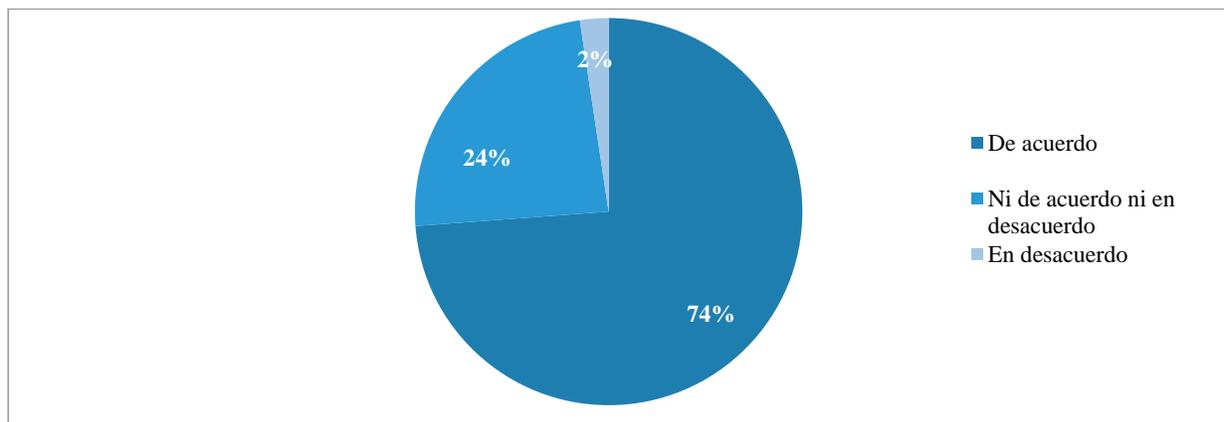
Tabla 85 ¿Espera trabajar en un entorno agradable?

¿Espera trabajar en un entorno agradable?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera trabajar en un entorno agradable?	De acuerdo	31	74%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	24%
	En desacuerdo	1	2%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 82

¿Espera trabajar en un entorno agradable?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El 74% de los participantes de la encuesta, coinciden con que tener un buen ambiente laboral es una expectativa que la mayoría de los encuestados tienen en común como una parte del desenvolvimiento para las acciones fundamentales de la organización.

4.1.10.5 *¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?*

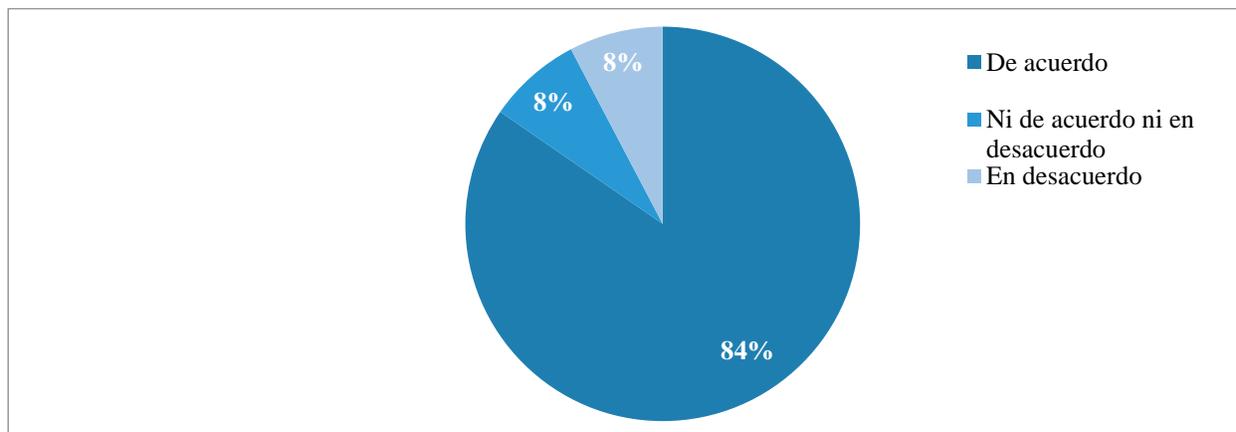
Tabla 86 ¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?

¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?	De acuerdo	44	84%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
	En desacuerdo	4	8%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 83

¿Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

De acuerdo con el amplio porcentaje de respuestas afirmativas del 84%, la mayoría de los encuestados confirman que mantener un trato agradable con el equipo y compañeros de trabajo es una motivación al contribuir con las relaciones laborales, ofreciendo actitudes propositivas que faciliten el desenvolvimiento en la organización.

4.1.10.6 ¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?

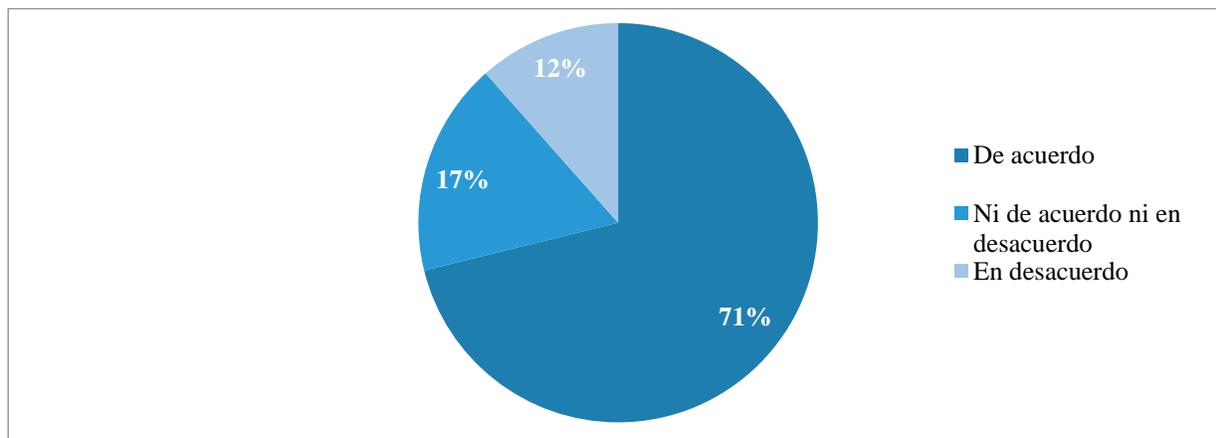
Tabla 87 ¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?

¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?	De acuerdo	37	71%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	17%
	En desacuerdo	6	12%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 84

¿Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

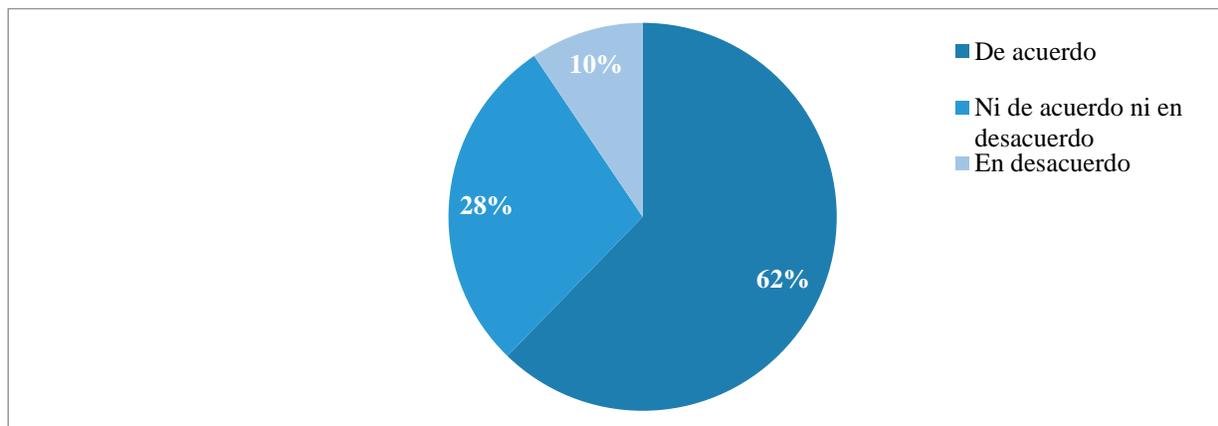
En coherencia con las respuestas anteriores hay una motivación y disposición positiva de establecer y sostener vínculos cordiales con los miembros de la organización como factor estratégico del conjunto.

4.1.10.7 ¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?

Tabla 88 ¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?

¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?	De acuerdo	33	62%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	28%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 85*¿Espera que el estrés sea inusual en el trabajo?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre la mayoría de los encuestados hay un 62% de ellos, con una expectativa sobre el estrés laboral el cual proyectan se trate de algo excepcional y esporádico con lo cual no sea necesario lidiar frecuentemente en la organización.

4.1.10.8 ¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?

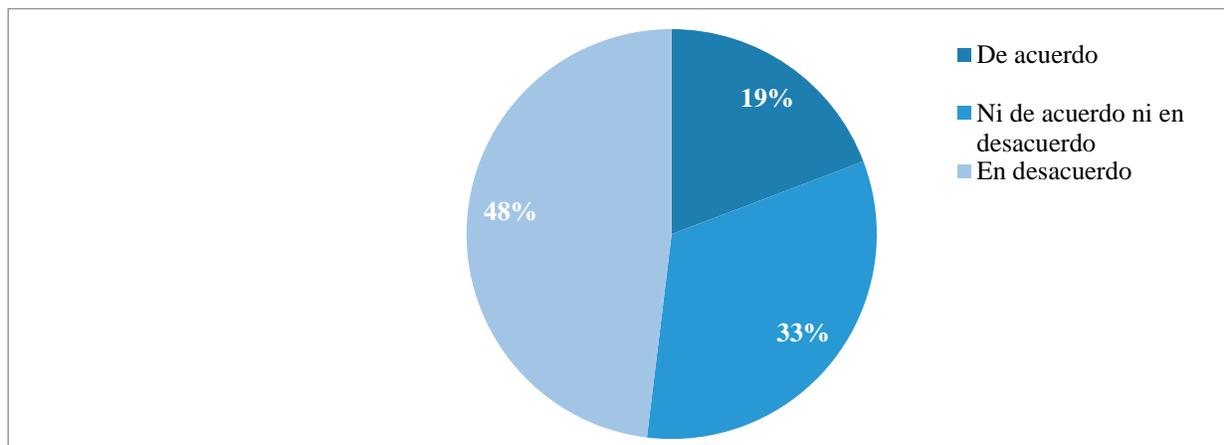
Tabla 89 ¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?

¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?	En desacuerdo	25	48%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	33%
	De acuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 86

¿Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Cerca de la mitad de los encuestado con un 48% rechaza sentirse influido luego del día de trabajo, el agotamiento del trabajo es un factor influyente solo para una quinta parte y una tercera parte mantiene una opinión neutra.

4.1.10.9 ¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?

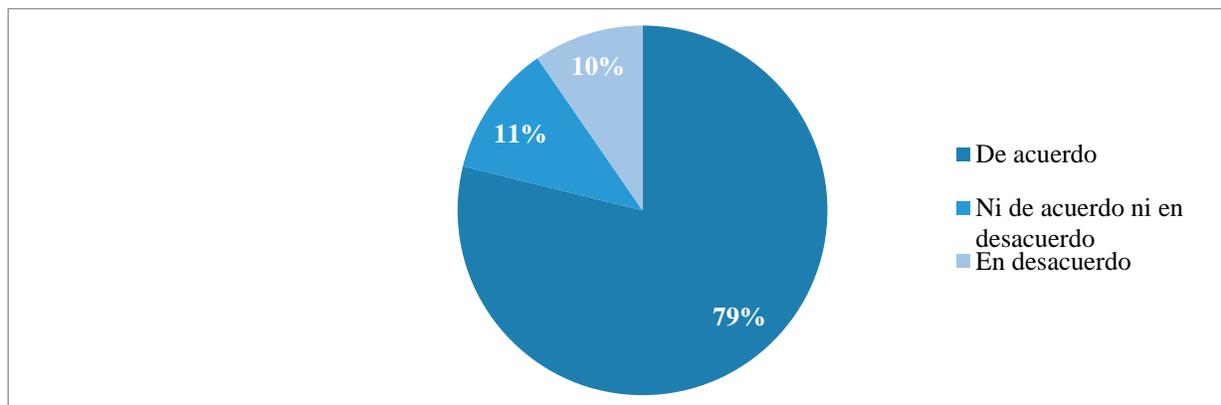
Tabla 90 ¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?

¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?	De acuerdo	41	79%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	11%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 87

¿Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Como lo hemos venido identificando, las nuevas generaciones se inclinan en su gran mayoría por la relevancia de atender las situaciones que pueden influir en el desempeño organizacional, el 79% de ellos considera fundamental que estas diferencias sean atendidas y erradicadas en conjunto con sus patronos.

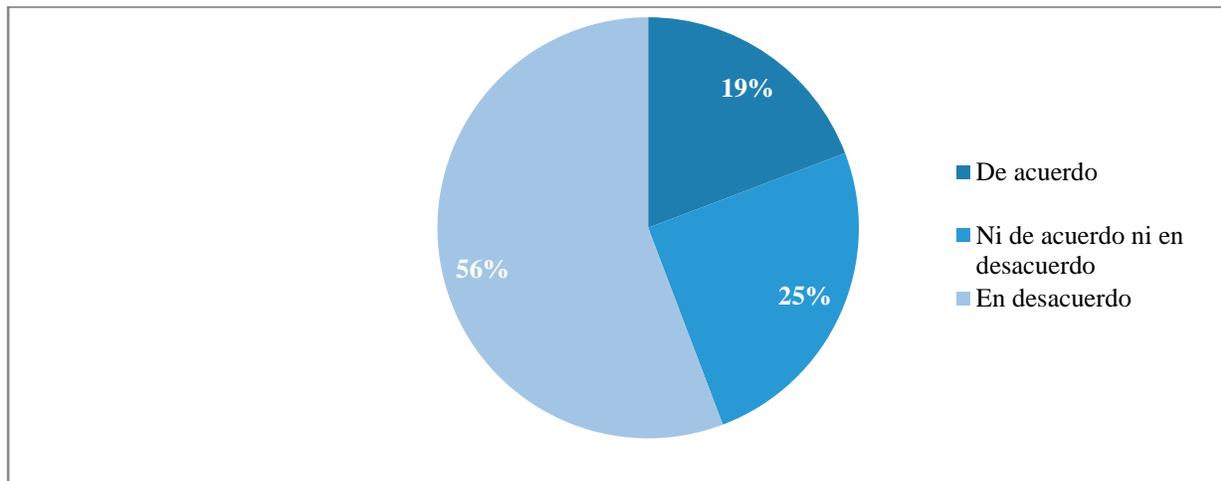
4.1.11. Conciliación

4.1.11.1 ¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?

Tabla 91 ¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?

¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?	En desacuerdo	29	56%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	25%
	De acuerdo	10	19%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 88*¿Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Más de la mitad de los encuestados el 56% de ellos, se inclina por el tiempo con la familia respecto al trabajo, pero hay un segmento que se posiciona de manera neutra y una quinta parte está de acuerdo, es un incentivo que se mantiene para retener o generar una menor rotación de personal.

4.1.11.2 ¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?

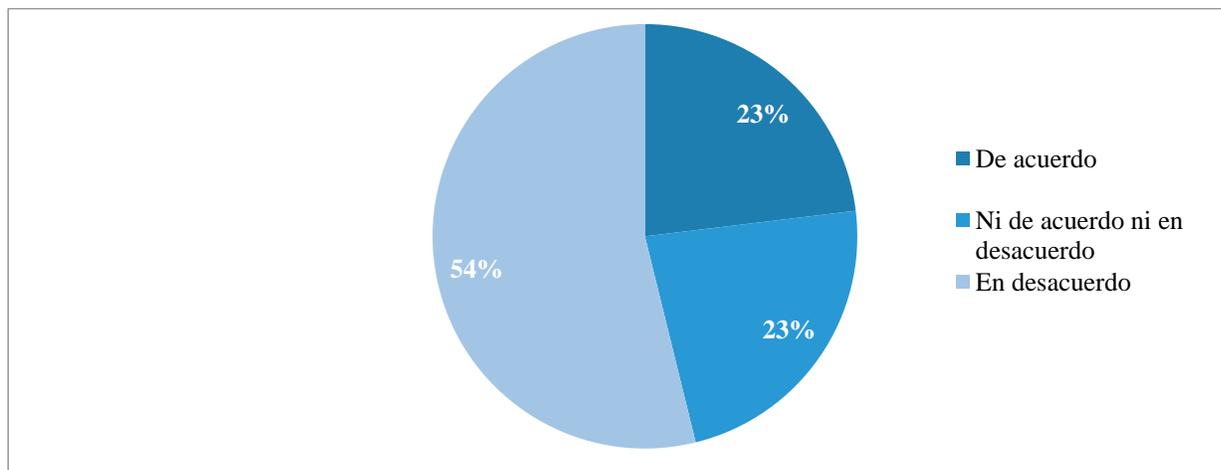
Tabla 92 ¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?

¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?	En desacuerdo	28	54%
	De acuerdo	12	23%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 89

¿Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

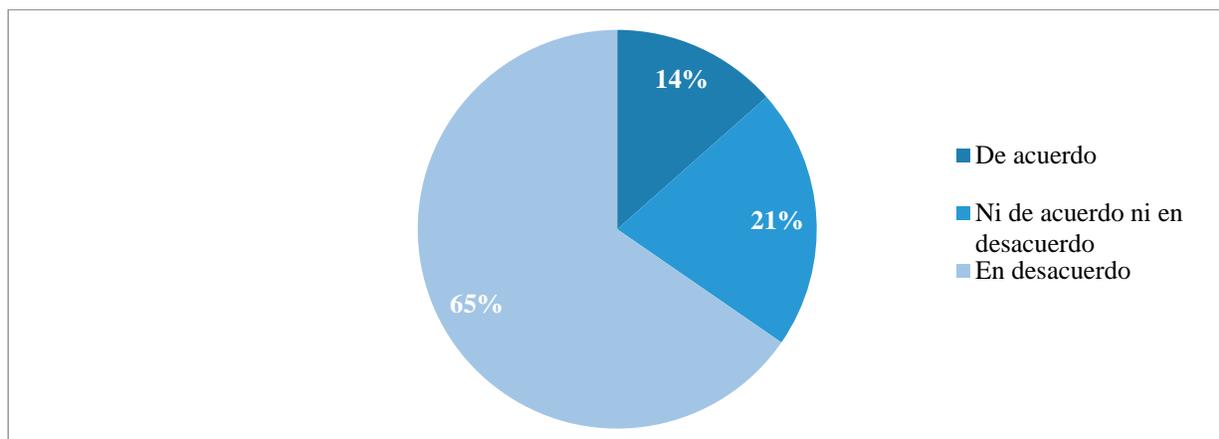
De acuerdo con la pregunta anterior los encuestados en más de la mitad de los casos se inclinan por las relaciones sentimentales sobre el trabajo, es un factor que los puede hacer prescindir de trabajos u oportunidades laborales, adicionalmente el mismo puede influir en el desempeño del colaborador.

4.1.11.3 *¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?*

Tabla 93 *¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?*

<i>¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?</i>			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?</i>	En desacuerdo	34	65%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	De acuerdo	7	14%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 90*¿Prioriza el trabajo sobre problemas de salud?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En línea con las respuestas previas, los encuestados en su mayoría (64%) declinan esta afirmación, solo un grupo mínimo del 14% está de acuerdo, es comprensible por la necesidad de una condición física apta para desplegar las facultades con las cuales se pueden desenvolver en las organizaciones.

4.1.11.4 ¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?

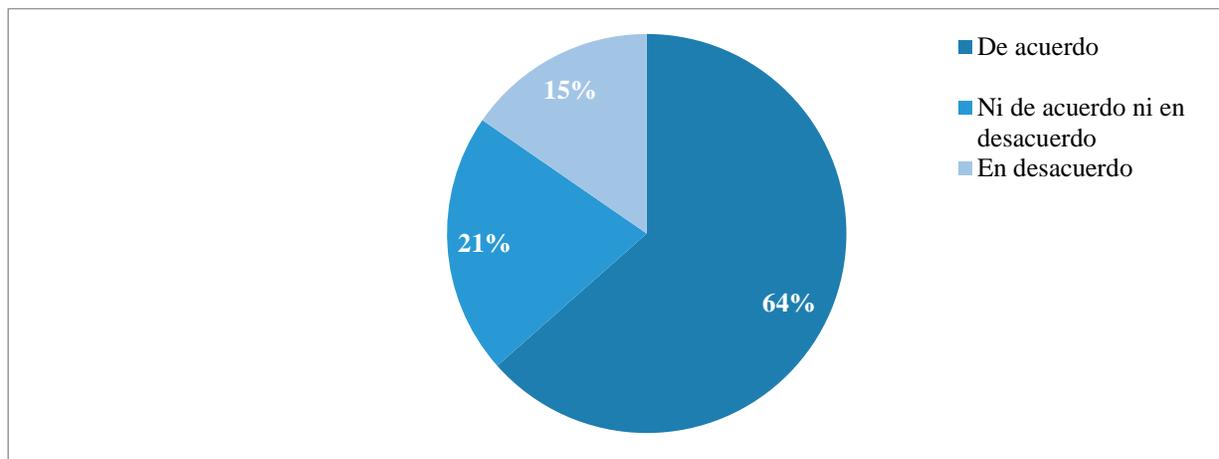
Tabla 94 ¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?

¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?	De acuerdo	33	64%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	21%
	En desacuerdo	8	15%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 91

¿Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

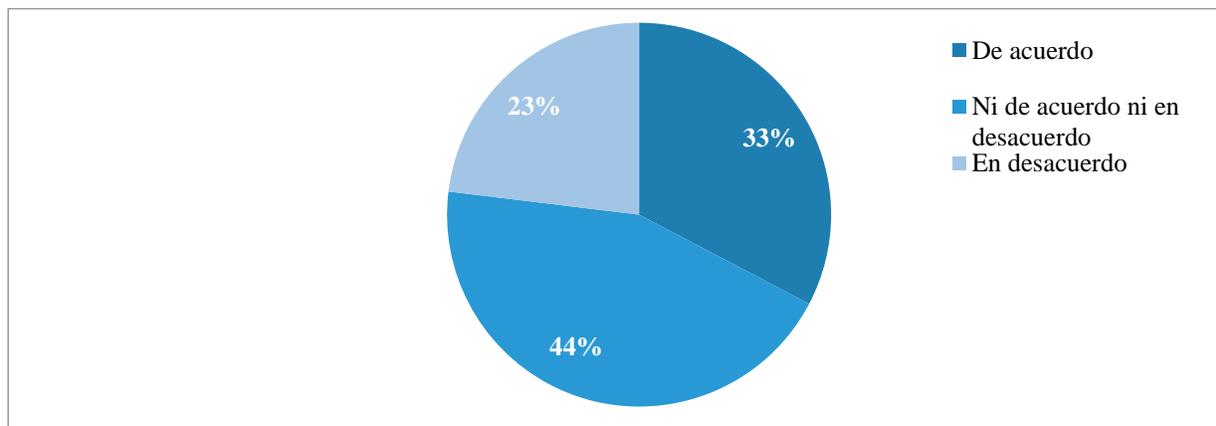
En su gran mayoría con un 64% de afirmaciones, los encuestados se inclinan y prefieren dividir el tiempo entre el trabajo y sus vidas personales, recordemos incluso que lo anterior es una prioridad para las nuevas generaciones en su búsqueda de satisfacción en el entorno laboral.

4.1.11.5 *¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?*

Tabla 95 *¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?*

¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	44%
	De acuerdo	17	33%
	En desacuerdo	12	23%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 92*¿Se le dificulta separar la vida laboral de la personal?*

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Son divididas las respuestas que ofrecen los resultados, en la cual la el 44% más frecuente es una posición neutral, de acuerdo sigue como segunda opción en frecuencia con un 33% indicando que se les dificulta realizar la separación y cerca de una cuarta parte de los encuestados la minoría son a los que no se les dificulta realizar esta separación, tienen más claras las prioridades y como les gusta aprovechar su tiempo.

4.1.11.6 *¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?*

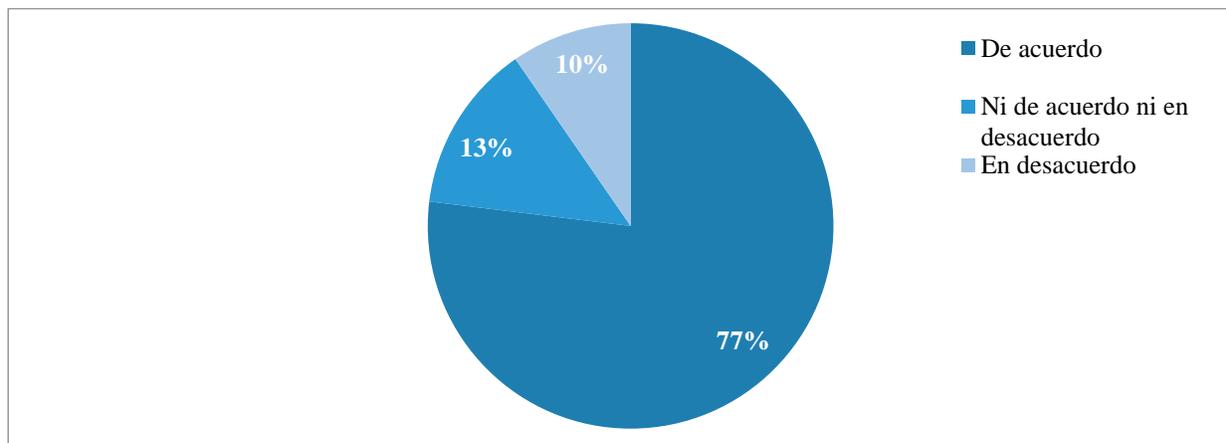
Tabla 96 *¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?*

¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?	De acuerdo	40	77%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
	En desacuerdo	5	10%
Total		52	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 93

¿Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los alumnos de una universidad privada de la provincia de Alajuela, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

En coherente relación con las previas respuestas, la mayoría de los encuestados se inclinan por equilibrar ambas esferas desde las cuales pueden desarrollar sus motivaciones y expectativas, lo importante es que los patronos brinden opciones reales y sinceras para lograr ese equilibrio en sus colaboradores.

4.2. Encuesta patronos

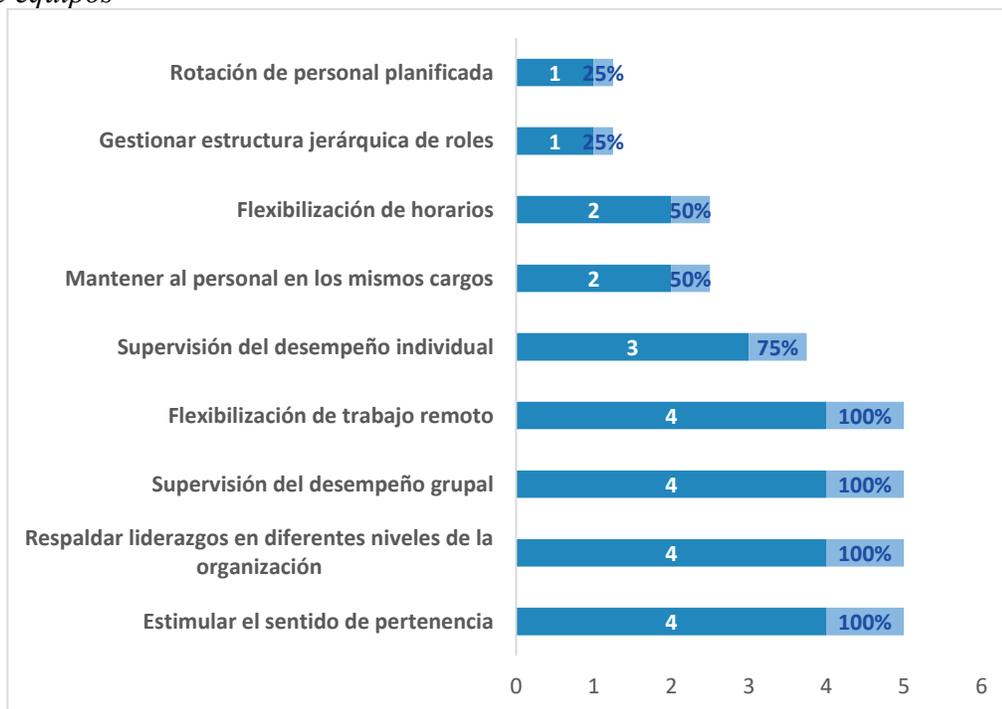
4.2.1 Rol de equipos

Tabla 97 Rol de equipos

Seleccione las estrategias que considera de importancia para hacer eficaz el rol en equipo			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias que considera de importancia para hacer eficaz el rol en equipo	Estimular el sentido de pertenencia	4	100%
	Respaldar liderazgos en diferentes niveles de la organización	4	100%
	Supervisión del desempeño grupal	4	100%
	Flexibilización de trabajo remoto	4	100%
	Supervisión del desempeño individual	3	75%
	Mantener al personal en los mismos cargos	2	50%
	Flexibilización de horarios	2	50%
	Gestionar estructura jerárquica de roles	1	25%
	Rotación de personal planificada	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 94
Rol de equipos



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para gestionar los procesos grupales en las organizaciones que dirigen, los patronos se decantan principalmente por estimular el sentido de pertenencia, supervisión del desempeño grupal, flexibilización del trabajo remoto.

4.2.2 Trabajo en equipo

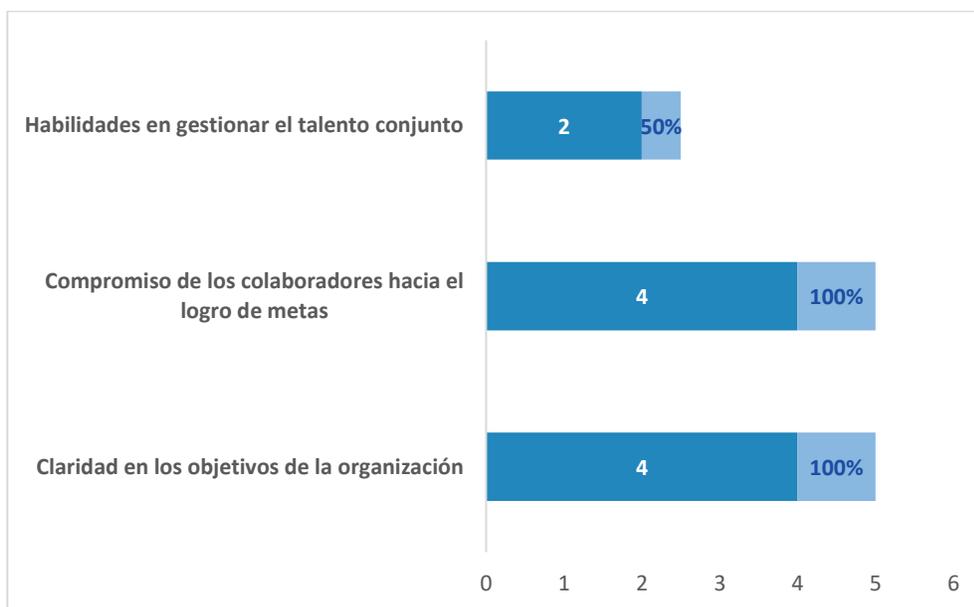
Tabla 98 Trabajo en equipo

Seleccione las medidas que mejoran el trabajo en equipo			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Medidas que mejoran el trabajo en equipo	Claridad en los objetivos de la organización	4	100%
	Compromiso de los colaboradores hacia el logro de metas	4	100%
	Habilidades en gestionar el talento conjunto	2	50%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 95

Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Se afianzan los patronos en darle prioridad y visibilidad al personal de los objetivos de la organización para lograr crear un compromiso real de los colaboradores hacia el logro de metas y pertenencia hacia la compañía.

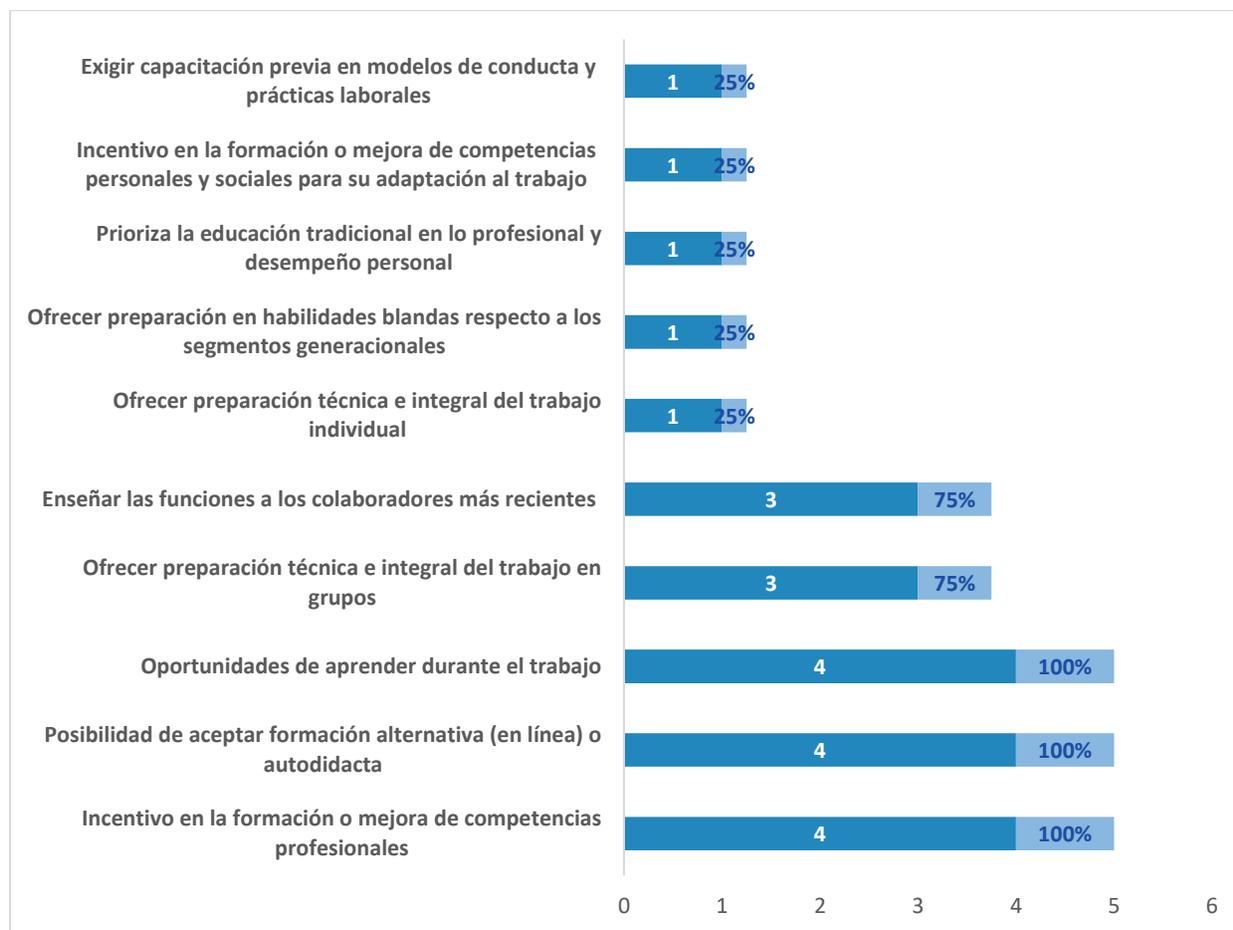
4.2.3 Formación:

Tabla 99 Formación

Seleccione las habilidades que pueden desarrollar los colaboradores en la organización para su adaptación			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades que pueden desarrollar los colaboradores en la organización para su adaptación	Incentivo en la formación o mejora de competencias profesionales	4	100%
	Posibilidad de aceptar formación alternativa (en línea) o autodidacta	4	100%
	Oportunidades de aprender durante el trabajo	4	100%
	Ofrecer preparación técnica e integral del trabajo en grupos	3	75%
	Enseñar las funciones a los colaboradores más recientes	3	75%
	Ofrecer preparación técnica e integral del trabajo individual	1	25%
	Ofrecer preparación en habilidades blandas respecto a los segmentos generacionales	1	25%
	Prioriza la educación tradicional en lo profesional y desempeño personal	1	25%
	Incentivo en la formación o mejora de competencias personales y sociales para su adaptación al trabajo	1	25%
	Exigir capacitación previa en modelos de conducta y prácticas laborales	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 96
Formación



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Optan los patronos en un 100% por incentivos relacionados a la formación o mejoramiento de competencias profesionales para su adaptación al trabajo, posibilidad de aceptar formaciones alternativas (en línea) o autodidacta y oportunidades de aprender durante el trabajo.

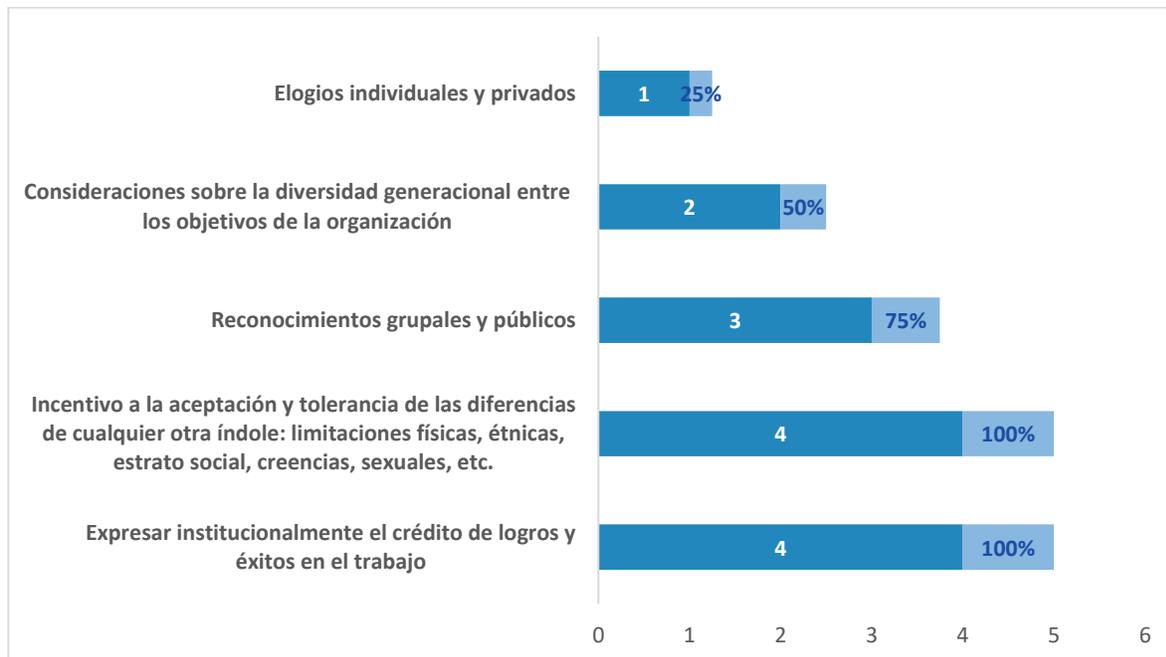
4.2.4 Reconocimiento

Tabla 100 Reconocimiento

Seleccione cuales formas de reconocimiento son aplicados en la organización			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Formas de reconocimiento aplicados en la organización	Expresar institucionalmente el crédito de logros y éxitos en el trabajo	4	100%
	Incentivo a la aceptación y tolerancia de las diferencias de cualquier otra índole: limitaciones físicas, étnicas, estrato social, creencias, sexuales, etc.	4	100%
	Reconocimientos grupales y públicos	3	75%
	Consideraciones sobre la diversidad generacional entre los objetivos de la organización	2	50%
	Elogios individuales y privados	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 97
Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

El 100% de los patronos encuestados coincide con la importancia de que sus colaboradores puedan priorizar las maneras de trabajo tradicional y sean ejemplo de gestión de los valores institucionales a través de ellos mismos.

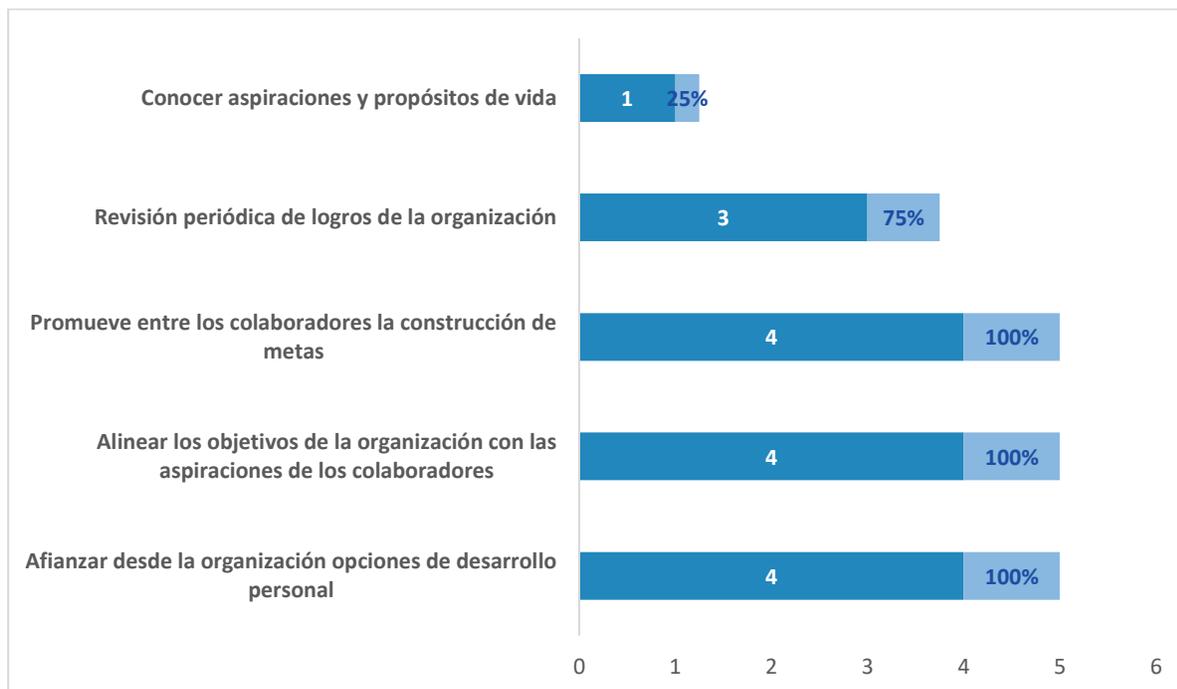
4.2.6 Consecución de objetivos

Tabla 101 Consecución de objetivos

Seleccione las maneras que ofrecen para la integración de aspiraciones laborales en la organización			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Integración de aspiraciones laborales en la organización	Afianzar desde la organización opciones de desarrollo personal	4	100%
	Alinear los objetivos de la organización con las aspiraciones de los colaboradores	4	100%
	Promueve entre los colaboradores la construcción de metas	4	100%
	Revisión periódica de logros de la organización	3	75%
	Conocer aspiraciones y propósitos de vida	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 98
Consecución de objetivos



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los patronos principalmente gestionan estas finalidades al promover entre los colaboradores la construcción de metas, alinear los objetivos de la organización con las aspiraciones de los colaboradores y afianzar desde la organización opciones de desarrollo personal, permitiendo de esta manera que el colaborador considere y sienta el apoyo de la organización en sus proyectos de vida, tanto personales como profesionales.

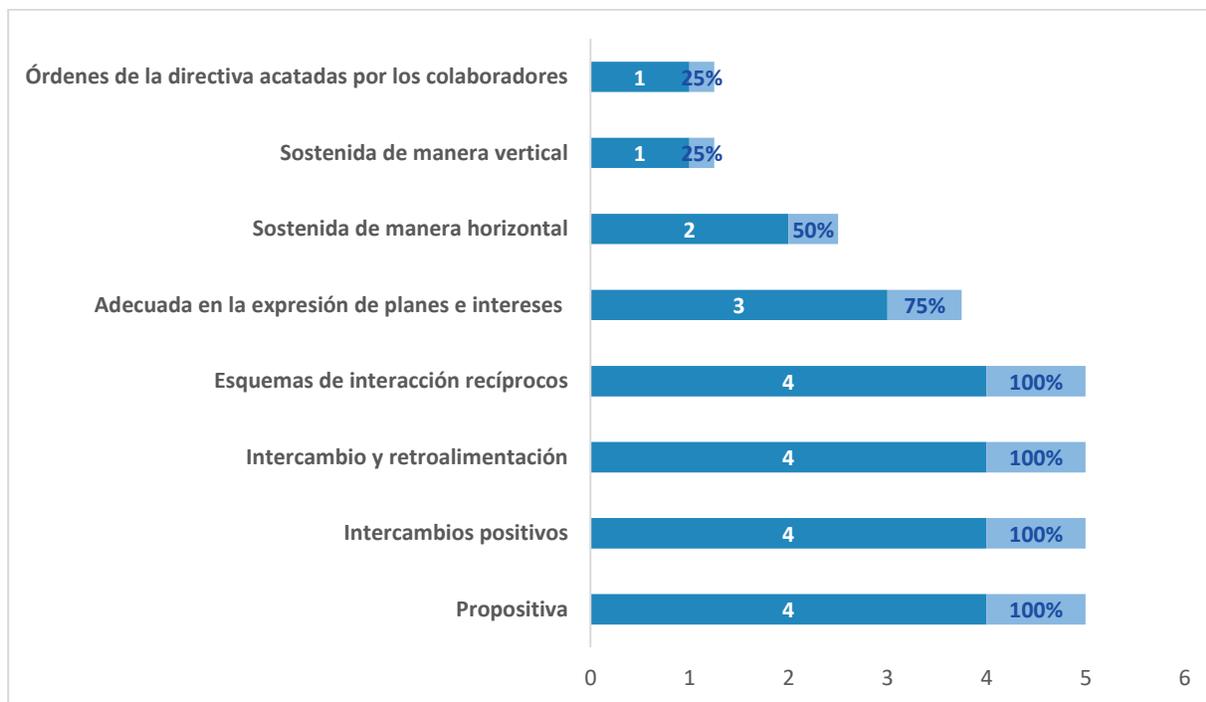
4.2.7 Comunicación eficaz

Tabla 102 Comunicación eficaz

Seleccione los aspectos que considere esenciales de la comunicación			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Aspectos que considere esenciales de la comunicación	Propositiva	4	100%
	Intercambios positivos	4	100%
	Intercambio y retroalimentación	4	100%
	Esquemas de interacción recíprocos	4	100%
	Adecuada en la expresión de planes e intereses	3	75%
	Sostenida de manera horizontal	2	50%
	Sostenida de manera vertical	1	25%
	Órdenes de la directiva acatadas por los colaboradores	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 99
Comunicación eficaz



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Ante este elemento tan indispensable para la conformación de equipos y esquemas de trabajo con desempeño eficaz, los patronos se inclinan en su gran mayoría por señalar y recalcar la importancia de utilizar los mecanismos que proyecten y que sean propositivos, donde coexistan intercambios positivos en ambos sentidos de la comunicación, donde exista retroalimentación e interacción recíproca.

4.2.8 Oportunidad de desarrollo

Tabla 103 Oportunidad de desarrollo

Seleccione las opciones de desarrollo profesional ofrecidas desde las organizaciones			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Opciones de desarrollo profesional ofrecidas desde las organizaciones	Asignación de actividades estimulantes	4	100%
	Brindar oportunidades de inserción y ascenso	4	100%
	Salario emocional	4	100%
	Entorno laboral saludable	3	75%
	Programas colectivos de incentivos en la contratación	3	75%
	Paquetes salariales, de incentivos y beneficios personalizados por contrato	2	50%
	Opciones de explorar la vocación en la organización	2	50%
	Apoyo a la preparación de los empleados	2	50%
	Incentivos de retención en forma de beneficios sociales	1	25%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 100
Oportunidad de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Los patronos ofrecen organizaciones que administran propuestas dirigidas a la asignación de actividades estimulantes, que abren oportunidades de inserción y ascenso, también consideran brindar entornos laborales sanos y aptos para el desarrollo y apoyo a la preparación de los colaboradores.

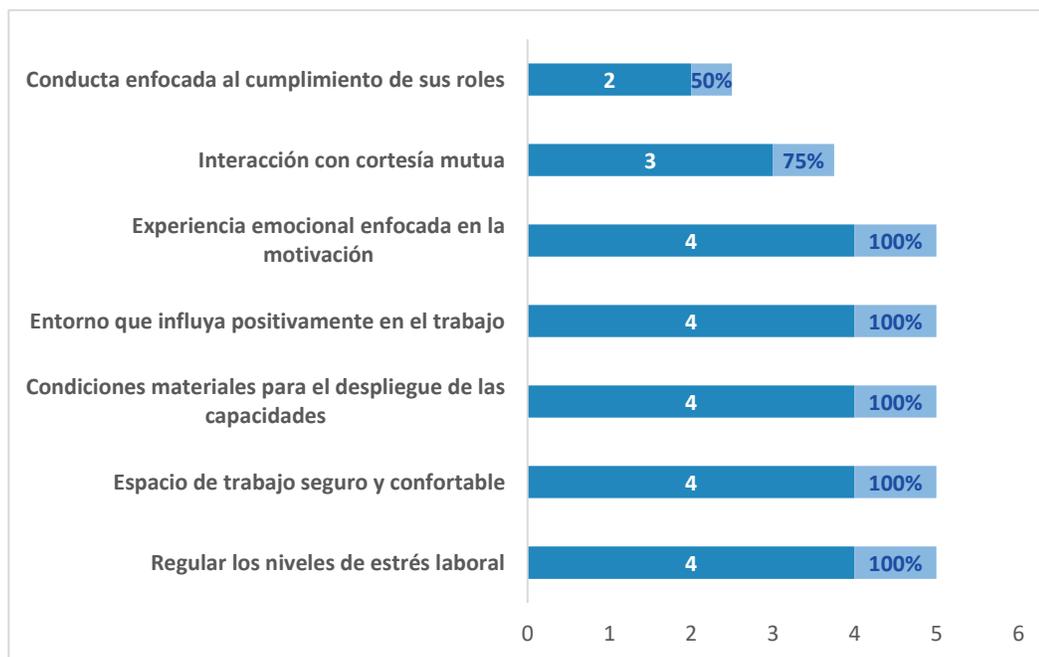
4.2.9 Disfrute y clima

Tabla 104 Disfrute y clima

Seleccione las condiciones usadas en la organización para mejorar el entorno laboral			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Condiciones usadas en la organización para mejorar el entorno laboral	Regular los niveles de estrés laboral	4	100%
	Espacio de trabajo seguro y confortable	4	100%
	Condiciones materiales para el despliegue de las capacidades	4	100%
	Entorno que influya positivamente en el trabajo	4	100%
	Experiencia emocional enfocada en la motivación	4	100%
	Interacción con cortesía mutua	3	75%
	Conducta enfocada al cumplimiento de sus roles	2	50%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 101
Disfrute y clima



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Para afianzar un espacio en la organización que incentive su permanencia, los patronos exploran mecanismos principalmente identificados entre la experiencia emocional enfocada en la motivación, condiciones materiales para el despliegue de las capacidades, un entorno que influya positivamente en el trabajo, espacio de trabajo seguro y confortable y regulación en niveles de estrés laboral.

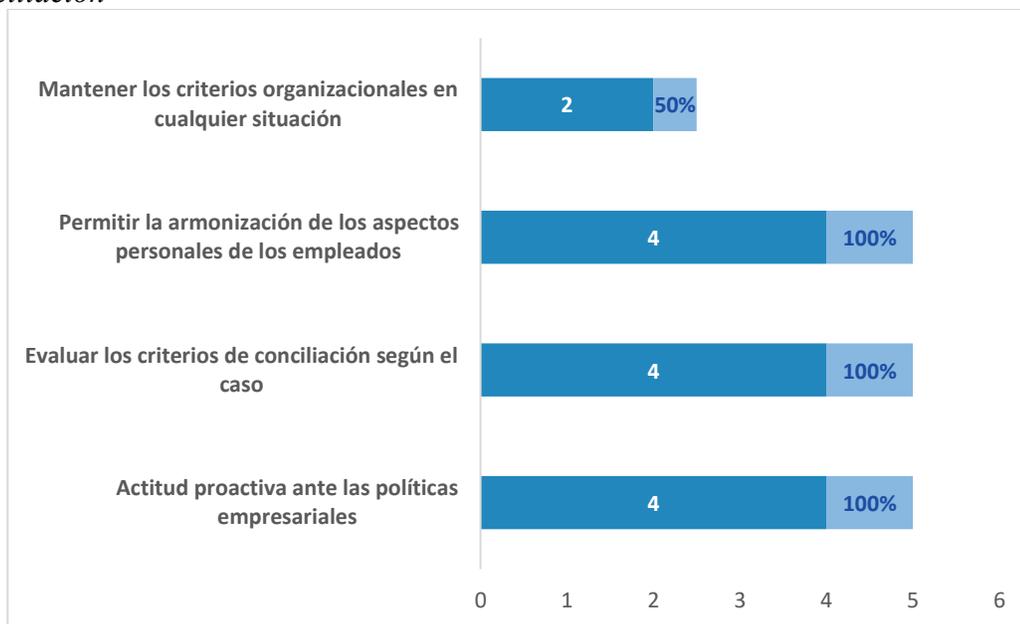
4.2.10 Conciliación

Tabla 105 Conciliación

Conciliación de compromisos laborales y personales			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conciliación de compromisos laborales y personales	Actitud proactiva ante las políticas empresariales	4	100%
	Evaluar los criterios de conciliación según el caso	4	100%
	Permitir la armonización de los aspectos personales de los empleados	4	100%
	Mantener los criterios organizacionales en cualquier situación	2	50%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Figura 102
Conciliación



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a patronos privados y públicos de las provincias de Alajuela y San José, durante el primer cuatrimestre del año 2023. Fuente: Elaboración propia Junio 2023.

Entre las opciones planteadas para facilitar los aspectos de involucramiento, los patronos principalmente permiten la armonización de los aspectos personales de los colaboradores, mantienen una actitud proactiva ante las políticas empresariales, y evalúan los criterios de conformidad según el caso.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Los resultados presentados sobre las motivaciones y expectativas laborales entre los jóvenes estudiantes de Administración de Negocios en el primer cuatrimestre del 2023, desglosa resultados que conviene a continuación relacionar con los aspectos de planteamiento y teóricos inicialmente incluidos, para realizar un acercamiento al perfil generacional en las dimensiones utilizadas durante su medición se procede a su escrutinio desde cada una de acuerdo primero a los antecedentes incorporados al estudio y posteriormente al marco referencial utilizado.

Consiste en una interpretación de los resultados precedentes con la finalidad de hacer una comprensión sobre los trasfondos hallados durante la investigación, de acuerdo a este análisis se valorizan sus relaciones, contrastes, coincidencias o novedades respecto a iguales o diferentes investigaciones respecto a otros estudios revisados por su relación con este, e incluso si los modelos teóricos sostenidos al principio se arrojan la descripción hallada de las expectativas y motivaciones de las nuevas generaciones.

Es un tratamiento estructurado enfocado en el planteamiento inicial para acercarse a las posibles respuestas que representa su problematización o soluciones que se ensayan con el balance obtenido para cubrir los objetivos, en base a ello se especifican los resultados encontrados de acuerdo a las dimensiones en consonancia o no con las premisas iniciales, con esta correlación se revelan perspectivas notables que pueden considerarse potenciales aportes teóricos y prácticos que por novedosos o explicaciones pueden ser reveladores y se encaminan a aportes extraídos de estos hallazgos.

5.1 Relación con los antecedentes

Los patrones demográficos indican que se trata de un grupo que opta por su primer título universitario, pero que está integrado al entorno laboral con la familia como nivel inmediato de protección y afecto, y se encuentran actualmente en la década de los 20, lo cual refiere a lo señalado por Kauffman (2015) sobre el entorno en el cual está envuelto este rango generacional así como por Almirón, Cogozzo y Cosano (2019) en la influencia sostenida por estas personas con quienes tiene una profunda relación afectuosa.

Para establecer un contraste con la percepción obtenida de los “*Millenials*” ingresando al mundo laboral, se realizó una consulta a un grupo de patronos sobre las mismas variables desglosadas en esta investigación, para contar con una aproximación de la perspectiva que ofrecen en el tema de la motivación y expectativas generacionales.

En los roles de equipo aspiran a cargos fijos con relaciones definidas, pero también flexibles entre las actividades de la empresa, esta solicitud la concilian con el trabajo en equipo dispuestos a mantener el trabajo coordinado con los compañeros y contribuir en las actividades y problemas, además la mitad está dispuesta a comprometerse con la organización, pero ellos están abiertos a cambiar de empleo si tienen mejores beneficios en elevada proporción, en contraste el gráfico 94 respecto a este tema, los patronos encuestados respaldan por unanimidad estimular el sentido de pertenencia, los liderazgos en diferentes niveles de la organización, supervisión del desempeño grupal e individual y flexibilización del trabajo.

La ambigüedad sobre las jerarquías con opiniones divididas señala un cambio en la relación con las gerencias o superiores. En este sentido son Almirón, Cogozzo y Cosano (2019), y Collins

(2020) quienes destacan dirigido hacia las organizaciones entablar estos criterios como fundamento para la retención de personal con tendencias de rotación de mayor incidencia.

Sobre el trabajo en equipo de acuerdo a los resultados consideran que es el mejor modo de trabajo y esperan incentivos desde las organizaciones para cumplir con los objetivos, incluso muestran alto nivel de socialización al ser capaces de integrarse con diferentes tipos de personas independiente de las edades, aspecto u opiniones, respecto a esto los patronos encuestados están centrados en retroalimentar el acatamiento de objetivos y su compromiso, resultados asociados respecto a los colaboradores en esta edad con las conclusiones de Marchena y Robles (2021) y Collins (2020) y asociados con los liderazgos por Moldes y Gómez (2021) y Méndez (2020).

Respecto a la formación presentan un rasgo marcado hacia el aprendizaje desde actividades prácticas, medios de comunicación y redes sociales, incluso es una atractiva oferta de orientación en los empleos, esto sin dejar de valorar la preparación universitaria, en este sentido los patronos encuestados ayudan a sus colaboradores con competencias técnicas, personales y sociales para adaptarse al trabajo en tono práctico durante las actividades. Señala Méndez (2020) que se debe enfocar en herramientas para la integración y capacitación a la organización, mientras que, para Arrieta, Muñoz, y Sevilla (2021) su importancia se relaciona con la atención de los instructores de ofrecer esta enseñanza a través de estrategias que faciliten el proceso a los colaboradores a instruir.

Otro rasgo es el reconocimiento por sus funciones en la organización y la diversidad que puede existir entre todos los compañeros sostenido de altos niveles de tolerancia y respeto, como la indiferencia que les causa el género, la raza, incapacidades, etc, lo cual es cumplido de modo grupal, individual e institucional, incluso la tolerancia que se cultiva en parte es intergeneracional, de esa manera la diferencia organizacional que tienen estos actos es señalada por Almirón,

Cogozzo y Cosano (2019) y Marchena y Robles (2021), pero también Méndez (2020) vinculado a los liderazgos necesarios.

Los valores afines son también importantes porque es motivo de renuncia en la mitad de los encuestados, es una forma de satisfacción generalizada que incluso son capaces de hacer sus actividades laborales en coparticipación, aspectos que por su característica intangibles se prestan para concretar en múltiples aspectos por lo que los patronos encuestados están en la flexibilidad de explorar opciones que retengan personal y el ejercicio de estos como parte de la organización, pero son marcadas las excepciones o prioridades en la familia y proyectos propios, lo cual se proyecta como un ámbito universal compaginado desde el contexto como ya indicaban Kauffman (2015) respecto a la realidad de un caso en Argentina y Collins (2020) con enfoque similar desde Irlanda.

La consecución de objetivos respecto al desarrollo personal también es notable entre los motivos para quedarse en un cargo, las expectativas laborales y vocacionales están asociadas en semejante magnitud a los factores monetarios, en coherencia con ello los patronos encuestados señalan fortalecer alternativas para el desarrollo personal, alinear los objetivos organizacionales con las aspiraciones que tienen sus colaboradores, e incluso esperan contribuir a que estos construyan sus metas como parte de la relación establecida, aunque se confirma lo señalado por varias de las referencias quienes recalcan la sustantiva necesidad de la gestión de este factor son Collins (2020) desde la perspectiva gerencial, Almirón, Cogozzo y Cosano (2019) en el ámbito de conciliar los personales con los organizacionales, y Nguyen, et. al (2022) la importancia presente desde la generación “*Millennial*” en la pesquisa por opciones laborales.

La comunicación organizacional es de relevancia para las relaciones laborales ante los jefes y entre los compañeros, así como la claridad de sus funciones y actividades que armonicen en

general el trato con todos los miembros, hay una consonancia porque los patronos consultados gestionan que esta sea propositiva, para intercambios positivos constructora de retroalimentación y esquemas de interacción recíprocos, por lo tanto es un tema de vigencia general entre todas los antecedentes pero quienes enfocan las transformaciones presentes generacionalmente destacan Méndez (2020), Collins (2020), Moldes y Gómez, 2021 y Marchena y Robles, 2021.

Ahora desde la dimensión oportunidad de desarrollo, los sueldos están vinculados a otros factores como beneficios sociales, programas de formación, flexibilidad de horarios, aspiraciones de índole más personal, y esta combinación es una de las opciones para trabajo más solicitadas que genera entre los antecedentes un señalamiento directo por los aspectos incorporados desde las transiciones generacionales en marcha como se refleja en las respuestas de los patronos que se consultó en los paquetes laborales que ofrecen entre dinero e incentivos en la contratación, también Almirón, Cogozzo y Cosano (2019), y Marchena y Robles (2021), igual integrado a esquemas de liderazgo Méndez (2020), más puntual es Jaramillo (2020) al señalar su implementación respecto a costos y retorno como un aspecto en el cual invertir.

Los factores sobre disfrute y clima se encuentran relacionados al espacio y anímicos como el estrés, también son factores para influir en las expectativas y motivaciones, por su relación con el desempeño y las relaciones con los demás esperan que las distorsiones sean atendidas, en relación a las respuestas de los patronos encuestados ofrecen condiciones materiales adecuadas para que desplieguen sus potenciales, un entorno que influye positivamente, regular los niveles de estrés y espacios seguros y confiables donde realizar sus actividades, y de acuerdo con los antecedentes es un tema indicado muy vagamente o tratado superficialmente pero se establece como una motivación para la retención de personal “*Millenials*” con Almirón, Cogozzo y Cosano (2019) y en Méndez (2020) esto determina el impacto del liderazgo.

La conciliación es otro resultado que se puede generalizar consistentemente en la separación de la vida personal del trabajo, porque aspiran a un equilibrio entre estas esferas, coinciden en línea general con las respuestas de los patronos quienes además de permitir la armonización cuentan con políticas empresariales para evaluar los criterios de cada caso y las circunstancias, incluso es suficientemente abordado como tema relacionado al problema laboral en la generación Y debido a la prioridad que le brindan y determinan prolongar el horario y sus desafíos organizacionales en Kaufman (2015), Méndez (2020), Marchena y Robles (2021); también los desafíos para cada uno de ellos en el umbral del mercado laboral lo analizan Almirón, Cogozzo y Cosano (2019), Moldes y Gómez (2021).

5.2 Relación con el marco de referencia

El desarrollo organizacional conserva sus propósitos en la gestión del Talento Humano pero en vista de las transiciones generacionales que están ocurriendo es necesario comprender el fenómeno desde sus principales agentes, para que se mantengan como parte de la sostenibilidad de las actividades, afianzado por las estrategias acordes como factor que requiere minuciosidad para lograr la atracción y retención del personal cuando los beneficios sociales y monetarios son solo una dimensión más de todo el espectro evaluado al entrar en el mercado laboral de acuerdo al balance hecho que confirma lo señalado por Saavedra (2020).

Igualmente indican como Méndez (2020) que las estrategias sobre la oferta de mejoras laborales tiene que actualizarse a las expectativas y motivaciones identificadas que superan las cifras y se decantan por modalidades de desarrollo profesional, lo cual releve forma de liderazgo que les permita desenvolverse laboralmente con sentidos ajenos a lo calificado como empleo, de ese modo el concepto de “salario emocional” se relaciona con los resultados obtenidos como una

forma de abordar estas demandas ya existentes pero toman protagonismo en esta generación, para quienes el recibir una cantidad en dinero es solo una parte de la compensación laboral la cual se valora en intangibles, habilidades que son potenciadas en la organización y desde los cuales la generación Y edifica las expectativas y motivaciones.

Los antecedentes señalados junto a referencias enfocadas en la perspectivas desde las gerencias concuerdan con Jaramillo (2020) que estos factores implican atender las relaciones y procesos de la cultura organizacional para la realización de entornos propicios laboralmente, que valore los índices salariales pero amplíe su espectro a los elementos emocionales involucrados para que los colaboradores que se buscan retener, compaginen su sentido de trabajo en red como complemento a sus íntimas y profundas aspiraciones de realización personal.

Tales expectativas, motivaciones y satisfacciones develadas se incorporan dentro de la escala de necesidades de Maslow para entender que se trata de un segmento poblacional que se encuentra en las etapas más elevadas de esta jerarquía hacia la búsqueda de reconocimiento y autorrealización pero que a pesar de eso tiene que afrontar los desafíos de cubrir los factores que se encuentran en la base, ante una expectativa alta de mantener cubierta las necesidades básicas se pueden enfocar en las superiores que se configuran personalmente y acorde a la profesión a través de términos abstractos pero se configuran en un bienestar integral material e intangible.

Junto a las referencias mencionadas Escalante (2022), se concreta que incorporar estas dimensiones puede entablar la diferencia entre una organización en su plena capacidad operativa o una con problemas frecuentes para sostener continuamente sus actividades expuestas a los fenómenos como la renuncia silenciosa consistente en permanecer en un puesto pero con nulo o bajo desempeño porque se dedica a actividades de esparcimiento ajenos a las funciones, señala

que es una demostración de la ausencia o pérdida de motivación en crecimiento insostenible en los requerimientos de productividad para cualquier organización lucrativa o no.

También se establece una vinculación con la actual coincidencia intergeneracional en el mercado laboral retratada por Alcázar et. al (2016) de las cuales la más reciente es la generación Z que empieza su incursión con esquemas diferenciados de qué es un empleo, enfatizan que hay una diversidad etaria en las organizaciones y es una forma primordial de abordar expectativas y motivaciones que en algunos ángulos coinciden, pero en otros contrastan sumariamente, ante el heterogéneo panorama surge el desafío de gestionar el talento humano que supere problemas intrínsecos revertidos hacia procesos de eficacia y productividad.

Encaminar las fortalezas es el reto del desarrollo organizacional ante esta realidad que hasta ahora son representaciones generacionales, por eso su propuesta como la encontrada entre los antecedentes es su gestión como parte de la diversidad del mercado laboral capaz de disipar las sobredimensionadas diferencias, mientras sus capacidades son configuradas en equipos que maniobran entre estas realidades etarias donde los más veteranos y los recién llegados necesitan equilibrar sus competencias para consolidar mejores relaciones laborales.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1 Introducción

La conclusión de una tesis es el momento culminante en el que convergen todos los esfuerzos de investigación y análisis realizados a lo largo del estudio. En este capítulo, se sintetizan los hallazgos y se extraen las lecciones aprendidas de un profundo examen de las motivaciones y expectativas de las nuevas generaciones en la gestión del talento humano. Durante todo el desarrollo de esta investigación, se ha explorado con detenimiento las dinámicas que impulsan a las generaciones más jóvenes en su búsqueda de significado y realización en el mundo laboral del siglo XXI.

En una época marcada por cambios vertiginosos en la tecnología, la cultura empresarial y las estructuras organizativas, comprender las aspiraciones y deseos de estas nuevas generaciones se convierte en una tarea esencial para las empresas e incluso para las instituciones académicas. En este capítulo, se presentarán las conclusiones fundamentales, resaltando los patrones y tendencias emergentes que se identificaron a lo largo de la investigación.

También se plantearán las recomendaciones claves para las organizaciones que deseen adaptarse y prosperar en este nuevo panorama laboral. Las recomendaciones se basan en la comprensión profunda de las motivaciones y expectativas de las nuevas generaciones, y tienen como objetivo facilitar una mejor integración y compromiso de estos talentos en el entorno laboral.

Este capítulo de conclusiones y recomendaciones no solo representa el cierre de un ciclo de investigación, sino también el comienzo de una nueva etapa en la que se espera que las organizaciones adopten estrategias más efectivas para atraer, retener y empoderar a las generaciones más jóvenes en el ámbito laboral. Al hacerlo, estarán preparadas para enfrentar los

desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en un mundo laboral en constante evolución.

6.1.2 Conclusiones

Objetivo Especifico 1

a) Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que actualmente tienen los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años, para el primer cuatrimestre del 2023.

- **Diversidad de Motivaciones y Expectativas (Búsqueda de estabilidad y seguridad):** La investigación ha revelado una amplia gama de motivaciones y expectativas laborales entre los estudiantes de Administración de Negocios de la Universidad Privada en Alajuela. Si bien algunos estudiantes buscan estabilidad financiera y reconocimiento profesional, otros priorizan la realización personal y la contribución social a través de su trabajo. Esta diversidad resalta la importancia de personalizar enfoques de reclutamiento y retención para satisfacer las necesidades de cada generación, adicionalmente los resultados revelaron que una de las principales motivaciones y expectativas de los estudiantes, es la búsqueda de estabilidad y seguridad laboral. La mayoría de los encuestados expresó un deseo de encontrar empleos que ofrezcan un salario competitivo y beneficios (incentivos) atractivos, lo que refleja una preocupación por el bienestar económico y la estabilidad a largo plazo.
- **Crecimiento profesional y desarrollo personal:** Otra motivación importante es el crecimiento profesional y el desarrollo personal. Los estudiantes aspiran a empleos que les brinden oportunidades de aprendizaje y crecimiento en sus carreras. Esto sugiere que valoran la capacitación continua y la posibilidad de avanzar en sus roles laborales.

- **Balance entre trabajo y vida personal:** La conciliación entre el trabajo y la vida personal también es una preocupación significativa para estos estudiantes. Muchos buscan empleadores que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida, lo que indica una creciente importancia de la calidad de vida en la toma de decisiones laborales.
- **Valores y Cultura Organizacional:** Los valores y la cultura organizacional son factores determinantes en la elección de empleador. Los estudiantes desean trabajar en empresas que compartan sus valores y que promuevan un ambiente inclusivo y colaborativo.

6.1.3 Recomendaciones:

- **Ofrecer salarios competitivos fortalecidos con planes de beneficios e incentivos:** Las empresas deben considerar la implementación de paquetes de beneficios competitivos (remuneración económica y beneficios e incentivos atractivos) que incluyan opciones de seguro médico, tiempo libre remunerado y oportunidades de desarrollo. Además, deben ser flexibles en cuanto a las políticas de trabajo, permitiendo opciones como el teletrabajo y horarios flexibles para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Diseñar programas de desarrollo profesional y formación continua:** Las organizaciones deben colaborar para diseñar programas de desarrollo profesional que ayuden y atraigan a los estudiantes a adquirir las habilidades y el conocimiento necesarios para sus futuros empleos. Estos programas pueden incluir pasantías, cursos especializados y oportunidades de mentoría.

Las empresas pueden atraer y retener a estos estudiantes ofreciendo programas de formación continua y desarrollo profesional. Esto no solo aumentará la satisfacción de los empleados, sino que también mejorará la competitividad de la empresa al contar con personal altamente capacitado.

- **Fomentar la Cultura Organizacional:** Las empresas deben enfocarse en la promoción de una cultura organizacional que sea atractiva para los estudiantes de Administración de Negocios. Esto implica la promoción de valores como la diversidad, la inclusión y la ética, y la creación de un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento y la colaboración.
- **Mantener una comunicación transparente:** Las organizaciones están obligadas a mantener una comunicación transparente con sus colaboradores y recurso potencial. Esto incluye proporcionar información clara sobre las oportunidades de empleo y las expectativas laborales, así como brindar retroalimentación constructiva a lo largo del proceso de selección.

En resumen, comprender las motivaciones y expectativas de los estudiantes de Administración de Negocios es esencial para las empresas que deseen atraer y retener talento. Al implementar estas recomendaciones, las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades de esta generación y construir relaciones laborales sólidas y beneficiosas para ambas partes, adicionalmente, contribuyendo así a la retención y el éxito de este talentoso grupo demográfico.

Por otra parte, las encuestas realizadas a los estudiantes indicaron datos y resultados bastante afines con los autores consultados para este trabajo de investigación, lo cual me hace concluir que al menos la generación Y, es una generación que busca siempre superarse y que

necesita constantemente un reconocimiento para sentir que dentro de la organización es importante, pero no están dispuestos a perder su equilibrio personal, de tiempo libre, salud mental y calidad de vida familiar.

Conclusiones

Objetivo Especifico 2

- b) Determinar las principales motivaciones y expectativas laborales que ofrecen los empleadores a los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, con edades entre 20 y 40 años
- **Motivaciones variadas por parte de los empleadores:** Durante el proceso de análisis de resultados se observó que los empleadores de estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela, ofrecen una amplia variedad de motivaciones laborales para atraer a este grupo demográfico. Estas incluyen desde remuneraciones competitivas hasta oportunidades de crecimiento profesional, beneficios e incentivos adicionales.
 - **Énfasis en el desarrollo profesional:** Uno de los hallazgos más destacados es que los empleadores valoran en gran medida el desarrollo profesional de sus colaboradores. Ofrecen programas de capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento interno para satisfacer la creciente demanda de desarrollo y progreso profesional de los estudiantes de Administración de Negocios.
 - **Cultura Organizacional como factor diferenciador:** Las empresas reconocen la importancia de su cultura organizacional para atraer y retener a estos estudiantes. Aquellas con una cultura inclusiva, diversa y ética tienen una ventaja competitiva en la atracción de talento.

- **Flexibilidad laboral como valor agregado:** Los empleadores están adoptando políticas de flexibilidad laboral, lo que incluye opciones de trabajo remoto y horarios flexibles, para atraer a estudiantes que valoran el equilibrio entre trabajo y vida personal y educativa.

Recomendaciones

- **Desarrollo profesional estructurado:** Se les recomienda a las organizaciones que continúen ofreciendo programas de desarrollo profesional sólidos, que incluyan capacitación, mentoría y oportunidades de ascenso basadas en el mérito. Esto puede ayudar a atraer a estudiantes que buscan crecimiento en su carrera.
- **Transparencia en las ofertas laborales:** Comunicar de manera clara y transparente las oportunidades y beneficios que ofrecen a los estudiantes durante el proceso de selección es fundamental. Esto contribuirá a construir relaciones sólidas desde el principio.
- **Promoción de la Cultura Organizacional:** Las organizaciones deben seguir fomentando una cultura inclusiva, diversa y ética dentro de la organización. Esto no solo atraerá a estudiantes de Administración de Negocios, sino que también contribuirá a la retención a largo plazo.
- **Flexibilidad laboral y adopción tecnológica:** En continua adaptación a las tendencias actuales de trabajo flexible y a la adopción de tecnología para respaldar el trabajo remoto, es como las organizaciones lograrán atraer a estas nuevas generaciones. Esto aumentará la atractividad de la empresa para aquellos estudiantes que valoran la flexibilidad en su vida laboral.
- **Evaluación de la satisfacción laboral:** Se les recomienda a las organizaciones realizar evaluaciones regulares de la satisfacción laboral de los colaboradores contratados a través

de estas estrategias. Esto permitirá ajustar las políticas y beneficios en función de las necesidades cambiantes de los estudiantes.

En resumen, las conclusiones de esta investigación subrayan la importancia de ofrecer a los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela oportunidades de desarrollo, una cultura organizacional atractiva y flexibilidad laboral. Las recomendaciones proporcionadas están diseñadas para ayudar a las empresas a atraer y retener a este valioso grupo demográfico, asegurando un ajuste exitoso entre las expectativas laborales de los estudiantes y las ofertas de los empleadores.

Conclusiones

Objetivo Especifico 3

- c) Describir las prioridades laborales de las nuevas generaciones desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, basados en las motivaciones y expectativas, y lo que actualmente ofrecen los empleadores.
- **Cambio en las motivaciones y expectativas:** Las nuevas generaciones, como los millennials y la Generación Z, tienen prioridades laborales diferentes en comparación con generaciones anteriores. Valorizan la flexibilidad, el propósito en el trabajo, el equilibrio entre vida personal y profesional, y la posibilidad de desarrollo personal y profesional.
 - **Importancia del propósito y la responsabilidad social:** Los jóvenes trabajadores están más inclinados a buscar empleadores que tengan un propósito claro y muestren un compromiso genuino con la responsabilidad social corporativa. Las organizaciones que integran valores éticos y sostenibilidad en sus prácticas laborales atraen a estas generaciones.
 - **Necesidad de desarrollo continuo:** Las nuevas generaciones buscan oportunidades de aprendizaje y crecimiento constante en sus trabajos. Las empresas deben invertir en programas de capacitación y desarrollo para retener y motivar a estos empleados.
 - **Flexibilidad y trabajo remoto:** La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto, y las generaciones más jóvenes valoran la flexibilidad en cuanto a dónde y cuándo trabajan. Las organizaciones deben considerar opciones de trabajo híbrido o remoto para atraer y retener talento joven.

- **Importancia de la diversidad e inclusión:** Las nuevas generaciones valoran la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Las empresas deben promover ambientes inclusivos y equitativos para atraer y retener a un talento diverso.

Recomendaciones

- **Adaptación de políticas laborales:** Las organizaciones deben adaptar sus políticas y procedimientos laborales para satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones. Esto incluye ofrecer horarios flexibles, opciones de trabajo remoto, y programas de desarrollo profesional continuo.
- **Comunicación efectiva:** Se les recomienda a los empleadores comunicar claramente sus valores, objetivos y compromisos éticos y sociales a las nuevas generaciones. Esto puede ayudar a atraer a candidatos que compartan esos valores.
- **Fomento del desarrollo personal y profesional:** Las organizaciones deben invertir en programas de capacitación y desarrollo que permitan a los empleados jóvenes crecer en sus roles y adquirir nuevas habilidades.
- **Creación de un ambiente de trabajo positivo:** Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, inclusivo y positivo puede ser clave para atraer y retener a las nuevas generaciones. El bienestar y la satisfacción de los empleados son factores importantes en su permanencia en una organización.
- **Promoción de la diversidad e inclusión:** Las empresas deben implementar políticas y prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Esto no solo es ético, sino que también puede atraer y retener a talento joven que valore estos aspectos.

En resumen, para adaptarse a las prioridades laborales de las nuevas generaciones, las organizaciones deben estar dispuestas a evolucionar y adoptar enfoques más flexibles y centrados en el desarrollo y el propósito. Al hacerlo, pueden atraer y retener el talento joven y aprovechar su energía y habilidades para el éxito a largo plazo de la empresa.

Conclusiones

Objetivo Especifico 4

d) Determinar un nuevo perfil laboral de profesionales entre 20 y 40 años y la aceptabilidad de los empleadores relacionados con la motivación y expectativas laborales.

- **Perfil laboral:** El perfil laboral identificado por medio de los resultados obtenidos del estudio y análisis de la tesis, consiste en profesionales entre 20 y 40 años principalmente flexible para cambiar entornos a otros vinculados a los aspectos de relevancia como sus proyectos y el tiempo de calidad, relacionan beneficios monetarios con promociones relacionadas a la formación, desarrollo profesional y las implicaciones emocionales, coinciden con posibles empleadores en hallar vías que relacionen estas motivaciones y expectativas laborales en su aceptación a través de su reconocimiento con los mecanismos para lograr la adaptación al empleo y elevar las garantías de su retención como alternar actividades que les resulten estimulantes para su inserción o ascenso laboral. Ambos segmentos están abiertos a alinear los objetivos organizacionales con los que tienen sus propios colaboradores que crean vínculos más estrechos y por lo tanto considerados a largo plazo, complementados, pero no influidos por las mejoras salariales.
- **Cambio en el perfil laboral:** El perfil laboral de profesionales de entre 20 y 40 años está experimentando cambios significativos en términos de habilidades, competencias y actitudes. Estas generaciones tienden a ser altamente educadas, tecnológicamente competentes y buscan un equilibrio entre vida personal y profesional.

- **Motivaciones y expectativas cambiantes:** Los profesionales más jóvenes valoran la flexibilidad, el propósito en el trabajo, las oportunidades de desarrollo, la diversidad y la inclusión, así como la responsabilidad social de las empresas. Buscan empleadores que ofrezcan un entorno que satisfaga estas motivaciones.
- **Adaptación tecnológica:** Dado el alto grado de gusto por la innovación e investigación el perfil profesional de los jóvenes profesionales entre 20 y 40 años y su familiarización con la tecnología, esperan y buscan empleadores que estén dispuestos a adoptar y utilizar herramientas y plataformas tecnológicas avanzadas en sus operaciones, incluso que les proporcione un reto el aprender y trabajar en ellas.

Recomendaciones

- **Perfil de competencias actualizado:** Los empleadores deben revisar y actualizar regularmente los perfiles de competencias requeridos para los roles en sus organizaciones para reflejar las habilidades y competencias que son relevantes para los profesionales más jóvenes. Esto puede incluir habilidades tecnológicas, habilidades de comunicación intercultural y habilidades blandas.
- **Inversiones en desarrollo:** Las organizaciones deben invertir en programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal y profesional de sus empleados más jóvenes. Esto puede incluir mentorías, programas de liderazgo y oportunidades de aprendizaje en línea.
- **Diseño de beneficios e incentivos atractivos:** Los empleadores deben diseñar paquetes de remuneración que incluyan opciones de seguro médico, programas de bienestar, convenios con universidades, gimnasios, voluntariado, entre otros.

- **Uso de tecnología:** Las organizaciones deben adoptar y utilizar tecnología de vanguardia en sus operaciones para atraer a profesionales tecnológicamente competentes y facilitar la eficiencia en el trabajo.

En resumen, para atraer y retener a profesionales entre 20 y 40 años, los empleadores deben estar dispuestos a adaptarse a sus cambiantes motivaciones y expectativas laborales, ofrecer un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento y el equilibrio entre vida personal y profesional, y comunicar de manera efectiva sus valores y cultura organizacional.

Conclusiones

▪ **Objetivo general**

Identificar las principales motivaciones y expectativas laborales presentes entre las nuevas generaciones de jóvenes en su desarrollo organizacional, aplicado a estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada ubicada en Alajuela, en el primer cuatrimestre del 2023.

- En respuesta al objetivo general, las principales motivaciones y expectativas laborales determinadas especialmente entre los estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada en Alajuela para el primer cuatrimestre del 2023 son:
 - ✓ Combinar cargos fijos y roles definidos bajo actividades flexibilizadas.
 - ✓ Dispuestos a comprometerse e integrarse a grupos heterogéneos y diversos para colaborar.
 - ✓ Optar por cambios como buscar otros empleos cuando no existen valores comunes con la organización, ofrecen un entorno de trabajo estresante, o les exigen delegar a un segundo plano prioridades para ellos como la familia o sus proyectos de vida personales, sobre el cual buscan equilibrios.
 - ✓ También tienen actitud para aprender en busca de desarrollo personal.
 - ✓ El reconocimiento de sus aportes es fundamental, la comunicación multidireccional y los beneficios que estén más allá de lo monetario quedaron evidentes en el gusto de los encuestados con el análisis de los resultados del estudio realizado para la tesis.

- **Diversidad de motivaciones y expectativas:** El estudio determina ampliamente que no existe un enfoque único para satisfacer las necesidades de esta generación de jóvenes.
- **Importancia de la realización personal y profesional:** Los estudiantes de Administración de Negocios muestran un fuerte deseo de lograr la realización personal y profesional en sus futuras carreras. Esto incluye el interés en trabajos que les permitan crecimiento profesional, desarrollo de habilidades y un sentido de logro.
- **Reconocimiento y retroalimentación:** Esperan recibir reconocimiento por su trabajo y aprecian la retroalimentación constructiva. Desean saber que su contribución es valorada y que tienen oportunidades para crecer en la empresa.
- **Ambiente de trabajo colaborativo:** Prefieren trabajar en equipos colaborativos y esperan un ambiente en el que puedan compartir ideas y contribuir al éxito colectivo.
- **Compensación competitiva:** Aunque no es la única motivación, la compensación justa y competitiva sigue siendo importante para las nuevas generaciones. Quieren sentir que están siendo recompensados adecuadamente por su trabajo.
- **Oportunidades de liderazgo:** Buscan empleadores que fomenten el desarrollo de habilidades de liderazgo y les brinden oportunidades para asumir roles de liderazgo a medida que avanzan en sus carreras.
- **Valoración de la Flexibilidad:** La flexibilidad en el lugar de trabajo, que incluye la opción de trabajo remoto y horarios flexibles, es una prioridad para las nuevas generaciones. Esto sugiere que las organizaciones que ofrecen opciones flexibles pueden atraer y retener a estos jóvenes talentos.

Recomendación

- **Desarrollo de Programas de Desarrollo Profesional:** Las organizaciones deben diseñar programas de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades, lo que es altamente valorado por estas generaciones
- **Evaluación continua:** Realizar encuestas y evaluaciones periódicas entre los empleados jóvenes para comprender cómo evolucionan sus motivaciones y expectativas laborales y ajustar las estrategias organizacionales en consecuencia.
- **Adaptar estrategias de reclutamiento:** Las empresas deben adaptar sus estrategias de reclutamiento para destacar aspectos como la cultura organizacional, la flexibilidad y la responsabilidad social corporativa, para atraer a estas generaciones.
- **Colaboración con instituciones educativas:** Las empresas pueden establecer relaciones colaborativas con universidades, como la Universidad Privada de Alajuela, para establecer programas de pasantías y proyectos conjuntos que brinden a los estudiantes experiencias laborales relevantes y contribuyan a su desarrollo profesional.

En resumen, es importante tener en cuenta que estas motivaciones y expectativas pueden variar entre individuos y pueden estar influenciadas por factores culturales y generacionales. Las empresas que deseen atraer y retener a estudiantes de Administración de Negocios deben estar atentas a estas preferencias y adaptar sus políticas y prácticas en consecuencia.

6.2. LIMITACIONES

Entre los imprevistos que extendieron la planificación del anteproyecto de investigación están:

1. La limitada cantidad de antecedentes que tiene como consecuencia contar un material teórico insuficiente relacionado con el tema en estudio y la construcción de las variables, de ese modo las definiciones tienen un carácter aproximativo sobre un tema de estudio aún poco estudiado en español y de manera incipiente en Costa Rica.
2. Las referencias reunidas son contribuciones que documentan un fenómeno con facetas aún por abordar y los cambios que implica en la gestión de talento humano.
3. La recolección de datos fue de carácter confidencial, tanto en referencia a la entidad universitaria como todos los participantes en las encuestas, por lo tanto, estos resultados generados en las encuestas aplicadas a estudiantes como a entidades patronales retratan un contexto con una aproximación a sus aristas más reveladoras.
4. Aunque en gran medida se ha superado el Covid-19 aún permanece como una etapa en la humanidad que generacionalmente está marcando las relaciones sociales y acepciones de aspectos universales como el empleo, es un factor no aludido explícitamente el cual impulso esquemas de trabajo hasta entonces solo visto como alternativos.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA

7.1. Descripción y justificación

Los cambios y transformaciones han acompañado la historia humana, al punto de ser determinantes sobre la vida de todos. Tales cambios se advierten en todas las facetas y ámbitos de interacción, incluyendo el laboral. Los estudios en relación con este último aspecto demuestran que existen variaciones sustanciales en torno a la manera como las personas asumen la actividad, se desenvuelven en ella y se interesan (Kauffman, 2015; Almirón et al., 2019; Moldes y Gómez, 2021; Jaramillo Pérez, 2020; Méndez Ortiz, 2020; Gutiérrez Benavides, 2017; Marchena y Robles, 2021; Arrieta et al., 2021). Es así como hoy los llamados millenials, generación que predomina la fuerza laboral, ha empezado a exigir modificaciones dirigidas a satisfacer sus nuevas necesidades, puntos de vistas y expectativas.

Entre los aspectos de demanda en la esfera laboral de estas nuevas generaciones se encuentran el poder disponer de estímulos para la integración y el trabajo cooperativo con sus colegas, el reforzamiento de las competencias profesionales y sociales, flexibilización de los roles, reconocimiento y beneficios tanto materiales como intangibles que les permitan equilibrar sus funciones laborales con las actividades personales. En tal sentido, la falta de respuesta o la incapacidad de muchas empresas para poder responder a estas motivaciones y expectativas genera una alta rotación del personal, ocasionando la pérdida de talento humano significativo y ocasionando mayores inversiones en áreas como reclutamiento y capacitación (Arrieta et al., 2021).

Por tal motivo se diseña una propuesta dirigida a la atracción y el incremento de la retención del personal de esta generación dentro de las organizaciones.

Con ella se pretende que la empresa pueda atender de forma apropiada desde las áreas de Gestión del Talento Humano las nuevas necesidades y expectativas que plantea este tipo de personal, a la vez que protege su capital humano y financiero.

7.2. Nombre de la propuesta

Generación Y: Retener el futuro laboral

Propósito: Atraer e incrementar la retención de personal de la generación Y, en las organizaciones privadas a través del cumplimiento de las motivaciones y expectativas laborales de estas.

7.3. Población

La presente propuesta está dirigida a fomentar la atracción y retención laboral de colaboradores de la Generación Y o “*Millenials*” de las empresas privadas ubicadas en el país.

7.4. Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Identificar y desarrollar estrategias efectivas para atraer y retener a los miembros de la Generación Y en organizaciones privadas, al alinear las prácticas laborales con sus motivaciones y expectativas laborales.

Objetivos específicos

1. Diseñar un programa de inducción (orientación y capacitación) personalizado para los nuevos miembros de la Generación Y que se integren a la organización, con el objetivo de acelerar su adaptación y compromiso con la empresa.
2. Desarrollar una estrategia de comunicación interna que se centre en canales de comunicación preferidos por la Generación Y, como redes sociales internas, para mantenerlos informados y comprometidos con la cultura y los valores de la organización.
3. Determinar incentivos y beneficios específicos que se alineen con las preferencias de la Generación Y, como programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y oportunidades de mentorías en habilidades blandas.
4. Evaluar regularmente el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores de la Generación Y a través de encuestas, con el objetivo de identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las prácticas laborales.
5. Realizar al menos dos talleres de capacitación anuales dirigidos a líderes y gerentes de la organización para sensibilizarlos sobre las características y necesidades de la Generación Y y proporcionarles herramientas para liderar y gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.

7.5. Cronograma de actividades y responsables

Propuesta Generación Y: Retener el futuro laboral.

Objetivo	Actividades	Responsable	Periodo - Inicio	Periodo - Fin
<p>Diseñar un programa de inducción (orientación y capacitación) personalizado para los nuevos miembros de la Generación Y que se integren a la organización, con el objetivo de acelerar su adaptación y compromiso con la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y bienvenida oficial. • Sesión de introducción a la empresa y su cultura. • Presentación de la estructura organizativa. • Sesión sobre políticas y procedimientos internos. • Recorrido por las instalaciones y almuerzo con compañeros de equipo. • Capacitación en sistemas y herramientas internas. • Sesión interactiva sobre valores y ética empresarial. • Evaluación de la semana de bienvenida y retroalimentación. • Sesión de introducción al puesto con compañero experimentado. 	<p>Talento Humano</p>	<p>Día 1</p>	<p>Día 5</p>

<p>Desarrollar una estrategia de comunicación interna que se centre en canales de comunicación preferidos por la Generación Y, como redes sociales internas, para mantenerlos informados y comprometidos con la cultura y los valores de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Semana 1-2 Reuniones iniciales con el equipo de Comunicación y Talento Humano para definir objetivos y alcance de la estrategia. • Semana 3-4 Establecimiento de objetivos específicos para la estrategia de comunicación interna. • Semana 5-8 Creación de contenido inicial, incluyendo mensajes, imágenes y videos que se alineen con la cultura y valores de la organización. • Semana 9-10 Pruebas y ajustes del contenido con retroalimentación de un grupo de muestra de la Generación Y. • Semana 11-12 Configuración y lanzamiento de los canales de comunicación interna, como redes sociales internas y aplicaciones de mensajería. • Semana 13-15 Publicación regular de contenido y promoción de la plataforma entre los 	<p>Talento Humano / Comunicaciones (Mercadeo - Diseño) / IT</p>	<p>Semana 1</p>	<p>Semana 18 (4.5 meses)</p>
---	--	---	-----------------	------------------------------

	<p>colaboradores de la Generación Y.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semana 16-18 Evaluación final del impacto de la estrategia en el compromiso y retención de la Generación Y. 			
<p>Determinar incentivos y beneficios específicos que se alineen con las preferencias de la Generación Y, como programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y oportunidades de mentorías en habilidades blandas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones iniciales con el equipo de Talento Humano y Gerentes líderes de la organización para definir una propuesta que sea presentada a la Dirección sobre los principales beneficios e incentivos a implementar. • Programas de Desarrollo Profesional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamiento para cursos, talleres y conferencias relacionados con sus roles. ✓ Oportunidades de mentoría con colaboradores más experimentados. ✓ Asignación de proyectos desafiantes para fomentar el aprendizaje y crecimiento. 	<p>Talento Humano, Gerencias, Directores</p>		

	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad laboral<ul style="list-style-type: none">✓ Opciones de trabajo remoto u horarios flexibles.✓ Días de descanso flexibles o jornadas laborales comprimidas. • Cuidado de la salud mental<ul style="list-style-type: none">✓ Acceso a servicios de atención psicológica y “<i>Coaching</i>”.✓ Espacios libres para cuidar la salud mental. • Reconocimiento y recompensas<ul style="list-style-type: none">✓ Cultura de reconocimiento.✓ Celebraciones regulares de logros y éxitos individuales o de equipo. • Participación en Decisiones<ul style="list-style-type: none">✓ Grupos de enfoque (mesas redondas) para recopilar sus opiniones sobre políticas y cambios organizativos. • Celebraciones culturales y fechas festivas<ul style="list-style-type: none">✓ Celebración de festivales y eventos culturales importantes para			
--	---	--	--	--

	promover la diversidad y la inclusión.			
<p>Evaluar regularmente el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores de la Generación Y a través de encuestas, con el objetivo de identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las prácticas laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Semana 1 Diseño del cuestionario de encuesta. • Semana 2 Planificación de la Evaluación Identificación de los colaboradores de la Generación Y que participarán en la evaluación. Comunicación interna sobre la encuesta y cómo participar. • Semana 3-4 Recopilación de Datos Distribución de encuestas a los colaboradores. Período para que los colaboradores completen las encuestas. • Semana 5-7 Análisis de Datos Recopilación y análisis de datos de las encuestas Identificación de áreas de mejora y patrones comunes. 	Talento Humano	Semana 1	Semana 14 (3.5 meses)

	<ul style="list-style-type: none">• Semana 8-10 Retroalimentación y Plan de Acción Reunión con los líderes y sus equipos para discutir los resultados y obtener retroalimentación adicional. Desarrollo de un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas.• Semana 11- En Adelante Implementación de Mejoras Inicio de la implementación de las mejoras y cambios en las prácticas laborales. Monitoreo continuo del progreso y ajustes según sea necesario.• Semana 13-14 Evaluación Final y Planificación Futura Evaluación final de la satisfacción de la generación Y. Documentación de lecciones aprendidas y desarrollo de un plan para futuras			
--	---	--	--	--

	<p>evaluaciones y mejoras.</p>			
<p>Realizar al menos dos talleres de capacitación anuales dirigidos a líderes y gerentes de la organización para sensibilizarlos sobre las características y necesidades de la Generación Y y proporcionarles herramientas para liderar y gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Semana 1-4 Preparación Definición de objetivos y alcance del taller. <p>Selección de un facilitador o experto en Generación Y.</p> • Semana 5-8 Diseño del Taller Desarrollo del contenido del taller. <p>Preparación de materiales de presentación y actividades.</p> • Semana 9-10 Comunicación interna sobre el taller y cómo participar. <p>Reserva de espacios y logística del evento.</p> • Semana 11-14 <p>Realización del taller.</p> <p>Recopilación de retroalimentación y evaluación de los participantes.</p> 	<p>Talento Humano</p>	<p>Semana 1</p>	<p>Semana 14 (3.5 meses)</p>

7.6. Presupuesto necesario para su implementación

Presupuesto Propuesta Generación Y: Retener el futuro laboral.

Presupuesto Talento Humano

Área: Talento Humano

Año: 2024

Presupuesto Anual

Presupuesto	1er Cuatrimestre \$15 300 000,00	2do Cuatrimestre \$1 300 000,00	3er Cuatrimestre \$1 300 000,00	
Ejecutado	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$17 900 000,00
Diferencia	\$15 300 000,00	\$1 300 000,00	\$1 300 000,00	

Primer Cuatrimestre y Partidas Anuales

N°	Nombre Item	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Programa de inducción	Recorrido por las instalaciones y almuerzo con compañeros de equipo (5 personas promedio por departamento al mes)	5	\$15 000,00	\$300 000,00
2	Estrategia de Comunicación Interna (Contrato Anual)	Creación de contenido inicial, incluyendo mensajes, imágenes y videos que se alineen con la cultura y valores de la organización.	1	\$2 000 000,00	\$2 000 000,00
3	Programas de Desarrollo Profesional (Anual)	Cursos, talleres y conferencias relacionados a los roles de los colaboradores	1	\$4 000 000,00	\$4 000 000,00
4	Cuidado de la salud mental (Convenio Anual)	Convenios con instituciones y servicios estratégicos para el cuidado de la salud mental de los colaboradores (30%-50%)	1	\$3 000 000,00	\$3 000 000,00
5	Celebraciones culturales y fechas festivas (Anual)	Celebración de festivales y eventos culturales importantes para promover la diversidad y la inclusión.	1	\$2 000 000,00	\$2 000 000,00
6	Reconocimiento y recompensas	Celebraciones regulares de logros y éxitos individuales o de equipo (Cuatrimestral).	1	\$1 000 000,00	\$1 000 000,00
7	Agencia desarrolladora de Talleres (Contrato Anual)	Facilitador o experto en Generación Y	1	\$3 000 000,00	\$3 000 000,00
Total					\$15 300 000,00

Segundo Cuatrimestre

N°	Nombre Item	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Programa de inducción	Recorrido por las instalaciones y almuerzo con compañeros de equipo (5 personas promedio por departamento al mes)	5	\$15 000,00	\$300 000,00
2	Reconocimiento y recompensas	Celebraciones regulares de logros y éxitos individuales o de equipo (Cuatrimestral).	1	\$1 000 000,00	\$1 000 000,00
Total					\$1 300 000,00

Segundo Cuatrimestre

N°	Nombre Item	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
1	Programa de inducción	Recorrido por las instalaciones y almuerzo con compañeros de equipo (5 personas promedio por departamento al mes)	5	\$15 000,00	\$300 000,00
2	Reconocimiento y recompensas	Celebraciones regulares de logros y éxitos individuales o de equipo (Cuatrimestral).	1	\$1 000 000,00	\$1 000 000,00
Total					\$1 300 000,00

7.7. Fases de la propuesta

- Objetivo Especifico 1: Diseñar un programa de inducción (orientación y capacitación) personalizado para los nuevos miembros de la Generación Y que se integren a la organización, con el objetivo de acelerar su adaptación y compromiso con la empresa.
- **Actividades**
 1. Recepción y bienvenida oficial.
- Espacio y logística: Preparar un lugar limpio y cómodo de la empresa para recibir al nuevo colaborador.
- Documentación: Revisar y preparar todos los documentos que el nuevo colaborador debe firmar o completar, como formularios de Talento Humano para el expediente, manuales de la empresa y políticas internas.
- Equipo y recursos: El nuevo colaborador debe tener acceso a las herramientas y recursos necesarios para su puesto de trabajo, por ello se debe coordinar con TI recursos como computadoras, software y credenciales de acceso.
- Itinerario de la semana: Entregar al colaborador la agenda con el itinerario detallado para cada día de la semana de bienvenida. Debe incluir una descripción general de las actividades programadas y el horario.

2. Sesión de introducción a la empresa y su cultura.

- Mensajes de bienvenida: Mensaje del director de la compañía, un mensaje de bienvenida de la alta dirección de la empresa es un detalle personal importante y significativo. Puede ser en forma de carta o video.
- Mensaje del equipo: Es útil tener un mensaje de bienvenida del equipo al que se unirá el nuevo colaborador.
- El encargado de capacitación del departamento de Talento Humano presentará la inducción a la empresa y su cultura, sus valores, su historia, trayectoria, misión, visión, entre otros aspectos de relevancia.
- Cultura y valores: Dedicar tiempo para explicar la cultura y los valores de la empresa. Y destacar lo que hace especial a la organización.

3. Presentación de la estructura organizativa.

- Presentación del equipo: Coordinar con los miembros del equipo para que estén disponibles para presentarse y dar la bienvenida al nuevo colaborador.
- El encargado de capacitación del departamento de Talento Humano presentará el organigrama corporativo y detallará los roles claves dentro de la organización.

4. Sesión sobre políticas y procedimientos internos.

- Políticas y procedimientos: Proporcionar una visión general pero sustanciosa de las políticas y procedimientos internos importantes, como horarios de trabajo, políticas de comunicación, beneficios, salud y seguridad ocupacional.

5. Recorrido por las instalaciones y almuerzo con compañeros de equipo.

- Almuerzo o refrigerio: Organizar un almuerzo o refrigerio informal con el equipo para que el nuevo colaborador pueda conocer a sus compañeros en un ambiente más relajado.
- Redes sociales internas: Animar al nuevo colaborador a unirse a las redes sociales internas de la empresa para facilitar la comunicación y la interacción con otros colaboradores.

6. Capacitación en sistemas y herramientas internas.

- Según sea requerido por cada departamento, se coordinará con los encargados de TI la inducción a las herramientas y sistemas internos que utilizará el nuevo colaborador, donde se le enseñarán las funciones clave de las aplicaciones.
- Material visual: Se podrán utilizar recursos visuales como presentaciones y demostraciones en vivo, utilizando ejemplos prácticos para facilitar la comprensión.
- Soporte una vez recibida la capacitación: Proporcionar al colaborador colaboración y formas para que hagan preguntas y reciban apoyo adicional después de la capacitación.

7. Sesión interactiva sobre valores y ética empresarial.

- Actividad para promover la reflexión y la discusión sobre dilemas éticos comunes en el entorno laboral por medio de un caso práctico a resolver.
- Escenarios y ejemplos: Crear escenarios o casos que ilustren dilemas éticos relevantes para la industria o entorno empresarial propios por medio de un juego de roles. Estos escenarios deben ser realistas y desafiantes.

8. Evaluación de la semana de bienvenida y retroalimentación.

- Evaluación de la bienvenida: Al final de la semana de bienvenida, solicitar retroalimentación al nuevo colaborador para identificar áreas de mejora en el proceso de inducción.
- Sesión de preguntas y respuestas: Permitirle al nuevo colaborador hacer preguntas y aclarar dudas.

9. Sesión de introducción al puesto con compañero experimentado.

- Formación en el puesto: Iniciar la capacitación en el puesto de trabajo. Proporcionar una visión más profunda del objetivo, las responsabilidades y funciones del puesto (Manual del puesto) y expectativas del nuevo colaborador.

- Objetivo Especifico 2: Desarrollar una estrategia de comunicación interna que se centre en canales de comunicación preferidos por la Generación Y, como redes sociales internas, para mantenerlos informados y comprometidos con la cultura y los valores de la organización.
- **Actividades**
 1. **Semana 1-2** Reuniones iniciales con el equipo de Comunicación y Talento Humano para definir objetivos y alcance de la estrategia.
- **Identificación de “Stakeholders”:** Identificar a las personas clave que deben participar en las reuniones. Se deben incluir líderes de los departamentos de Comunicación y Talento Humano, así como otros miembros del equipo que demuestren liderazgo.
 2. **Semana 3-4** Establecimiento de objetivos específicos para la estrategia de comunicación interna.
 - Presentación de objetivos preliminares: Se presentarán los objetivos preliminares que define Talento Humano, esto servirá como punto de partida para la discusión.
 - Intercambio de ideas: Fomentar la participación activa de los “Stakeholders”, animarlos a compartir ideas, preocupaciones y sugerencias relacionadas con la estrategia.
 - Definición de objetivos finales: A medida que avanza la discusión, se trabaja en conjunto con el equipo para refinar y definir los objetivos finales de la estrategia. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos organizacionales.
- 3. **Semana 5-8** Creación de contenido inicial, incluyendo mensajes, imágenes y videos que se alineen con la cultura y valores de la organización.

- Presentación de los objetivos finales y alcance de la estrategia al equipo de diseño y comunicaciones para la creación de las imágenes, mensajes y videos donde se incluirá personal de la organización para darle más sentido de pertenencia al mensaje de la estrategia.
4. **Semana 9-10** Pruebas y ajustes del contenido con retroalimentación de un grupo de muestra de la Generación Y.
- **Aplicación de pruebas:** Mostrar el contenido a los participantes y observar sus reacciones. Se les puede pedir pedirles que realicen tareas específicas, como leer el anuncio o ver el video mientras registramos y observamos su comportamiento.
5. **Semana 11-12** Configuración y lanzamiento de los canales de comunicación interna, como redes sociales internas y aplicaciones de mensajería.
- El departamento de TI realizará las actividades necesarias para configurar los medios internos por los cuales se distribuirá la información.
- **Semana 13-15**
Publicación regular de contenido entre los colaboradores de la Generación Y, por medio de los canales configurados para esta actividad.
 - **Semana 16-18**
Evaluación final del impacto de la estrategia en el compromiso y retención de la Generación Y.

- Desarrollo de instrumentos de evaluación: Crear una encuesta digital por medio de Google Forms para la recopilación de datos que se utilizarán para medir el impacto de la campaña.
 - Recopilación de datos: Por medio de la aplicación de la encuesta digital.
 - Análisis de datos: Procesar y analiza los datos recopilados para evaluar el impacto de la estrategia en el compromiso y retención.
-
- Objetivo Especifico 3: Determinar incentivos y beneficios específicos que se alineen con las preferencias de la Generación Y, como programas de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y oportunidades de mentorías en habilidades blandas.
-
- **Actividades**
 1. Reuniones iniciales con el equipo de Talento Humano y Gerentes líderes de la organización para definir una propuesta que sea presentada a la Dirección sobre los principales beneficios e incentivos a implementar.
-
- **2. Programas de desarrollo profesional**
 - ✓ Financiamiento para cursos, talleres y conferencias relacionados con sus roles: La empresa presupuestará a inicio de año, o bien según sea su año fiscal el presupuesto destinado a la formación de profesionales de la organización, siendo la misma de las partidas más relevantes dentro del presupuesto del área de Talento Humano.
 - ✓ Oportunidades de mentoría con colaboradores más experimentados: Los colaboradores más experimentados en procesos específicos de la organización tendrán la oportunidad de brindar cercanía y acompañamiento por medio de mentorías a los demás compañeros.

- ✓ Asignación de proyectos desafiantes para fomentar el aprendizaje y crecimiento: el Líder de cada departamento en conjunto con Talento Humano asignará a los colaboradores casos reales que impacten en los resultados y logros del departamento o bien de la misma organización.

3. Flexibilidad laboral

- ✓ Opciones de trabajo remoto u horarios flexibles.
- ✓ Días de descanso flexibles o jornadas laborales comprimidas.

En coordinación con las jefaturas o gerencias de cada departamento se creará un plan de cumplimiento de objetivos donde según los resultados de cada miembro, este podrá optar por verse incentivado por horarios y condiciones más flexibles de jornadas laborales, siempre y cuando los objetivos y los resultados del trabajo diario se cumplan.

4. Cuidado de la salud mental

- ✓ Acceso a servicios de atención psicológica y coaching.
- ✓ Espacios libres para cuidar la salud mental, donde el colaborador pueda ir tranquilo a una cita sin límites de tiempo.

Las organizaciones pueden crear convenios con instituciones y servicios estratégicos que colaboren a cumplir con este beneficio, donde la empresa invierta un 50% del costo y los colaboradores el porcentaje restante

5. Reconocimiento y recompensas

- ✓ Cultura de reconocimiento: Fomentar una cultura de reconocimiento informal en la que los compañeros de trabajo puedan elogiar y agradecer mutuamente los esfuerzos y logros cotidianos.

- ✓ Reconocimiento Público: Los líderes de departamento pueden organizar pequeñas reuniones con un café en las que puedan reconocer públicamente los logros de los miembros de sus equipos. Esto puede incluir premios, certificados o menciones en boletines internos.
- ✓ Celebraciones de logros y éxitos individuales o de equipo: Organizar eventos de celebración para conmemorar logros importantes de la organización o hitos personales de los empleados, como cumpleaños o aniversarios.
- ✓ Programas de Mentores y Coaching: Implementar programas de mentores y coaching para apoyar el crecimiento profesional de los colaboradores y reconocer a aquellos que participan como mentores.

6. Participación en decisiones

- ✓ Grupos de enfoque (mesas redondas) para recopilar opiniones sobre políticas y cambios organizativos.
- ✓ Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones relevantes para su trabajo y reconocer su contribución a la empresa.

7. Celebraciones culturales y fechas festivas

- ✓ Celebración de festivales y eventos culturales importantes para promover la diversidad y la inclusión.

- Objetivo Específico 4: Evaluar regularmente el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores de la Generación Y a través de encuestas, con el objetivo de identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las prácticas laborales.

- **Actividades**

- **1. Semana 1**

- ✓ Diseño del cuestionario de encuesta por medio de Google Forms, teniendo previamente establecido muy claramente por qué se desea y necesita medir la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.
- ✓ Determinar qué indicadores de satisfacción y compromiso se incluirán en el cuestionario, se recomienda incluir elementos como ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, equilibrio trabajo-vida, reconocimiento, entre otros.
- ✓ Desarrollar las preguntas claras y específicas que aborden los indicadores identificados, asegurándose que las mismas sean comprensibles y relevantes para la Generación Y.

- **2. Semana 2 Planificación de la Evaluación**

- ✓ Identificación de los colaboradores de la Generación Y que participarán en la evaluación.
- ✓ Comunicación interna sobre la encuesta y cómo participar: Comunicar la importancia de la encuesta y solicitar la participación de los colaboradores de manera clara y transparente, asegurándose de garantizar la confidencialidad de las respuestas.

3. Semana 3-4 Recopilación de Datos

- ✓ Distribución de encuestas a los colaboradores por medios digitales.

- ✓ Período para que los colaboradores completen las encuestas (1 semana).

4. Semana 5-7

Análisis de Datos

- ✓ Recopilación y análisis de datos de las encuestas: Basados en los resultados de la encuesta, identificar las áreas específicas en las que se requieren mejoras o ajustes en las prácticas laborales.

- ✓ Identificación de áreas de mejora y patrones comunes.

5. Semana 8-10 Retroalimentación y plan de acción

- ✓ Reunión con los líderes y sus equipos para discutir los resultados y obtener retroalimentación adicional.

- ✓ Desarrollo de un plan de acción para abordar las áreas de mejora identificadas: Crear un plan detallado que incluya acciones específicas, responsables y plazos para abordar las áreas de mejora.

6. Semana 11- En adelante Implementación de Mejoras

- ✓ Inicio de la implementación de las mejoras y cambios en las prácticas laborales: Se deben llevar a cabo las acciones de mejora según el plan establecido, asegurándose que se sigan los plazos que fueron definidos en el plan de acción y se asignen responsabilidades de manera efectiva.

- ✓ Monitoreo continuo del progreso y ajustes según sea necesario.

7. Semana 13-14**Evaluación Final y Planificación Futura**

- ✓ Evaluación final de la satisfacción de la generación Y.

- ✓ Documentación de lecciones aprendidas y desarrollo de un plan para futuras evaluaciones y mejoras.

- **Objetivo Específico 5:** Realizar al menos dos talleres de capacitación anuales dirigidos a líderes y gerentes de la organización para sensibilizarlos sobre las características y necesidades de la Generación Y y proporcionarles herramientas para liderar y gestionar equipos intergeneracionales de manera efectiva.

1. Semana 1-4

Preparación

- ✓ Definición de objetivos y alcance del taller: Estableciendo claramente los objetivos de los talleres, tales como aumentar la comprensión de la Generación Y y mejorar las habilidades de liderazgo intergeneracional.
- ✓ Selección de un facilitador o experto en Generación Y: Elegir facilitadores con experiencia en liderazgo intergeneracional o que estén familiarizados con las características de la Generación Y.

2. Semana 5-8

Diseño del Taller

- ✓ Desarrollo del contenido del taller: Desarrollar el contenido del taller, debe incluir información sobre la Generación Y, sus valores, expectativas y cómo liderar equipos que incluyan a miembros de esta generación.
- ✓ Preparación de materiales de presentación y actividades: Se incluirán dinámicas y ejercicios prácticos que permitan a los líderes experimentar situaciones intergeneracionales y practicar nuevas habilidades.

3. Semana 9-10**Comunicación interna sobre el taller y cómo participar.**

- ✓ Reserva de espacios y logística del evento: Planificar la logística de los talleres, incluyendo la ubicación, fechas, horarios y materiales necesarios.

4. Semana 11-14

- ✓ Realización del taller: Realizar los talleres de capacitación de acuerdo con el plan establecido. Asegurándose de que los facilitadores estén bien preparados y que los participantes estén comprometidos.
- ✓ Recopilación de retroalimentación y evaluación de los participantes.

7.8. Referencias

- Almirón , R., Cogozzo, M., y Cosano, S. (2019). Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones. Tesis de grado no publicada. Universidad Nacional de San Martín.
- Arrieta, Y., Muñoz, A., y Sevilla, M. (2021). Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019. Tesis de grado no publicada. Universidad Técnica Nacional
- Gutiérrez Benavides, F. (2017). Impacto de los factores: Cambio generacional, desmotivación laboral y desempleo en el emprendedurismo milenario costarricense. *Revista Fidelitas*. (7), pp. 10-31.
- Jaramillo Pérez, E. M. (2020). La rotación de personal y las nuevas generaciones. En Sánchez A., Azuara, V. y Flores, I. (Eds.), *La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable* (145-154). Salinas de Hidalgo: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Kauffman. (2015). Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial? Tesis de maestría no publicada. Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 17 de octubre de 2022 en: <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/2804/KAUFFMAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marchena, C., y Robles, K. (2021). Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad, Técnica Central, Costa Rica.
- Méndez Ortiz, S. I. (2020). Millenials como agentes de cambio en la cultura organizacional. En Sánchez A., Azuara, V. y Flores, I. (Eds.), *La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable* (166-175). Salinas de Hidalgo: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Moldes, R., y Gómez, F. (2020-2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (número 25-26), pp. 127-150.

CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS

- Aguiar, T. (2021). *Guía metodológica de la facultad de Ciencias Económicas para la realización de tesis y tesinas como trabajo final de graduación*. Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.
- Alcázar, Cascante, Labrador, Sobrino, y Mattio. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional, análisis del talento intergeneracional en las empresas*. Observatorio Generación y Talento y Universidad de Comillas. España.
- Alles, M. (2022). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Granica. Argentina.
- Almendarez, N. (2020). *El clima organizacional desde la percepción del personal de enfermería de un hospital público*. Sánchez A., Azuara, V. y Flores, I. (Eds.), *La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable* (200-211). Salinas de Hidalgo: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Almiron , R., Cogozzo, M., y Cosano, S. (2019). *Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones*. Tesis de grado no publicada. Universidad Nacional de San Martín.
- Arrieta, Y., Muñoz, A., y Sevilla, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*. Tesis de grado no publicada. Universidad Técnica Nacional
- Boquin, M. (2022). *Una mirada descriptiva sobre las expectativas de inserción laboral y/o educativa de jóvenes que egresan de la escuela secundaria*. Revista de Educación, vol. 1, núm. 32.
- Collins, O. (2020). *A Qualitative Investigation into the Implications on Human Resource Management Retention Strategies as Generation Z Enter the Workplace*. Tesis de grado de maestría no publicada. National College of Ireland Dublin, Ireland.
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial: Elearning S.L. España.
- Dychtwald, K., Erickson, T. y Morrison, R. (2007). *Retención del Talento*. LID Editorial. España
- Escalante, L. (8 de Septiembre de 2022). *¿Es lo mismo la renuncia silenciosa que el presencialismo?*. *El Economista*. . Recuperado el 20 de septiembre de 2022 en: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Es-lo-mismo-la-renuncia-silenciosa-que-el-presencialismo-20220>
- Gallup. (2020). Obtenido de https://media.websitedn.net/sites/674/2020/05/State_of_the_Global_Workplace_Report.pdf
- Golik, M. (2013). *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuad. admon.ser.organ. volumen 26 (número 46), pp. 107-133.
- Gutiérrez Benavides, F. (2017). *Impacto de los factores: Cambio generacional, desmotivación laboral y desempleo en el emprendedurismo milenial costarricense*. Revista Fidelitas. (7), pp. 10-31.

- Hernández, A, Martín-Llaguno, M., y Beléndez, M. (2011). *La Generación Y de los publicitarios ante la vida laboral y familiar: expectativas de conflicto trabajo-familia. Comunicación y Hombre, (número 7), pp. 119-131*
- Hopenhayn, M. (2008). *Inclusión y exclusión social en la juventud latinoamericana. Pensamiento Iberoamericano, (número 3), pp. 49- 71. CEPAL, Chile*
- Jaramillo Pérez, E. M. (2020). *La rotación de personal y las nuevas generaciones*. En Sánchez A., Azuara, V. y Flores, I. (Eds.), *La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable (145-154)*. Salinas de Hidalgo: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Kauffman. (2015). *Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial?* Tesis de maestría no publicada. Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 17 de octubre de 2022 en: <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/2804/KAUFFMAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marchena, C., y Robles, K. (2021). *Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad, Técnica Central, Costa Rica.
- Méndez Ortiz, S. I. (2020). *Millennials como agentes de cambio en la cultura organizacional*. En Sánchez A., Azuara, V. y Flores, I. (Eds.), *La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable (166-175)*. Salinas de Hidalgo: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Moldes, R., y Gómez, F. (2020-2021). *Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional*. *Revista Internacional de Organizaciones, (número 25-26), pp. 127-150*.
- Nguyen, T., Viet, M. Rowley, C. y Pejić, M. (2022). *Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy*. *International Journal of Engineering Business Management, vol. 14. pp. 1–13*.
- Peiró, R. (2021). *Ecomonipedia*. Obtenido de Ecomonipedia.
- Saavedra, G. (2020). *Salario emocional una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- School, T. P. (2022). *8 estadísticas que te abrirán los ojos sobre la fidelización de talento*. Recuperado el 17 de diciembre de 2022 en: https://www.linkedin.com/posts/the-power_estad%C3%ADsticas-de-fidelizaci%C3%B3n-de-talento-activity-6980199762838872064-0V9x/
- Universum. (2017). *Building leaders for the next decade*. Recuperado el 27 de octubre de 2022 en: <https://universumglobal.com/building-leaders-next-decade/>

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo 1 Declaración Jurada	265
Anexo 2 Consentimiento Informado	266
Anexo 3 Carta de autorización de la entidad	268
Anexo 4 Cuestionario.....	269
Anexo 5. Resultado plan piloto de la muestra	277
Anexo 6 Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora.....	324
Anexo 7 Carta de aprobación del Lector/de la Lectora	325
Anexo 8 Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....	326
Anexo 9 Licencia y autorización al CENIT	327
Anexo 10 Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso	328

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1 Declaración Jurada

Yo, Johanna Carmona Jiménez, mayor de edad, cédula de identidad número 2-0605-0685, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “Motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones en la gestión del talento humano en 50 estudiantes de administración de negocios de una universidad privada” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”.

Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 08 de mayo del año dos mil veintitrés.


Johanna Carmona Jiménez

Cédula de identidad: 2-0605-0685



Anexo 2 Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Nombre de la persona participante: _____

Nombre de la persona investigadora: _____

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Nombre de la persona Tutora del trabajo: _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: _____
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

Anexo 3 Carta de autorización de la entidad

XX, X de X de 202X.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Cargo que desempeña la persona responsable en/de **Nombre de la entidad**, brindo autorización para que el/la estudiante Nombre Apellido, cédula de identidad 0-0000-0000, desarrolle en esta empresa/organización/institución el trabajo de investigación titulado: “Nombre del trabajo”.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa/organización/institución.

O (seleccionar una de las dos opciones, a preferencia de la entidad):

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa/organización/institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico correo@correo.com, o al teléfono xxxx-xxxx.

Atentamente,

Firma

Nombre Apellido

Puesto de la persona responsable

Nombre de la entidad

Anexo 4 Cuestionario

Características

Sexo

Femenino___ Masculino___ Otro___

Edad

< 20 años___ 20-25 años___ 26-30 años___ >30años

Estado civil

Soltero/a___ En pareja___ Casado/a___ Divorciado/a___

Nivel de educación superior

Primer título universitario___ Segundo título universitario ___ Tercer título universitario

Perfil laboral

Solo estudio___ Trabajo y estudio___ Busco empleo___

1. Rol de equipo

1.1 Considera que los cargos deben ser fijos

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.2 Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.3 Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.4 Considera importante cuidar las jerarquías

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.5 Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.6 Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.7 Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.8 Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.9 Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

1.10 Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2. Trabajo de equipo

2.1 Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.2 Prefiere actividades individuales

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.3 Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.4 La organización incentiva el trabajo en equipo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.5 Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.6 Puede trabajar con personas de cualquier edad

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.7 Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.8 Se considera una persona sociable que encaja fácilmente

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.9 Se considera alguien reservado que se le dificulta integrarse a equipos de trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

2.10 Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas independiente de su cargo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3. Formación

3.1 La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.2 Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.3 Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.4 A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.5 Esta dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.6 Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.7 Prefiere aprender haciendo cosas prácticas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.8 Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

3.9 Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4. Reconocimiento

4.1 Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.2 Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.3 Espera le soliciten consultas para planificar las actividades

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.4 Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.5 Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.6 Acepta trabajar con personas discapacitadas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.7 Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

4.8 Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5. Valores

5.1 Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.2 Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.3 Puede apoyar cambios que lleve a cabo la empresa donde trabaje

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.4 Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.5 Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.6 Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.7 Su carrera es lo más importante en este momento

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.8 Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.9 El género es un aspecto determinante en el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.10 Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

5.11 Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6. Consecución de objetivos

6.1 Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.2 Prefiere un trabajo estable sobre otros factores

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.3 Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.4 Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.5 Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.6 Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con mis expectativas laborales

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.7 Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparto

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

6.8 Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7. Comunicación eficaz

7.1 Espera tener conversaciones productivas con los jefes

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.2 Espera tener conversaciones productivas con los compañeros

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.3 Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.4 Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.5 Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.6 Corregirá cualquier dificultad para comunicarme con los clientes

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

7.7 Espera no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8. Oportunidad de desarrollo

8.1 Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularme a un puesto

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.2 Toma en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.3 Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.4 Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.5 Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.6 Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.7 Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.8 Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.9 Son de su interés los programas de formación y actualización profesional

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

8.10 Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9. Disfrute y clima

9.1 El ánimo de ir al trabajo es importante

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.2 El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.3 El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.4 Espera trabajar en un entorno agradable

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.5 Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.6 Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.7 Espera que el estrés sea inusual en el trabajo

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.8 Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

9.9 Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10. Conciliación

10.1 Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10.2 Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10.3 Prioriza el trabajo sobre problemas de salud

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10.4 Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal

De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10.5 Se le dificulta separar la vida laboral de la personal

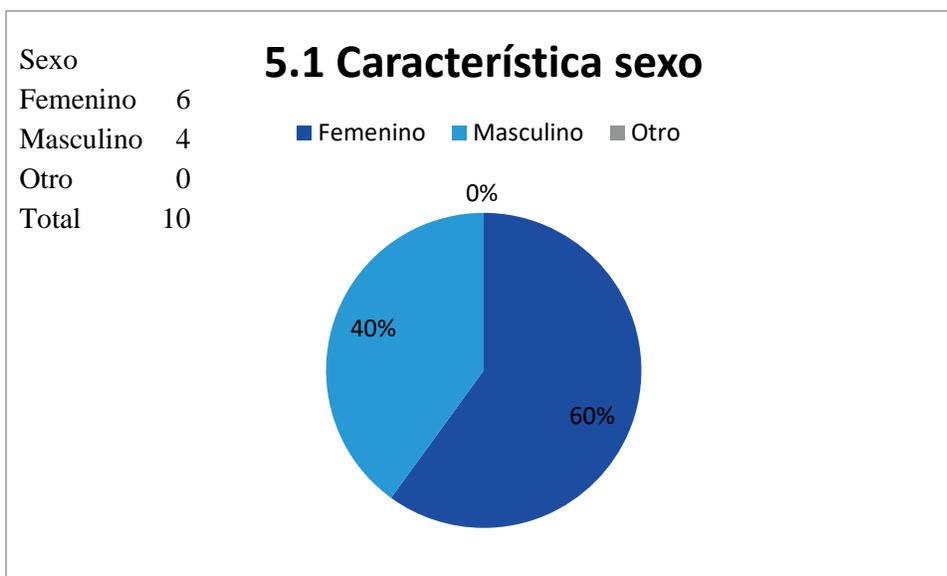
De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

10.6 Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal

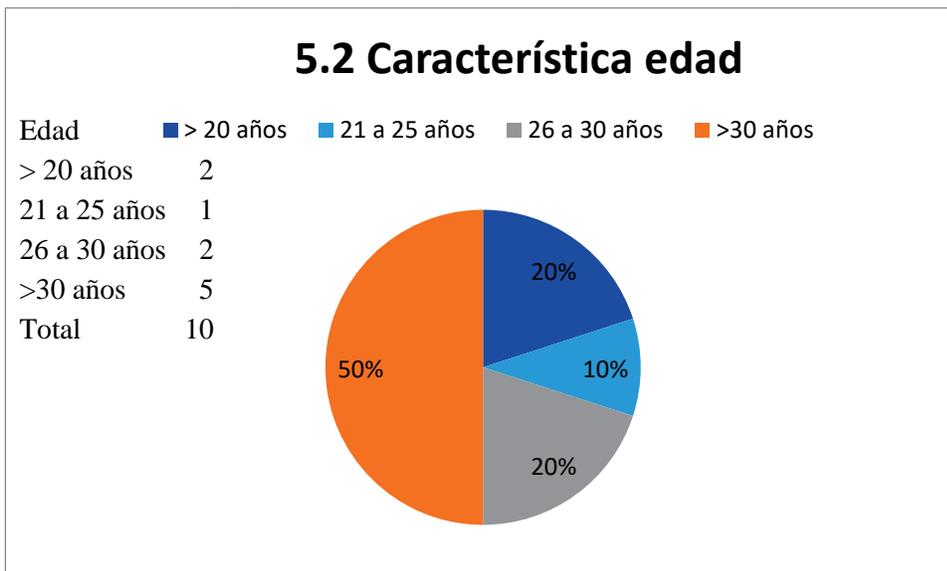
De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
------------	--------------------------------	---------------

Anexo 5. Resultado plan piloto de la muestra

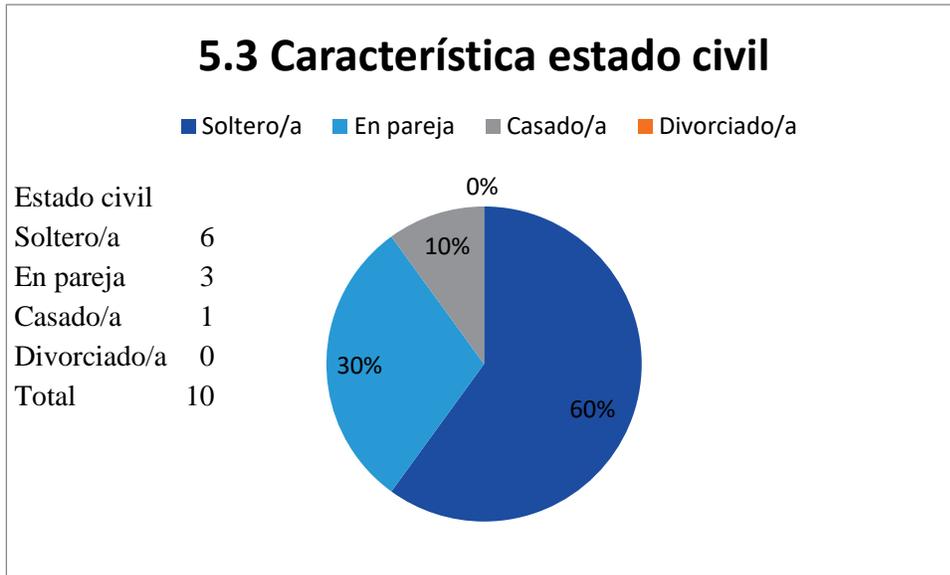
5.1 Características por sexo



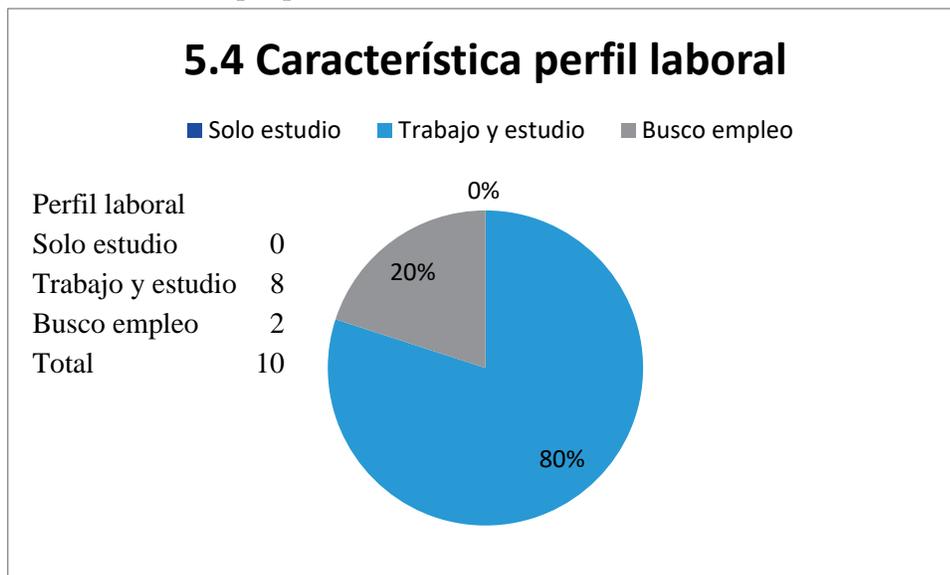
5.2 Características por edad



5.3 Característica por estado civil



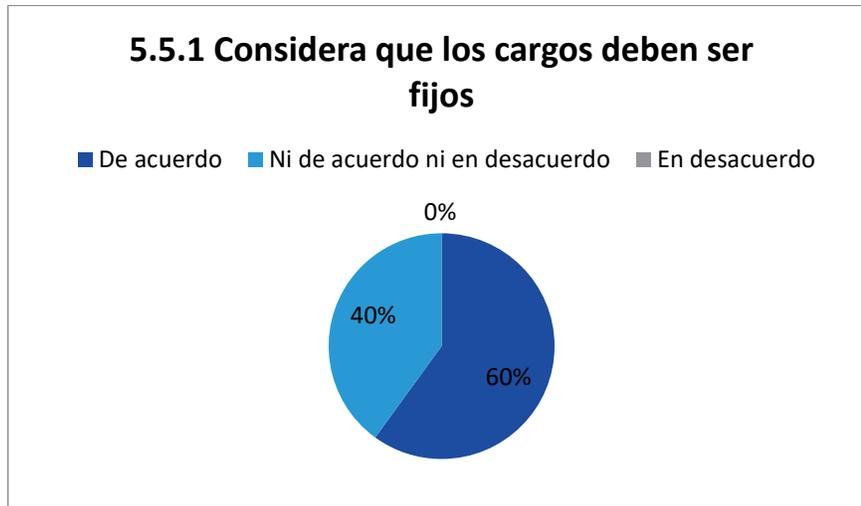
5.4 Característica por perfil laboral



5.5 Rol de equipo

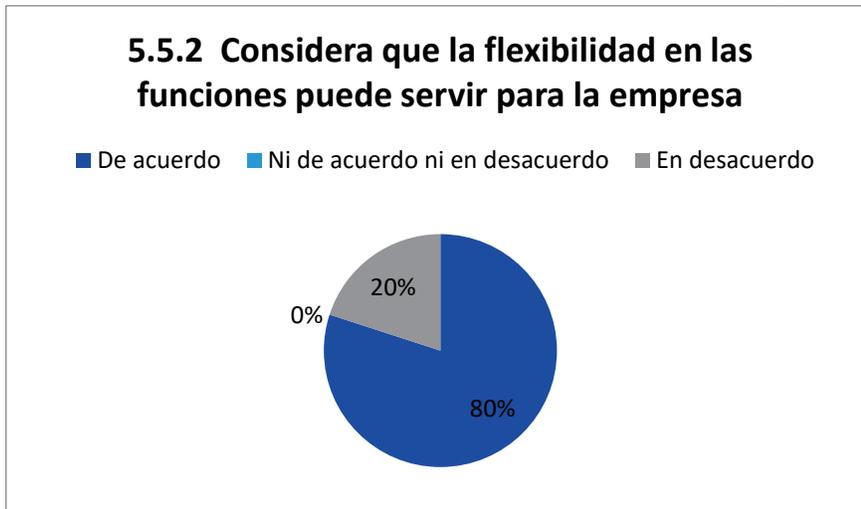
5.5.1 Considera que los cargos deben ser fijos

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10



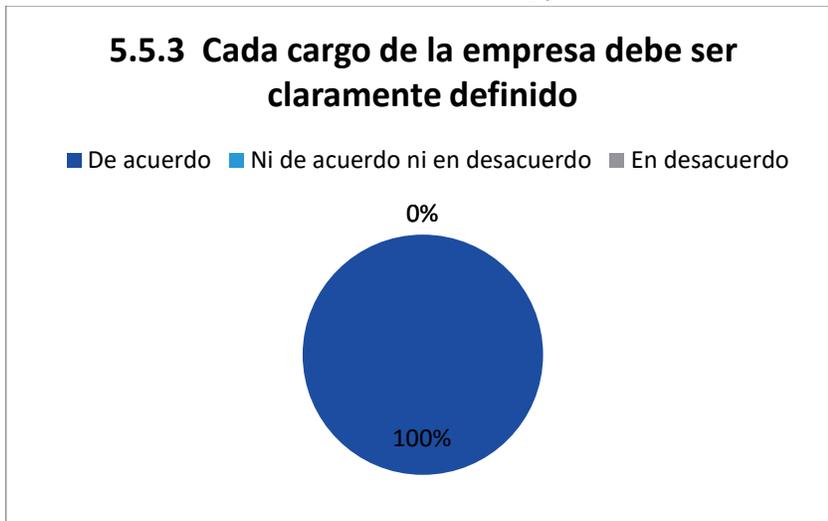
5.5.2 Considera que la flexibilidad en las funciones puede servir para la empresa

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
Total	10



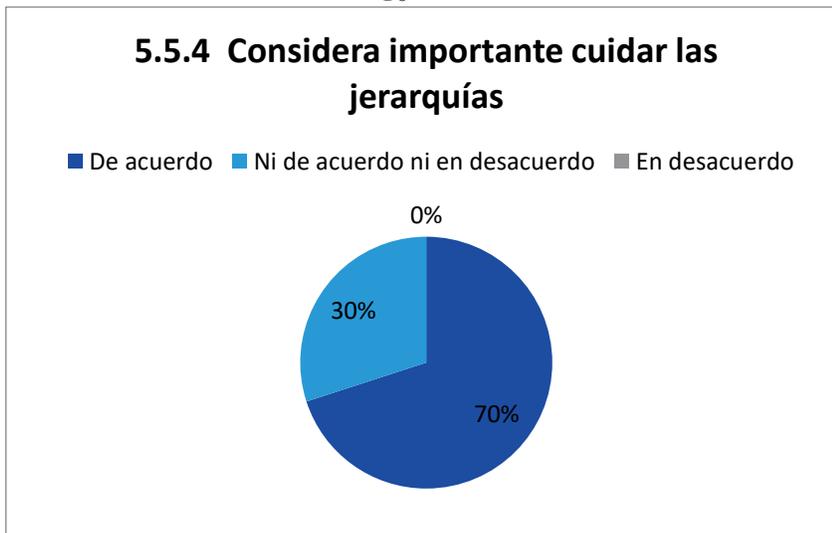
5.5.3 Cada cargo de la empresa debe ser claramente definido

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



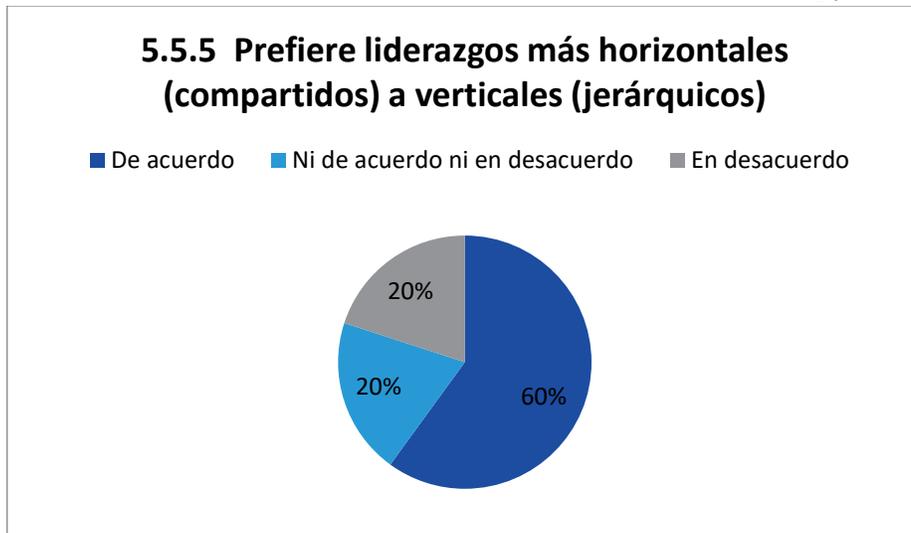
5.5.4 Considera importante cuidar las jerarquías

De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Total	10



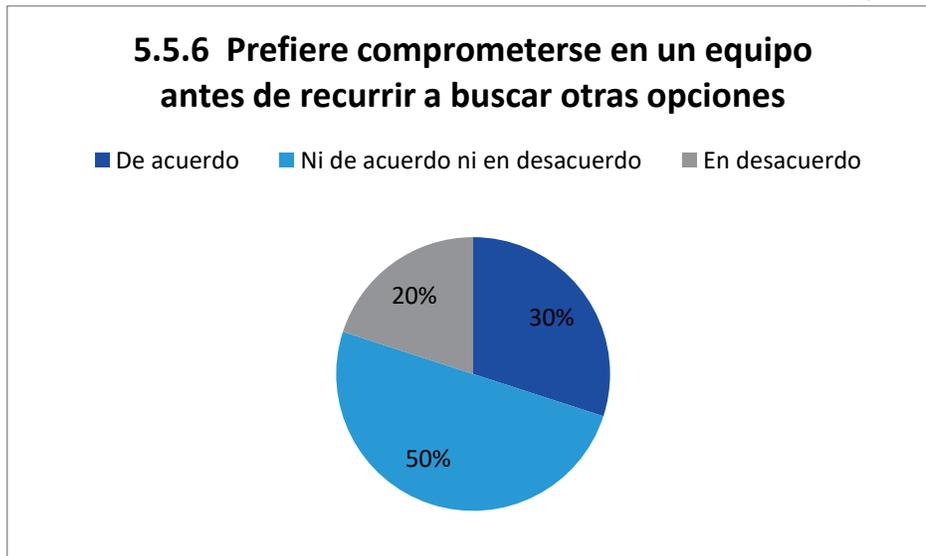
5.5.5 Prefiere liderazgos más horizontales (compartidos) a verticales (jerárquicos)

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
Total	10



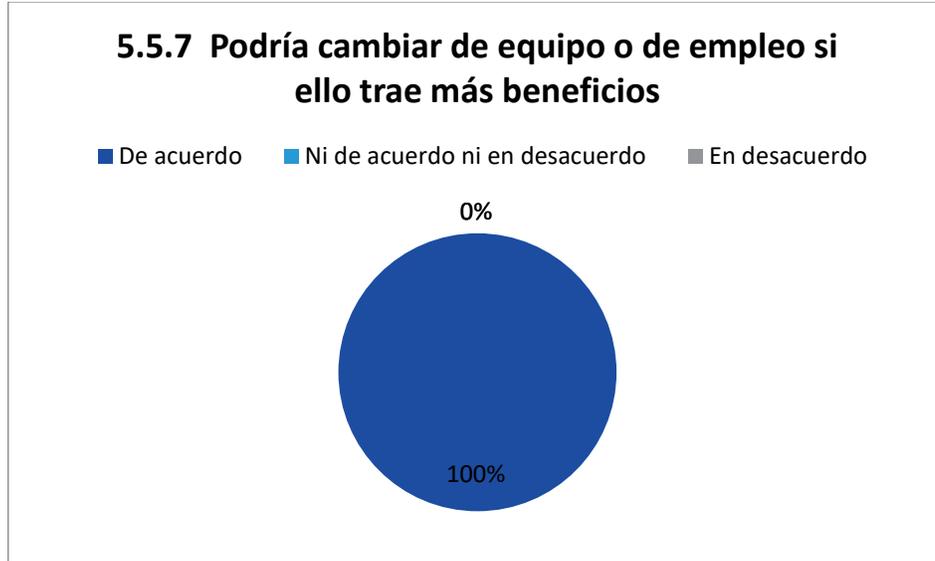
5.5.6 Prefiere comprometerse en un equipo antes de recurrir a buscar otras opciones

De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	2
Total	10



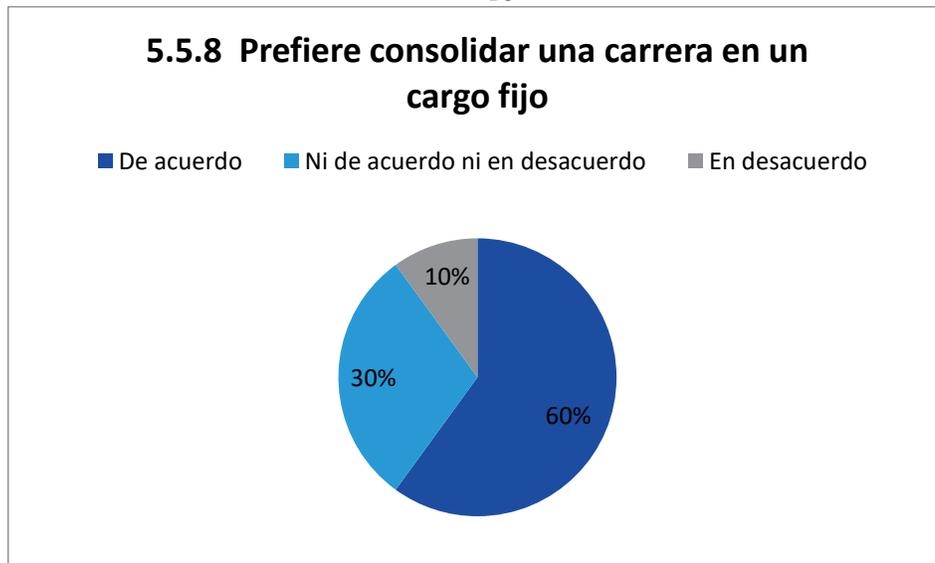
5.5.7 Podría cambiar de equipo o de empleo si ello trae más beneficios

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



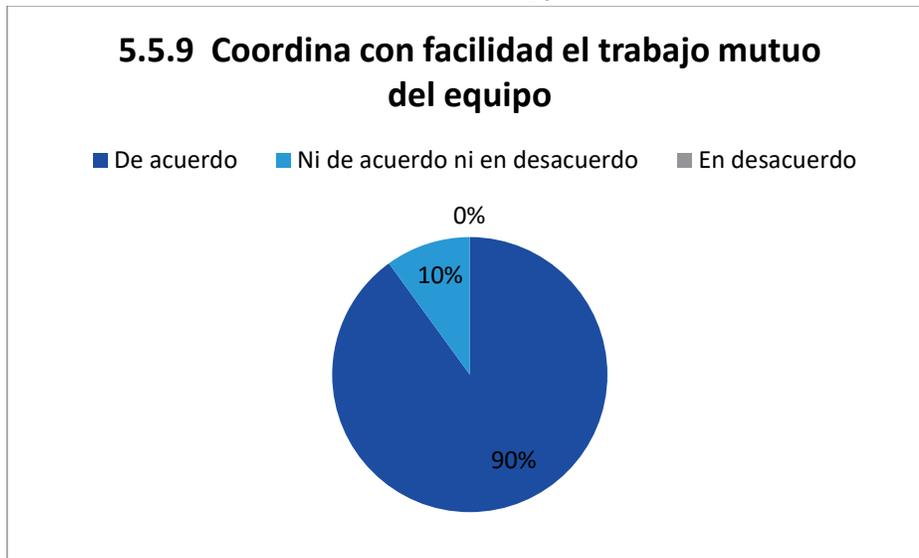
5.5.8 Prefiere consolidar una carrera en un cargo fijo

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	1
Total	10



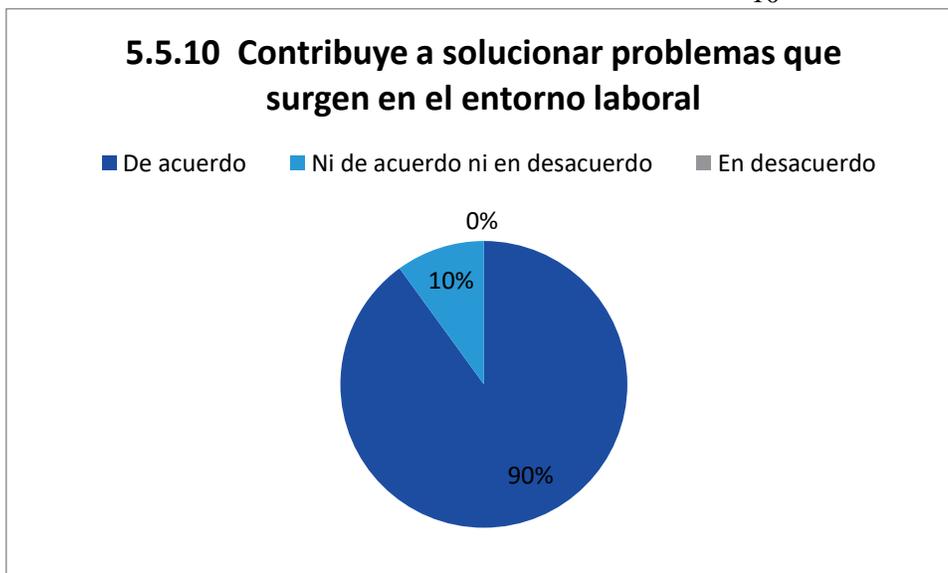
5.5.9 Coordina con facilidad el trabajo mutuo del equipo

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



5.5.10 Contribuye a solucionar problemas que surgen en el entorno laboral

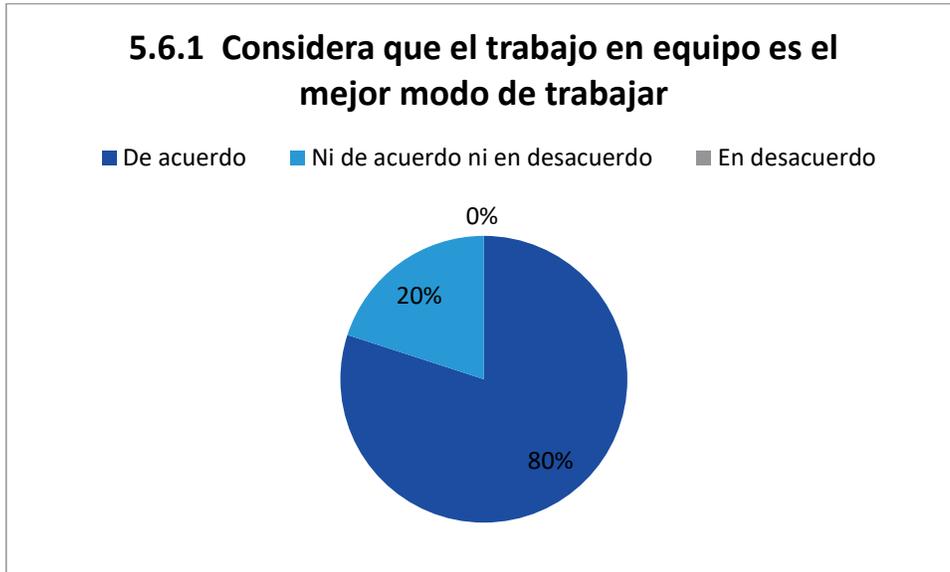
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



5.6 Trabajo de equipo

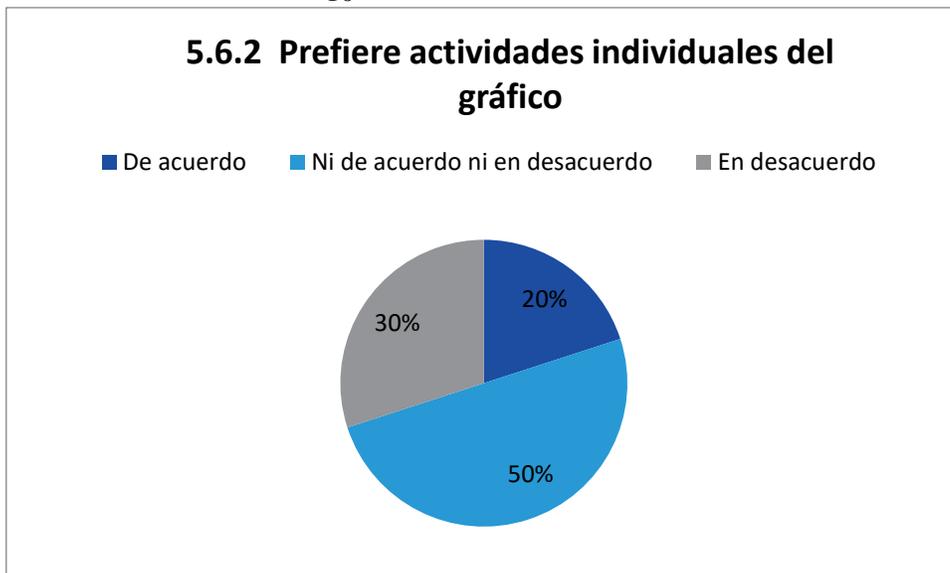
5.6.1 Considera que el trabajo en equipo es el mejor modo de trabajar

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



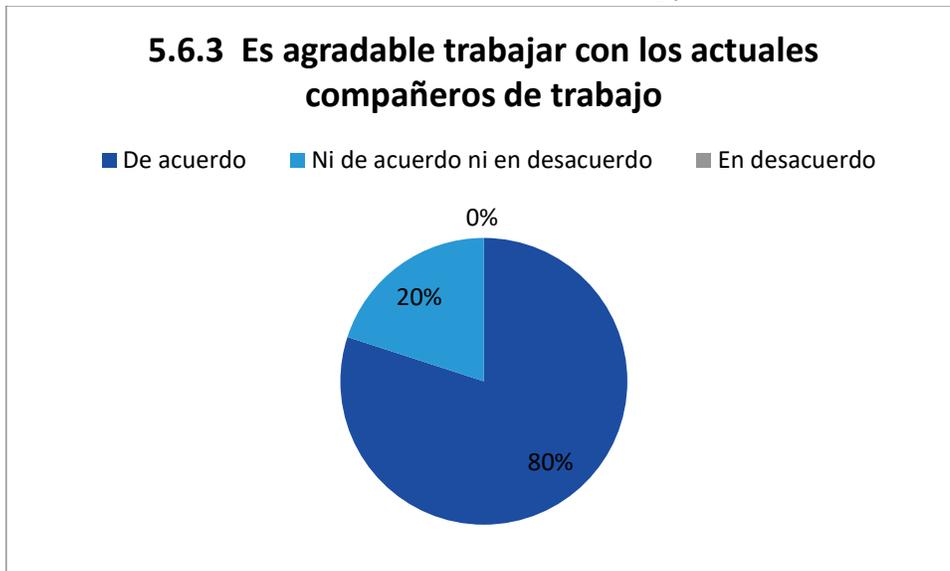
5.6.2 Prefiere actividades individuales

De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	3
Total	10



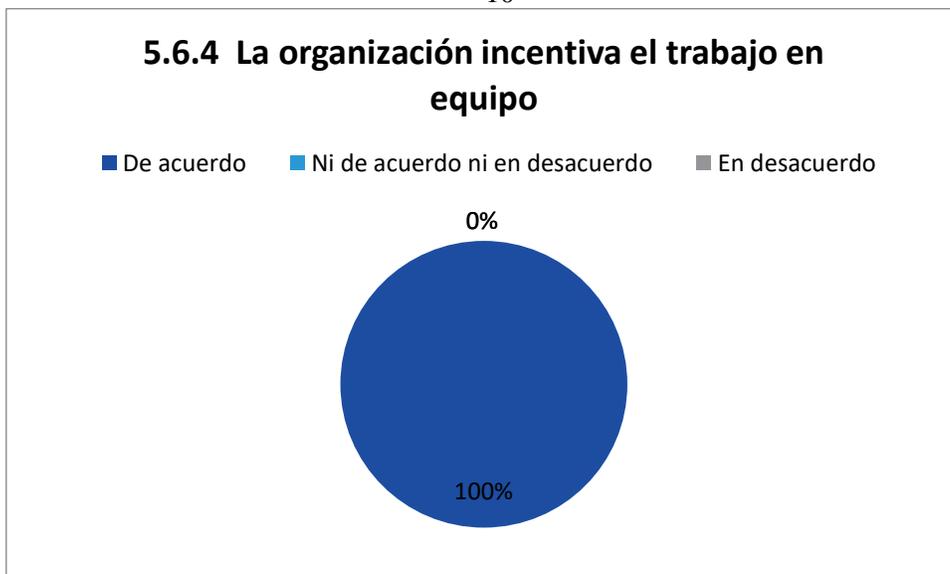
5.6.3 Es agradable trabajar con los actuales compañeros de trabajo

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



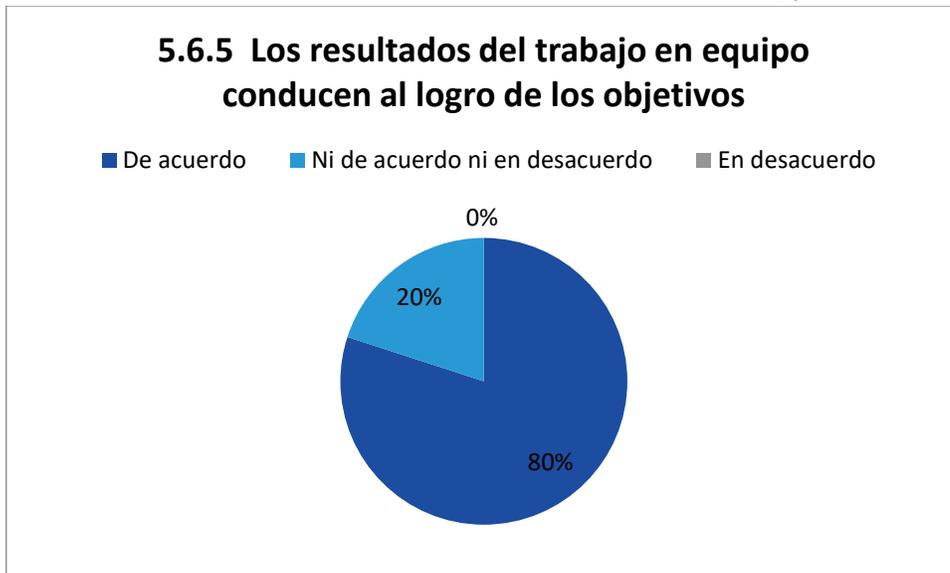
5.6.4 La organización incentiva el trabajo en equipo

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



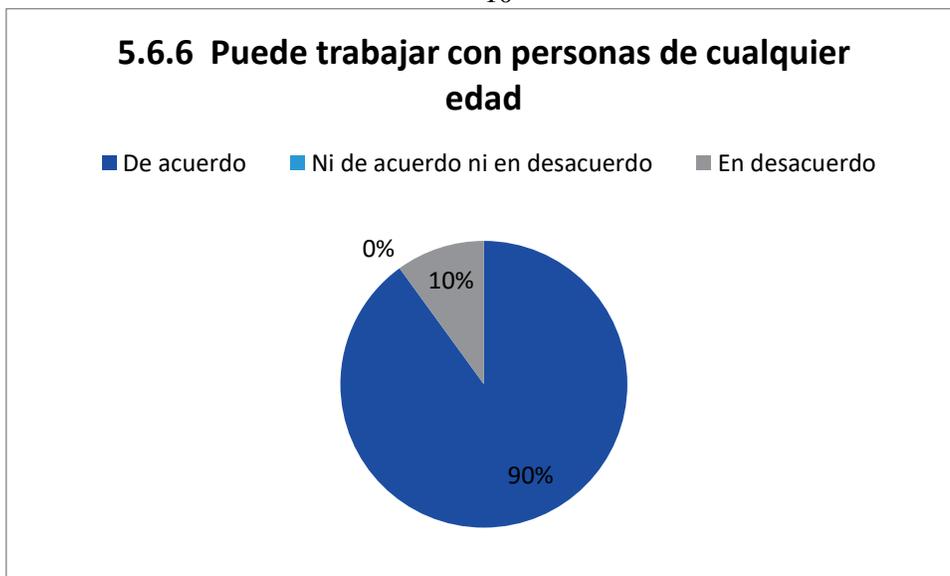
5.6.5 Los resultados del trabajo en equipo conducen al logro de los objetivos

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



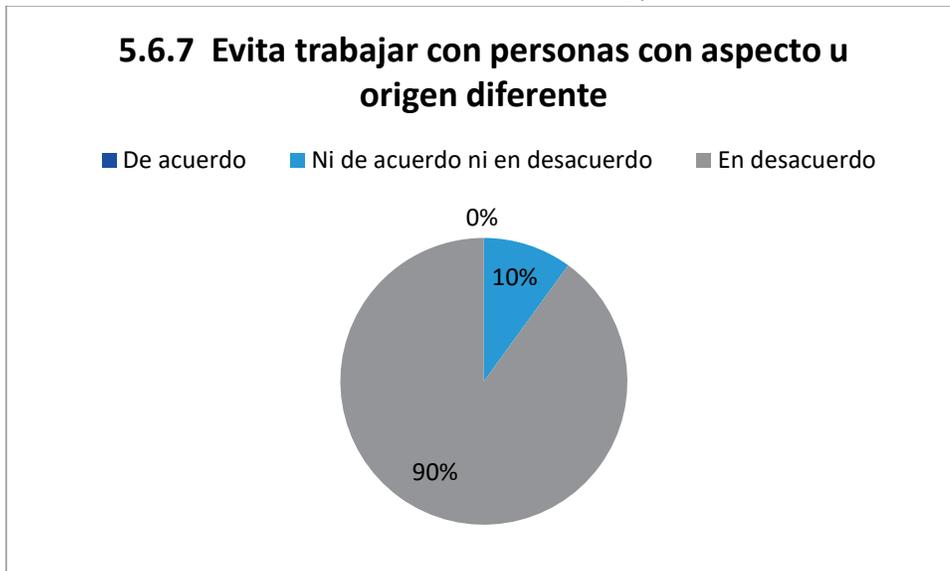
5.6.6 Puede trabajar con personas de cualquier edad

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Total	10



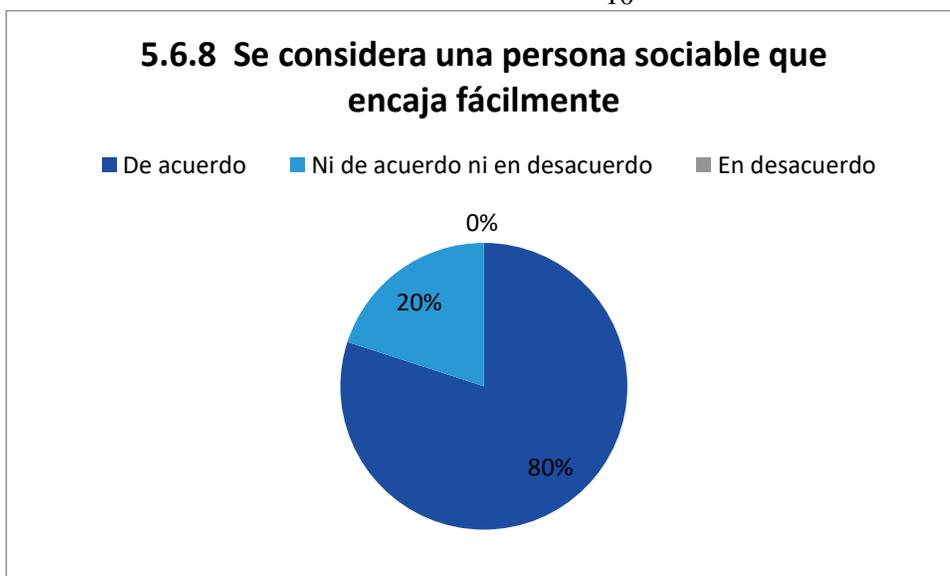
5.6.7 Evita trabajar con personas con aspecto u origen diferente

De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	9
Total	10

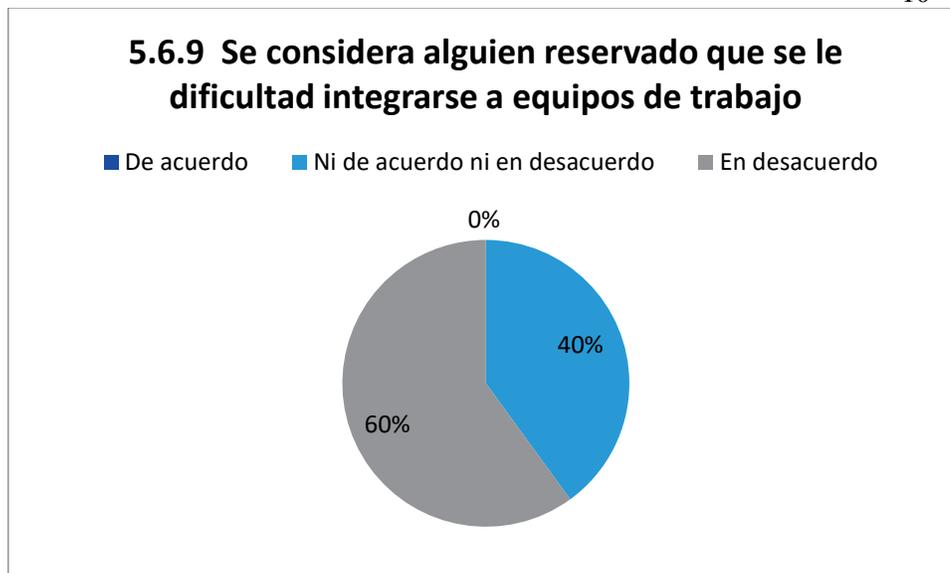


5.6.8 Se considera una persona sociable que encaja fácilmente

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



5.6.9 Se considera alguien reservado que se le dificultad integrarse a equipos de trabajo	
De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	6
Total	10



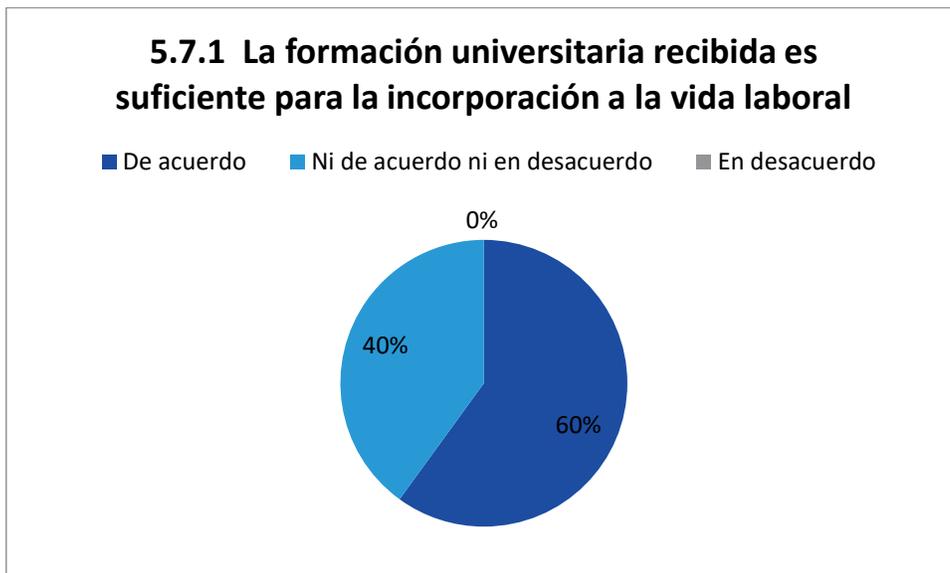
5.6.10 Considera importante mantener un trato cordial con todas las personas independiente de su cargo	
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



5.7 Formación

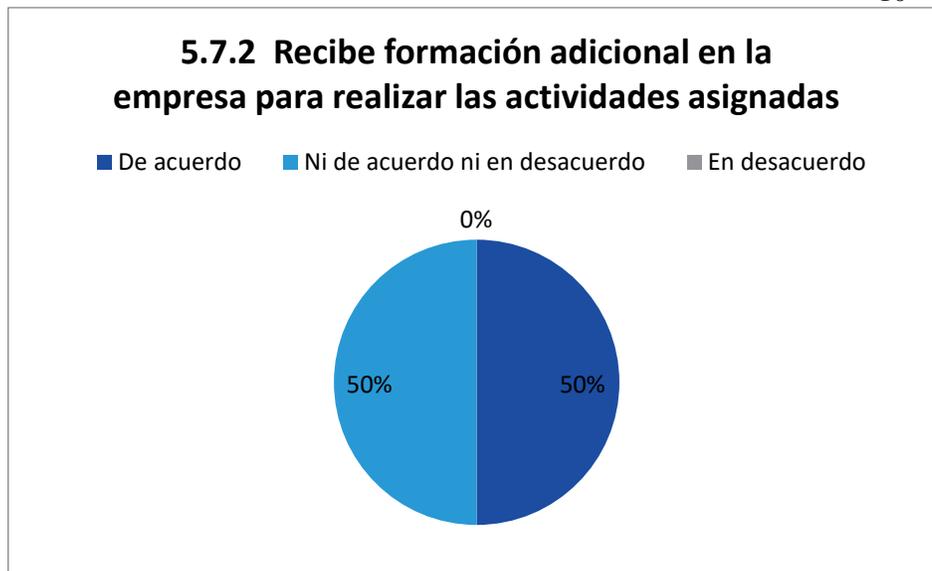
5.7.1 La formación universitaria recibida es suficiente para la incorporación a la vida laboral

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10



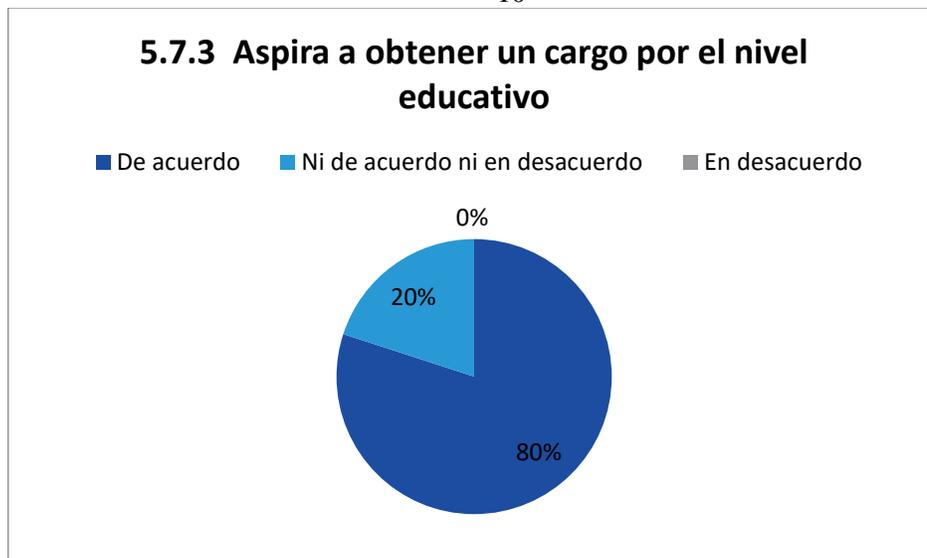
5.7.2 Recibe formación adicional en la empresa para realizar las actividades asignadas

De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Total	10



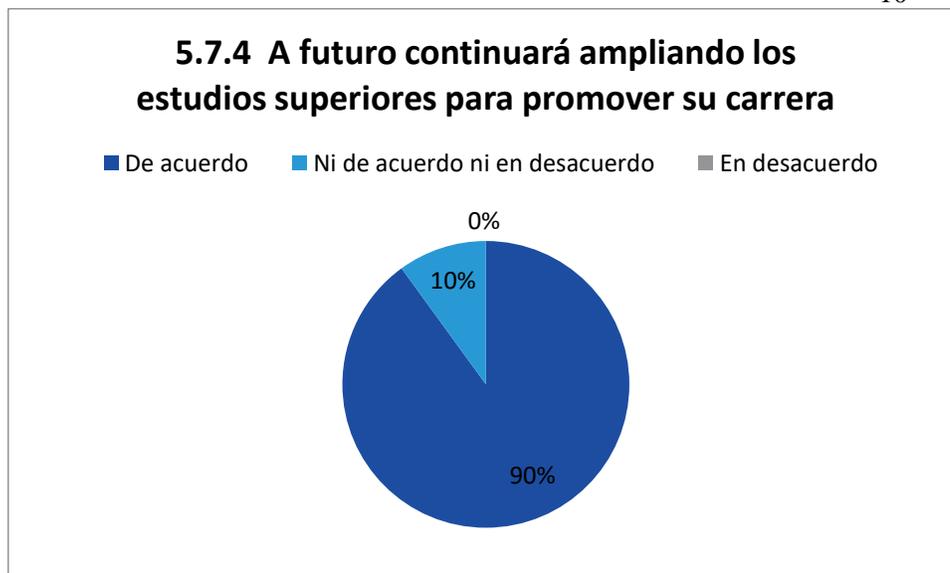
5.7.3 Aspira a obtener un cargo por el nivel educativo

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



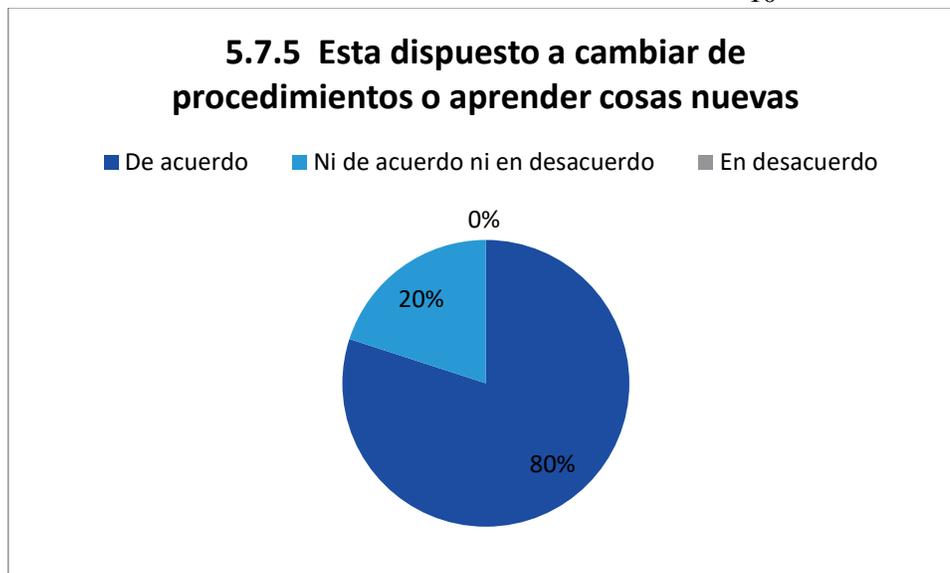
5.7.4 A futuro continuará ampliando los estudios superiores para promover su carrera

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



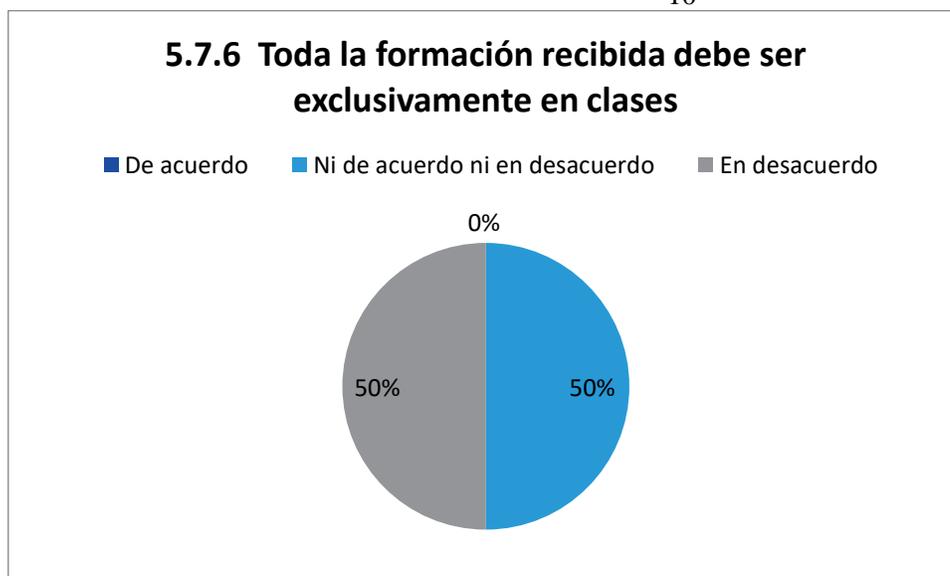
5.7.5 Esta dispuesto a cambiar de procedimientos o aprender cosas nuevas

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



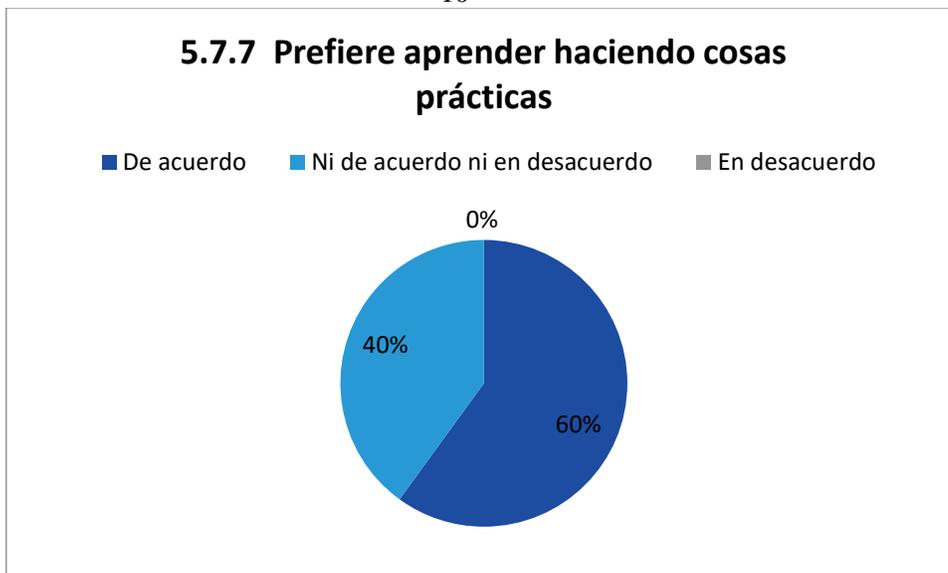
5.7.6 Toda la formación recibida debe ser exclusivamente en clases

De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	5
Total	10



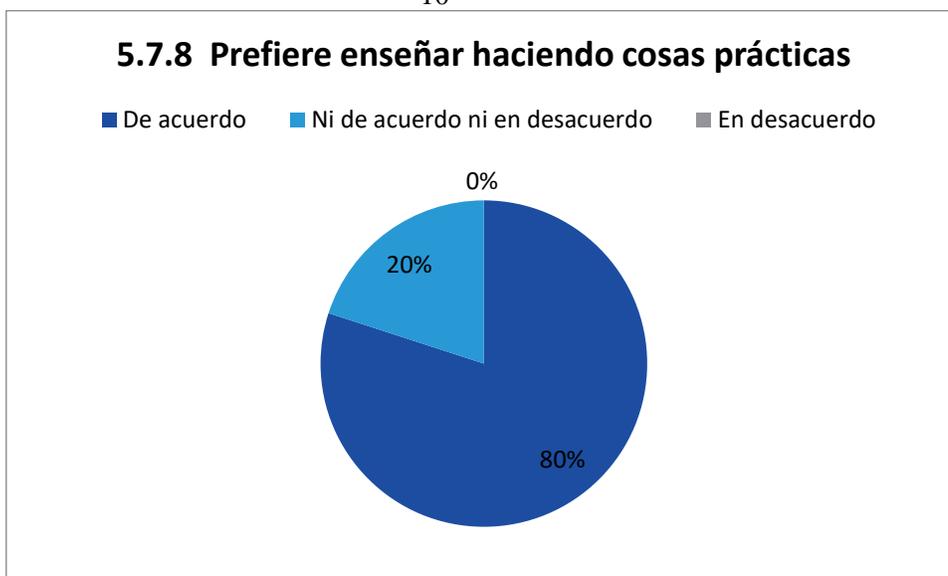
5.7.7 Prefiere aprender haciendo cosas prácticas

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10

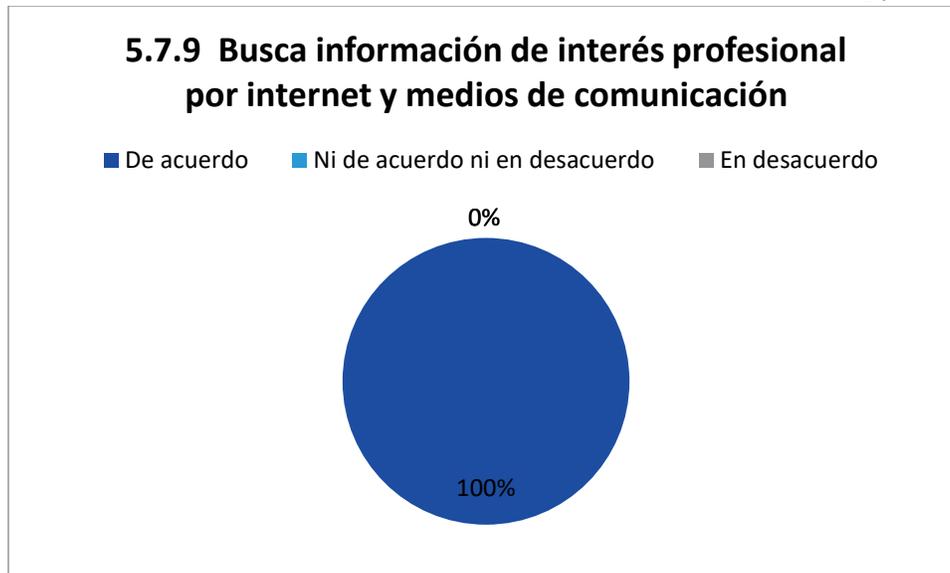


5.7.8 Prefiere enseñar haciendo cosas prácticas

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10

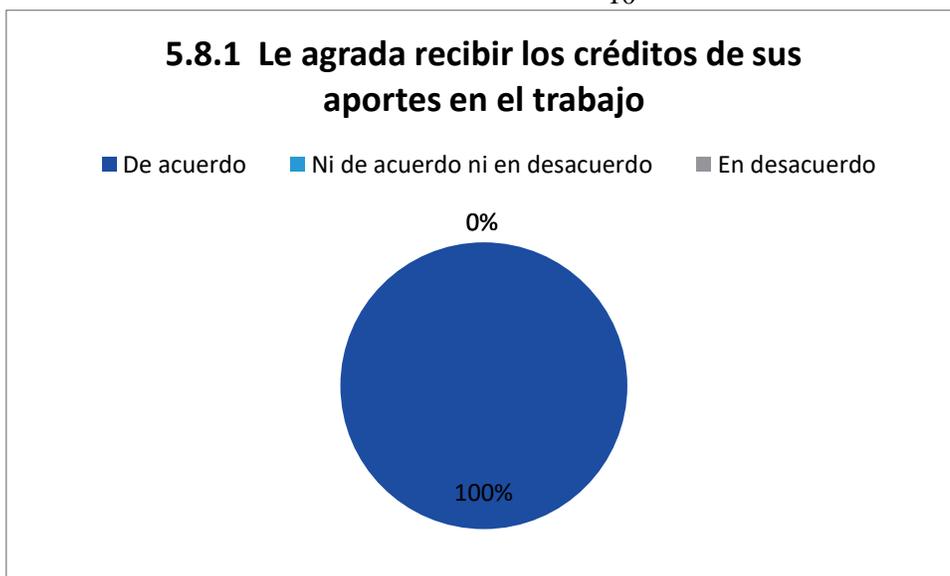


5.7.9 Busca información de interés profesional por internet y medios de comunicación	
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



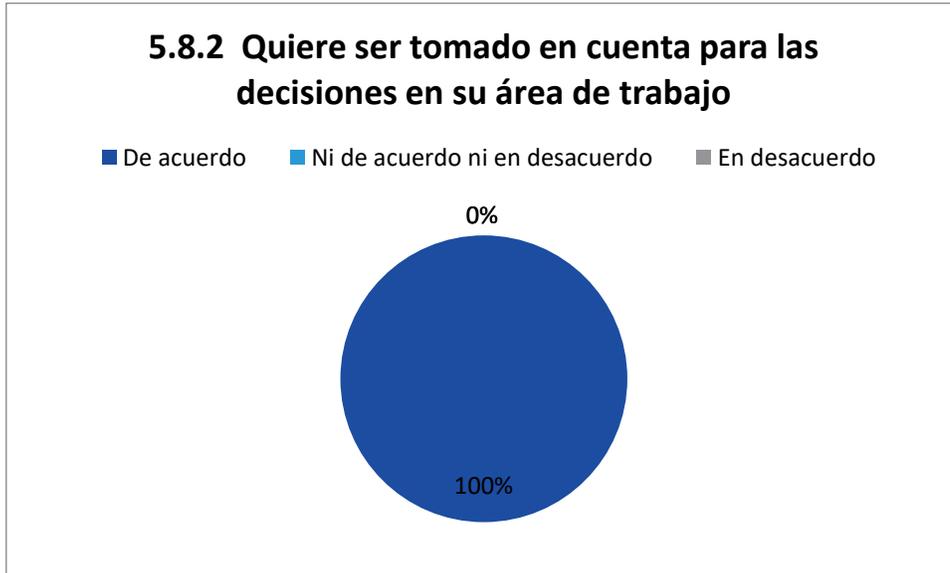
5.8 Reconocimiento

5.8.1 Le agrada recibir los créditos de sus aportes en el trabajo	
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



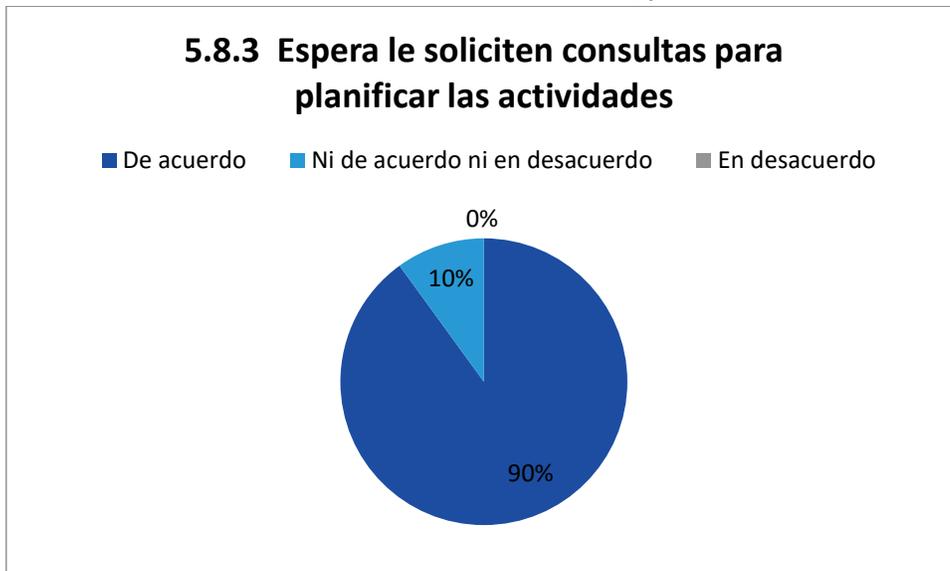
5.8.2 Quiere ser tomado en cuenta para las decisiones en su área de trabajo

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



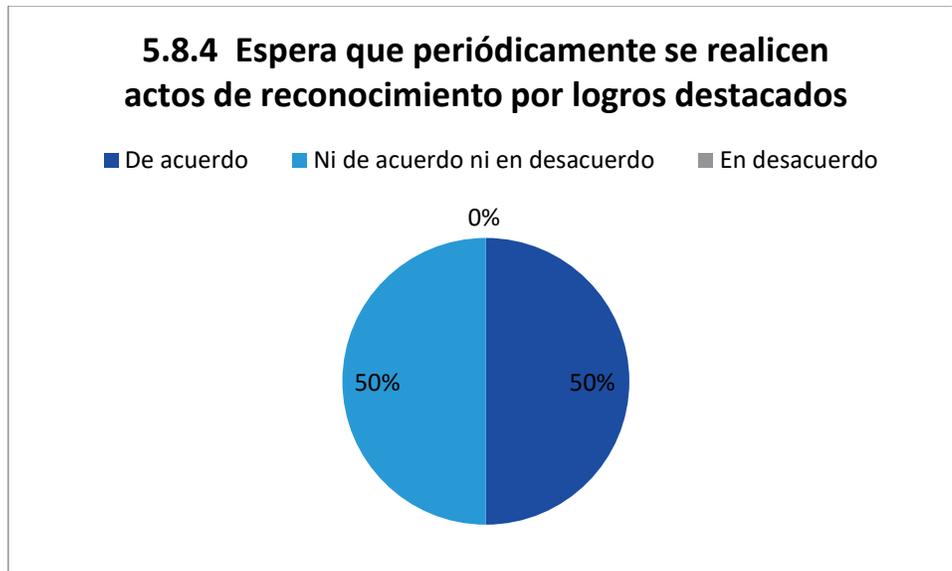
5.8.3 Espera le soliciten consultas para planificar las actividades

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



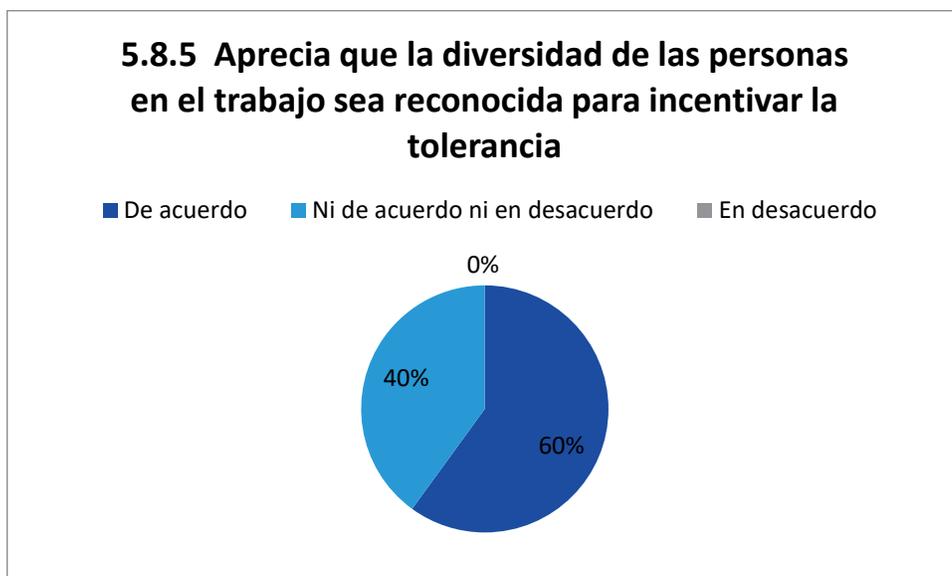
5.8.4 Espera que periódicamente se realicen actos de reconocimiento por logros destacados

De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Total	10



5.8.5 Aprecia que la diversidad de las personas en el trabajo sea reconocida para incentivar la tolerancia

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10



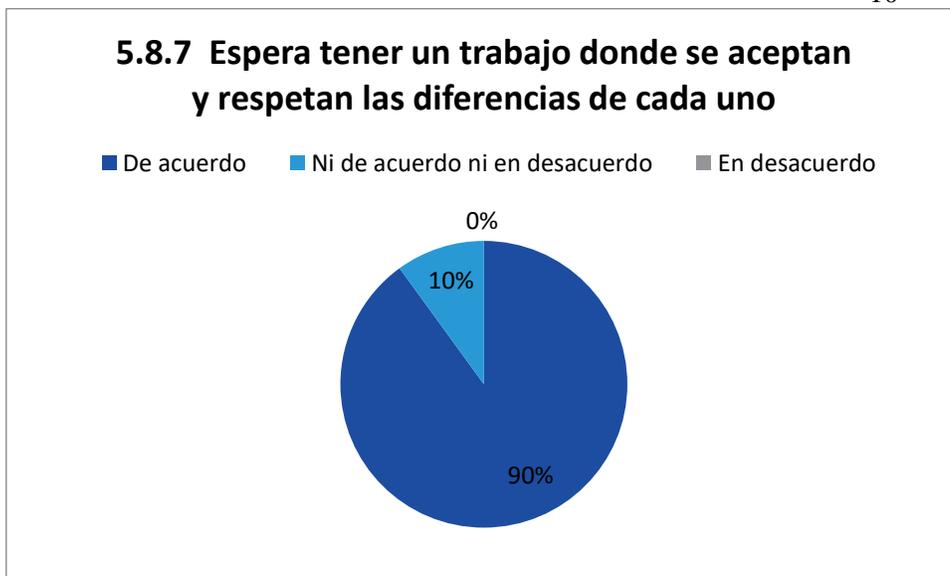
5.8.6 Acepta trabajar con personas discapacitadas

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10

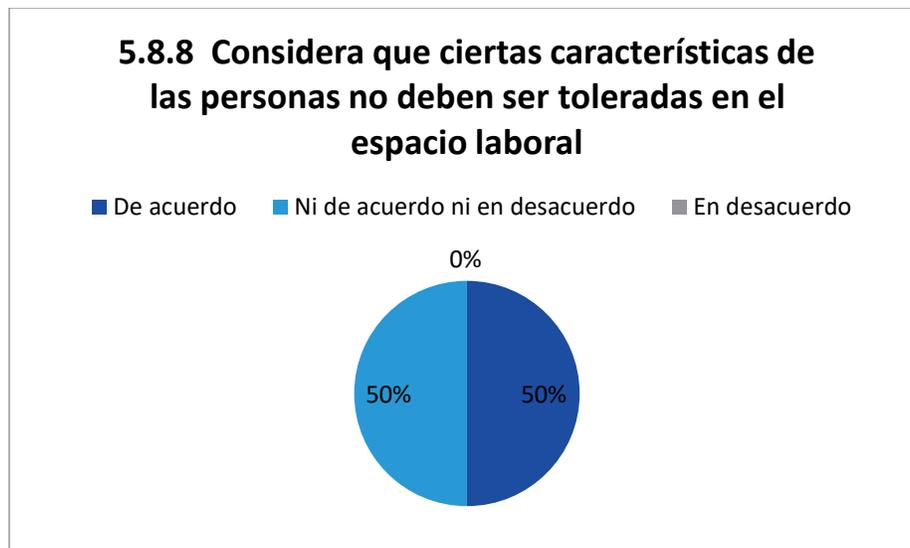


5.8.7 Espera tener un trabajo donde se aceptan y respetan las diferencias de cada uno

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



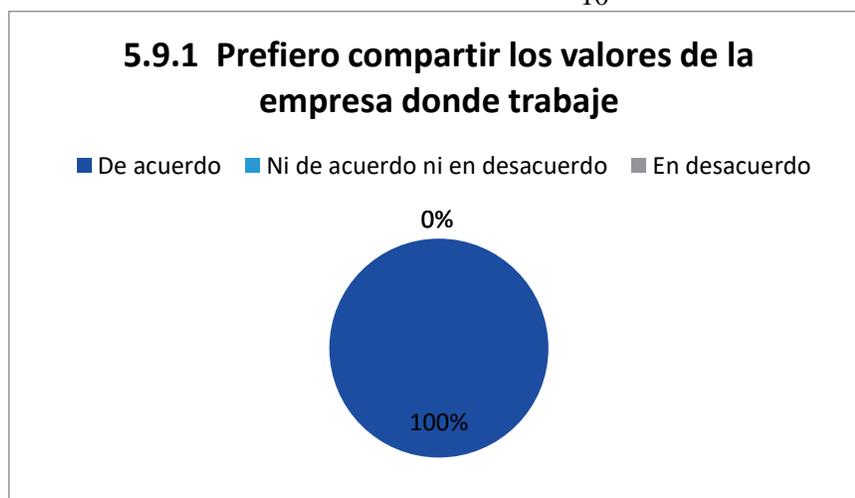
5.8.8 Considera que ciertas características de las personas no deben ser toleradas en el espacio laboral	
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Total	10



5.9 Valores

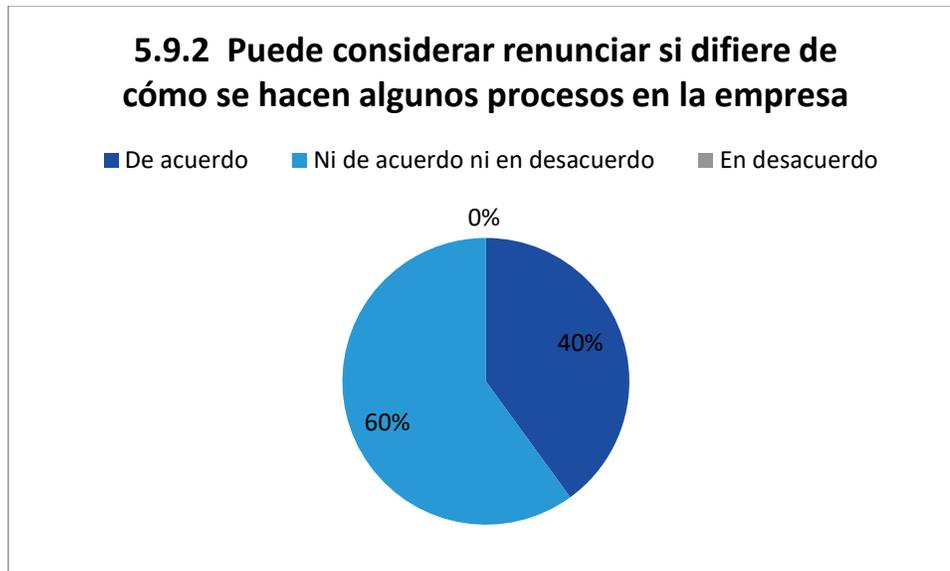
5.9.1 Prefiero compartir los valores de la empresa donde trabaje

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



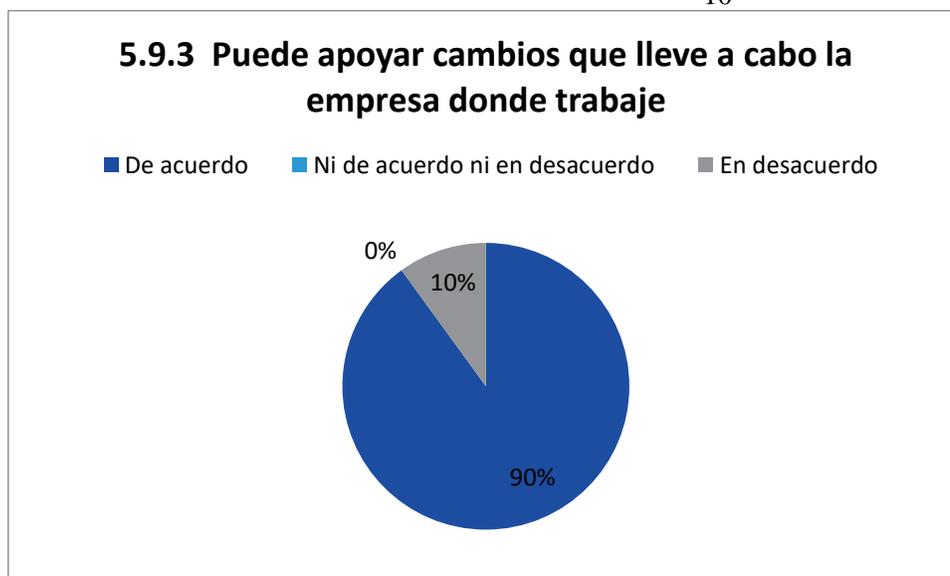
5.9.2 Puede considerar renunciar si difiere de cómo se hacen algunos procesos en la empresa

De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	0
Total	10

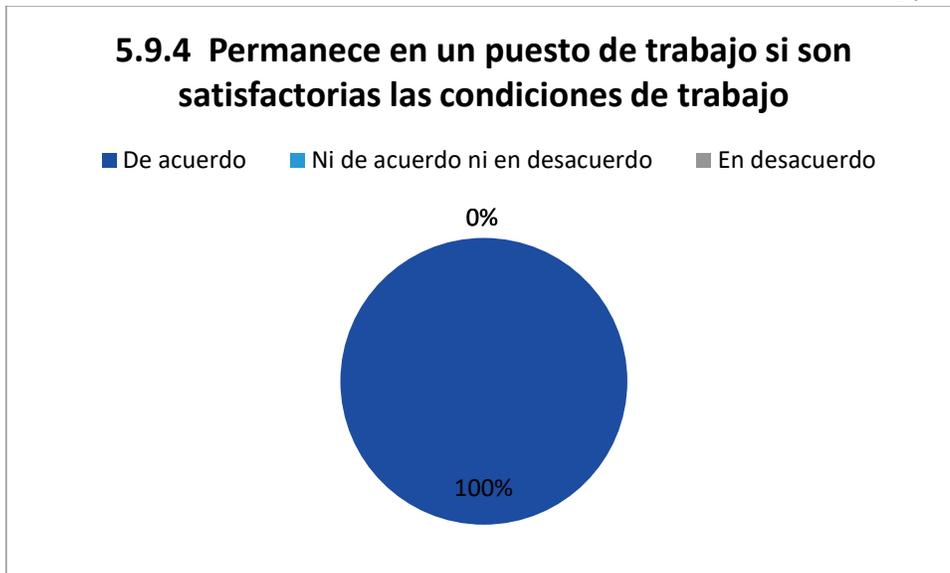


5.9.3 Puede apoyar cambios que lleve a cabo la empresa donde trabaje

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Total	10



5.9.4 Permanece en un puesto de trabajo si son satisfactorias las condiciones de trabajo	
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10

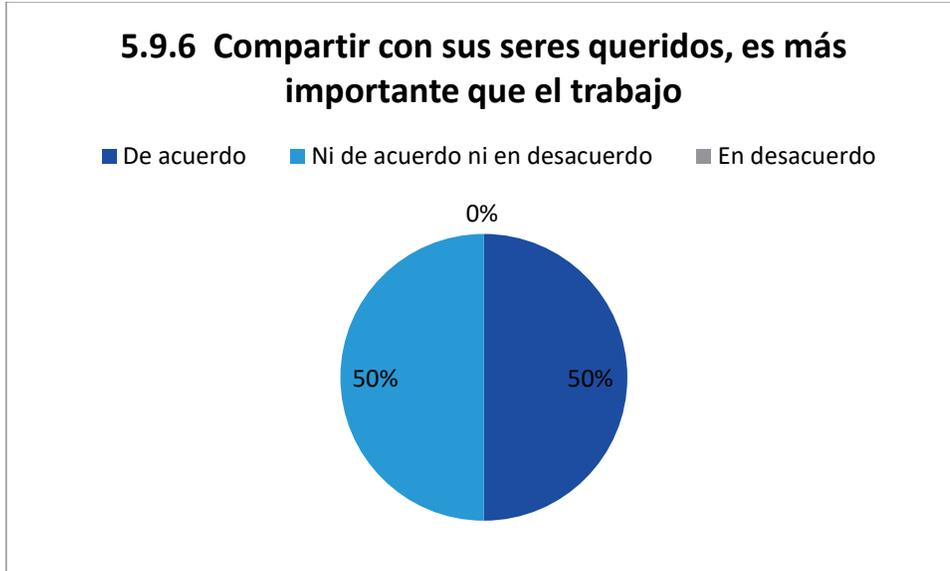


5.9.5 Espera que las prácticas laborales éticas en el trabajo sean adecuadas	
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



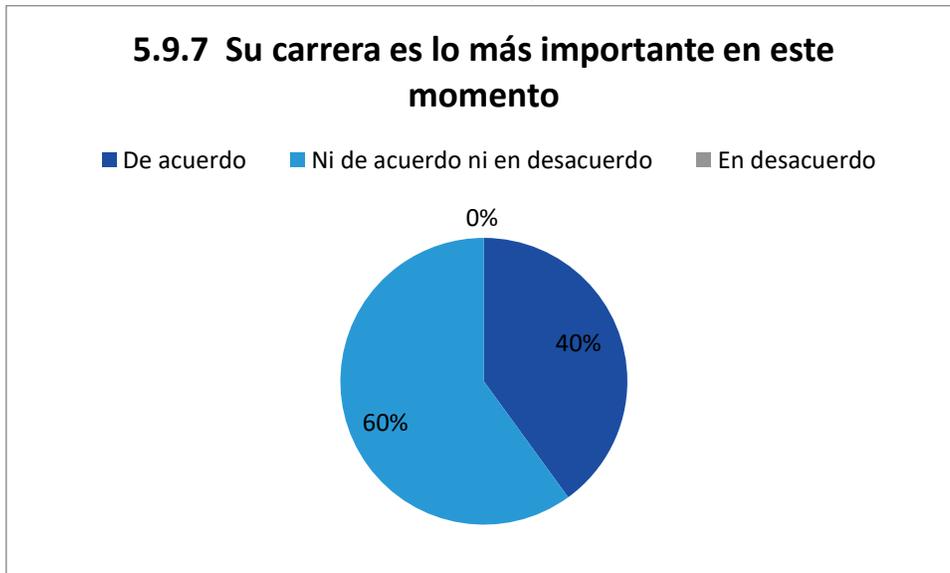
5.9.6 Compartir con sus seres queridos, es más importante que el trabajo

De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Total	10



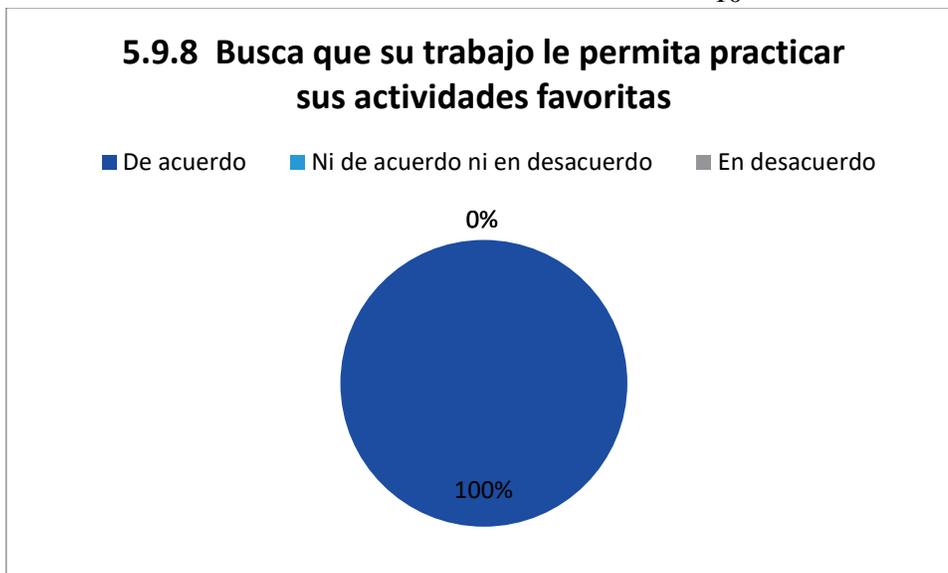
5.9.7 Su carrera es lo más importante en este momento

De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	0
Total	10



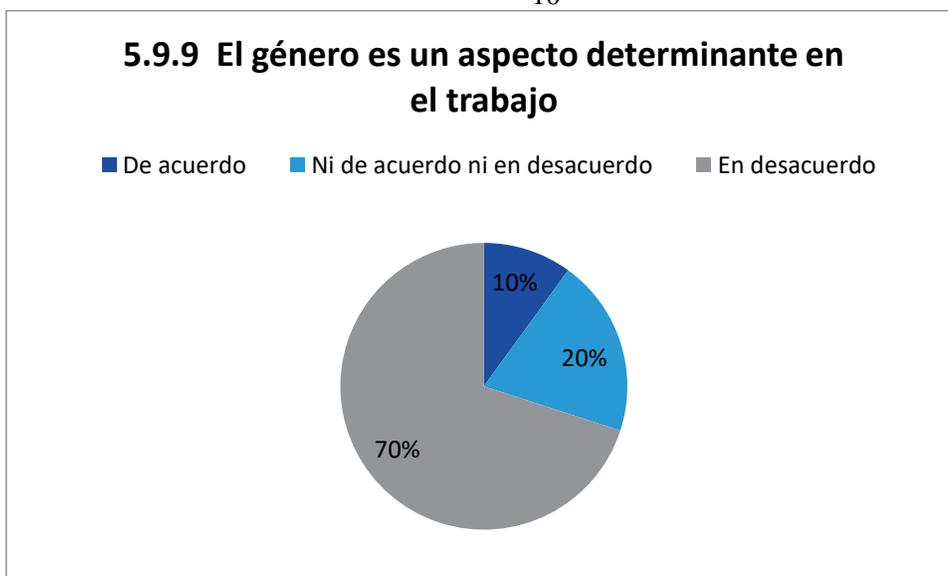
5.9.8 Busca que su trabajo le permita practicar sus actividades favoritas

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



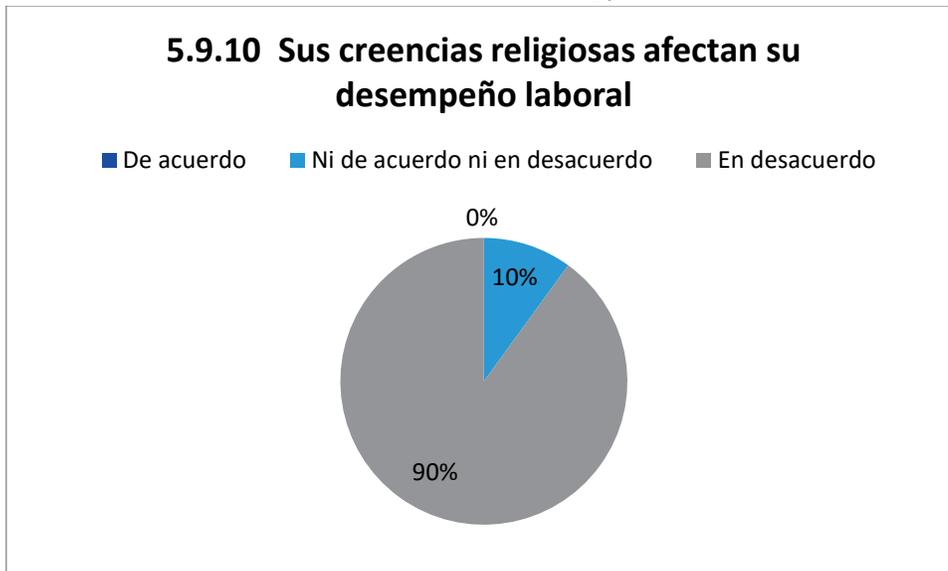
5.9.9 El género es un aspecto determinante en el trabajo

De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	7
Total	10



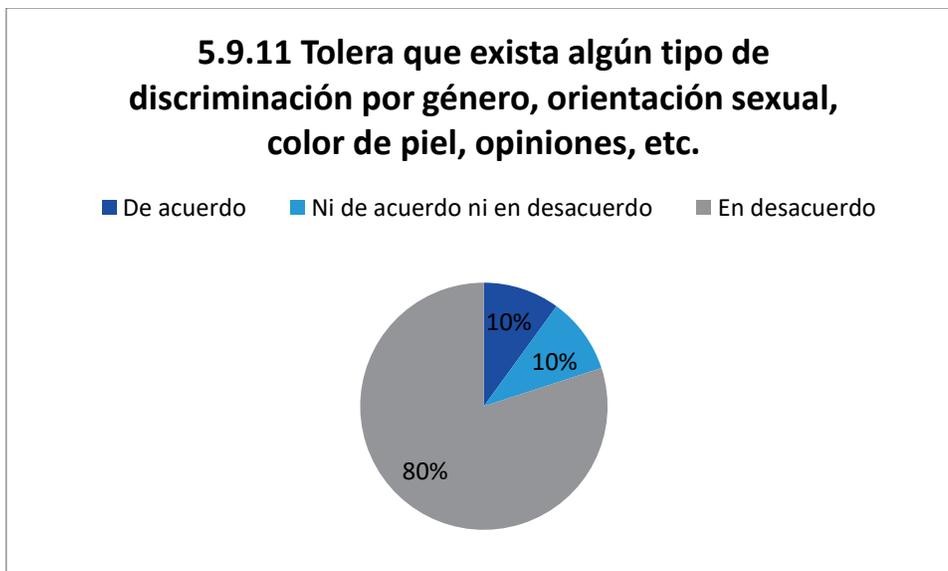
5.9.10 Sus creencias religiosas afectan su desempeño laboral

De acuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	9
Total	10



5.9.11 Tolera que exista algún tipo de discriminación por género, orientación sexual, color de piel, opiniones, etc.

De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	8
Total	10



5.10 Consecución de objetivos

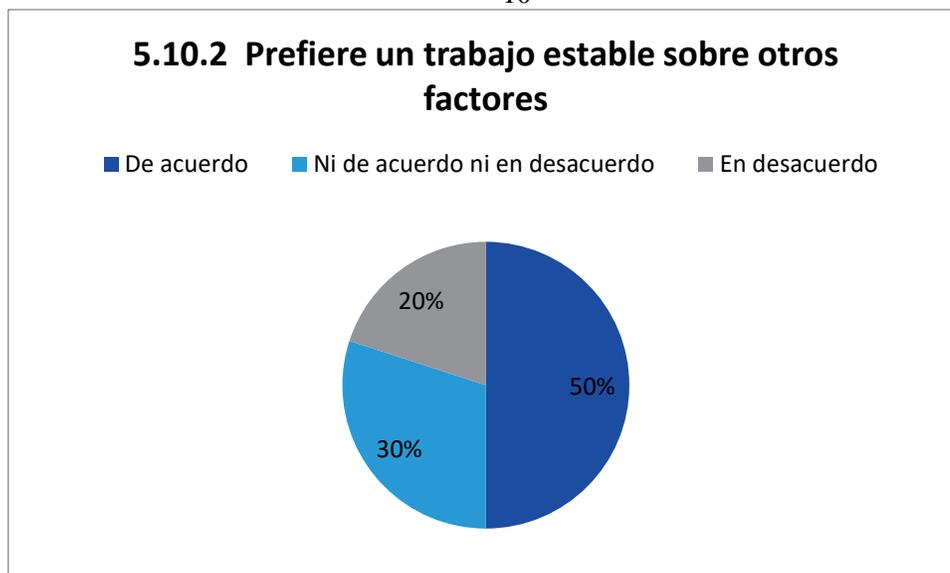
5.10.1 Busca un empleo que ofrezca desarrollo profesional

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



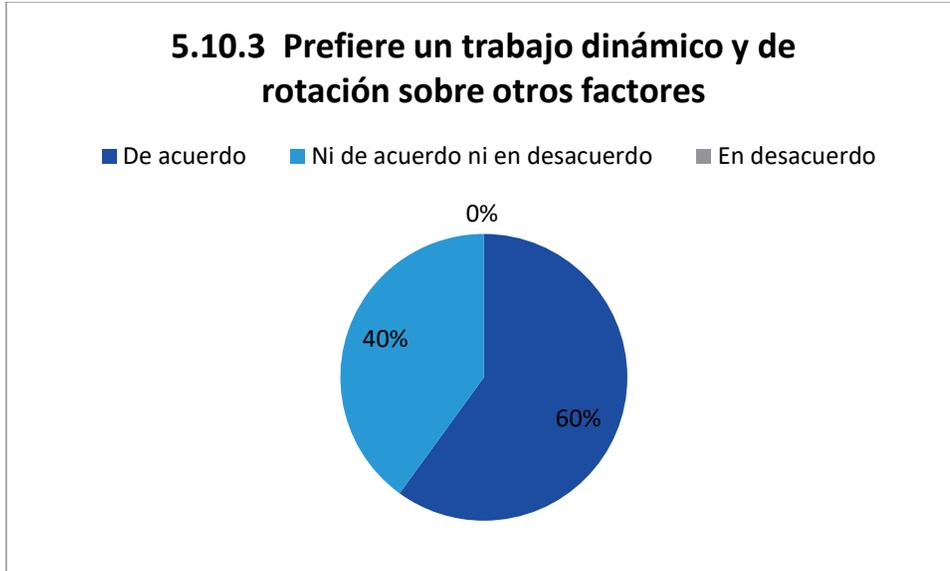
5.10.2 Prefiere un trabajo estable sobre otros factores

De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Total	10



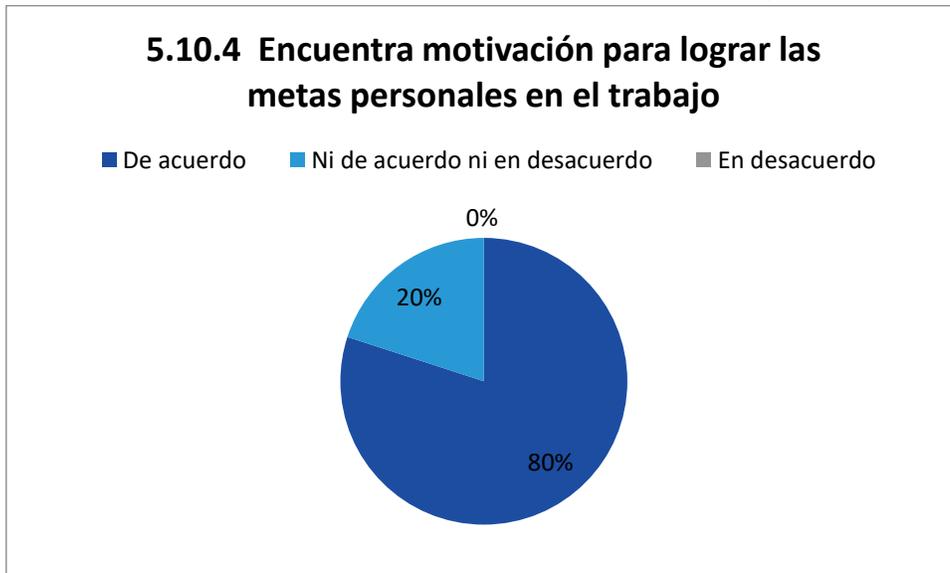
5.10.3 Prefiere un trabajo dinámico y de rotación sobre otros factores

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10



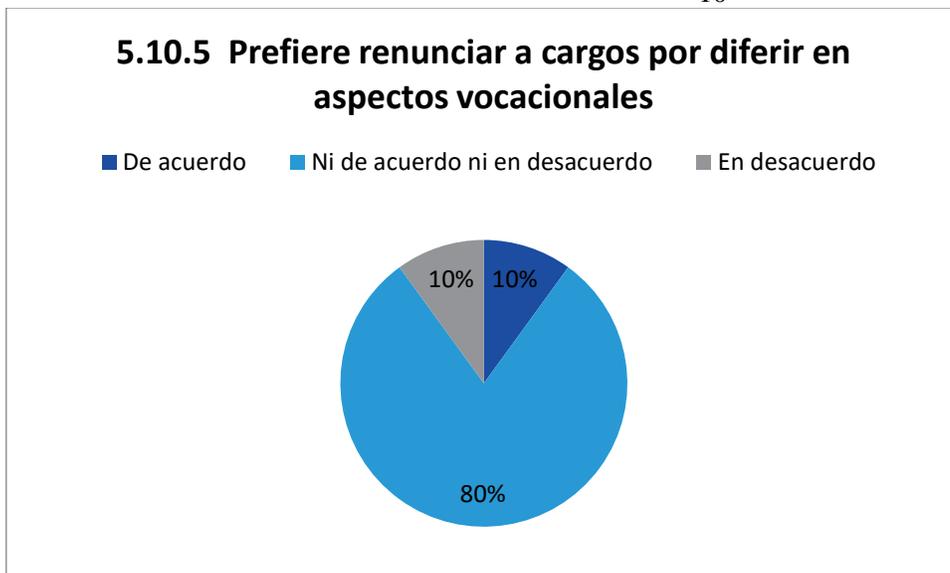
5.10.4 Encuentra motivación para lograr las metas personales en el trabajo

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



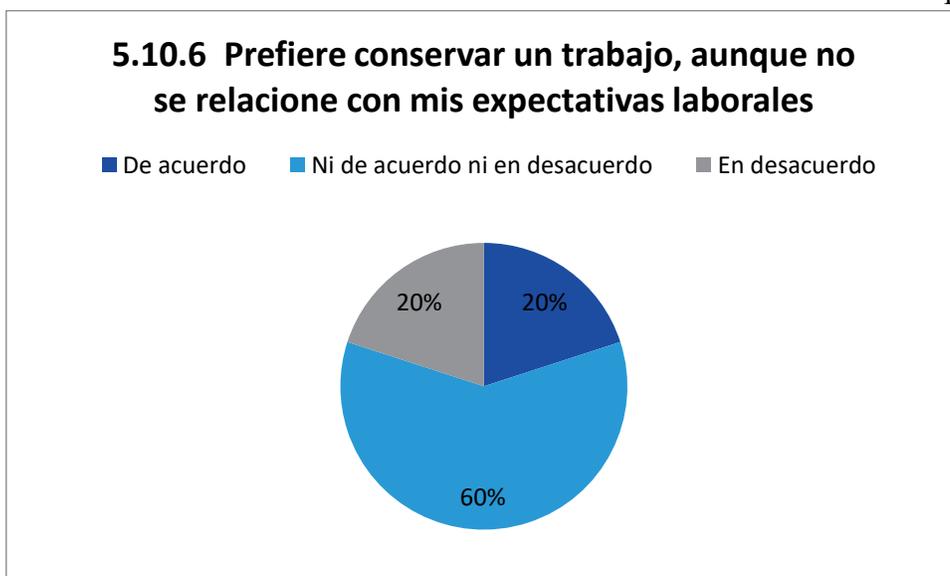
5.10.5 Prefiere renunciar a cargos por diferir en aspectos vocacionales

De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	1
Total	10



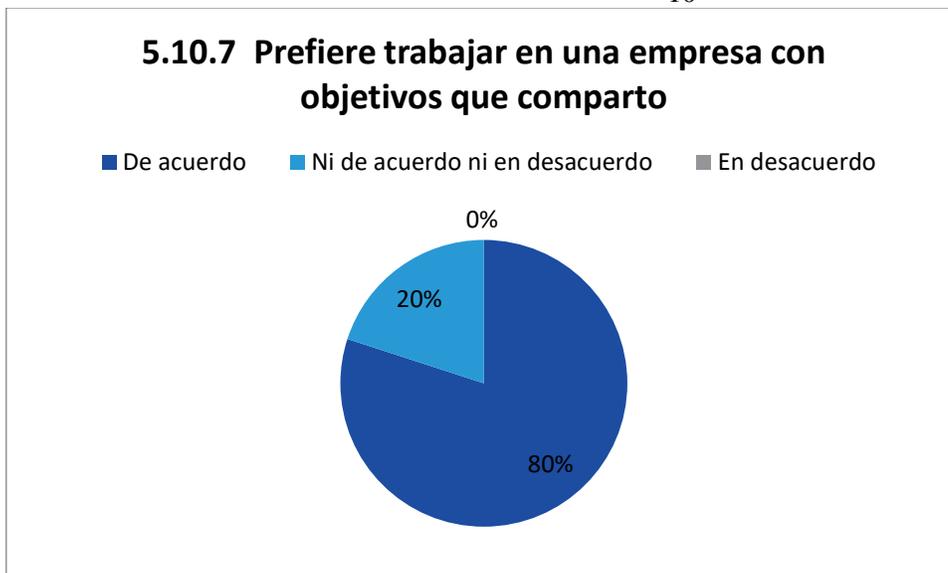
5.10.6 Prefiere conservar un trabajo, aunque no se relacione con mis expectativas laborales

De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	2
Total	10



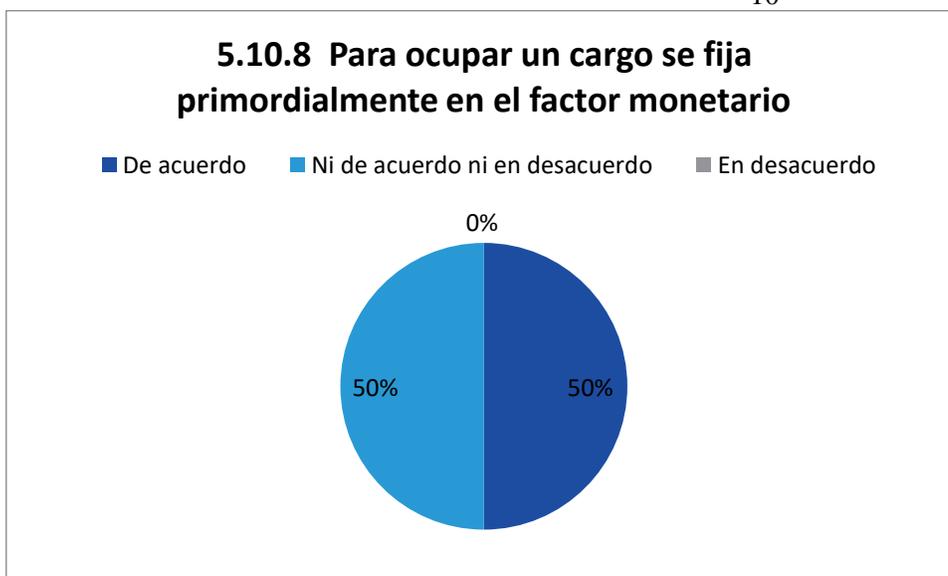
5.10.7 Prefiere trabajar en una empresa con objetivos que comparto

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10



5.10.8 Para ocupar un cargo se fija primordialmente en el factor monetario

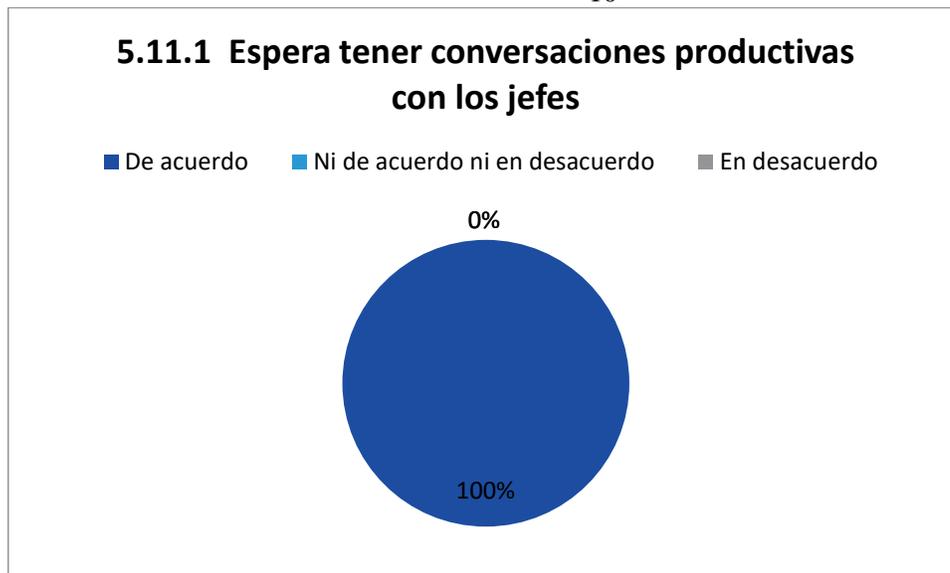
De acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Total	10



5.11 Comunicación eficaz

5.11.1 Espera tener conversaciones productivas con los jefes

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Tota	10



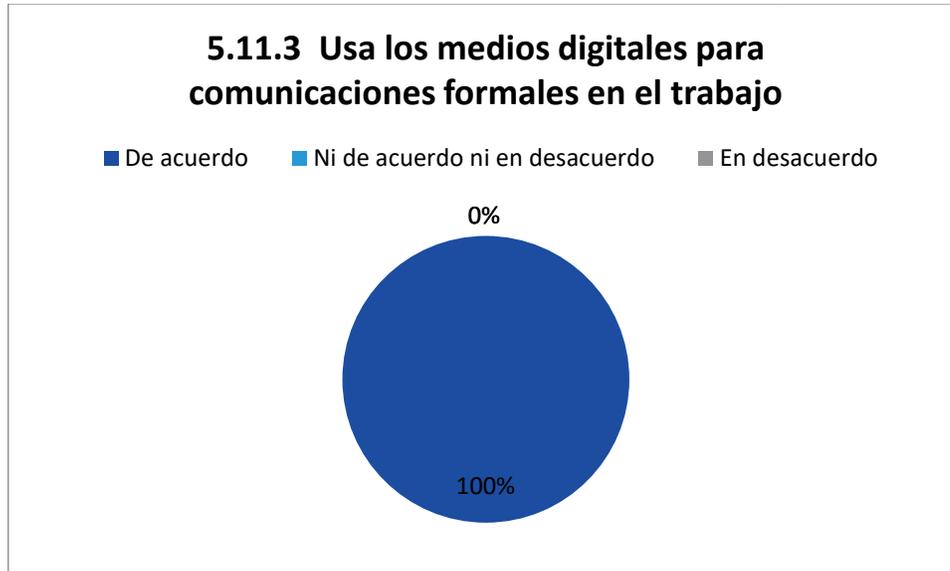
5.11.2 Espera tener conversaciones productivas con los compañeros

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



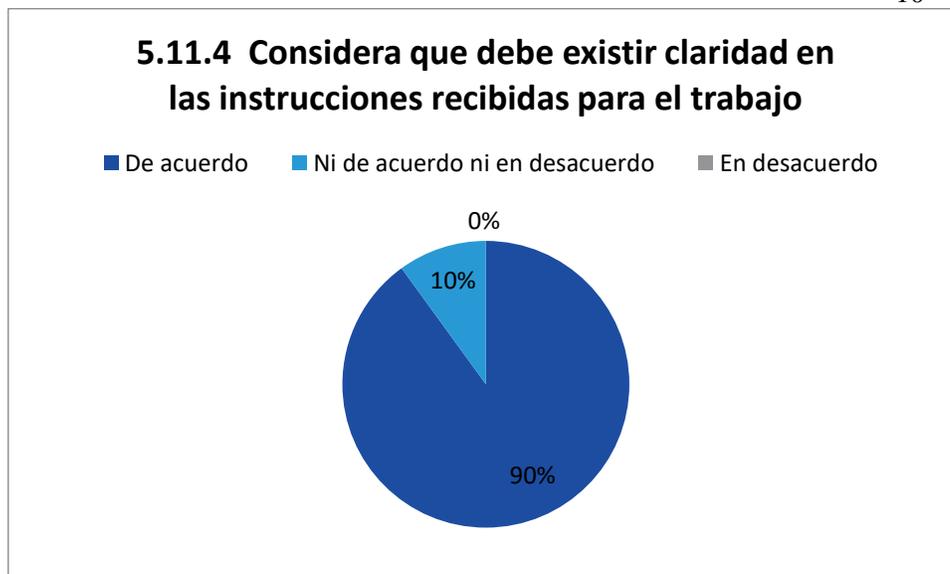
5.11.3 Usa los medios digitales para comunicaciones formales en el trabajo

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



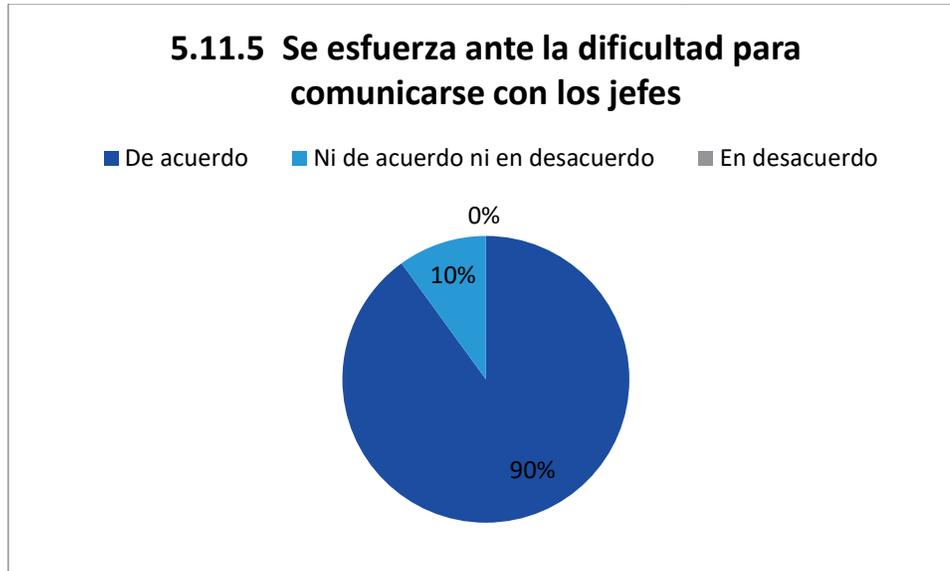
5.11.4 Considera que debe existir claridad en las instrucciones recibidas para el trabajo

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



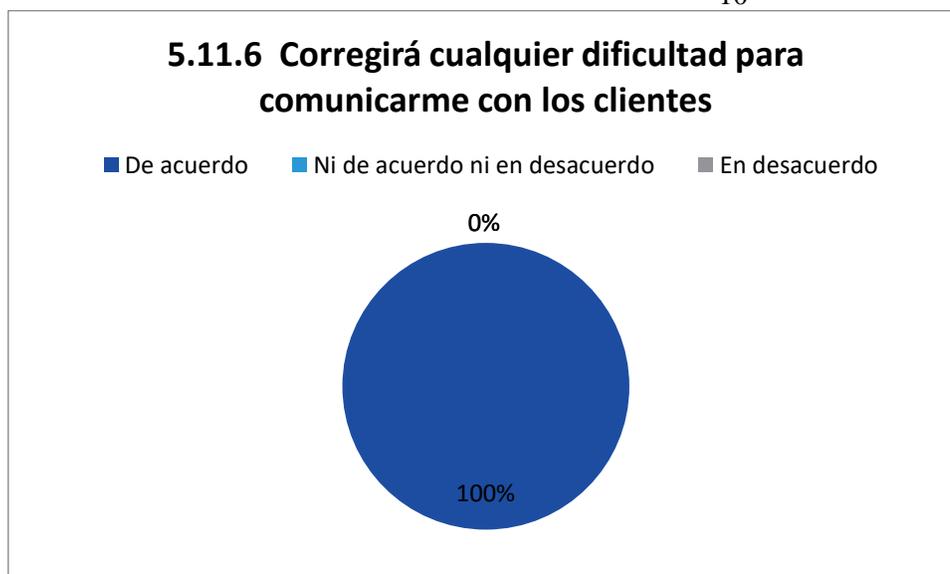
5.11.5 Se esfuerza ante la dificultad para comunicarse con los jefes

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



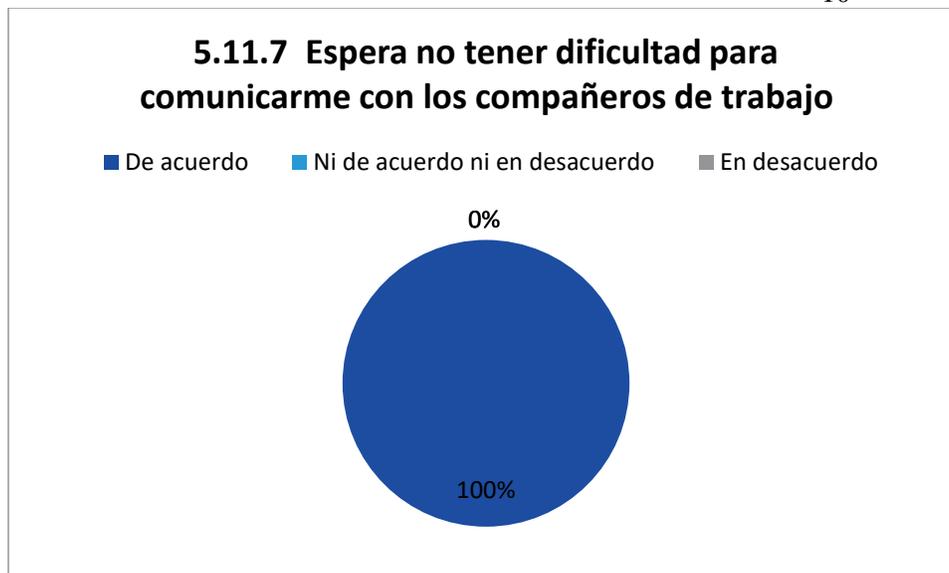
5.11.6 Corregirá cualquier dificultad para comunicarme con los clientes

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



5.11.7 Espera no tener dificultad para comunicarme con los compañeros de trabajo

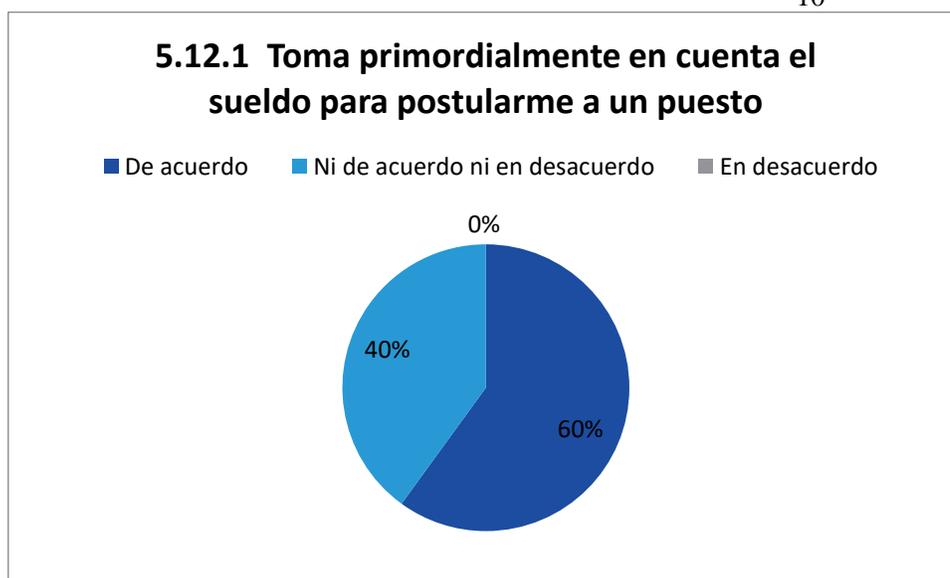
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



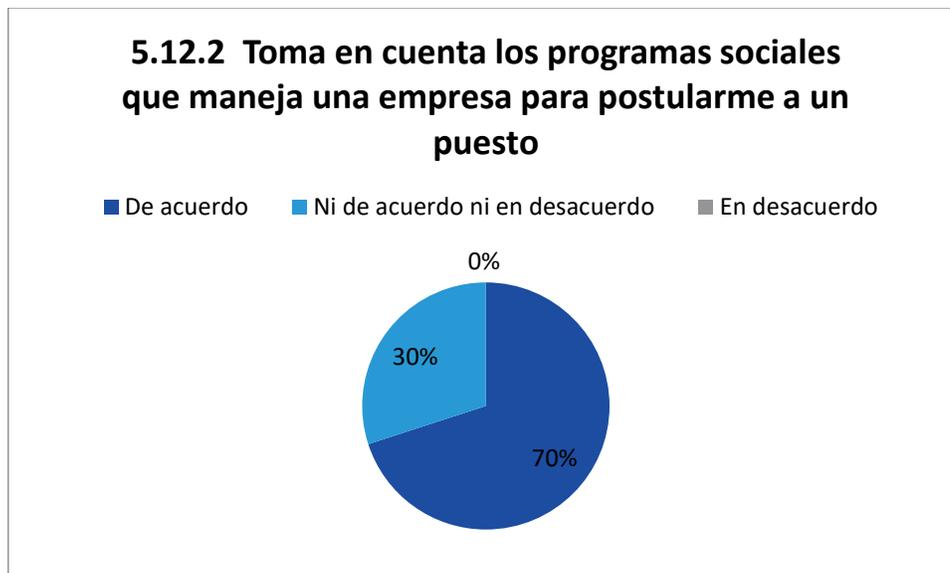
5.12 Oportunidad de desarrollo

5.12.1 Toma primordialmente en cuenta el sueldo para postularme a un puesto

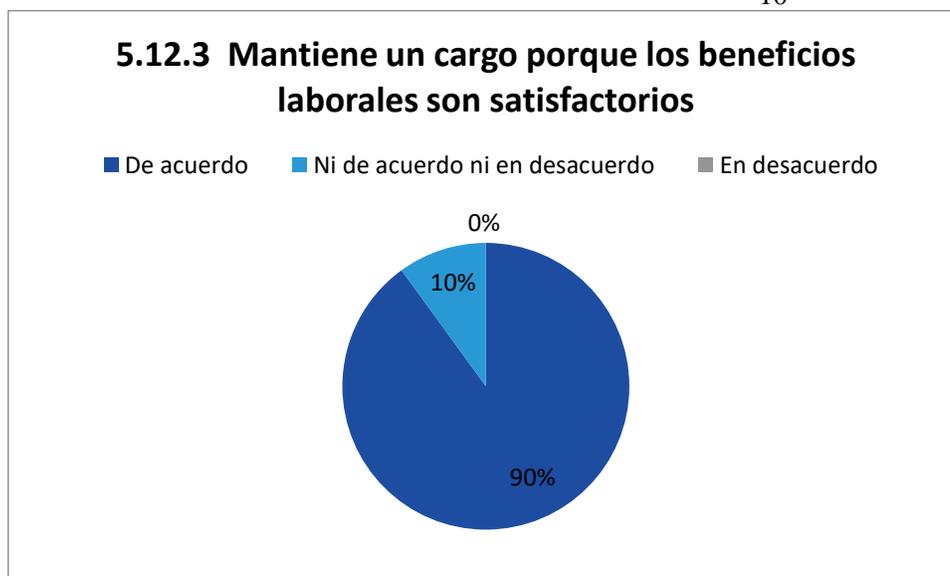
De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10



5.12.2 Toma en cuenta los programas sociales que maneja una empresa para postularme a un puesto	
De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Total	10

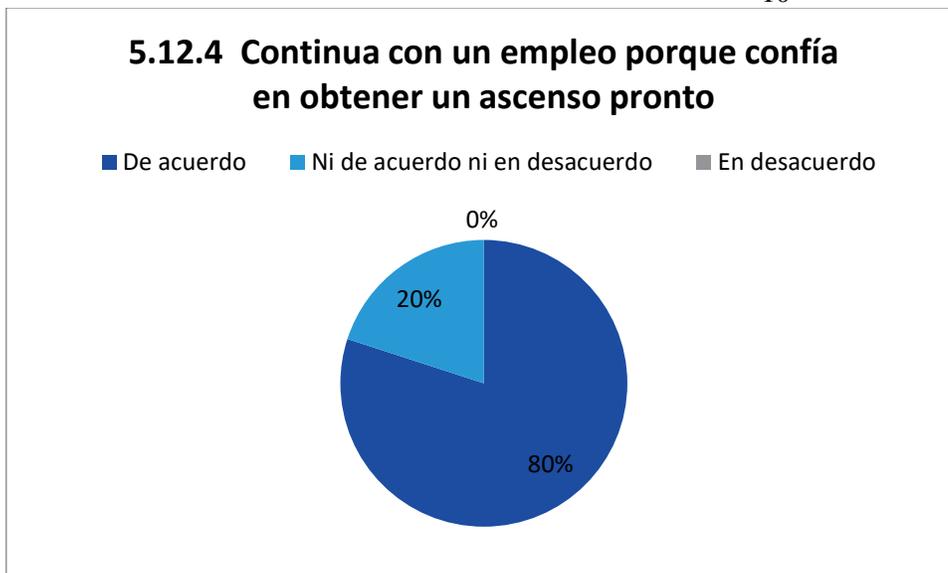


5.12.3 Mantiene un cargo porque los beneficios laborales son satisfactorios	
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



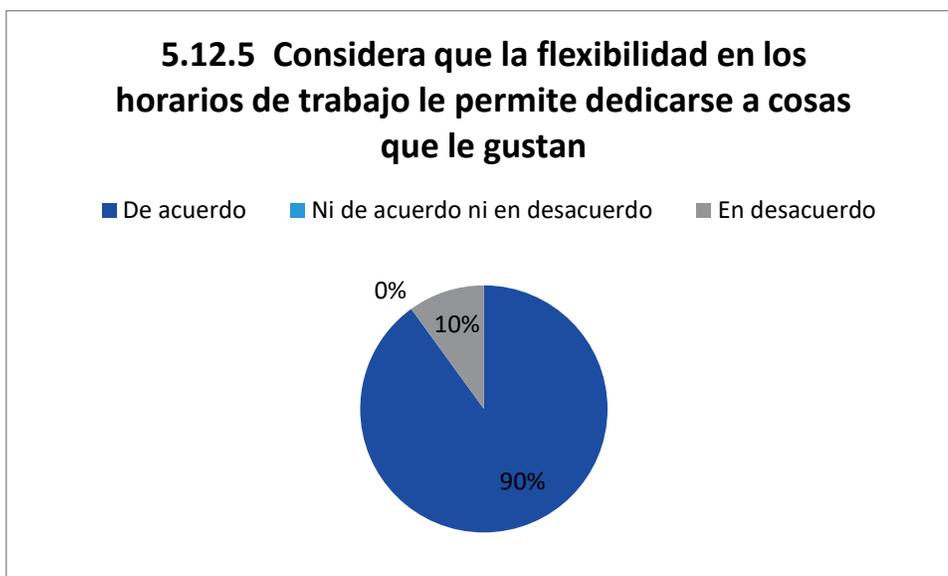
5.12.4 Continúa con un empleo porque confía en obtener un ascenso pronto

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Total	10

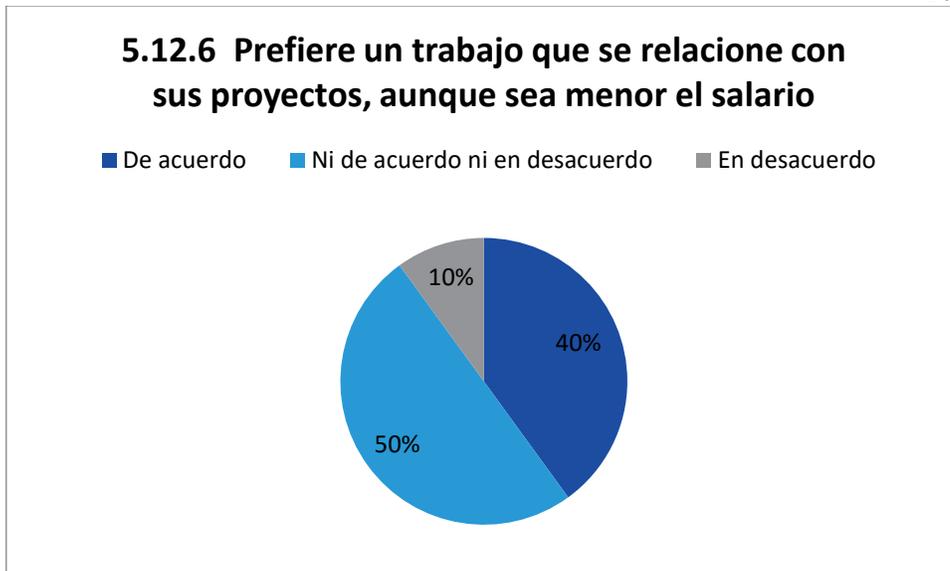


5.12.5 Considera que la flexibilidad en los horarios de trabajo le permite dedicarse a cosas que le gustan

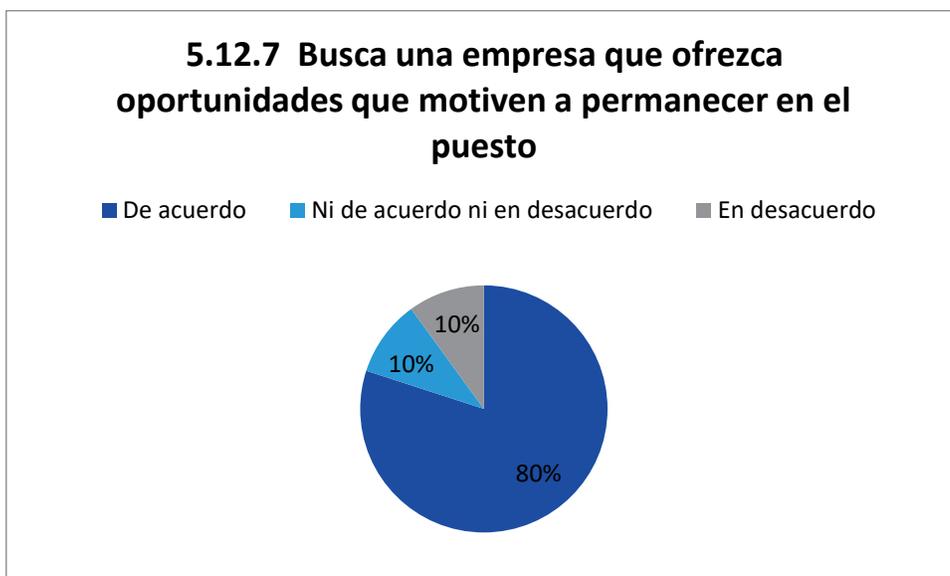
De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Total	10



5.12.6 Prefiere un trabajo que se relacione con sus proyectos, aunque sea menor el salario	
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	1
Total	10

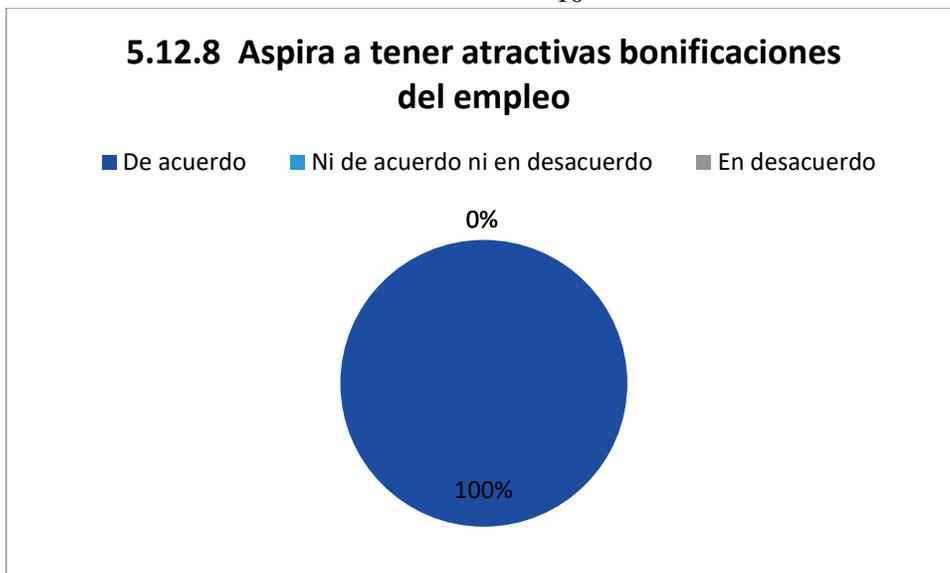


5.12.7 Busca una empresa que ofrezca oportunidades que motiven a permanecer en el puesto	
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Total	10



5.12.8 Aspira a tener atractivas bonificaciones del empleo

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



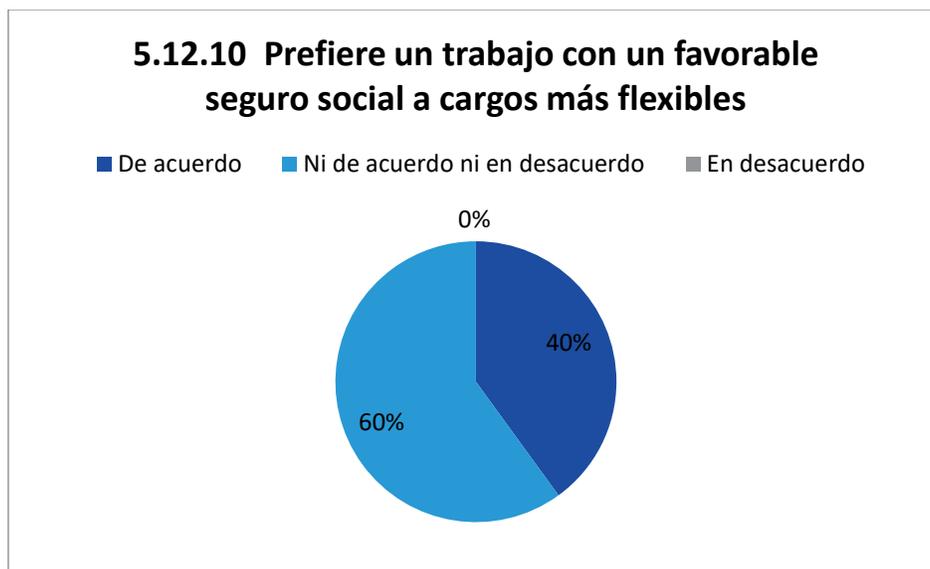
5.12.9 Son de su interés los programas de formación y actualización profesional

De acuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Total	10



5.12.10 Prefiere un trabajo con un favorable seguro social a cargos más flexibles

De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	0
Total	10



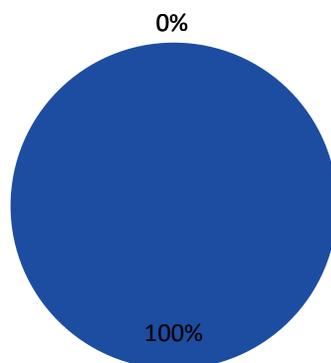
5.13 Disfrute y clima

5.13.1 El ánimo de ir al trabajo es importante

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10

5.13.1 El ánimo de ir al trabajo es importante

■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo

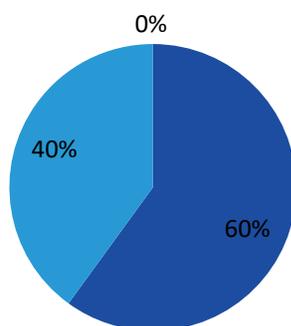


5.13.2 El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender

De acuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	0
Total	10

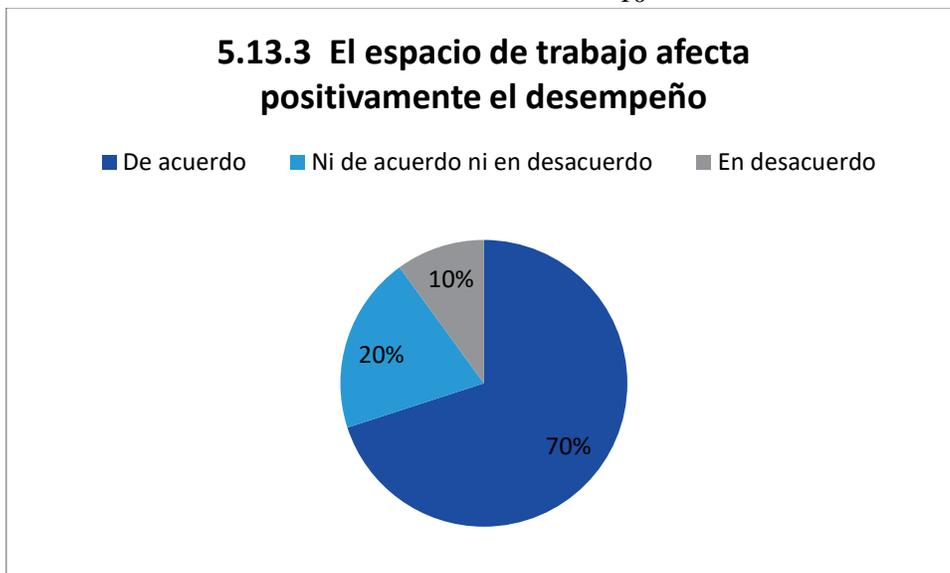
5.13.2 El desánimo de ir al trabajo es un problema para atender

■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ En desacuerdo



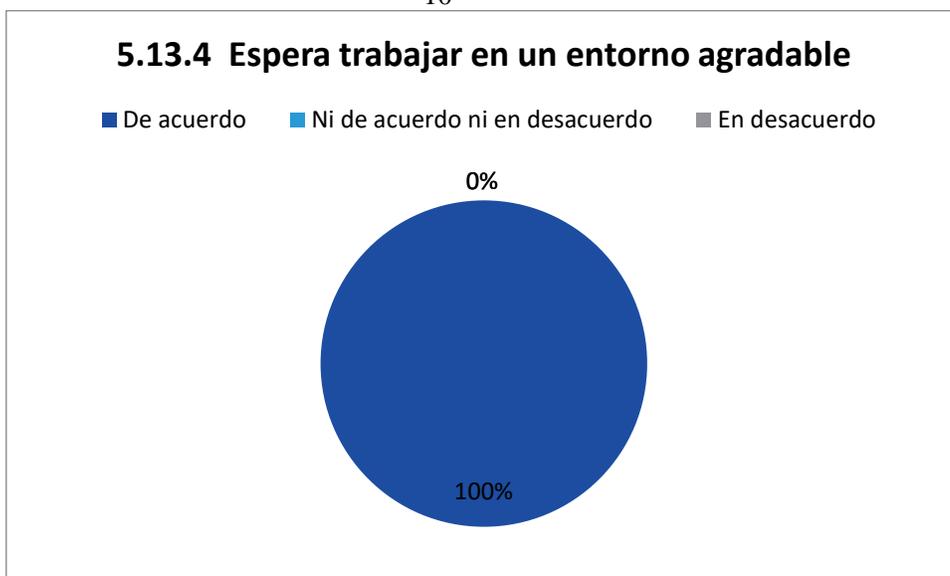
5.13.3 El espacio de trabajo afecta positivamente el desempeño

De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Total	10



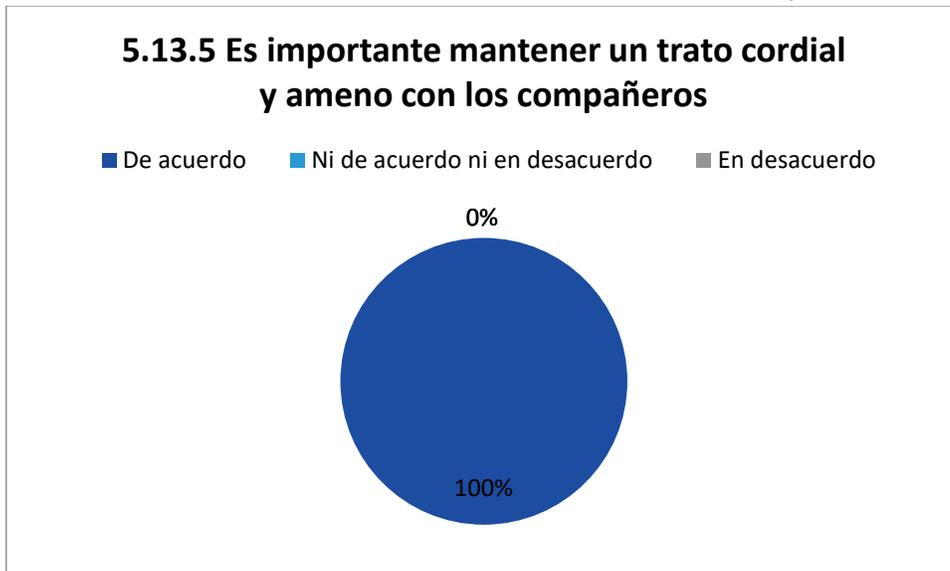
5.13.4 Espera trabajar en un entorno agradable

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



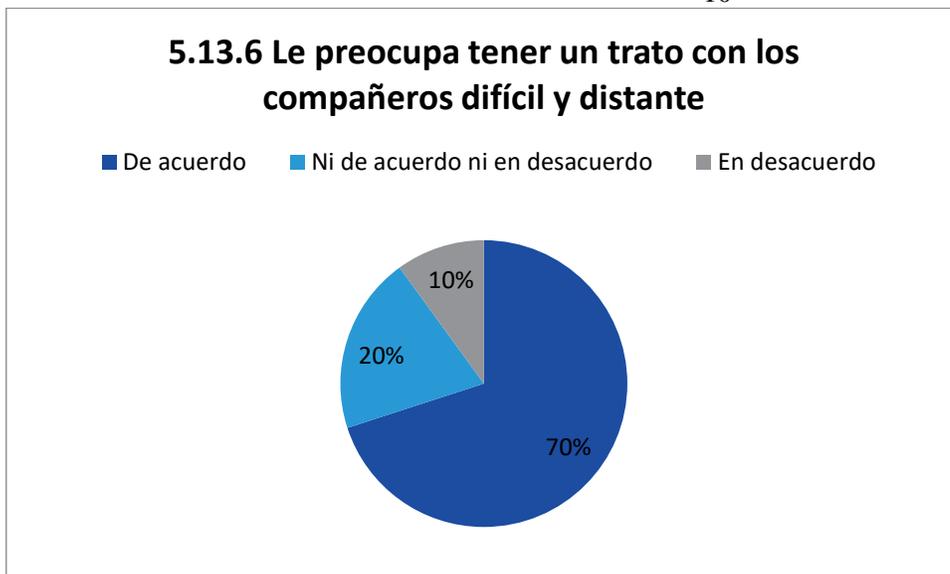
5.13.5 Es importante mantener un trato cordial y ameno con los compañeros

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



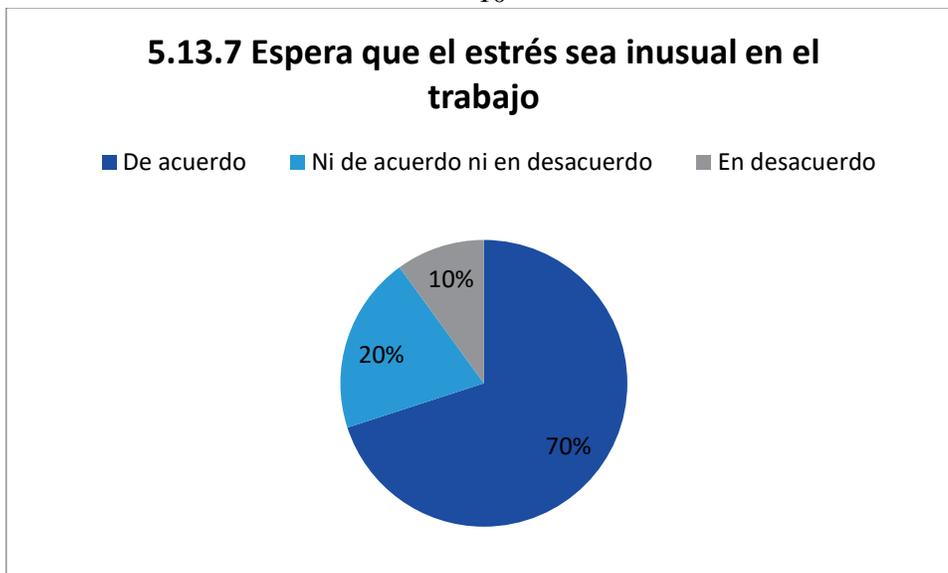
5.13.6 Le preocupa tener un trato con los compañeros difícil y distante

De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Total	10



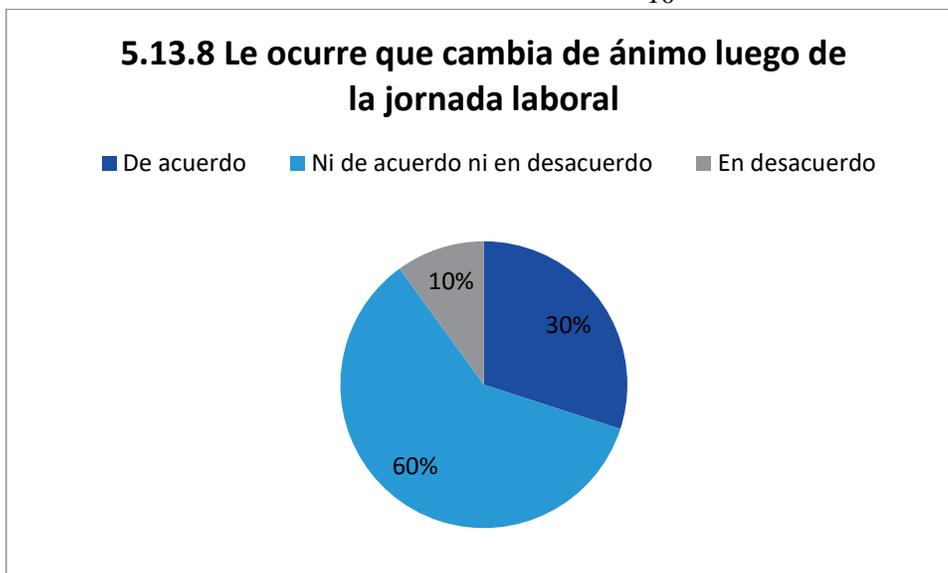
5.13.7 Espera que el estrés sea inusual en el trabajo

De acuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Total	10



5.13.8 Le ocurre que cambia de ánimo luego de la jornada laboral

De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	1
Total	10



5.13.9 Cree importante identificar los factores que alteran el entorno laboral

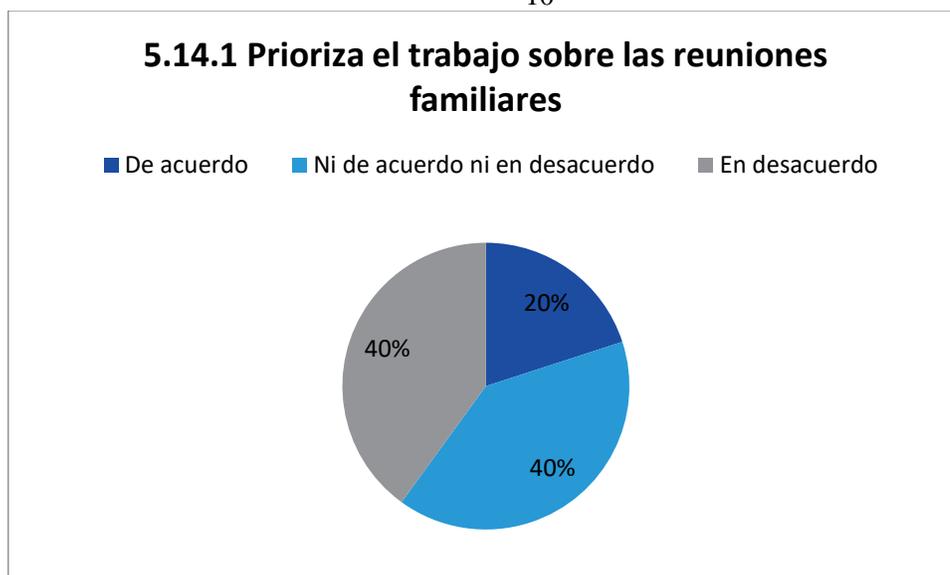
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



5.14 Conciliación

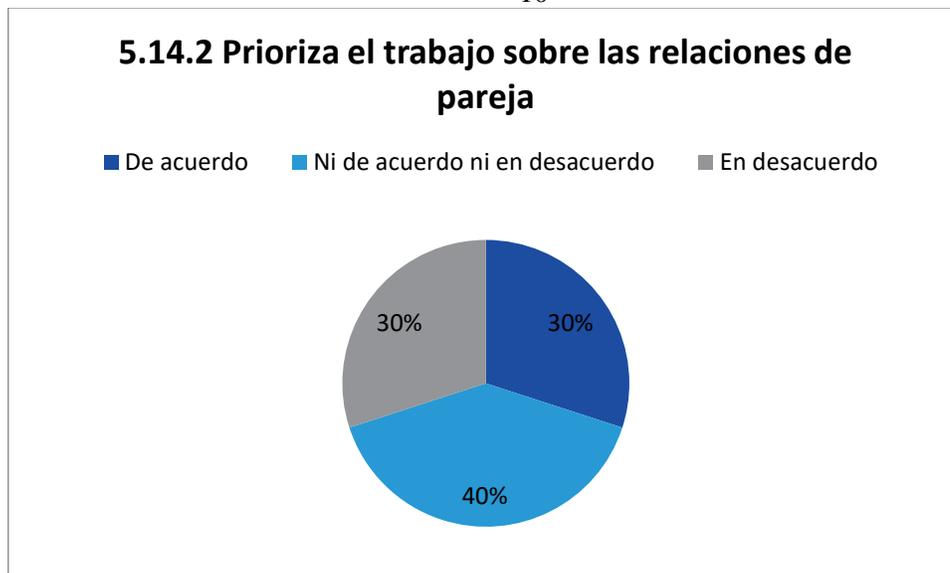
5.14.1 Prioriza el trabajo sobre las reuniones familiares

De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	4
Total	10



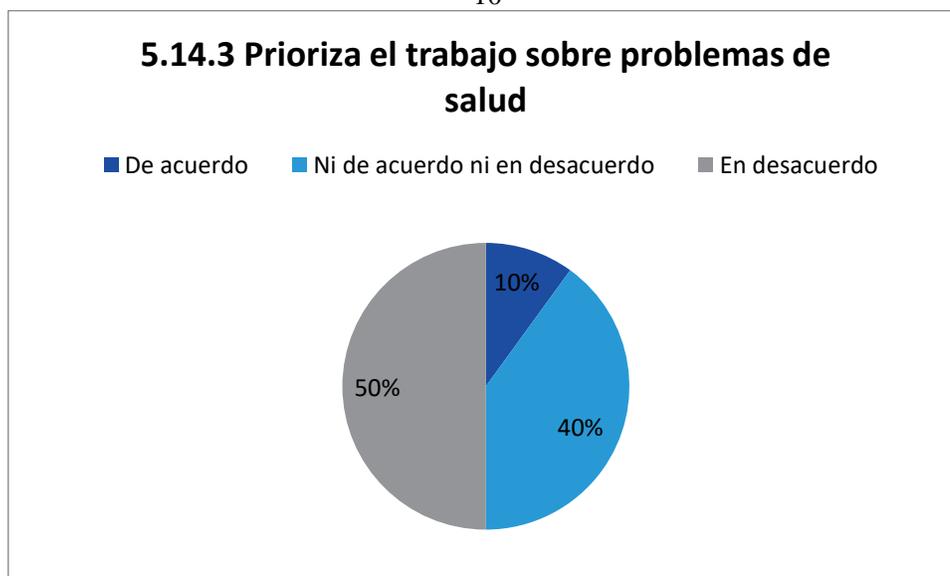
5.14.2 Prioriza el trabajo sobre las relaciones de pareja

De acuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Total	10



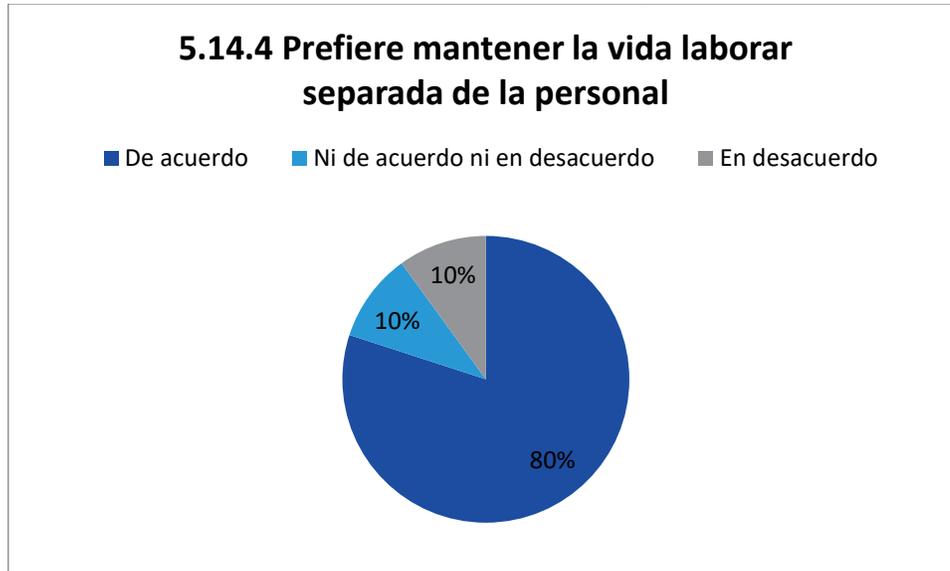
5.14.3 Prioriza el trabajo sobre problemas de salud

De acuerdo	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	5
Total	10



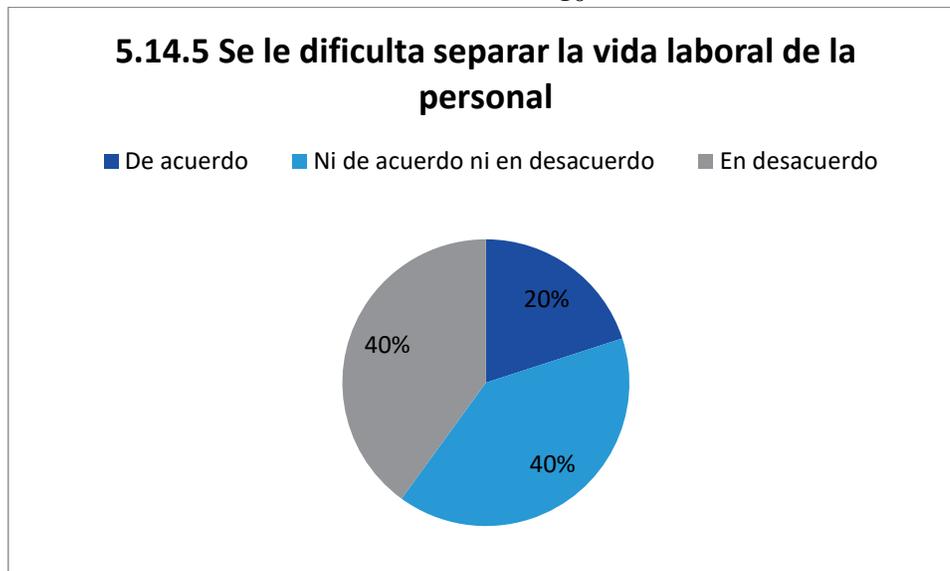
5.14.4 Prefiere mantener la vida laboral separada de la personal

De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Total	10



5.14.5 Se le dificulta separar la vida laboral de la personal

De acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	4
Total	10



5.14.6 Me esfuerzo por equilibrar el trabajo y la vida personal

De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Total	10



b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana
Anexo 6 Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

CARTA DE TUTOR

08 de mayo de 2023

Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamérica
Presente

Estimados señores

La estudiante **Johanna Carmona Jiménez**, cédula de identidad número **0206050685**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones en la Gestión del Talento Humano en cincuenta estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada"**, el cual ha elaborado para optar por el grado **Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos**.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Factor a valorar	Puntaje	Obtenido
a. Originalidad del tema	10,00%	10,00%
b. Cumplimiento de entrega de avances	20,00%	18,00%
c. Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30,00%	28,00%
d. Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20,00%	18,00%
e. Calidad y detalles del Marco Teórico	20,00%	20,00%
Total	100,00%	94,00%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.05.08 14:05:01 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7 Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA PERSONA LECTORA

Heredia, 2 de noviembre del 2023

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **Johanna Carmona Jiménez**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN 50 ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2023.11.02 17:10:05
-06'00'

Mag. Susana Araya Zamora
Cédula de Identidad: 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional CPCECR N° 011457

Anexo 8 Carta de aprobación del/la profesional en Filología

Anexo 9 Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Alajuela, 08 de mayo de 2023.

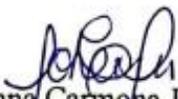
Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Johanna Carmona Jiménez, con número de identificación 206050685, autora del trabajo de graduación titulado "Motivaciones y expectativas laborales de las nuevas generaciones en la gestión del talento humano en 50 estudiantes de administración de negocios de una universidad privada", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,


Johanna Carmona Jiménez
Cédula 2-0605-0685.

Anexo 10 Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.