

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades.

**Motivaciones para la retención de personal de acuerdo a las
generaciones de edad en Entidades Financieras**
Proyecto de Investigación

Angie Camila Coronel Coronel

Psicología

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Psicología

Quito, 6 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Motivaciones para la retención de personal de acuerdo a las generaciones de
edad en Entidades Financieras**

Angie Camila Coronel Coronel

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Diego Jácome Naranjo, Psicólogo
Organizacional, MBA

Firma del profesor

Quito, 6 de mayo de 2019

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Angie Camila Coronel Coronel

Código: 00134466

Cédula de Identidad: 1718627936

Lugar y fecha: Quito, 6 de mayo de 2019

RESUMEN

Hoy en día existe mucha rotación de personal en el sector financiero, esto se debe a la falta de fidelización de los colaboradores. Por otro lado, las motivaciones de los millennials son diferentes por lo cual se debe dar apertura a una diversidad generacional en el ámbito laboral. Se ha encontrado que los Millennials valoran mucho más el trabajo en equipo, la flexibilidad de horarios y sobre todo el reconocimiento de su trabajo, razón por la cual buscan una empresa en donde puedan satisfacer sus necesidades.

Este proyecto propone utilizar una encuesta con el fin de dar valor a las motivaciones que definen el compromiso y la fidelización de los colaboradores. Se desarrollará una herramienta que permita medir el compromiso Organizacional, para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.

Se espera que la rotación interna conocida como *Trainee* incremente la fidelización de los candidatos hacia la empresa, con el fin, de mejorar la calidad de servicio y evitar el peso económico que implica la rotación de personal.

Palabras clave: Millennial, motivación, fidelización, trainee, rotación.

ABSTRACT

Nowadays, there is a lot of staff rotation in the financial industry, this is due to a lack of employees' loyalty. Another reason is that Millennials are motivated differently than other generational groups, because of this, there should be generational diversity in the workplace. It has been shown that Millennials appreciate teamwork, flexible working hours, and recognition of their work, which is why they look for a company able to suit their needs and demands.

This project will use a survey in order to identify the motivations that define employees' commitment and loyalty. A tool will be developed to measure organizational commitment and know the satisfaction level within the company's employees.

It is expected that the internal rotation known as Trainee will increase the candidate's loyalty towards the company, the goal is to improve the service quality and to avoid the economic weight of employees rotation.

Keywords: millennial, motivation, loyalty, apprentice, rotation.

TABLA DE CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
MARCO TEÓRICO	11
<i>Baby Boomers</i>	12
<i>Generación X</i>	14
<i>Millennials</i>	15
<i>Teorías Motivacionales</i>	21
<i>Compromiso Organizacional</i>	23
DISEÑO Y METODOLOGÍA	25
<i>Población</i>	26
<i>Instrumentos o materiales</i>	26
<i>Procedimiento de recolección de datos</i>	27
CONSIDERACIONES ÉTICAS	29
DISCUSIÓN	30
<i>Fortalezas y limitaciones de la propuesta</i>	31
<i>Recomendaciones para Futuros Estudios</i>	31
REFERENCIAS	33
ANEXO A: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	36
ANEXO B: ENCUESTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	39
ANEXO C: AUTORIZACIÓN	41

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

MOTIVACIONES PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL SEGÚN LAS DISTINTAS GENERACIONES DE EDAD EN ENTIDADES FINANCIERAS

Planteamiento del problema

Los millennials son las personas nacidas entre aproximadamente los años 1980 hasta el 2000. Esta generación es también conocida como la generación Y, toma este nombre ya que es la primera generación que domina en la era del internet. Para los millennials el acceso a la tecnología o medios digitales es más fácil que para las generaciones antepasadas, por tal motivo, sus motivaciones y satisfacciones son diferentes en comparación a otras personas.

En este trabajo de investigación, se hará énfasis en los últimos jóvenes de la generación Y, es decir los nacidos desde 1990 al 2000 ya que son los nuevos profesionales que crecieron en el mundo de las redes sociales y se encuentran en los primeros años dentro del mundo laboral. La diferencia generacional muchas veces ha sido de gran impacto para los millennials ya que las costumbre, creencias o tradiciones dentro del trabajo son diferentes, es decir los millennials no ven el trabajo de la misma forma como lo ve un baby boomers o una persona de la generación X. Por este motivo es muy importante reconocer la motivación generacional con el fin de poder unir generaciones y mantener un clima laboral equilibrado.

El problema que las organizaciones están presenciando hoy en día, es el hecho de no poder retener a los millennials dentro de las mismas, con lo cual se pierde el aporte de una

nueva generación muy importante. Todas las personas tienen motivaciones diferentes que son reflejadas en la forma o medida en la que realizan las cosas con el fin de llegar a cumplir su meta. Esta motivación es la dirección que la persona tiene y que le mantiene entusiasmado de cumplir sus objetivos. Cuando no se tiene suficiente motivación, el interés y el compromiso laboral baja de nivel, generando así rotación en el personal.

Los estilos de liderazgo de las organizaciones o la cultura que se mantienen en las empresas financieras, muchas veces no están alineados con la ideología de los millennials, ya que como se conoce, los millennials son una generación de querer abarcar todo trabajo y querer hacer sus labores lo más rápido posible. Por tal motivo, es importante conocer sus motivaciones para que al momento de buscar un talento se pueda ofrecer una calidad de vida de acorde a las necesidades del millennials. Esta propuesta generará un compromiso organizacional que será un gran paso para la retención del talento dentro de la organización e incluso se creará complementariedad y sinergia entre distintas generaciones. Que la generación Y entienda a la X y viceversa.

Actualmente la falta de compromiso empresarial por parte de los millennials afecta cada vez más a las empresas financieras ya que genera una rotación de personal y por ende una pérdida en la organización. Cuando la persona decide salir por su cuenta esta tiene un impacto negativo ya que significa que algo de la empresa no iba de acorde con el pensamiento del colaborador (Piantini, Elizondo, & Herrera, 2011) .

A pesar de que la generación X lidere las empresas, su porcentaje se ha reducido debido al ingreso de la nueva generación. Hoy en día el 16 % de colaboradores son pertenecientes a la generación X, por ende, se necesita la contratación de nuevos profesionales para llenar los vacíos de estos puestos. Pero ¿Qué pasa? ¿Por qué los

millennials tienden a rotar de una empresa a otra? La respuesta es muy fácil, para esta generación las reglas o las ordenes, las cuales no consideran necesarias va en contra de su forma de pensar generacional. (Brack, 2012)

Por este motivo esta insatisfacción que tienen en el momento de pertenecer a una empresa hace que su deseo por cambiarse de esa organización a una en la cual se sientan a gusto y entendidos. Considerando la importancia de los millennials en el mundo laboral es importante crear concientización sobre estos temas y llegar a una estabilidad generacional. Esto se logra cuando se rompen estereotipos y se pone énfasis en cada colaborador y su motivación para mejorar el *engagement*.

Conociendo un poco más la situación actual de los millennials, en esta propuesta de Investigación se logra responder a la pregunta: ¿Cómo y hasta qué punto la motivación de los millennials influye en la rotación del personal? Para esto se utilizará bibliográfica proveniente de recursos electrónicos académicos, artículos científicos, trabajos de investigación, videos académicos y libros relacionados con la administración de recursos humanos.

Justificación

Este estudio podría llegar a tener un impacto positivo en el sector empresarial del Ecuador ya que el conocer las motivaciones generacionales, ayudaría a reducir los costos que implican la rotación voluntaria de los millennials. Se propone crear un modelo de rotación interna con el fin de que se aprenda de cada área y se tome una decisión final de a qué área pertenecer y continuar creciendo.

Hoy en día al tener la unión de dos o más generaciones en las compañías, es importante poder desarrollar una comunicación asertiva con el fin de que se pueda trabajar en

equipo. De igual manera el retener talentos jóvenes se ha vuelto un gran reto para las organizaciones, por lo tanto, en este trabajo se busca identificar las estimulaciones de los millennials para evitar la rotación de personal y así generar mejor compromiso con la empresa.

Objetivos de la investigación

El propósito del estudio es conocer las motivaciones de los millennial, con el fin de brindar un equilibrio entre desarrollo profesional y su vida personal ya que así se puede retener los talentos jóvenes y evitar la rotación en las empresas del sector financiero. De igual forma, el mantener a los millennial dentro de una organización generará una transformación digital en las empresas ahorrando tiempo y generando ganancias.

Esta investigación se basa principalmente en analizar a fondo la generación Millennial en el ámbito laboral, es decir sus motivaciones, metas y objetivos. Por otro lado, se compara con las generaciones antepasadas y se plantea el programa de *Trainee* como técnica para evitar la rotación voluntaria. Posteriormente se explicará el tipo de metodología que se propone para este proyecto, los resultados esperados y finalmente las conclusiones y discusión.

Marco teórico

Para obtener esta información se ha utilizado las palabras claves como: Millennials, baby boomers, generación X, rotación, motivación, *trainee* y retención de millennials.

La retención de los millennial en las organizaciones, es un tema que se ha hecho evidente hace pocos años atrás, ya que los jóvenes de esta generación se están incorporando al mundo laboral y es ahí donde comienza el problema. Si bien es cierto el ser una generación relacionada con la tecnología, los jóvenes de ahora valoran y se interesan más por una estabilidad entre la vida social y el desarrollo profesional. De igual forma esta generación toma muy en cuentas sus motivaciones al momento de ingresar a un trabajo y también tiene clara cuáles son sus expectativas dentro del mundo laboral.

La unión de dos o más generaciones en una empresa muchas veces causa conflicto o inestabilidad ya que no se comparte la misma forma de pensar. Ocasionalmente los cargos de mayor autoridad están ocupados por baby boomers o la generación X, y no aceptan la forma de ser de los millennials, este desacuerdo genera falta de compromiso por parte del joven e incluso una insatisfacción por parte del colaborador.

Este trabajo de investigación propone hacer la relación de estudio con la teoría de McClellan que propone la existencia de 3 necesidades: Logro, Poder y Afiliación. “Dependiendo de cuál predomine en cada individuo, el ser humano se planteará metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción” (Yui & Lucia, 2010, p.5). Conocer estas principales motivaciones brindará a la empresa la oportunidad de conocer el compromiso que un joven tiene y poder brindar un equilibrio entre su vida personal y laboral.

A continuación, se inicia la investigación con información sobre la generación de los baby boomers en el contexto laboral. Sin embargo, en esta investigación tiene énfasis en las

motivaciones de los millennials y su alto índice de rotación. Este proyecto está separado por temas con el fin de llegar a conclusiones y plantear soluciones efectivas para la retención de los millennials en las grandes empresas del sector financiero.

De acuerdo a la Real Academia Española define a la generación como un “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.” (ASALE, s/f). Es importante conocer que el rango generacional puede variar de una cultura a otra. Muchas veces la época por la cual atraviesa la sociedad define el rango generacional. Ya que ciertas culturas son más desarrolladas que otras.

Las generaciones que se encuentran hoy en día en el mundo laboral son principalmente los baby boomers, la generación x, y los millennials o generación Y. La diferencia generacional en un mismo ambiente laboral genera varios conflictos, sentimiento de insatisfacción e incluso una baja productividad.

Baby Boomers.

El término baby boomers se usa para categorizar a todos los bebés nacidos durante el periodo llamado “baby boom”. El período baby boom se dio después de la segunda guerra mundial aproximadamente entre los años de 1943 y 1960. Durante este período las tasas de natalidad tuvieron un crecimiento importante en ciertos países por lo que el término “baby boom” hace alusión a este comportamiento social. Estas personas se enfrentaron a eventos sociales importantes que incluyen la post guerra, la prosperidad, la televisión, derechos civiles y la liberación de la mujer (Chirinos, 2009).

Tomando en cuenta el tiempo histórico en el que nacieron, como fueron concebidos después del conflicto más bélico de la historia, los baby boomers llevan consigo un

contingente emocional importante. El deseo de afiliación, de apoyo y de unión familiar llevó a sus familias a emprender una historia nueva y distinta, empezando por darles la vida y transmitirles ideales de lucha. Con este contexto existencial, es más fácil comprender sus características principales, sus patrones de conducta, sus ideales de vida y su paso por la humanidad.

A los baby boomers se los puede definir como personas que buscan transformar al mundo por medio de los ideales y la originalidad de sus aportes. Son personas que ejercen una labor focalizada empezando desde su interior siendo introvertidos, muy seguros de sí mismos y con un claro enfoque en la superación y en la consecución de logros por altas dosis de entrega y sacrificio. Sus aportes en los diferentes escenarios sociales como la política o el mundo empresarial los hace auto-considerarse como irremplazables (Chirinos, 2009).

Al haber nacido en un tiempo de “nuevas oportunidades”, los baby boomers pretenden aprovechar al máximo cada situación donde su determinación defina los resultados de la misma. Su planteamiento, sin importar la realidad de la situación, se convierte en una oportunidad para destacar y ocupar sitios altos donde la competitividad y el reconocimiento son sus principales motivaciones. Lo importante para los baby boomers es el trabajo y cuán productivos eran en sus tareas, por lo que emplearon grandes dosis de esfuerzo y largas horas de trabajo. Esta conducta cotidiana poco a poco los llevó a convertirse en *workaholics* (término que se utilizó para las personas que trabajaban excesivamente) enfocándose enteramente al desarrollo de sus carreras, pero desequilibrando sus relaciones familiares y actividades sociales. (Cervetti, 2014)

Después de conocer su origen, su conducta y sus ideales, a esta generación se la pueda catalogar como una de las más importantes en la historia debido a la calidad de sus aportes en los diferentes ámbitos como corporativo, político y social.

Generación X.

Estudios encontrados señalan que la generación X tiene lugar en todas aquellas personas nacidas entre 1965 y 1978 (Paulone, 2012). Estas personas son hijos de los baby boomers y los padres de las nuevas generaciones. A pesar de que es una generación minutaría, es una de las más importante ya que sus etilos parentales son lo que marcan a los millennials.

La generación X tiene la ventaja de ser los pioneros de la tecnología, es decir los principales en conocer y aplicar al mundo laboral todo lo que los aparatos electrónicos traen. Dado que la tecnología ha avanzado constantemente, esta generación implemento métodos con los que ahorran tiempo y poco a poco fue evolucionando la tecnología, hasta llegar a la era de los celulares inteligentes.

Con la llegada de esta generación, llegan la revolución o la no adaptación a regímenes estrictos de trabajo. Esta generación se encuentra comprometida al 100% con el trabajo y se han adaptado, con una facilidad considerable, a las nuevas tendencias tecnológicas y al uso de las redes sociales o los dispositivos tipo Smartphone.

Otro de los factores más importantes de esta generación son los hechos históricos por los cuales se atraviesa durante esos años, como lo son el fin de la guerra, la caída del muro, la incertidumbre laboral, económica y social, la aparición de muchas enfermedades y entre las más importantes el Sida, el comienzo de la destrucción del medio ambiente debido a la producción excesiva y al desperdicio de recursos y el consumo de drogas el cual se vuelve un acto común en la sociedad. De igual forma el reclutamiento de jóvenes para formar parte de la vida militar (Peirano, 2011).

Esta generación da mayor aceptación a la mujer en el mundo laboral por ende es una generación orientada a resultados, mayor estabilidad económica y con una visión más clara del futuro. Se conoce que esta generación tiene el gran reto de ellos mismo ir construyendo su

camino el cual no se base en las reglas sino más bien en una independencia y un desarrollo personal (Erickson, 2012).

Esta generación fue educada desde pequeños a ser personas independientes capaces de realizar cualquier meta u objetivo que se propongan. De igual forma esta generación tiene “diferentes formas de trabajar con respecto a sus antecesores, los Baby Boomers. Son más colaborativos, les gusta trabajar en equipo, no creen en las jerarquías y se manejan de manera informal frente a cualquier autoridad”. (Ginestre, 2014).

A pesar de que la mayoría de la generación X comparte ideas parecidas a los millennials, estos más se asemejan a los baby boomers en cuanto al compromiso organizacional. Si bien es cierto maneja un ritmo menos acelerado que los baby boomers, pero llegan a alterarse por las ideas tecnológicas de los millennial, las cuales creen que son una manera muy “vaga” de realizar las cosas.

Millennials.

Se conoce a los millennials aquellas personas nacidas entre aproximadamente 1980 hasta el 2000, los mismos quienes crecieron en un medio digitalizado y con la presencia de celulares inteligentes que acortan el tiempo de cualquier proceso. Esta generación es considerada más saludables y económicamente seguros que las generaciones anteriores y tienen altas expectativas sobre ellos mismos y los empleadores (Srinivasan, 2012).

Las ideologías con las que esta generación creció, son las mismas por las cuales son existe una fidelización de los jóvenes a la empresa a la que pertenecen. Si bien es cierto, por un lado, “las empresas buscan personas con actitud, proactivas, fieles, comprometidas y con disposición a implicarse en los proyectos laborales” (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009, p.16). Sin embargo, los millennial se encuentran en la búsqueda de un equilibrio entre vida personal y trabajo, demanda propuestas desafiantes.

Las organizaciones al conocer de estas habilidades tecnológicas, lo que esperan de los jóvenes profesionales es su buen desempeño y manejo del mundo digital. A continuación, una recopilación de las principales características que los millennial presentan.

Figura #1. Características de loss Millennials

Autores	Características de los Millennials
Feiertag & Berge (2008)	Mentalidad de hipertexto, tareas múltiples, falta de habilidades de comunicación, orientadas gráficamente, esperan inmediatez, no responden bien a las clases, requieren información personalizada, requieren tecnología
Shaw & Fairhurst (2008)	La mayoría son personas alfabetizadas en tecnología, educadas, de mayor diversidad étnica, confiado, independiente, individualista, autosuficiente, emprendedor, socialmente. Activo, colaborativo, orientado al equipo, emocionalmente necesitado, busca elogios y aprobación, orientado a resultados, deseo de trabajo y presión, alto locus externo de control, alto mantenimiento, valor aprendizaje institucional, asimilación rápida. Información, aprendices activos.
Meister & Willyerd (2010)	Atención esponjas, necesita retroalimentación constante, apurada para el éxito, ver el trabajo como parte clave de la vida, desea una vida personalmente satisfactoria, tenga altas expectativas de

	Ellos mismos y otros, comprometidos con el servicio comunitario, académico sobrepasados, vive un estilo de vida móvil, colaborativo e inmediato.
Bohl (2008)	La relación pasiva con la información, el deseo de gratificación instantánea, expertos en multitareas, bloquearán la información que no se considera inmediatamente relevante, no preocupados por el orden o la jerarquía, quieren respeto mutuo, rechazan fuertemente. Estilos de enseñanza autoritaria, perceptores de información auto percibidos.
Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010)	Tecnológicamente inteligente, como la informalidad, aprende rápidamente, abraza la diversidad, necesita supervisión.
Skiba & Barton (2006) Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Nativos digitales, ferozmente independientes, abiertos sobre emociones e inteligencia, inclusivo, expresar opiniones libremente (a menudo fuertes), innovador, preocupado con madurez, investigación, inmediatez del deseo, sensible a los intereses de los demás. (especialmente los empleadores), autenticar antes de confiar, cerca de los padres, valor inteligencia, necesidad de actividades grupales, tareas múltiples, aprendices en primera persona.
Gorman, Nelson, & Glassman (2004)	Fuertes habilidades de comunicación escrita, trabajar en colaboración, recopilar información. Rápidamente, compartir

	información fácilmente, respetar la diversidad, valorar el multiculturalismo, resilientes, conversan fácilmente con adultos sobre temas intelectuales (sin reserva), puede luchar si no supervisado.
Monaco & Martin (2007)	Falta de límites profesionales, derecho, falta de pensamiento crítico, expectativas poco realistas, deseo una guía de “cómo” para el éxito, quiere invertir tan poco tiempo / esfuerzo posible para alcanzar el éxito, piense en ellos mismos como especiales y ganadores, protegidos por padres, orientados al equipo, seguros, altamente optimistas. Multitarea, deseo de inmediatez, presión, triunfadores, convencional.
Wesner & Miller (2008)	Generación más educada, equiparar más educación a más oportunidades, confianza en sí mismo, abrazar nuevas tecnologías, móviles, tareas múltiples, no preocupado por lealtad al empleador, orientada a los logros, quiere contribuir de manera tangible, deseo de trabajo significativo.
Donnison (2010)	Confiado, optimista, seguro de sí mismo, alta autoestima, informado, conocedores, consumidores experimentados, ambiciosos, orientados hacia el éxito, la crueldad, confiados en la empleabilidad, habilidades y capacidades, colaborativos.
Wilson & Gerber (2008)	Especial, protegido, confiado, orientado al equipo, logrando, presionado, convencional.

Elam, Stratton, & Gibson (2007)	Trabajo duro, orientado a actividades extracurriculares, generoso, práctico, estructurado, objetivo orientado a los logros, orientado a la evaluación, orientado al equipo, conectado en red, cerca de los padres, retraso en las habilidades interpersonales, posible falta de pensamiento crítico habilidades, respetuosos, motivados convencionalmente, responsables, concienzudos, reglas estructuradas, protegidas, protegidas, cooperativas, mutuamente inclusivas, talentosos triunfadores, confiados, optimistas.
Glass (2007)	Patriótico, beneficiado por la tecnología, mentalidad social, confianza, orientado al equipo, estructurado, alta autoestima, orientado a resultados, retroalimentación constante.
Partridge & Hallam (2006)	Éxito, orientado al equipo, fuerte énfasis en la familia, la sociedad y la comunidad. Orientado, actitud colaborativa, trabajar para vivir, no vivir para trabajar, pragmático pero optimista, involucrada, tolerante, protegida, estructurada, busca apoyo, conocimientos tecnológicos, deseo de estimulación constante, educación valiosa, motivados, deseo respuestas rápidas, tareas múltiples, aprendices activos.

Fuente: Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). *Training the Millennial Generation : Implications for Organizational Climate*.

Para los millennials, el tema de compromiso organizacional es muy fuerte ya que no muchos logran engancharse con la primera organización de una manera muy rápida. A diferencia de los baby boomers acostumbrados a trabajar en una sola empresa, esta generación es una generación muy migratoria que siempre está a la vanguardia de nuevas oportunidades de desarrollo por ende se debe manejar esta fidelización desde el primer paso que es el reclutamiento.

El proceso de selección se lleva a cabo dentro de las organizaciones cuando se está en búsqueda de nuevo personal. El Reclutamiento y Selección de Personal (R&S) se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa (Castaño Collado, López Montalvo, & Prieto Zamora, 2011, p.7)

Los millennials han portado diferentes características a comparación de las otras generaciones, principalmente en el estilo de aprendizaje, el cual tiende a ser mediante trabajo en equipo, experiencia y el uso de la tecnología. Dentro de sus habilidades los millennials, se ven diferenciados por la orientación a logro, habilidad de realizar varias tareas a la vez, actitud positiva frente al trabajo y sobre todo colaboración. (Oblinger, 2003).

Desde el año 2004 hasta el año 2022 aproximadamente entran los millennials a su vida laboral, por tal motivo es importante que las organizaciones conozcan la forma de comunicación de los millennials con el fin de poder llegar a los mismos, de una mejor manera. Se cree que la competencia de comunicación de un supervisor es el mejor predictor del nivel de satisfacción laboral experimentado por un empleado (Zhang & Bartol, 2010)

La retroalimentación correctiva es necesaria, pero puede causar conflicto en la aceptación por parte de los Millennials ya que pueden estar acostumbrados a recibir elogios y ponerse a la defensiva. En cambio, se sugiere proporcionar objetivos específicos, ejemplos de lo que necesita ser modificado para entender que se debe cambiar y sus comportamientos improductivos, logrando así aumentar su éxito” (Myers & Sadaghiani, 2010)

El rechazo es siempre visto de manera negativa. (Hallier & James, 2000) encontraron que el fracaso era visto como una pérdida pública por parte de los trabajadores, lo que indica que el rechazo puede ser seguido por un problema social más importante. Por lo tanto, es importante que cada organización realice un buen manejo de su imagen corporativa brindando a todos los solicitantes una retroalimentación positiva con el fin de generar una fidelización del candidato con la empresa.

Conociendo estos factores que son importantes en la vida de un millennial, las organizaciones y sobre todo el área de talento humano, tiene que estar más pendiente de como retener al talento, que ofrecer e incluso como impactar más en su forma de pensar.

Teorías Motivacionales.

La motivación es la parte más fundamental de los seres humano ya que será el motor del profesional para realizar y cumplir las metas que se propone. La motivación es lo que mejora la productividad laboral, por lo tanto, cada colaborador debe entender sus niveles de satisfacción personal con el fin de plantearse metas que sean relevantes para su propósito.

Según la teoría de McClelland propone que cuando una necesidad es sumamente importante para una persona, será más fácil encontrar la motivación todo con el fin de satisfacer a esa escasez. (Pardee, s/f). Como especifica esta teoría muchas veces las

necesidades son aprendidas dependiendo el ambiente y la situación en la que se encuentra la persona.

Esta teoría se basa en tres necesidades de las personas las cuales son: Poder, afiliación y logro. Estas tres necesidades están relacionadas con el ámbito profesional ya que es un desarrollo personal que todas las personas sin importar a la generación que pertenezcas tratan de llegar. Sin embargo, los millennials buscan que estas tres necesidades estén cubiertas lo antes posibles.

El éxito ha sido destacado por todos los seres humanos, sin embargo, los millennials tienen esa necesidad de logro ya que dedican mucho esfuerzo en salir adelante como es el hecho de estarse formando cada vez más y ser competitivos en el ámbito laboral. Para los millennial alcanzar logros altos es completamente un reto, por lo cual se encuentran en la búsqueda cotidiana de nuevas metas.

Otra de las necesidades básicas propuestas por la teoría de McClelland es el poder. Se puede encontrar esta necesidad en los millennials ya que son ellos quienes están en búsqueda de “Cambiar el mundo”. Si bien es cierto ha comenzado varias campañas de cuidar el medio ambiente debido a la excesiva contaminación, por lo tanto, estos jóvenes quieren obtener el reconocimiento de otras personas para satisfacer su necesidad. De igual forma se ha demostrado que los millennials desarrollan altos niveles de compromiso cuando se dan cuenta del impacto ambiental que están generando. (Deloitte, 2017)

Por último, pero no menos importante esta la necesidad de afiliación, factor característico de todo ser humano, ya que así se puede formar parte de un grupo. El contacto con otras personas brinda un mayor aprendizaje y, por ende, un mejor relacionamiento. Para los millennials el trabajo en equipo ha sido una de las características más destacables ya que lo que buscan principalmente es el aporte de sus pares con el fin de llegar a crear grandes cosas.

Compromiso Organizacional.

La cultura organizacional es el ADN de cada empresa, la cual distingue la organización creando fronteras que hacen diferentes a cada compañía. La cultura comienza a partir de pensamientos, ideas, propuestas entre otras, que los miembros de cada organización van adaptando para crear un modelo unificado de estabilidad laboral. Para Roche “la cultura organizacional se define en tres valores madres: La integridad, el coraje y la pasión” (Hernández, P.68). Es muy importante conocer que la cultura organizacional facilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual. En base a esta identidad creada por los fundadores y mantenida por todos los trabajadores se crea “el compromiso organizacional que incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador” (Robbins, 2009)

Los elementos que forman una cultura son ideas o valores de gran impacto, que de una forma u otra manejan el desarrollo organizacional. Una cultura expresa esa identidad que el colaborador tiene que aceptar como algo natural. Las entidades financieras son empresas que vienen formadas desde varios años atrás por lo que los líderes y fundadores tienen una forma de ver el mundo diferente que a las nuevas generaciones. Se cree que hoy en día se vive en una época en donde los millennial tienen la mayor parte del control, sin embargo, en esta entidad los valores con los que se fundó son los mismos que se mantienen 50 años después, creando así una identidad.

Los compañeros de trabajo son las personas con las que más se comparte tiempo por lo cual las historias, anécdotas y experiencias son recuerdos que van creando un ambiente más amigable en la organización. Por tal motivo, los programas *Trainee* “representan una inversión de las empresas en la captación y en el desarrollo de jóvenes recién formados, seleccionados con el objetivo de prepararlos para asumir posiciones estratégicas en el futuro” (Bitencourt & Rocha. 2012).

Hoy en día que las personas que están en proceso de selección para formar parte de las empresas financieras son la nueva generación conocida como los millennials, el desarrollo Organizacional es útil para cualquier empresa. Ya que el DO es un proceso de cambio dirigido por las gerencias con el fin de modificar la efectividad y el clima laboral en la empresa. El DO promueve cambios integrales de la organización, es decir da un enfoque general a la situación de la empresa y no solo se basa en los cambios sectoriales.

El contar en una empresa con dos generaciones que tienen pensamientos totalmente diferentes es complicado por lo que el DO ayuda a la transformación de la cultura organizacional. Hay que tener en cuenta que un nuevo liderazgo puede generar un caos debido a la cultura que la empresa presente y es por esto que el DO unifica estos valores haciendo una empresa más humanista, teniendo un impacto en la calidad de vida de las personas.

Una de las cosas que llaman la atención es el hecho de como los millennials se desarrollan con esa educación en donde quieren ser emprendedores y con la mentalidad de que todo lo que se quiere se puede lograr. Es muy importante diferenciar el hecho que creen que por ser millennials no están de acuerdo con algunos procesos o son egoístas, o simplemente no se adaptan fácilmente, un millennial tiene una visión diferente al igual que las organizaciones; hoy en día vivimos en un mundo tan desarrollado que lo que buscamos son mecanismos que nos brinden respuestas ágiles, económicas y al mismo tiempo que sean de mayor adaptación.

Diseño y metodología

En este proyecto de investigación se busca conocer las motivaciones de los millennials, para lograr manejar la diversidad generacional dentro de la empresa. Es muy importante entender las motivaciones de cada generación, con el fin de tener un mejor enfoque y lograr la retención del talento en la empresa. La metodología que se propone utilizar es de forma descriptiva y explicativa, por lo tanto, se realizará un análisis de carácter cualitativo y cuantitativamente.

Las encuestas se realizarán en grandes empresas del sector financiero. Para este estudio se necesita evaluar a colaboradores de ambos sexos y de diferente generación, dependiendo de la población de las organizaciones. Al momento de analizar el compromiso organizacional es de vital importancia que todos los miembros de la organización participen, sin embargo, eso queda a criterio de las gerencias responsables. Dichas encuestas se enfocarán en consultar las principales motivaciones de los colaboradores y qué cosas valoran a la hora de decidir ingresar a la misma, qué les gustaría que la organización ofrezca para crear un valor agregado y cómo influyen sus jefes en el grado de motivación que tienen.

Diseño.

Las motivaciones son medidas cualitativas, para esto se utiliza un cuestionario de opción múltiple. “La ventaja principal del cálculo de las medidas de resumen consiste en que a través de ellas se facilita la comunicación de las peculiaridades esenciales de grandes volúmenes de datos (Obregón, s/f). Dando así una medida cuantitativa y un valor específico a cada pregunta.

Esta investigación se trabaja con metodología cuantitativa ya que se da valor a las respuestas y a través de análisis estadísticos da respuestas a causas y efectos concretos, esta metodología se caracteriza por ser secuencial y probatoria (Obregón, s/f).

Para este trabajo se diseña una encuesta de 20 ítems, los primeros cinco consultan datos personales tales como edad, sexo, empresa, nivel académico, y cargo. Las siguientes 15 preguntas corresponden al compromiso organizacional del colaborador, se evaluarán las 3 principales dimensiones que son: Oportunidades de desarrollo, flexibilidad y Reconocimientos. Cada área a evaluar cuenta con 5 preguntas con 5 respuestas que son: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutro, desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Se utiliza Likert ya que es una escala en donde se puede medir la satisfacción personal y la motivación. Dándole un número a cada respuesta con el fin de poder cuantificar datos cualitativos. Y poder analizarlos (Boone & Boone, 2012).

Las 15 preguntas adicionales a las preguntas personales son utilizadas con el fin de conocer la motivación y factores que buscan los jóvenes. De igual forma ayuda a verificar el nivel de compromiso organizacional evitando la rotación voluntaria por parte de los millennials.

Población.

Para este trabajo de investigación se necesita la participación de las generaciones presentes en el ámbito laboral, es decir de los baby boomers como de la generación X y los millennials. Por tal motivo dependiendo el número de la empresa se escogerá un valor significativo de participantes con el fin de tener un estudio específico para la empresa. Al ser respuestas generalizadas en donde se toma solo una posición, ayuda a evaluar el nivel de compromiso organizacional y poder analizar las dimensiones en las cuales se necesite realizar cambios.

Instrumentos o materiales.

Los análisis cualitativos comienzan con la observación de los hechos y las generalizaciones son hechas a partir de los datos obtenidos tratando de descubrir patrones. En

este estudio se realizarán entrevistas a los colaboradores de cada empresa con el fin de responder a la pregunta planteada como hipótesis, la cual determina que la motivación es un factor influyente en la rotación voluntaria de los millennials.

Los cuestionarios utilizados en estas entrevistas son extraídos de un formato que se realiza en las empresas multinacionales como lo es la firma de consultoría Price Waterhouse Cooper (PwC) En donde Ana Cañizares, Gerente de Human Capital, (Carta anexada) brindó ejemplos de preguntas enfocadas a medir clima y compromiso organizacional, y con la guía de una de las empresas más grandes del Ecuador, experta en este tema como lo es AON, que es una empresa multinacional que se enfoca al termómetro y al compromiso organizacional, y crean esta metodología que mediante una tendencia global de compromiso, destaca las dimensiones más importantes para ser consideradas al momento de medir satisfacción laboral.

Procedimiento de recolección de datos.

Para seleccionar a los participantes, se escogerá el sector financiero del Ecuador ya que su estructura es la que mayor impacto tienen en los millennials y del mismo modo es el sector con más contrataciones en relación al mercado (Araujo, 2014). Para la encuesta de compromiso se necesita evaluar el número de personas a encuestar de acuerdo al cálculo estadístico para determinar la muestra representativa de población registrada en la organización. Es importante la participación de las dos generaciones presentes en el ámbito laboral ya que para los procesos de *Trainee* no solo se considera gente joven sino gente que esté dispuesta a aprender nuevas áreas de la empresa. El reclutamiento de los participantes se dará mediante una invitación a las entidades financieras con el fin de que participen en este estudio y promover una mejor información del porqué de la rotación.

Logrando el apoyo de todas las empresas bancarias del Ecuador, se fijará una fecha en la cual sea de mayor accesibilidad tomando en cuenta que no pueden ser ni finales de mes ni quincena debido a la alta demanda que atraviesan los bancos. En este estudio el número de personas a encuestar se obtendrá de acuerdo al cálculo estadístico para determinar la muestra representativa de población registrada en la organización. Si la empresa cuenta con una tercera generación integrada, esta también será parte del estudio.

Consideraciones éticas

Para llevar a cabo este experimento es necesario la aprobación del comité de bioética de la Universidad San Francisco de Quito, incluida en el anexo A. De igual forma para proceder con las entrevistas es importante que los participantes firmen un consentimiento informado en donde se les explica los objetivos del estudio y que se realizara de manera anónima con el fin de evitar represalias.

Al ser una encuesta que evalúa compromiso organizacional, es importante la participación de la mayoría de áreas. Por lo que en el consentimiento informado se detalle que esta encuesta se realizara de manera anónima con el fin de que las personas puedan expresarse de la manera más sinceras y sin miedo a que se tome represalias en su contra. De igual forma se debe mantener un conversatorio con las líneas de supervisión para conocer como es el ambiente en cada área e incluso proponer la rotación interna con el fin de generar un compromiso por parte de los nuevos trabajadores.

Discusión

Con base a la revisión de la literatura previamente investigada, se espera conocer más a fondo las motivaciones de los millennials. Todo esto con el fin de poder implementar en las organizaciones financieras un programa de *trainee* en donde la rotación de la empresa sea interna, evitando una gran pérdida para la empresa y creando un compromiso organizacional por parte del colaborador.

El proceso de *trainee* es una medida que muchas empresas hoy en día están adoptando debido a que es un modelo compuesto de niveles en donde brindan un mejor conocimiento de la empresa y de igual forma una amplia visión a detectar gustos con el fin de desarrollarse dentro del área. (noe & schmitt, 1986)

Dentro de los resultados esperados es demostrar que los millennials valoran mucho más el trabajo en equipo, la flexibilidad de horarios y sobre todo el reconocimiento de su trabajo. Por tal motivo se espera que el hecho de que exista una rotación interna generara en los jóvenes un sentimiento de pertenencia.

De igual forma se espera que los millennials satisfagan sus necesidades de poder, logro y afiliación. Como se menciona anteriormente en base a un estudio en donde las motivaciones son aprendidas (yui & lucia, 2010), la organización debe brindar ese apoyo con el fin de que su talento se sienta realizado y comprometido con la empresa, lo cual será reflejado en su desempeño profesional.

Fortalezas y limitaciones de la propuesta.

En caso de que se lleve a cabo esta propuesta de investigación, hay que tomar en cuenta ciertas limitaciones que pueden presenciarse. Uno de los factores más importantes que pueden jugar en contra es un factor externo, como lo es la mentira. Muchas veces en estas encuestas la gente tiene miedo a decir lo que realmente sucede por el miedo a futuras represalias que se pueden tomar en contra de ellos. Por tal motivo se va a obtener un cierto margen de error en cuanto a las respuestas obtenidas. Respecto a la muestra el número de personas a encuestar se obtendrá de acuerdo con el cálculo estadístico para determinar la muestra representativa de población registrada en la organización y poder encontrar el verdadero problema de la insatisfacción laboral.

En cuanto a fortalezas de este estudio, es la identificación del problema dentro de la empresa con el fin de que no exista una pérdida de talento para la compañía y de igual forma los millennials se sientan identificados con la organización, dando todo de ello e incluso sintiendo que su trabajo es reconocido y apreciado por las líneas de supervisión.

Recomendaciones para Futuros Estudios.

Al finalizar esta investigación se puede dar como conclusión que el tema de implementar un programa *Trainee* aparte de ser novedoso e innovador, puede ayudar con el compromiso organizacional del colaborador. Es muy importante conocer la motivación de cada persona ya que esa será la dirección y la energía de cada persona a realizar un mejor trabajo cada día.

La incorporación de profesionales en el mundo laboral es una situación diría por la cual atraviesan todas las empresas. Por tal motivo, los programas *Trainee* buscan desafiar a los profesionales de manera que se integren a un equipo altamente capacitados con el fin de conocer en la práctica diferentes áreas de la organización. Se recomienda que los programas

de *Trainee* tengan una duración aproximada de 9 meses, con una rotación de 3 meses en cada área con el fin de empapar a los profesionales con más conocimiento y experiencia.

Se recomienda que para futuros estudios se tome en cuenta el tema de anonimato con el fin de que se pueda obtener respuestas 100% verdaderas. Conocer como los colaboradores se sienten dentro de una empresa es sin duda una ventaja para dar seguimiento a sus colaboradores y retenerlos dentro de la empresa. Realizar la encuesta a todo el personal es de gran ayuda ya que así se puede conocer que áreas están en proceso e implementar gente dispuesta a aprender y a desarrollar más el área.

De igual forma este estudio puede expandirse a empresas no solo financieras sino de todas las industrias con el fin de reducir el índice de rotación voluntaria e incluso

REFERENCIAS

- Araujo, A. (29 de julio de 2014). 30 331 personas trabajan en las entidades financieras. El Comercio. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mujeres-bancos-sistema-financiero-personal.html>
- ASALE, R.-. (s/f). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado el 22 de abril de 2019, de «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario website: <https://dle.rae.es/>
- Bitencourt, b. M., piccinini, v. C., & rocha-de-oliveira, s. (2012). Programas trainee: jovens orientados para o sucesso. *Revista administração em diálogo*, 14(2), 102-135.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2), 1-5.
- Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. 15.
- Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. de la M., & Prieto Zamora, J. M. (2011). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Cervetti, M. d. (2014). Conflicto por la convivencia de baby boomers, generación X y Generación Y en los equipos de trabajo. Universidad de San Andres .
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=219016846007>
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126–138. <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v2i31.479>

- Deloitte. (2017). Encuesta Millennials 2017 (5). Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Encuesta-Millennial-2017-Resumen_ejecutivo-mx.pdf
- Erickson, T. (2012, mayo 23). Generation X and the Narrowing Career Path. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2012/05/generation-x-and-the-narrowing>
- Hallier, J., & James, P. (2000). The decline of cooling out applicant failure: Some adaptations to organizational changes by self-regulating groups. *Employee Relations*, 22(1), 13–37. <https://doi.org/10.1108/01425450010310789>
- Hernandez, P. (S/F). Roche en Ecuador. *Ekosnegocios.com*. pp 68-69
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). THE INFLUENCE OF TRAINEE ATTITUDES ON TRAINING EFFECTIVENESS: TEST OF A MODEL. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>
- Oblinger, D. (2003). Boomers gen-xers millennials. *EDUCAUSE review*, 500(4), 37-47.
- Obregón, J. R. (s/f). La síntesis estadística como cuarta etapa del método estadístico. *Medidas de resumen para variables cualitativas. Razones, proporciones y tasas*. 5.
- Pardee, R. L. (s/f). A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. 24.
- Paulone, A. (s/f). TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL. 134.
- Piantini, A. R. C., Elizondo, M. T. L., & Herrera, N. L. R. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. 10.

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48–66. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004>
- Yui, C., & Lucia, A. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2513>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862–873. <https://doi.org/10.1037/a0020173>

ANEXO A: Formulario de Consentimiento Informado



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos
Universidad San Francisco de Quito
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ
 The Institutional Review Board of the USFQ

Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Motivación para la Retención de Millennials en Entidades Financieras

Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito (USFQ)

Nombre del investigador principal: Angie Camila Coronel Coronel

Datos de localización del investigador principal accorone1@stud.usfq.edu.ec

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción (Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre la motivación generacional porque se ha detectado un alto índice de rotación por parte de los Millennials

Propósito del estudio (incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)

Comprobar si el Proceso de *Trainee* mejora el Compromiso Organizacional del talento joven, en las entidades financieras.

Descripción de los procedimientos (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

Se enviará carta de solicitud de participación en el estudio a todas las entidades financieras del Ecuador. Cara a esto se pedirá la participación de al menos más de la mitad de colaboradores de todas las generaciones presentes en el ámbito laboral. Conociendo las motivaciones de los más jóvenes se propondrá un método de rotación interna con el fin de fidelizar a los candidatos

Riesgos y beneficios (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

El principal beneficio es la fidelización de los nuevos talentos para la empresa. Del mismo modo, un colaborador motivado, es un colaborador que producen dando beneficios a la empresa.

Confidencialidad de los datos (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el Tutor a cargo tendrán acceso.

2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio *(si aplica)* ó

2B) Si usted está de acuerdo, las muestras que se tomen de su persona serán utilizadas para esta investigación y luego se las guardarán para futuras investigaciones removiendo cualquier información que pueda identificarlo *(si aplica)*

3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.

4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

Derechos y opciones del participante (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0986075962 que pertenece a Angie Camila Coronel Coronel, o envíe un correo electrónico a accoronel@stud.usfq.edu.ec

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieren el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Angie Camila Coronel Coronel	
Firma del investigador	Fecha

ANEXO B: ENCUESTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Encuesta de Compromiso Organizacional

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados respecto a la organización.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Por favor selecciona tu edad * AÑO DE NACIMIENTO

- de 25 años
- 25 – 29 años
- 30 – 36 años
- 37 – 47 años
- + de 48 años

Por favor selecciona tu género *

- M
- F

Nivel Académico *

ESTUDIANTE DE TERCER NIVEL
ESTUDIANTE DE CUARTO NIVEL

- Tercer nivel
- Cuarto Nivel

Por favor indique si usted es jefe o colaborador: *

- Jefe (Gerente, Subgerente, Director, Jefe, Líder, Coordinador, Supervisor)
- Colaborador (Ejecutivos, técnicos, colaboradores en general)

Las siguientes afirmaciones están relacionadas con situaciones que se pueden presentar en una Organización. Teniendo en cuenta su experiencia en la empresa le solicitamos que, para cada afirmación, seleccione la casilla que corresponda a la respuesta que más se acerca a su punto de vista.

Escala de calificación:

En total desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta

Preguntas	En total desacuerdo 1	Parcialmente desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Parcialmente de acuerdo 4	En total acuerdo 5
1. La empresa me motiva con proyectos y actividades que mejoran mi desarrollo					
2. Mi Jefe inmediato me motiva a tener una actitud positiva frente a la cultura organizacional					
3. Usted considera que frente al mercado usted está ganando un mejor sueldo con respecto a su posición					
4. Usted considera que la empresa da oportunidad primero a los colaboradores antes de contratar externos					
5. La organización se preocupa por mantener una ergonomía adecuada					
6. Los directores de la Organización promueven un nivel de confianza y apertura para los colaboradores					
7. La organización fomenta el trabajo en equipo.					
8. La empresa nos motiva con planes de carrera que sean para crecimiento profesional.					
9. Los líderes de la empresa promueven temas de retroalimentación para sus empleados.					
10. Usted considera que la empresa representa diferentes opiniones de la gente que fue contratada					
11. La organización promueve pausas activas					
12. La organización ha implementado un equilibrio como por ejemplo flexibilidad en horarios					
13. Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa					
14. Usted cree que la organización está a la vanguardia en temas de desarrollo profesional					
15. Me siento orgulloso de ser un colaborador de esta empresa					

ANEXO C: AUTORIZACIÓN

Quito DM, 5 de abril de 2019.

A quien corresponda:

Yo Ana Cristina Cañizares Chávez, gerente de Human Capital de la firma PwC, autorizo a Angie Camila Coronel Coronel, estudiante de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), a utilizar los datos brindados en la entrevista oral que se realizó el mes de abril. Dicha información le servirá para realizar su proyecto de investigación como requisito para la obtención del título de Licenciada en Psicología.

Agradezco la atención brindada.

Atentamente

Ana Cristina Cañizares Chávez

Gerente de Human Capital en PwC