



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR
HUMANO**

Marca empleadora como medio de atracción del talento humano de egresados

universitarios: Estudio de Caso de la Empresa iVisa Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano

AUTOR(ES)

Barton Zevallos, Samantha Miluska (0000 0002 5519 8435)

Bermudez Castañeda, Natalhy Carmen Julia (0000 0002 3458 3932)

Ocampo Portocarrero, Gloria Luz (0000 0002 5754 2017)

Payva Centeno, Judy Julissa (0000 0002 9633 7809)

ASESOR(ES)

Alania Vera, Ricardo Humberto (0000-0001-9528-5798)

Lima, 27 de octubre del 2020

DEDICATORIA

Inspirada y agradecida por el amor a mis hijos, mi familia adorada fruto de las grandes enseñanzas de mis padres y a Manuel por motivarme cada día a seguir adelante. Esta tesis va dedicada a todos ellos especialmente a mi madre.

(Gloria Ocampo Portocarrero)

En primer lugar, agradecer a mis amados padres por el esfuerzo y apoyo que me dieron para poder alcanzar mis objetivos profesionales. A mi madre en especial, por siempre impulsarme a crecer y jamás rendirme. Al Señor Henry Day por confiar en mí y brindarme la oportunidad de aplicar a la Maestría en la UPC.

(Samantha Miluska Barton Zevallos)

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy y a mi novio por recogerme todos los viernes 10:30 p.m. después de las clases de Maestría.

(Natalhy Bermúdez Castañeda)

Esta tesis va dedicada a mi querida madre Luciana, quien con su gran amor y paciencia me ha permitido cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el esfuerzo y la perseverancia.

(Judy Julissa Payva Centeno)

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta etapa tan importante en nuestras vidas queremos extender nuestro agradecimiento a quienes hicieron posible que podamos culminar este trabajo de investigación el cual nos tomó bastante dedicación. Agradecimiento especial a nuestras familias que son nuestro mayor soporte e inspiración, a nuestro asesor Dr. Ricardo Alania el cual con sus amplios conocimientos y calidad de ser humano contribuyó con importantes aportes y también agradecemos a los colaboradores de iVisa Perú que nos permitieron obtener información cercana y nos ayudó a conocer la situación actual de la Compañía siendo de suma importancia para el desarrollo de la tesis.

Como creyentes en Dios nuestro infinito agradecimiento principalmente a él por estar acompañándonos en cada momento de nuestra vida.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a generar una estrategia de marca empleadora competitiva como medio de atracción del talento humano de egresados universitarios, a fin de iniciar prácticas profesionales en diferentes empresas emergentes revolucionarias en innovación y tecnología, como son las startups.

La reiterativa pérdida de candidatos altamente calificados y la iniciativa de posicionar las startups en el mercado, conscientes de la alta competencia, motiva a buscar una sinergia entre una mejora de la imagen de la empresa, atracción y gestión del talento como atractivos principales para plantear una estrategia que contribuirá a acortar sustancialmente la inminente brecha de talentos y logro de los objetivos.

Para ello, se identificó mediante un sondeo a egresados universitarios, una encuesta a los candidatos potenciales trabajadores de iVisa Perú y una entrevista a profundidad a los trabajadores de la empresa iVisa Perú, con la finalidad de identificar sus beneficios, su estrategia de gestión de recursos humanos y sus limitantes para así analizar los diferentes factores y proponer una estrategia de gestión de recursos humanos.

Palabras clave: Marca empleadora; atracción del talento; beneficios laborales; desarrollo profesional.

ABSTRACT

This research is oriented to getting a competitive employer brand strategy as a means of attracting human talent from university graduates, in order to start professional practices in revolutionary emerging companies in innovation and technology, such as startups.

The repeated loss of highly qualified candidates and the initiative to position startups in the laboral sector and the high competition motivates to seek synergy between an improvement of the company's image, attraction, and management of talent as the main attractions to propose a strategy that will contribute to reduce the imminent talent gap and achievement of objectives.

In order to do this, we survey two groups of persons: 1. University graduates, 2. Potential iVisa Peru workers and we interview the workers of the iVisa Peru to identify the benefits company, the management strategy of human resources, and the company limitations in order to analyze the different factors and propose a human resources management strategy.

Keywords: Employer brand; attraction of talent; laboral benefits; professional development.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	11
1.2. Descripción de la Empresa.....	11
1.3. Planteamiento del problema.....	14
1.4. Pregunta de investigación.....	14
1.5. Hipótesis.....	14
1.6. Objetivos.....	14
1.6.1. Objetivo general.....	14
1.6.2. Objetivos específicos.....	15
1.7. Variables de estudio o componentes:.....	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1. Gestión del Talento Humano.....	15
2.1.1. Administración de los Recursos.....	15
2.1.2. Definición del Talento Humano.....	16
2.1.3. Definición de la Gestión del Talento Humano.....	17
2.1.4. Procesos de Gestión del Talento Humano.....	19
2.2. Atracción del Talento Humano.....	20
2.2.1. Generación Etaria.....	20
2.2.2. Generación Baby Boomer.....	21
2.2.3. Generación X.....	22
2.2.4. Generación Y.....	22
2.2.5. Generación Z.....	24
2.2.6. Género femenino.....	24
2.3. Motivación Organizacional.....	25
2.3.1. Motivación Intrínseca.....	26
2.3.2. Motivación Extrínseca.....	27
2.3.2.1. Beneficios Laborales.....	30
2.4. Marca empleadora.....	31
2.4.1. Análisis de la marca empleadora.....	31
2.4.2. Importancia de la marca empleadora.....	32
2.4.3. Marketing interno.....	33

3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Tipo de Investigación	36
3.2. Enfoque de investigación:	36
3.3. Método y Diseño de Investigación.....	36
3.4. Selección de la muestra.....	36
3.4.1. Encuesta sondeo:.....	36
3.4.2. Encuesta dirigida postulantes potenciales a la empresa iVisa Perú:	37
3.4.3. Entrevistas a profundidad a colaboradores de la Empresa iVisa Perú:	37
3.5. Método de Selección de Muestra:	37
4. RESULTADOS	37
4.1. Encuesta sondeo	38
4.2. Encuesta postulantes a iVisa Perú	45
4.3. Entrevistas a profundidad a colaboradores de iVisa Perú	60
5. CONCLUSIONES.....	86
6. RECOMENDACIONES	87
7. REFERENCIAS	90
8. ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teoría de los dos factores de Herzberg	26
Tabla 2 Factores de Motivación Laboral	27
Tabla 3 Factores de higiene Organizacionales.....	29
Tabla 4 Tendencias laborales que definirán el escenario laboral del 2020.....	35

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Lo que más valoran al postular a una Empresa	38
Gráfica 2 Rubro de la Empresa que elegirían para trabajar.....	39
Gráfica 3 Lo que principalmente buscan en una Empresa	40
Gráfica 4 Nivel de importancia del 1 al 10 sobre el salario emocional.....	41
Gráfica 5 Empresa ideal en que la quisieran iniciar su primer trabajo.....	42
Gráfica 6 Lo que les atrae de las startups	43

Gráfica 7 Nivel de atracción de la modalidad de trabajo home office	44
Gráfica 8 Porcentaje de postulantes por género	45
Gráfica 9 Motivación por trabajar en iVisa Perú.....	46
Gráfica 10 Porcentaje por género que se siente motivado por trabajar en iVisa Perú	47
Gráfica 11 Lo que espero alcanzar en iVisa Perú.....	48
Gráfica 12 Porcentaje por género de lo que espera alcanzar en iVisa.....	49
Gráfica 13 Lo que más me atrajo de iVisa Perú	50
Gráfica 14 Porcentaje por género de lo que más le atrajo de iVisa Perú	51
Gráfica 15 Rubros de interés	52
Gráfica 16 Porcentaje por género de rubros de interés.....	53
Gráfica 17 Lo más atractivo del anuncio de iVisa Perú	54
Gráfica 18 Porcentaje por género de lo más les atrajo del anuncio de iVisa Perú	55
Gráfica 19 Beneficios adicionales en iVisa Perú.....	56
Gráfica 20 Porcentaje por género de beneficios adicionales que le gustaría encontrar en iVisa Perú.....	57
Gráfica 21 Valoración del puesto de trabajo en iVisa Perú.....	58
Gráfica 22 Porcentaje por género de lo que valoración del puesto de trabajo en iVisa Perú	59
Gráfica 23 Género de los entrevistados.....	60
Gráfica 24 Edades de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú	61
Gráfica 25 Principales beneficios de iVisa Perú	62
Gráfica 26 Porcentaje por género de los principales beneficios de iVisa Perú	63
Gráfica 27 Beneficios más valorado en iVisa Perú	64
Gráfica 28 Porcentaje por género del beneficio más valorado en iVisa Perú	65
Gráfica 29 Principales atractivos profesional, laboral y/o social de iVisa Perú.....	66
Gráfica 30 Porcentaje por género de los principales atractivos profesional, laboral y social de iVisa Perú por género	67
Gráfica 31 Otros beneficios que agregarían los colaboradores de iVisa Perú.....	68
Gráfica 32 Porcentaje por género de otros beneficios que agregarían los colaboradores de iVisa Perú	69
Gráfica 33 Percepción del desarrollo profesional en iVisa Perú	70
Gráfica 34 Percepción por género del desarrollo profesional en iVisa Perú.....	71
Gráfica 35 Percepción de la motivación laboral de los colaboradores de iVisa Perú	72

Gráfica 36 Porcentaje por género de la percepción de la motivación laboral de los colaboradores de iVisa Perú.....	73
Gráfica 37 Evaluación/valoración del desempeño en iVisa Perú.....	74
Gráfica 38 Porcentaje por género que está de acuerdo con la evaluación del desempeño en iVisa Perú.....	75
Gráfica 39 iVisa Perú promueve las ambiciones y objetivos profesionales de los colaboradores	76
Gráfica 40 Porcentaje por género de la percepción, si iVisa Perú promueve las ambiciones y objetivos profesionales de los colaboradores.....	77
Gráfica 41 Percepción de la imagen de iVisa Perú interna y externamente.....	78
Gráfica 42 Porcentaje por género de la percepción de la imagen de iVisa Perú interna y externa.....	79
Gráfica 43 Puntuación sobre qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú.....	80
Gráfica 44 Porcentaje por género sobre qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú.....	81
Gráfica 45 Nivel satisfacción de colaboradores que disfruta trabajar en iVisa Perú	82
Gráfica 46 Porcentaje por género que disfruta trabajar en iVisa Perú	83
Gráfica 47 Nivel de orgullo de pertenecer a iVisa Perú.....	84
Gráfica 48 Porcentaje por género que siente orgullo de pertenecer a iVisa Perú	85

1. INTRODUCCIÓN

Los egresados de las diferentes universidades del Perú, con el fin de insertarse en el mercado laboral tienden a iniciar la búsqueda de su trabajo en empresas en donde puedan aprender tanto de la cultura organizacional como de los profesionales con los cuales van a compartir labores, al iniciar una búsqueda lo realizan por diferentes plataformas virtuales.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática realizó la encuesta nacional a egresados universitarios y universidades entre los meses de setiembre y diciembre del año 2014, la cual realizó a una muestra de 10,564 egresados universitarios, entre 21 a 30 años, dando como resultado que el 56.6% de los egresados universitarios son mujeres y el 43.4% son hombres. Asimismo, el 87.5% de los egresados cuentan con empleo, mientras que el 12.5% se encuentran en condición de desocupados.

Cabe resaltar que el 88% de egresados universitarios hombres están ocupados en actividades relacionadas a su formación profesional y en el caso de mujeres, el 86.2% (INEI, 2015).

En los últimos años hemos sido testigos del gran avance de la tecnología y la necesidad que tienen las empresas de adaptarse y realizar cambios de manera interna que se expresen explícitamente de forma externa con la finalidad que sigan siendo aceptadas en el mercado y además logren el crecimiento de la productividad. La tendencia actual y de mayor relevancia es la realización del plan estratégico que contemple la creación de marca empleadora atractiva..

Un postulante informado es un candidato de calidad y esta información la va obtener de acuerdo a la estrategia de comunicación que esté utilizando la empresa como una ventaja competitiva para poder atraer el talento.

En el caso de la empresas uno de los problemas existentes es la escasez del talento humano, también existe la información de nuevos comportamientos de los universitarios egresados, los cuales prefieren permanecer en los puestos de trabajos no mayor a cinco años con la finalidad de obtener aprendizaje dentro de las organizaciones, en el caso de los profesionales con MBA suelen permanecer mayor tiempo por lo que ellos están en la búsqueda de cargos mayores.

Considerando que los startup son empresas de escaso posicionamiento en el mercado y desventaja frente a empresas de gran trayectoria, de firma global y gran posicionamiento.

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.2. Descripción de la Empresa

iVisa Perú es un startup norteamericano que se creó en el año 2012 y se encuentra ubicado en el sector de tecnología, proporciona a sus viajeros la solución más sencilla para procesar su visa de viaje, en donde procesan sus visas desde un computador, smartphone o tablet. Cabe mencionar, que los viajeros ya no tienen que ponerse en contacto o acabar frustrados tratando con las distintas políticas de trámites de gobiernos. Las agencias de viaje, compañías de gestión de destinos y corporaciones pueden utilizar iVisa.com para acceder a cualquier visa de viaje. iVisa Perú proporciona la mejor solución del mercado.

iVisa Perú hace posible que sus usuarios disfruten de su viaje y se olviden del estrés de obtener una visa. Los centros de atención están listos para atender y ayudar 24 horas al día por 7 a la semana.

Los tipos de servicio con los que cuenta son los siguientes: Visa electrónica (e-Visa) a la llegada y Visa en físico.

Cultura Organizacional:

iVisa Perú cuenta con una cultura organizacional que representa los resultados que se han obtenido a lo largo de su trayectoria y que se encuentran inmersos en su filosofía de acción. La misma que podemos evidenciar a través de ser reconocida como “empresa tecnológica que proporciona una plataforma simple, rápida y en línea para procesar visas electrónicas de viaje” con la aspiración de “ser la compañía de visas número uno en el mundo capaz de procesar cualquier visa automáticamente a través de la tecnología”.

- Objetivo: simplificar el proceso de solicitud de visa, permitiendo a los viajeros ahorrar tiempo y frustración.
Reemplazamos un proceso burocrático con gobiernos con una experiencia centrada en el usuario combinada con un enfoque local.
- Pilares: Orientación al cliente, Orientación a la acción, data driven.
- Competencias genéricas: Capacidad analítica, iniciativa, e integridad y confianza.

iVisa Perú cuenta con las siguiente áreas distribuidas en Perú, España, Estados Unidos, Filipinas, India y Gaza: Áreas:

Operaciones:

Es el core del negocio y abarca actividades que van desde recibir una orden de visado hasta atender al cliente, cuyo objetivo es conseguir superar las expectativas que los clientes esperan de los servicios de iVisa Perú de manera constante a través del cumplimiento de SLAs (Service Level Agreements).

Los cargos de esta área está conformada por Operations Manager, Operations Assistant, Processing Agent, Customer Service Agent, Operations Intern y Supervisores.

Operaciones se encuentra físicamente ubicado en Perú, Filipinas, Gaza e India.

Desarrollo de negocio:

Business development, se encuentra físicamente ubicado en Perú y tiene mucha coordinación con España. Business Development categoriza y lanza visados, investiga y desarrolla nuevos productos, así como también revisa y mejora la experiencia de usuarios, cuyo objetivo es incrementar la conversión de las 1000 solicitudes de visas que recibimos al día.

Esta área está conformada por los siguientes cargos: Business Dev. Manager, Business Dev. Intern, Quality Manager y Quality Intern.

Desarrollo de producto:

Product development se encuentra físicamente ubicado en Perú y coordina con Estados Unidos. Product Development diseña y desarrolla productos digitales. Gestiona estrategias de innovación y crecimiento de productos y servicios, cuyo objetivo es desarrollar productos viables, deseables y factibles de la manera más ágil posible.

Los cargos están conformados por Product Dev. Manage, Product Dev. Lead y UX/UI Designer.

Desarrollo Web:

Web development es un área ubicada físicamente en Estados Unidos y coordina con Perú. Web Development tiene como objetivo programar y desarrollar aplicaciones y actualizaciones en la Web de iVisa Perú según los requerimientos del área de desarrollo de producto.

Talento humano:

Talento Humano se encuentra físicamente en Perú y coordina con todas las áreas y todos los países donde se encuentra ubicado, gestiona el capital humano a través de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, cuyo finalidad es promover el alcance de los objetivos de la organización a través de la gestión del talento humano y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.

Los cargos están conformados por Human Resources Manager, Analista de Selección y Desarrollo Humano; y Practicante de Gestión Humana.

Marketing:

El área de marketing se encuentra ubicado físicamente en España y cuenta con el apoyo de una persona en Perú. El objetivo del área es ubicar la mayor cantidad de afiliados en diferentes partes del mundo que escriban de iVisa Perú y conseguir un posicionamiento de la empresa en el mercado y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos.

Beneficios de iVisa Perú para sus colaboradores:

De acuerdo a Ley cuenta con gratificaciones, vacaciones, CTS y EsSalud. Entre los beneficios corporativos cuenta con seguro privado (EPS RIMAC), sueldos acorde al mercado y bono de productividad. Asimismo como salario emocional existe el flextime, crecimiento profesional, Pizza Party, ambiente laboral multicultural y eventos de integración y campañas.

Posiciones de Trabajo Estratégicas de la Compañía:

iVisa Perú tiene como puestos estratégicos al Desarrollo web, UX designer, Ui designer, product owner y business designer, de estos puestos depende toda la creación de los productos (visas electrónicas) para Ecommerce.

Actualmente el tiempo promedio de contratación para los puestos estratégicos de iVisa Perú es como mínimo 60 días aproximadamente debido a las especificaciones el perfil como: nivel de inglés avanzado o nativo, experiencia comprobada en el rubro de tecnología e innovación, experiencia de practicas, habilidades digitales y formación académica en universidades.

1.3. Planteamiento del problema

iVisa Perú tiene ocho años en el mercado como atracción del talento humano, frente a ello una desventaja con empresas con un posicionamiento marcado como marca empleadora, debido a ello una baja demanda en postulantes potenciales como son los egresados de las carreras relacionadas a tecnología e innovación como diseño web, ingeniería empresarial, ingeniería de software, idiomas y carreras afines. Las startup suelen incluir en el proceso de crecimiento a los trabajadores, siendo importante para la formación de una marca empleadora muy valorada por el capital humano, quienes actualmente aprecian más que las retribuciones.

La demanda de los postulantes ante las convocatorias laborales es menor debido a la falta de conocimiento de las propuestas de las nuevas empresas y la falta de seguridad laboral que estas le puedan reflejar por falta de información respecto a los beneficios y cultura organizacional.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cuál sería la propuesta de mejora en el ámbito interno y comunicación externa de los beneficios económicos, funcionales y emocionales (salario emocional) que la compañía iVisa Perú debe de implementar para crear una expectativa de marca empleadora que sea atractiva y aspiracional, para los potenciales candidatos?

1.5. Hipótesis

Si iVisa Perú contase con una estrategia consistente de marca empleadora atraería los mejores talentos.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Elaborar una estrategia de marca empleadora en comunicación y marketing en la que están incluidos los factores motivacionales de los egresados universitarios y los beneficios laborales que ofrece iVisa Perú para captar el mejor talento.

1.6.2. Objetivos específicos

- Identificar los beneficios laborales que la compañía iVisa Perú ofrecería a los egresados universitarios para lograr el interés de trabajar en ella y detectar las brechas con los beneficios que se están otorgando en estos momentos.
- Analizar la imagen que proyecta iVisa Perú en función de los beneficios que otorga.

1.7. Variables de estudio o componentes:

Marca Empleadora: Beneficios tangible e intangible de la compañía iVisa Perú como atracción del talento humano para egresados universitarios.

Talento Humano: Egresados universitarios de las carreras relacionadas a tecnología e innovación como diseño web, ingeniería empresarial, ingeniería de software, idiomas y carreras afines, en donde se obtendrá las aspiraciones que tienen estos egresados al momento de buscar su primer trabajo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Gestión del Talento Humano

2.1.1. Administración de los Recursos

La administración de los Recursos Humanos debe anticiparse a los hechos. Su función no solo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la alta dirección de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. (Florez, 2014, p. 9)

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial, por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término recurso humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80. (Prieto, 2013, p. 13)

En opinión del filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, desde los años 60, señala que, la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios sociolaborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas.

Por consiguiente en la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los Directores de Recursos Humanos cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (Chiavenato, 2009, p. 42)

Es cierto que la administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, 2009)

2.1.2. Definición del Talento Humano

La definición de talento humano, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), define a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Prieto, 2013, p. 17)

Sin embargo, Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que

mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Por su parte Martha (Alles, 2005) parte de la siguiente pregunta: ¿es el talento un don, un regalo de los dioses, o es algo adquirido por el aprendizaje? No se detiene en la discusión, pues seguramente el interrogante no acepta una única respuesta, pero sí hace un pormenorizado análisis de las capacidades o competencias que se derivan de aquel talento, abordando el estudio de las mismas y los distintos métodos para su desarrollo.

2.1.3. Definición de la Gestión del Talento Humano

Para definir Gestión de Talento Humano, (Chiavenato, 2009), menciona que los equipos de gestión del talento humano sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.

Sin embargo, Alles (Alles, 2005) se pregunta “¿Cómo despertar esas potencialidades? ¿Cómo desarrollar ese talento que podemos inferir del estudio de las conductas agrupadas en competencias? Esta es la inquietud que parece mover a la autora”.

Por su parte (Prieto, 2013, p. 16), menciona que la gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Describe gráficamente el Talento Individual en la siguiente figura:

Figura 1

Talento Individual en la siguiente figura:

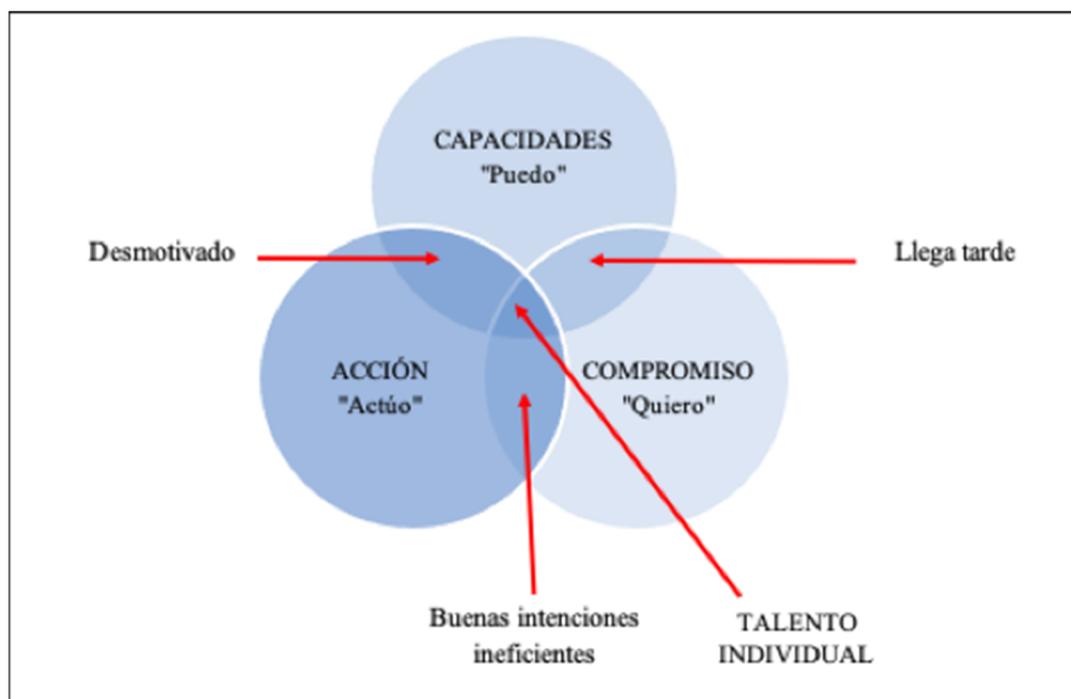


Figura 1 Los componentes del talento. Adaptado de "Libro Gestión del talento" de Pilar Jericó, ed 2001, pág 68.

Benites (2005, como se citó en Alvarado y Barba, 2016), es el conjunto de saberes y haceres de individuos y grupos de trabajo en las organizaciones pero también aptitudes, habilidades y convicciones, valores, motivaciones y expectativas en las organización, trabajo y sociedad.

El talento humano está estrechamente relacionado con las competencias por ser un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Como indica (Alvarado & Barba, 2016) talento proviene de la palabra talentum, lo cual está vinculado al significado de aptitud e inteligencia. El talento puede entenderse de diferentes maneras y puede estar asociada a habilidades innatas como también a habilidades desarrolladas con la práctica y el entrenamiento. Sin embargo la diferencia radica en que el talento innato puede durarte para toda la vida mientras que el talento adquirido debe de practicarse o entrenarse de manera constante.

Por otro lado, (Gestión, 2014) el talento humano no solo se trata de un esfuerzo o actividad que involucra un trabajo sino también aquellos factores que permiten el desarrollo de la actividad como conocimientos, experiencia, motivación, interés vocacional, salud, actitudes y aptitudes.

El talento humano es el capital más importante y existen tres factores que le dan relevancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y los conocimientos. Estos tres aspectos han permitido que el término recurso humano relacionado con un instrumento de trabajo sustituible en las organizaciones quede atrás y que actualmente se reconozca como talento humano por el conjunto de habilidades y conocimientos que impactan en los resultados de los objetivos de las organizaciones y que además hoy en día las organizaciones más valoran ya que reclutar, capacitar y desarrollar involucra inversión de tiempo y dinero en las organizaciones como para dejar ir al talento humano de las empresas.

2.1.4. Procesos de Gestión del Talento Humano

En los proceso de Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009), sostiene que la administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. Por lo que determina que existen seis procesos de la administración de recursos humanos el cual es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, los cuales se detallan a continuación:

- Integrar personas: para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- Organizar a las personas: para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Recompensar a las personas: para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Desarrollar a las personas: para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo de la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- Retener a las personas: para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Auditar a las personas: para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Figura 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Figura 2 Los seis procesos de la administración de recursos humanos. Adaptado de “Libro Gestión del Talento Humano”, de Idelberto Chiavenato, ed 2009, pag 15.

2.2. Atracción del Talento Humano

La atracción del talento humano es diseñada y gestionada en función a cada empresa, con el fin de tener a los candidatos idóneos en los puestos de trabajos requeridos y así contribuir desde la gestión humana con el cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas.

Como menciona (Duque & Sosa, 2016) es importante recalcar que para desarrollar un adecuado proceso de atracción del talento es necesario tener identificar claramente cuales son las características positivas, beneficios y cualidades tanto de la empresa como de los puestos de trabajos ofrecidos.

2.2.1. Generación Etaria

Según Kertzer (1983 citado en Diaz, Lopez & Roncallo 2017) “la palabra generación se asocia con parentesco; con personas que tienen la misma edad y comparten momentos

históricos, con etapas de la vida como la juventud, madurez o vejez, entre otras asociaciones”. (p 193).

Además, al respecto Aguado & Jiménez (2017) menciona” Hoy en día el mercado laboral está conformado por tres generaciones resaltantes como los Baby Boomers, la generación X y la generación Y”. Es importante mencionar también que dentro de poco se unirá con más fuerza la generación Z por lo que las organizaciones tendrán más generaciones en un mismo lugar.

Pasaremos a definir y dar algunas caracterizaciones de los grupos generacionales como hoy son conocidos:

2.2.2. Generación Baby Boomer

La generación Baby Boomer en (Miguel, 2015) menciona que los baby boomers se encuentran en el rango de nacidos durante la post guerra, en la década del 50. Dentro de sus características más resaltantes está el ser experimentadores, individualistas y orientados a causas sociales.

Asimismo refiere que durante esa época existieron hechos que pasaron a la historia como el asesinato de John F. Kennedy, Robert Kennedy y Martin Luther King, The Beatles, la llegada a la Luna, la guerra de Vietnam, la experimentación social, la libertad sexual, y diferentes movimientos como los son los derechos civiles, ecologista, feminista. Así como también las experimentaciones con las drogas. Se caracterizan por ser experimentadores, individualistas, orientado a causas sociales.

Complementando la información, Aguado y Jiménez (2017), mencionan que la generación baby boomer es reconocida como un perfil laboral senior en las organizaciones debido a su madurez profesional que solo la edad puede dar. Difícilmente se observan desestabilizados o confundidos por situaciones nuevas, suelen saber lo que hay que hacer ya que probablemente han pasado por la misma situación en otras ocasiones y además poseen un grado de conocimiento inigualable comparado con otras generaciones. A pesar de eso, en las organizaciones existe una mentalidad generalizada de perder al talento senior, por pensar que es algo inevitable suelen darle poca importancia, olvidando la contribución de los baby boomers con sus conocimientos y experiencia, confiabilidad y dedicación, interés por el aprendizaje, habilidades de liderazgo y mentoring.

2.2.3. Generación X

En la generación X se encuentran las personas nacidas entre 1962 y 1980. Les tocó enfrentar una sociedad diversificada, ecléctica, vertiginosa por algunos acontecimientos como el SIDA, la explosión tecnológica, la caída del muro de Berlín, el aumento en los índices de divorcio, los escándalos de corrupción y las consecuencias de la globalización Castrataro (2013, citado en Miguel 2015).

Además dentro de las características más resaltantes de la generación X en la actualidad es la madurez profesional, el nivel de preparación, y el sentido de responsabilidad por las compañías del mercado laboral (Díaz, López & Roncallo 2017).

Esta generación tuvo el primer contacto con el desarrollo tecnológico y ha sido descrita como menos formal y con un nivel mayor de capacidad de adaptación que sus predecesores. (Aguado & Jiménez 2017).

Para la generación X tal como menciona Gross y Scott (2001, citados en Díaz, López & Roncallo 2017), el trabajo es parte esencial en su autodefinición y valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. Por otro lado Bridgers y Johnson (2006 citados en Díaz, López & Roncallo 2017) la generación X Valora altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida.

2.2.4. Generación Y

Respecto a la generación Y tal como menciona (Miguel, 2015), esta generación Y se ubican todos los nacidos en 1980 y 1997 quienes actualmente se encuentran laboralmente activos. Son también conocidos como Millenials o nativos digitales debido a su capacidad natural para manejar la tecnología. Mientras que por otro lado la consultora Deloitte (2014, citados en Díaz, López & Roncallo, 2017). Refieren que los Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000.

La generacion Y fue marcada por eventos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de google, youtube, wikipedia, redes sociales como facebook y twitter, entre otras, la guerra de Irak y de Afghanistan, el Tsunami de Asia, la recesión del 2008, Microsoft office como parte de la vida académica y laboral. (Díaz, López & Roncallo, 2017).

Esta generación también es descrita por Hatum (2014, citado en Miguel (2015) como ensimismada, desconfiada, desleal, despreocupada por las reglas y superficial entre otros. Además, como menciona la consultora PWC (2011, citado en Diaz, Lopez & Roncallo, 2017) una de las características más resaltantes y destacables de este grupo es la afinidad por el mundo digital

A diferencia de las generaciones anteriores, (Miguel, 2015) La generación Y está más enfocada en optimizar al máximo el presente, en hacer, como una forma de vida, lo que les apasiona y buscando la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que entienden que evolucionar es la clave para sobrevivir.

Los Millennials quieren tener el control en su trabajo y su vida personal. Están en una constante búsqueda de desarrollar ideas y proyectos nuevos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intraemprendedores). Además, como menciona Deloitte (2014, citado en Diaz, Lopez & Roncallo, 2017) los Millennials demuestran poca lealtad con sus empleadores ya que están en constante rotación de las compañías en búsqueda de nuevas oportunidades, o emprendimientos propios.

Las características motivacionales impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. Seaton y Boyd, (2007 citados en Díaz, López & Roncallo, 2017)

Los millennials se diferencian de otras generaciones debido a que han desarrollado competencias que otras generaciones no tienen, como menciona (Aguado & Jimenes 2017) las características más comunes de esta generación son el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red, así como también el deseo de obtener un trabajo con significado a la formación, el desarrollo personal combinado con el profesional, la aspiración al éxito y un gran valor asociado al tiempo libre.

Por otro lado, respecto a la población laboral Peruana se menciona (Diario Gestión, 2018): “Más del 50% de los puestos ejecutivos (de la primera línea de decisiones) serán liderados por los llamados millennials, quienes destacarán por la rapidez laboral, la conectividad global o mayor inclusión y la responsabilidad social”.

Así mismo, en el mercado laboral Peruano, la generación Z o también conocida como centennial ya está representando el 1% de postulantes para ocupar un puesto de trabajo y las áreas que generan mayor interés por esta generación son las de comercial y atención al cliente, administración y servicios generales, entre otras. (Revista Info Capital Humano, 2018).

2.2.5. Generación Z

Respecto a la generación Z, (Solis, 2019), menciona que son todas las personas nacidas entre los años 2000 y 2018 y que son llamadas también centennials. Una de las características principales que menciona el autor es que ésta generación está acostumbrada a buscar y encontrar lo que necesitan pero de una manera rápida sin esperar mucho tiempo, además a comparación de otras generaciones, la generación Z se comunica y relaciona mucho a través de dispositivos móviles, además utiliza mucho la tecnología para crear contenido y compartirlo socialmente. Por otro lado se caracteriza por la igualdad en comunicar, opinar y libertad para proponer considerando que todos tienen la misma importancia, no temen fallar ya que entienden que la información puede ser modificable y cambiante al tener mucha información a la mano y no ser toda siempre confiable.

2.2.6. Género femenino

En el mercado laboral peruano actualmente sólo el 24% de los altos puestos vienen siendo ocupados por mujeres (Blog RSM Perú,2019). La falta de políticas empresariales no permite aún recortar la brecha mostrando una igualdad de oportunidades para ambos sexos generando igualdad de oportunidades.

Según estudios recientes indican que se conseguiría un gran incremento en la economía si es que se consideraría al talento femenino a nivel empresarial (Jaime Lladó, 2019) .Se considera que la participación de la mujer llenaría la necesidad de talento en las empresas , creando competencia en los diferentes sectores. Se conseguiría un gran salto en la sociedad al considerar la igualdad de género siendo las mujeres más comprometidas con su trabajo, innovadoras y muy eficientes.

Actualmente las empresas son más tecnológicas además de competitivas de acuerdo a sus necesidades por lo que se requiere personal formado y las mujeres graduadas superan a los hombres. Además las empresas requieren diversidad de género en sus planillas (los estudios valoran la diversidad) por ello se considera que aquellas que logren incursionar a la mujer lograrán competitividad y crecimiento para sus empresas.(Economía de Mallorca, 2019)

Según Womenalia.com existen 10 razones para contratar a una mujer en una empresa, la primera de ellas son sus competencias emocionales que superarían a la de los hombres: escucha, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos. La segunda razón es la multitarea y multifoco, capacidad de realizar diversas tareas a diferencia de los hombres que son monofocales. La tercera es la capacidad de liderazgo con gran capacidad de emprender.

Las seis siguientes razones están enfocadas a sus habilidades de cooperación, comunicación, capacidad de escucha y solución de problemas. Otras razones son el aprendizaje continuo, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad. También demuestran rigor, profesionalismo y exactitud. por lo que siempre están en la búsqueda de la excelencia y finalmente tenacidad con un espíritu de superación dando lo mejor de sí para alcanzar máximos resultados.

2.3. Motivación Organizacional

A lo largo del tiempo, existen muchas teorías sobre la motivación laboral como la más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970), que describe los aspectos y factores que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades prioritarias, aprendidas o adquiridas, y teorías aún en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

Por otro lado, tenemos a Kanfer y Ackerman (2000) que señalan dos tipos de motivaciones en el aspecto laboral, entre ellos las motivaciones que dependen de la situación o del momento y del estado de ánimo de la persona, lo cual podemos interpretar que son motivaciones momentáneas, a diferencia de otras motivaciones más estables y consistentes ligados a rasgos o características de la misma personalidad de las personas tales como aprender, la competitividad, la responsabilidad, entre otros.

Sin embargo tomando en cuenta la investigación y correlación descrita por Newstrom (2011) sobre las teorías motivacionales del comportamiento humano en el ámbito laboral haciendo un comparativo de las teorías de Maslow y Herzberg; donde Maslow se enfoca en las necesidades internas, en las que destaca las necesidades primarias y secundarias; sin embargo, Herzberg las interpreta y distingue por factores de higiene o extrínsecas y factores de motivación o intrínsecos; por lo que, sugieren que las necesidades internas ya fueron cubiertas, por lo que las nuevas generaciones ahora están motivados por las necesidades y motivadores de orden superior según Herzberg. (p.11 5)

Comparando y analizando las teorías de Maslow y Herzberg señaladas anteriormente, se puede afirmar que las nuevas generaciones destacan por priorizar las necesidades superiores incluso antes de satisfacer sus necesidades primarias.

Por lo que Fischman (2014) ahonda claramente en el teoría de Herzberg, en el libro *Motivación 360°* de las diferentes generaciones; en el que describe la motivación Intrínseca como intuitiva, es decir que los individuos se basan en sí mismos, y la motivación Extrínseca se relaciona en las expectativas de las personas, la cuales son más de carácter externo, es decir que los individuos se encuentran más a la expectativa de su valoración y/o aprobación por parte del empleador. A continuación, se muestra algunos motivadores intrínsecos y extrínsecos:

Tabla 1
Teoría de los dos factores de Herzberg

Motivadores intrínsecos (p.100)	Motivadores extrínsecos (p.36)
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Sentido de competencia • Novedad • Aprendizaje • Relación, pertenencia • Trascendencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Premios, incentivos • Bonos • Diplomas, trofeos • Evaluación, notas • Fecha límite • Castigos

Nota: Elaboración Propia. Diferencias entre las Teorías Motivacionales de Herzberg. Adaptado de << Motivación 360°>>, por Fischman, D. & Matos, L., 2014.

2.3.1. Motivación Intrínseca

Deci y Ryan (2010, como se citó en Orbegoso, 2016, p. 4) exponen que:

Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos... La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer.

Amador C. (2013) publicó la Teoría de los dos factores de Herzberg, en la cual se detalló los factores de motivación organizacional en función a las principales satisfacciones de la siguiente manera:

- Logros y reconocimientos
- Independencia laboral y responsabilidad

Tabla 2
Factores de Motivación Laboral

Factores de motivación organizacional	
Logros y reconocimiento	Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador
Independencia laboral y responsabilidad	Radica en el ámbito laboral, en el trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador

Nota: Elaboración Propia. Satisfacciones principales como Factores Motivacionales. Adaptado de << Teoría de los dos factores de Herzberg>>, por Amador C., (2013).

En el mundo laboral, Fischman (2014, p. 35) señala seis motivaciones intrínsecas: autonomía, competencia, relación, novedad, aprendizaje o crecimiento, trascendencia.

La Autonomía, según Fischman (2014) la define como “cuando una persona puede elegir la actividad que hace y cómo la hace, se motiva haciendo la actividad en sí misma; se siente libre, siente que es dueño de su destino, que hace lo que él siente que es importante.”

Los autores Amador C. y Fichman , destacan las motivaciones Intrínsecas como las acciones espontáneas que estimulan al individuo a ser partícipe de la realización de una actividad en el ámbito laboral.

2.3.2. Motivación Extrínseca

Manzo (2002) reafirmó la Teoría de los 2 Factores del reconocido psicólogo Frederick Herzberg, en su publicación *El legado de Frederick Irving Herzberg*, sobre la Teoría de Motivación-Higiene, en el que describe los factores de higiene o también conocido como motivaciones extrínsecas, a los factores tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas como factores presentes en el ámbito laboral que no originan en los empleados una fuerte motivación sino que solo

contribuye a disminuir la insatisfacción laboral o eliminarla; esto quiere decir que son satisfactorias en un corto plazo.

Más adelante, Amador (2013) afirmó que los Factores de higiene organizacionales o Extrínsecas eran el sueldo y beneficios, la Política de la empresa, las relaciones con los compañeros o clima laboral, el ambiente físico de trabajo, la supervisión, el estatus, la seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación, ya que todos ellos como su propio nombre indica, está relacionada con todo lo referente al exterior.

Tabla 3
Factores de higiene Organizacionales

Factores de higiene Organizacionales	
Sueldo y beneficios	Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
Políticas de la empresa y su organización	Los colaboradores están regulados por la política de una empresa, que en mahor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
Relaciones con los compañeros de trabajo	El colaborador siempre estará en un ambiente laboral por ello siempre existirá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
Ambiente físico	El lugar, ya sea una oficina, un área de producción etc. donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
Supervisión	Hay una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
Status	El "status" que llevas dentro de la organización de la empresa.
Seguridad laboral	Como colaborador siempre se busca tener espacio laboral seguro dentro del trabajo, no solo eso, tambien una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
Crecimiento, madurez y consolidación	Cuando la empresa promueve, realiza ascensos, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

Nota: Elaboración Propia. Factores de Higiene o Motivaciones Extrínsecas. Adaptado de <<Teoría de los dos factores de Herzberg>>, por Amador C., (2013).

Fischman y Matos (2014) explican que la motivación extrínseca, también conocida como Factores de Higiene, “Es cuando las personas realizan una actividad únicamente como medio para conseguir un fin, es decir, cuando lo que le interesa a la persona es principalmente este ‘fin’, la consecuencia de hacer ‘algo’” (p. 36).

Los autores destacan, según la cita referida que, cuando realizas una actividad concreta y concluyes llegando a la meta, el factor motivacional extrínseco está en el premio que obtendrás al final, más no en la actividad en sí de llegar al objetivo.

Asimismo, Fischman y Matos (2014) consideran como motivadores extrínsecos más importantes: el reconocimiento, el deseo de ganar, los incentivos y bonos, y el castigo. (p. 174).

La motivación del colaborador (50% intrínseca y 50 % extrínseca – la intrínseca tiene un componente de marca empleadora, por la valoración que tiene en cuanto a la autoestima) por capacidad de la persona (las persona adecuada en el puesto adecuado x los recursos de que disponen para la realización de su trabajo). Coopers, 2000

2.3.2.1. Beneficios Laborales

Los beneficios laborales son derechos irrenunciables reconocidos a los trabajadores, debido a que son esenciales e inherentes a toda persona que presta sus servicios de manera personal, siendo legal y justo reconocerlos en un marco de derecho constitucional laboral, es importante que como empresario se dé cumplimiento de dichas obligaciones. En Perú, los beneficios laborales establecidos por la normativa laboral son: Salario promedio, Seguro Médico, CTS y Gratificaciones, Utilidades, Asignación Familiar, Vacaciones, Capacitaciones y Licencias por maternidad o paternidad.

Sin embargo, algunas empresas estratégicamente ofrecen beneficios adicionales con la finalidad de atraer el talento o retenerlo. Este tipo de beneficios pueden ser tangibles e intangibles. Teniendo en cuenta lo señalado por la Escuela de Negocios Internacionales Fundesem Business School – FBS (2017) de España, recomienda establecer un modelo de compensación salarial bajo sistemas fijos y variables para dar dinamismo y flexibilidad al modelo retributivo, en ella se debe contemplar los elementos Intrínsecos y Extrínsecos como fueron mencionados anteriormente.

Dentro de los elementos Intrínsecos, la FBS señala que son aquellos factores y variables ligados a la subjetividad de cada individuo y que le compensan por formar parte de una organización, como ser parte de una organización socialmente responsable, desarrollar un trabajo retador, creativo o interesante que va a satisfacer sus necesidades propias como familiares; en cambio los elementos Extrínsecos son aspectos tangibles, los cuales son percibidos como recompensa, estas pueden ser económicas o de retribución emocional, entre ellos podría ser tener un horario flexible, estacionamiento privado, bonos, entre otros.

2.4. Marca empleadora

2.4.1. Análisis de la marca empleadora.

En la actualidad el mundo empresarial tiene un gran reto de competitividad para mantenerse líderes en el mercado y dentro de ello resalta cada vez más la movilidad laboral y la inminente brecha de talentos que atentan contra el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Liu, 2015). Los profesionales calificados realizan diferentes investigaciones y evaluaciones con la finalidad de encontrar la mejor opción laboral, debido a ello las empresas cada vez se preocupan más por realizar diferentes acciones, convenios y coordinaciones con las diferentes áreas con la finalidad de retener y atraer al mejor talento del mercado generando valor agregado a su talento humano.

Es por esto que hoy resuenan fuertemente términos como marketing interno, employee engagement, involvement y salario emocional, entre otras. (Gómez, 2011) . Estos términos han surgido debido a las necesidades y las exigencias de los profesionales a medida que éstos van creciendo en sus capacidades, gustos y perfiles, por lo que evalúan y tienen identificadas a las empresas que consideran atractivas, ya que se basan en sus propias percepciones y aspiraciones. Es un gran reto para las empresas lograr captar la atención, preferencia y atracción de los mejores talentos.

La nueva forma de emprendimiento es a través de startups y plataformas que son medios de conexión entre productores y consumidores con el objetivo de intercambiar valor o generar sinergias sobre un mismo interés, se maneja bajo una herramienta tecnológica de desarrollo a nivel de software que permite la interacción.

Esta herramienta debe mantener una modularidad efectiva para cubrir las diferentes fases de la interacción a nivel de funcionalidades, tiende a ser controlada a nivel usuario por lo que

su arquitectura debe ser muy bien diseñada, amigable además de cubrir la actual necesidad de configuración en los equipos de comunicación móviles.

El crecimiento de este tipo de plataformas permite ampliar las diversidades en el mercado ya sea a nivel de necesidad de usuarios o locaciones globales generando coincidencias en diversos sectores, por ello es necesario tener una base de buenos gobiernos que permita seguridad para los usuarios. Parker, Van y Choudary (2016).

Como ejemplo tenemos a una de las startups que viene revolucionando en el sector hotelero con una nueva alternativa que nació ante la necesidad de conseguir dinero para el pago de su propio alquiler esta es Airbnb. Fue creada en el año 2008 por Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk. Tiene en la actualidad más de 11 millones de personas que han utilizado el servicio, 150.000 por día. Una oferta de más de 600.00 apartamentos y habitaciones en todo el mundo

Según Blecharczyk toda startup necesita notoriedad, tracción y financiación. Ellos de manera innovadora decidieron aprovechar la próxima convención del partido demócrata en el año 2008 en la cual fue elegido Obama como candidato a la presidencia para poder concretar su idea. Tal como menciona Blecharczyk (2014), había mucha gente de la ciudad que quería irse y otros de fuera querían venir para presenciar este momento importante para ellos, aprovecharon la oportunidad lanzando una web que ofrecía una alternativa de alojamiento barato y diferente. El lanzamiento fue un éxito. Luego encontraron la forma de poder seguir financiando el proyecto utilizando astucia y siempre con soluciones innovadoras para aquellos problemas habituales que se puedan presentar .

2.4.2. Importancia de la marca empleadora

Las empresas actualmente saben que no solo es importante preocuparse por la rentabilidad sino también por la imagen proyectada dentro del mercado y la importancia que tiene su marca para sus stakeholders, se confiere el segundo valor de la empresa a la sostenibilidad. Siete de cada diez empresas dicen estar “altamente interesadas” en la marca empleadora, sin embargo no invierten dedicación en el tema (Sheen, 2018).

Rosario Sheen (2018) también comenta que los trabajadores consideran de gran importancia el trato recibido como seres humanos y el valor que dan a su aporte profesional. El sueldo es importante acompañado de las variables anteriores y la buena reputación. El 25% de las empresas viene trabajando en la construcción de su marca empleadora, ha identificado sus

ventajas competitivas de su negocio pero la inversión sigue siendo mayor en la marca del producto porque no encuentran un beneficio directo en las finanzas ya que no cuentan con indicadores que midan las ganancias, éstas métricas deben reflejar la relación que hay entre indicadores blandos, duros y financieros.

Por el crecimiento superior del servicio, en el PIB mundial, sustituyendo al producto, los datos y el conocimiento sustituyen la mano de obra del siglo XX. Los enfoques de las empresas están relacionados con el servicio, conocimiento, la comunicación, calidad de la información, base de datos, talento, marca, intangibles y tecnología. Las claves de los negocios de hoy están más relacionadas con el servicio que con el producto en sí. (Aguado, Jimenez,2017). En el Perú el crecimiento se ha dado en un 7.6%.

Es importante dar a conocer la marca empleadora demostrando aquellos atributos más resaltantes considerados como valor agregado por nuestros empleados potenciales, dejar plasmada la esencia de la cultura, la comunicación es básica tanto interna como externa a través de las redes sociales para que los potenciales candidatos identifiquen en la empresa aquellas condiciones importantes para ellos como una marca atractiva y empresa deseable para trabajar.

2.4.3. Marketing interno

Para Aguado y Jiménez (2017) la gestión de personas debe ser justa, tener recompensas para incentivar que los mejores trabajadores se sientan motivados, reconocidos y que la empresa pueda conseguir que los empleados internos se conviertan en auténticos capital y embajadores de la marca. Los altos directivos deben estar involucrados en el proceso de cambio activamente, la comunicación interna efectiva es vital para conseguir que los profesionales internos se conviertan en verdaderos embajadores de la marca, la comunicación externa debe utilizar diversos canales de distribución con herramientas efectivas para las campañas de publicidad con el objetivo de generar un gran impacto vendedor y generador de confianza. Los medios digitales son los más utilizados y efectivos.

La consultora y corredora de seguros Marsh Perú informa que en el año 2019 con un incremento del 64% las grandes empresas reflexionaron con relación a sus horarios siendo estos más flexibles. Lo mismo sucedió con el teletrabajo que también registró un incremento de nueve puntos. “Nuestra política de *home office* es una vez al mes, pero la estamos ampliando porque las ciudades donde estamos, como Bogotá, Lima y Ciudad de México, son muy complicadas por el tráfico”, dice María Fernanda de la Torre, directora regional de Recursos Humanos de Xertica, empresa de servicios informáticos.

Varias fuentes consultadas informan que en los sectores con alta demanda de talento especializado, el salario se convierte en un commodity por lo que los beneficios ofrecidos por cada compañía se convierten en el factor más atractivo y diferencial “La propuesta de valor que las empresas ofrecen al mercado laboral tiene que ser más inteligente, más allá del salario, y contar con un portafolio atractivo de beneficios”, asegura Juan Carlos Gallegos, gerente comercial de Sodexo Beneficios e Incentivos Perú.

Un estudio realizado por Sodexo en el 2019 mostró que el 91% de los trabajadores apreciaría un bono de estudios sobre otros beneficios, a pesar de que solo el 30% de las empresas encuestadas lo brinda. Por otro lado, De la Torre, de Xertica, indica que premian a sus trabajadores con bonos que van desde los US\$50 a los US\$1,200 por certificación obtenida la cual indica que es “diferenciador con nuestros clientes“. Asimismo promueve los intercambios laborales, los cuales consisten en enviar a trabajadores por un trimestre a las oficinas de la empresa en otro país. En su última encuesta de engagement, el 87% de sus trabajadores indicó estar “orgullosos y comprometidos”.

A continuación apreciamos algunas tendencias de beneficios laborales que LinkedIn considera serán los más valorados por empleadores así como para los empleadores para el año 2020.

Tabla 4*Tendencias laborales que definirán el escenario laboral del 2020*

Tendencias laborales que definirán el escenario laboral del 2020	
1. Trabajo Flexible	Experimentos de una semana laboral de 4 días, sugieren aumento de productividad.
2. Salud mental no será un tabú	La depresión y ansiedad afecta a la productividad y a la economía mundial.
3. Concentración, aptitud importante	Planificar el día y controlar el uso de la tecnología.
4. Trabajo no para toda la vida	Búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Trabajos con duración de 3 a 5 años.
5. Educación sin costo para trabajadores	Cursos y nuevos conocimientos permite al empleador convertirse en un gran atractivo laboral
6. Humanos, más humanos	Habilidades blandas
7. Mejorar la experiencia del empleado	Adaptar la flexibilidad inteligente, orientada a la necesidad y motivación de cada trabajador.
8. Respetar disponibilidad	Nuevas generaciones se preocupan por lo ofrecido en el área laboral así como en las áreas de su vida
9. Inteligencia artificial	Algoritmos cada vez más presente y necesario para gestionar los negocios
10. Escasez de enfermeras	La OMS planifica una campaña para promover la educación, formación y apoyo para las enfermeras.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de Factor capital humano, por linkedin, 2019.

Una buena marca empleadora, se constituye naturalmente en la primera opción de trabajo, y esta debe de estar representada internamente en la organización por el buen clima laboral, puestos de trabajo desafiantes, autonomía y recursos adecuados para un desarrollo

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se aplicará al desarrollo es la explicativa, ya que se indagará sobre las causas o fenómenos de la marca empleadora como atracción del talento humano de egresados universitarios, con el fin de alcanzar un posicionamiento en el mercado con la intención de atraer a los mejores talentos que busquen trabajar en este tipo de empresas flexibles y empaticen con la cultura organizacional.

3.2. Enfoque de investigación:

El enfoque de investigación será mixto, debido a que se utilizarán la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitan enriquecer el proceso de investigación y obtener resultados más claros sobre el tema a investigar.

3.3. Método y Diseño de Investigación

El método será aplicando un instrumento de recolección de información utilizando para la recolección de datos en el presente trabajo de investigación lo siguiente:

Herramientas:

- Encuesta sondeo:

Encuesta por cuestionario dirigida a egresados universitarios de las diferentes universidades de Lima Metropolitana, a fin de conocer las diferentes apreciaciones de las empresas que pueden ser atractivas para laborar.

- Encuesta dirigida postulantes potenciales a la empresa iVisa Perú:

Encuesta por cuestionario, a fin de conocer los principales atractivos de la empresa iVisa Perú que perciben los postulantes aspirantes a un cargo laboral.

- Entrevistas a profundidad a colaboradores de la Empresa iVisa Perú:

Entrevista por cuestionario, mediante recopilación de información en forma descriptiva sobre los beneficios que perciben dentro de la organización como marca empleadora dentro del mercado laboral.

3.4. Selección de la muestra

3.4.1. Encuesta sondeo:

Se consideró como muestra a 54 egresados universitarios de las diferentes universidades de Lima Metropolitana, entre 21 a 23 años de edad, con la finalidad de recopilar sus opiniones, intereses y necesidades en la búsqueda de sus de sus primeras prácticas profesionales en el mercado laboral

3.4.2. Encuesta dirigida postulantes potenciales a la empresa iVisa Perú:

De una población de 90 postulantes se analizó la muestra de 64 egresados de las diferentes universidades de Lima Metropolitana, potenciales candidatos entre 21 y 23 años de edad, postulantes para un puesto de trabajo en iVisa Perú de las carreras relacionadas a tecnología e innovación como diseño web, ingeniería empresarial, ingeniería de software, idiomas y carreras afines, con la finalidad de conocer qué es lo que buscan los candidatos potenciales en una empresa empleadora.

3.4.3. Entrevistas a profundidad a colaboradores de la Empresa iVisa Perú:

Se entrevistó a 16 colaboradores que representa el 25% del total de colaboradores de la compañía iVisa Perú, con el fin de conocer su percepción y valoración con respecto a los los beneficios con los que cuentan actualmente como colaboradores dentro de la organización, ya que estos beneficios impactan en la marca empleadora de la compañía dentro del mercado laboral limeño, el cual es ofrecido como oferta de empleo a los egresados universitarios que sienten interés por un puesto de trabajo.

3.5. Método de Selección de Muestra:

Para la encuesta sondeo, la encuesta dirigida a postulantes potenciales a la empresa iVisa Perú y la entrevistas a profundidad a colaboradores de la Empresa iVisa Perú se utilizará un método no probabilístico debido a que se seleccionará una muestra por conveniencia.

4. RESULTADOS

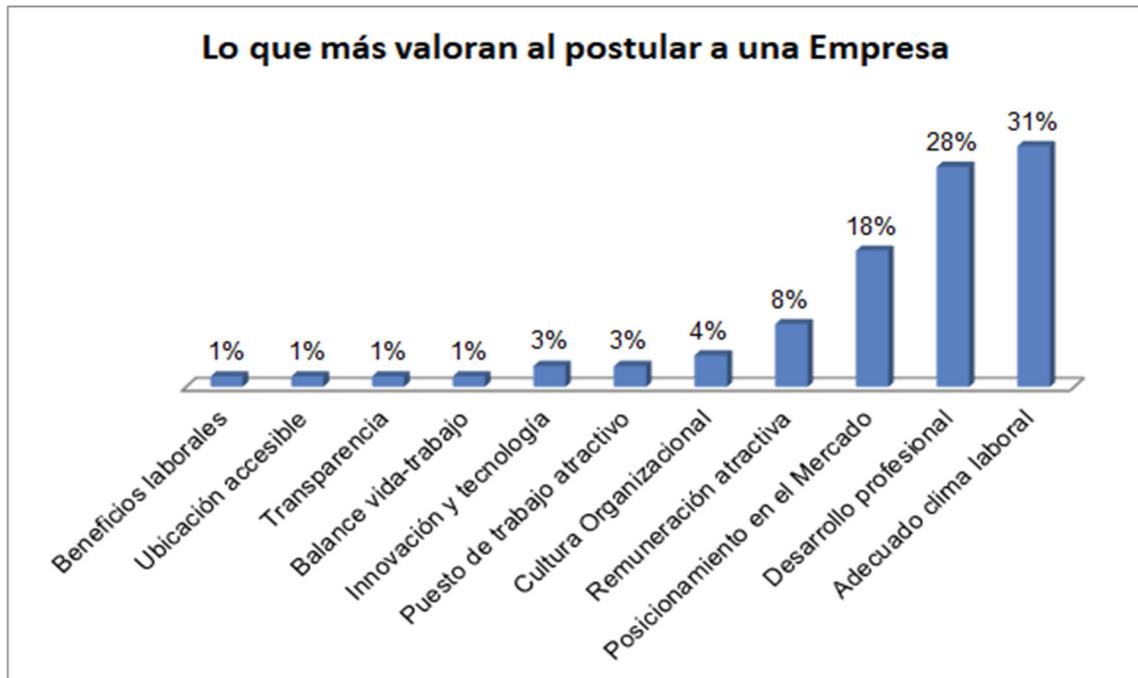
Se han elaborado gráficos de los resultados sobre el análisis que se ha obtenido mediante la aplicación de las encuestas y entrevista a profundidad los cuales se detallan a continuación:

4.1. Encuesta sondeo

Pregunta 1: Al postular a una empresa ¿Qué es lo que más valoras?

Gráfica 1

Lo que más valoran al postular a una Empresa



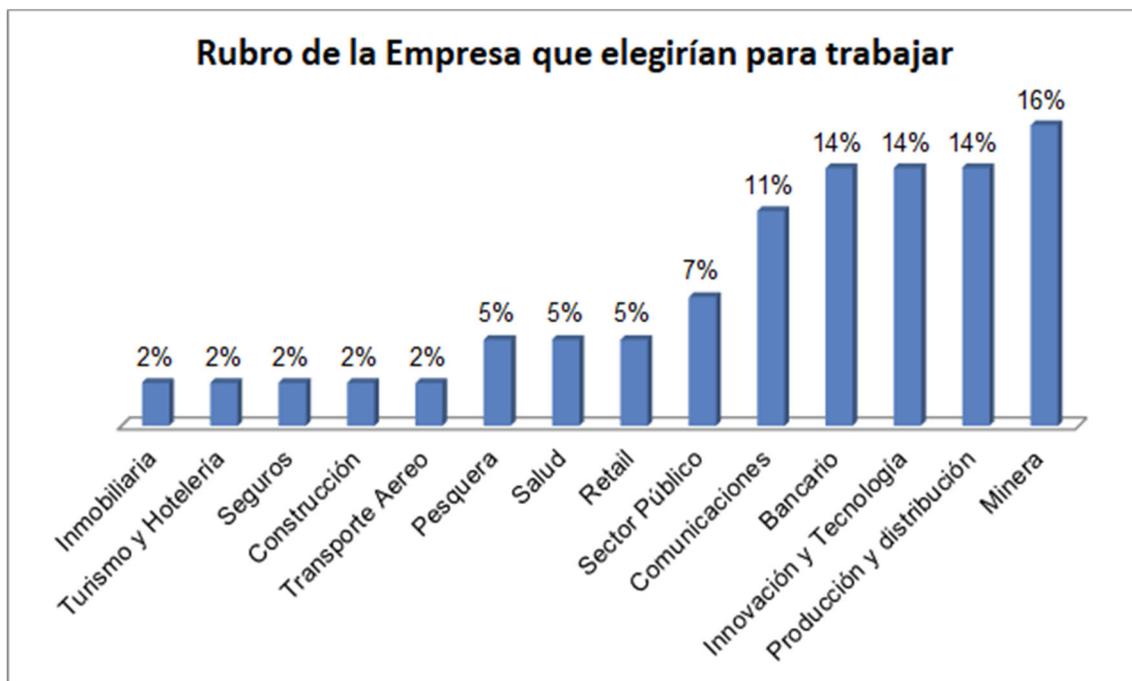
Fuente: Elaboración propia

El 31% de los encuestados valoran un adecuado clima laboral, el 28% el desarrollo profesional y el 18% el posicionamiento en el mercado; por lo que se puede determinar que valoran más los factores intangibles.

Pregunta 2: Si tuvieras que elegir una empresa para trabajar ¿Cuál elegirías y por qué?

Gráfica 2

Rubro de la Empresa que elegirían para trabajar



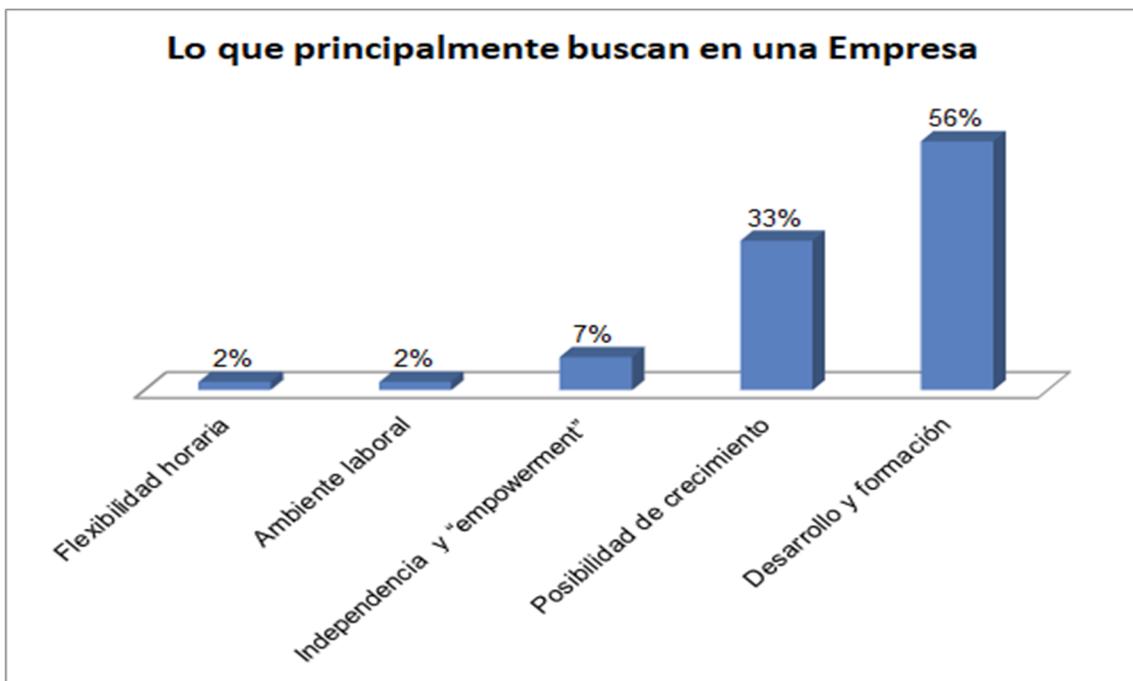
Fuente: Elaboración propia

El 16% eligieron el rubro de minería, el 14% producción y distribución, innovación/tecnología y bancario. Cabe mencionar que, el rubro de las empresas son reconocidas por su estrategia de marca empleadora en el mercado laboral. Sin embargo también se observa en la Gráfica 2 otros rubros que en menor medida los encuestados elegirían para trabajar.

Pregunta 3: ¿Qué es lo que principalmente buscas en una empresa?

Gráfica 3

Lo que principalmente buscan en una Empresa



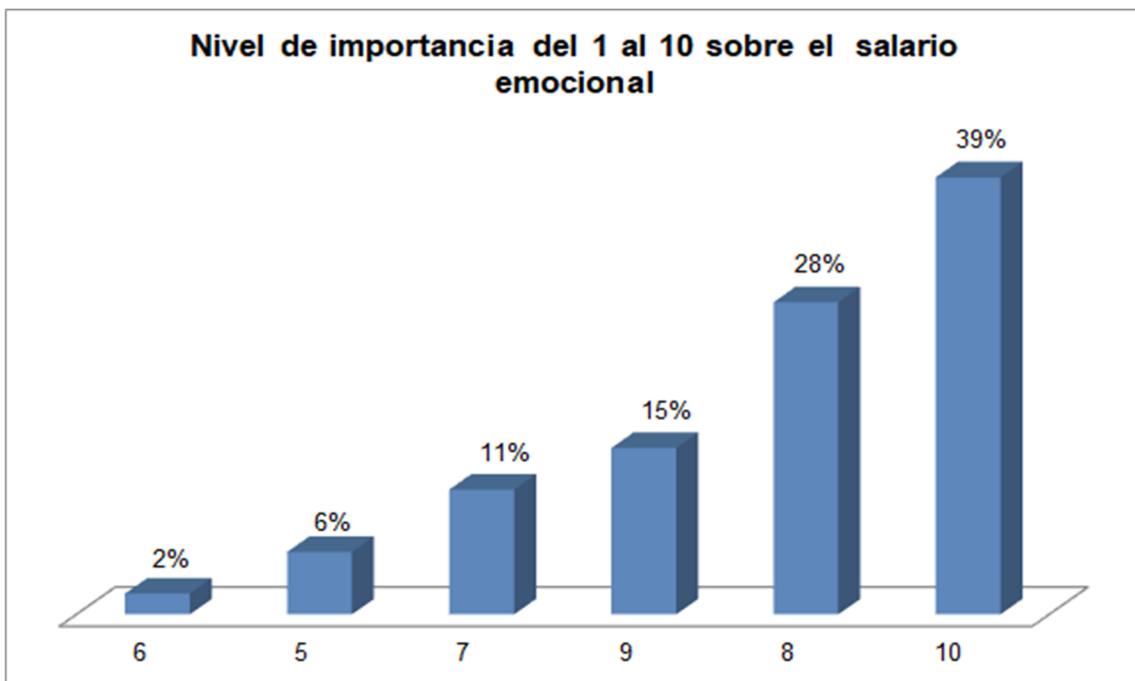
Fuente: Elaboración propia

El 56% busca principalmente desarrollo y formación, el 33% la posibilidad de crecimiento, por lo que se puede determinar que buscan ganar experiencia laboral en su primer trabajo.

Pregunta 4: Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es para ti el salario emocional?

Gráfica 4

Nivel de importancia del 1 al 10 sobre el salario emocional



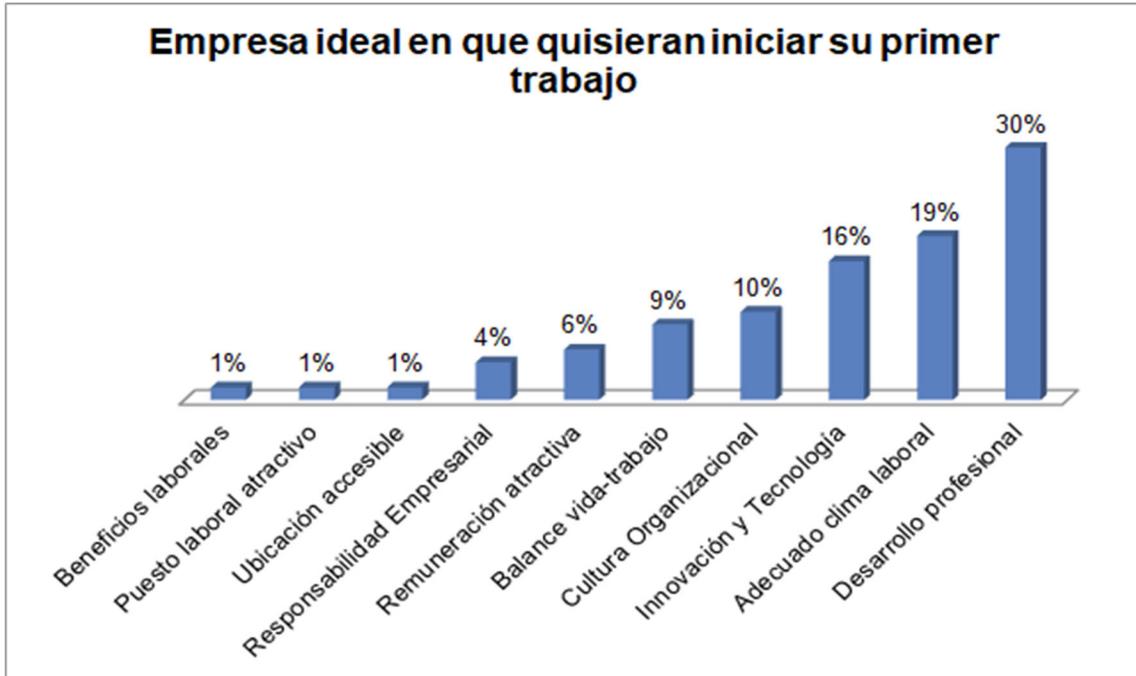
Fuente: Elaboración propia

El 39% de los encuestados eligió la puntuación 10, el 28% eligió la puntuación 8 y el 15% eligió la puntuación 9, por lo que se puede determinar que en su primer trabajo valoran más el salario emocional que la retribución salarial.

Pregunta 5: ¿Cómo sería la empresa ideal en la que quisieras iniciar tu primer trabajo?

Gráfica 5

Empresa ideal en que la quisieran iniciar su primer trabajo



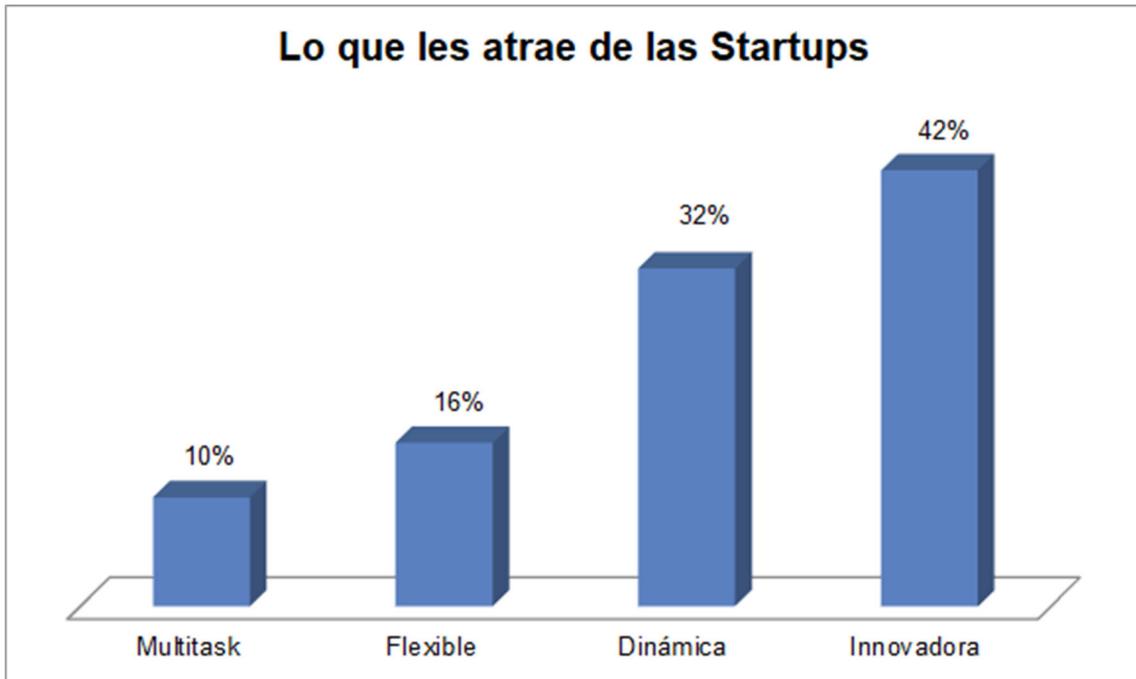
Fuente: Elaboración propia

El 30% de encuestados es una compañía donde exista desarrollo profesional, el 19% adecuado clima laboral, el 16% innovación y tecnología, por lo que se observa que se orientan a trabajar en una empresa que desarrolle su aprendizaje para su crecimiento profesional y les permitan innovar en esta era digital. Además los encuestados refieren otros factores importantes para iniciar su primer trabajo.

Pregunta 6: ¿Qué te atrae de las Startups? (Elige 2 alternativas)

Gráfica 6

Lo que les atrae de las startups



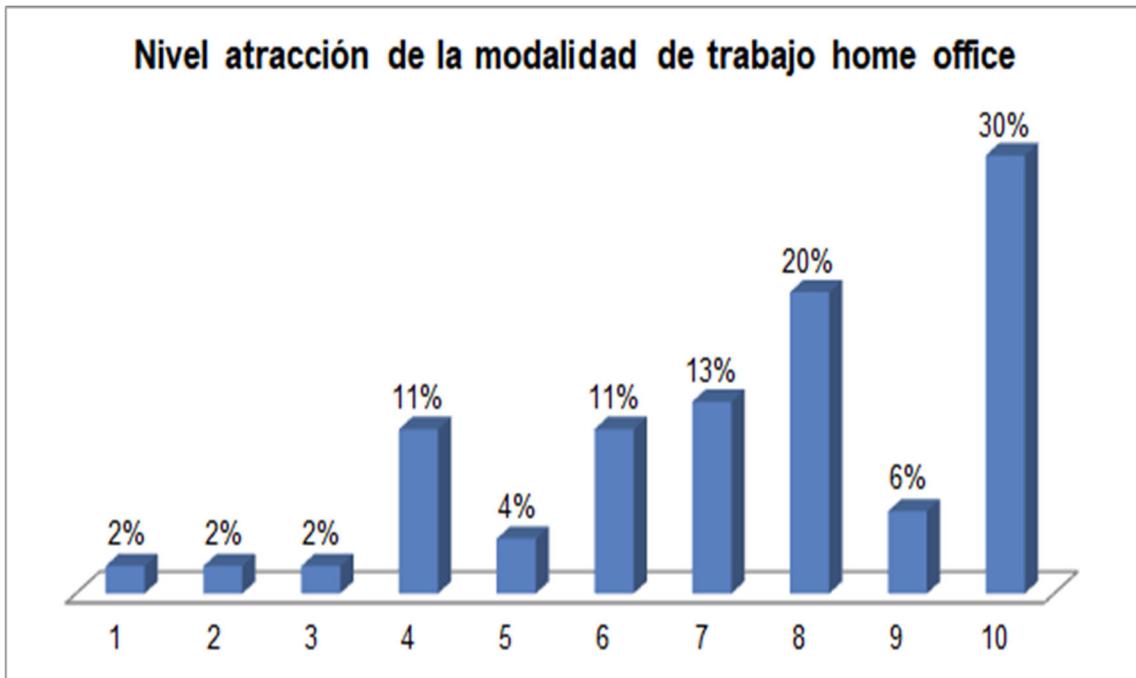
Fuente: Elaboración propia

El 42% de los encuestados se siente atraído por la innovación y el 32% por la dinámica de trabajo, por lo que se puede determinar que les atrae la creatividad y las posibilidades de crecimiento que representan las Startups. Por otro lado, el 16% se siente atraído por la flexibilidad y el 10% por el multitask.

Pregunta 7: Del 1 al 10 ¿Qué tanto te atrae la modalidad de trabajo home office?

Gráfica 7

Nivel de atracción de la modalidad de trabajo home office



Fuente: Elaboración propia

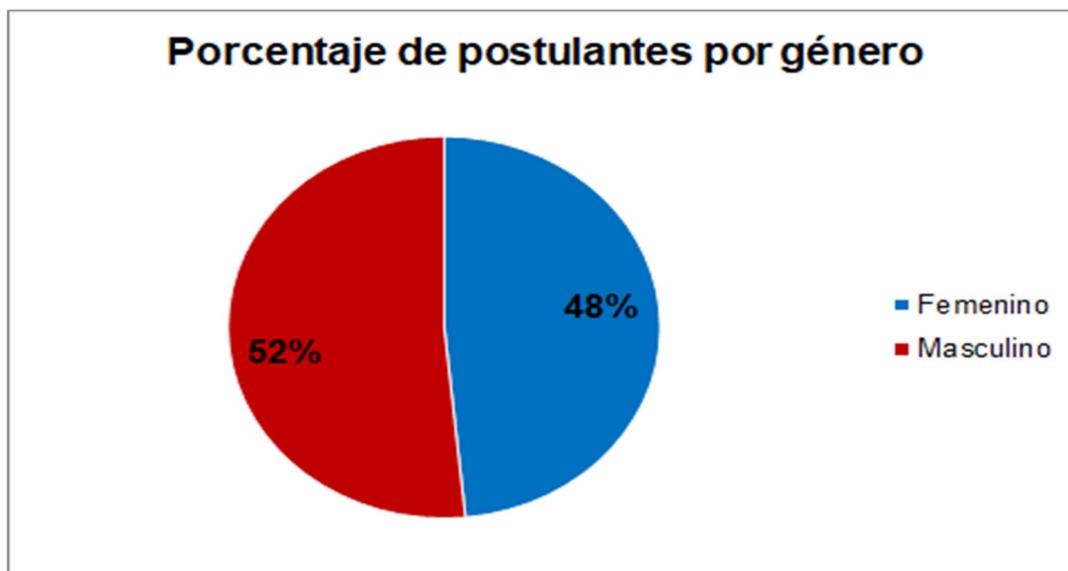
El 30% de encuestados se siente muy atraído por el trabajo de modalidad Home Office eligiendo la puntuación más alta (10), el 20% eligió la puntuación 8 y el 13% eligió la puntuación 7, por lo que se puede determinar que la modalidad home office es atractiva para el mercado laboral de egresados universitarios.

4.2. Encuesta postulantes a iVisa Perú

Porcentaje de postulantes por Género

Gráfica 8

Porcentaje de postulantes por género



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 9

Motivación por trabajar en iVisa Perú

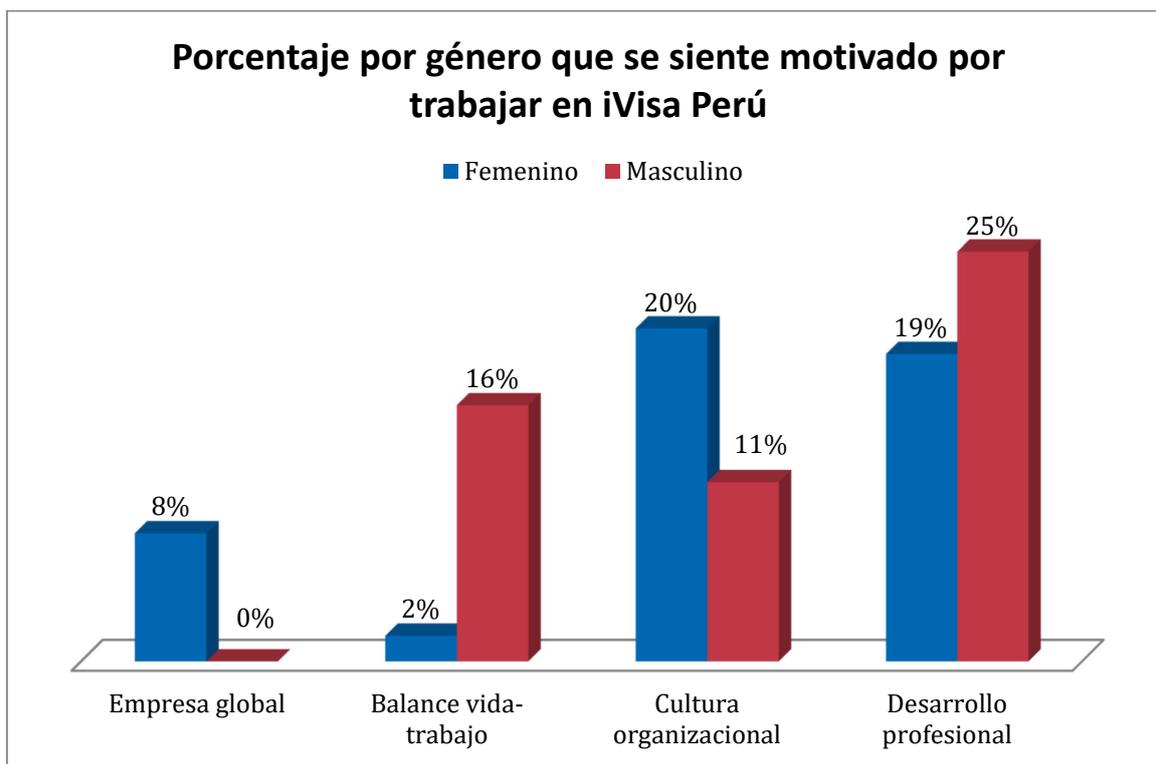


Fuente: Elaboración propia

El 44% de los postulantes a iVisa Perú se encuentran motivados por el desarrollo profesional en la empresa, el 31% de los encuestados se encuentran motivados por la cultura organizacional de la empresa, mientras que el 17% de encuestados se encuentra motivado por el balance vida-trabajo y un 8% se encuentra motivado por ser una empresa de firma global.

Gráfica 10

Porcentaje por género que se siente motivado por trabajar en iVisa Perú



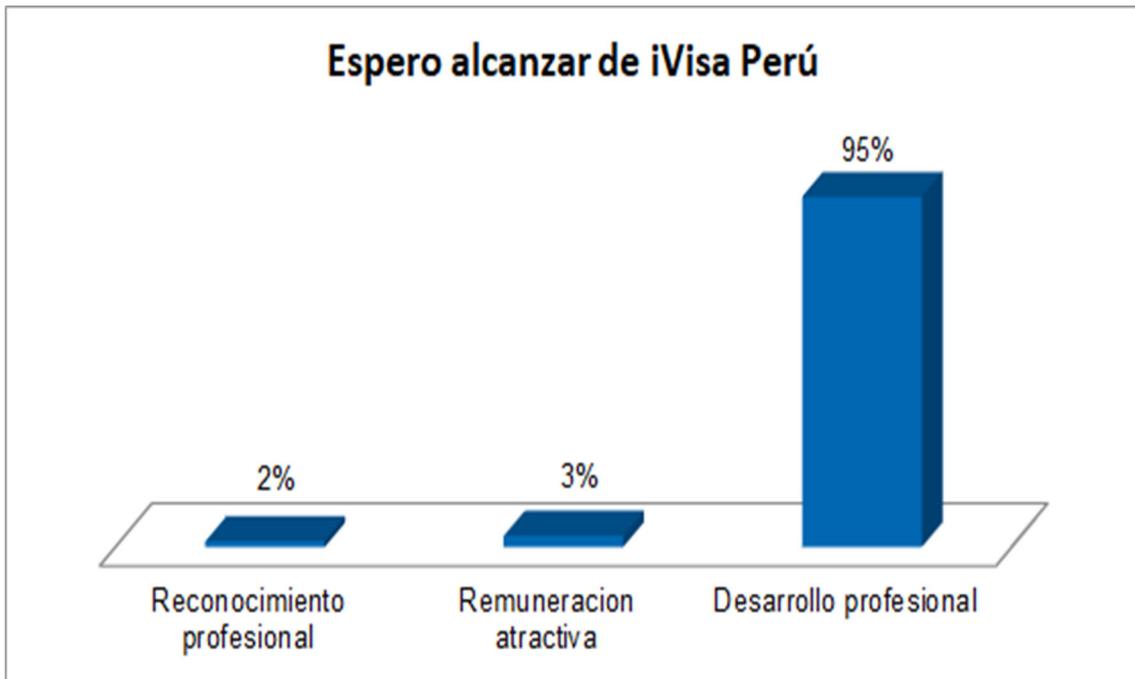
Fuente: Elaboración propia

El 25% y 16% de los postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú de género masculino encuentran su mayor motivación por el desarrollo profesional y el balance vida trabajo respectivamente, mientras que el 20%, 19%, y 8% de postulantes de género femenino se encuentra motivada por cultura organizacional, desarrollo profesional y empresa global respectivamente.

Pregunta 2: ¿Qué es lo que esperas alcanzar en iVisa Perú?

Gráfica 11

Lo que espero alcanzar en iVisa Perú

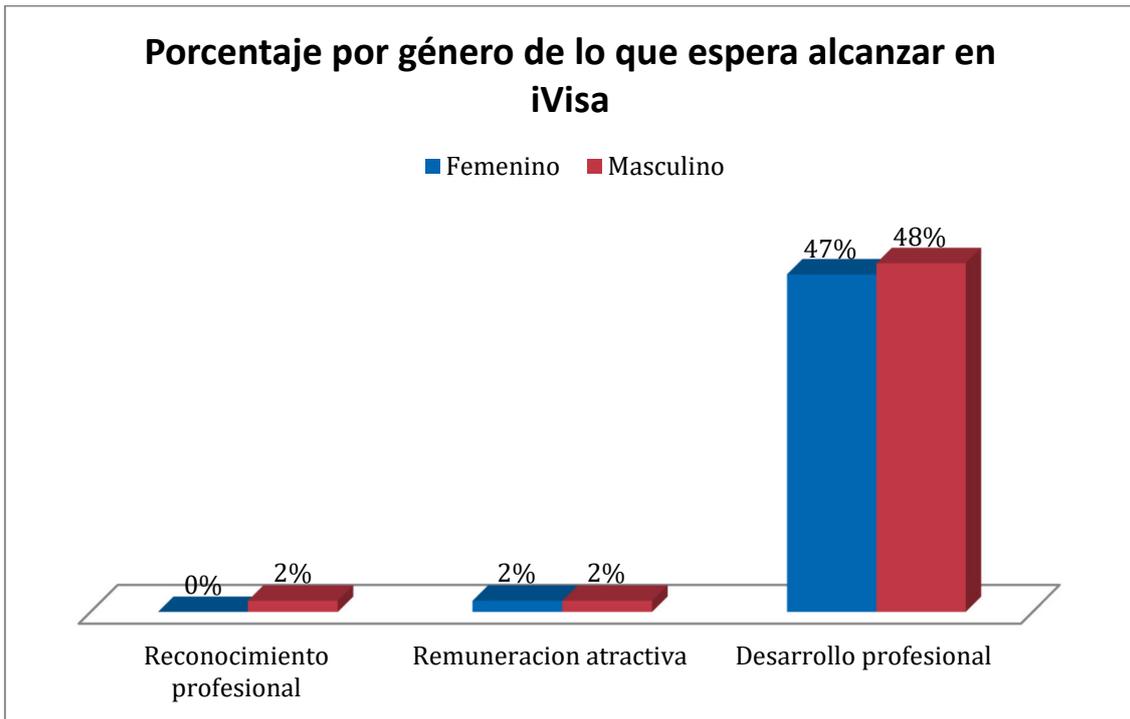


Fuente: Elaboración propia

El 95% de los postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú espera desarrollarse profesionalmente al ingresar a trabajar, mientras que un 3% y 2% espera alcanzar una remuneración atractiva y el reconocimiento profesional.

Gráfica 12

Porcentaje por género de lo que espera alcanzar en iVisa



Fuente: Elaboración propia

El 48% de postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú de género masculino y el 47% de postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú de género femenino esperan alcanzar desarrollo profesional mientras que el 2% de género masculino y femenino, ambos con la misma escala esperan alcanzar una remuneración atractiva. Observamos coincidencia en las aspiraciones de ambos géneros.

Pregunta 3: ¿Qué es lo que más te atrajo de la convocatoria?

Gráfica 13

Lo que más me atrajo de iVisa Perú

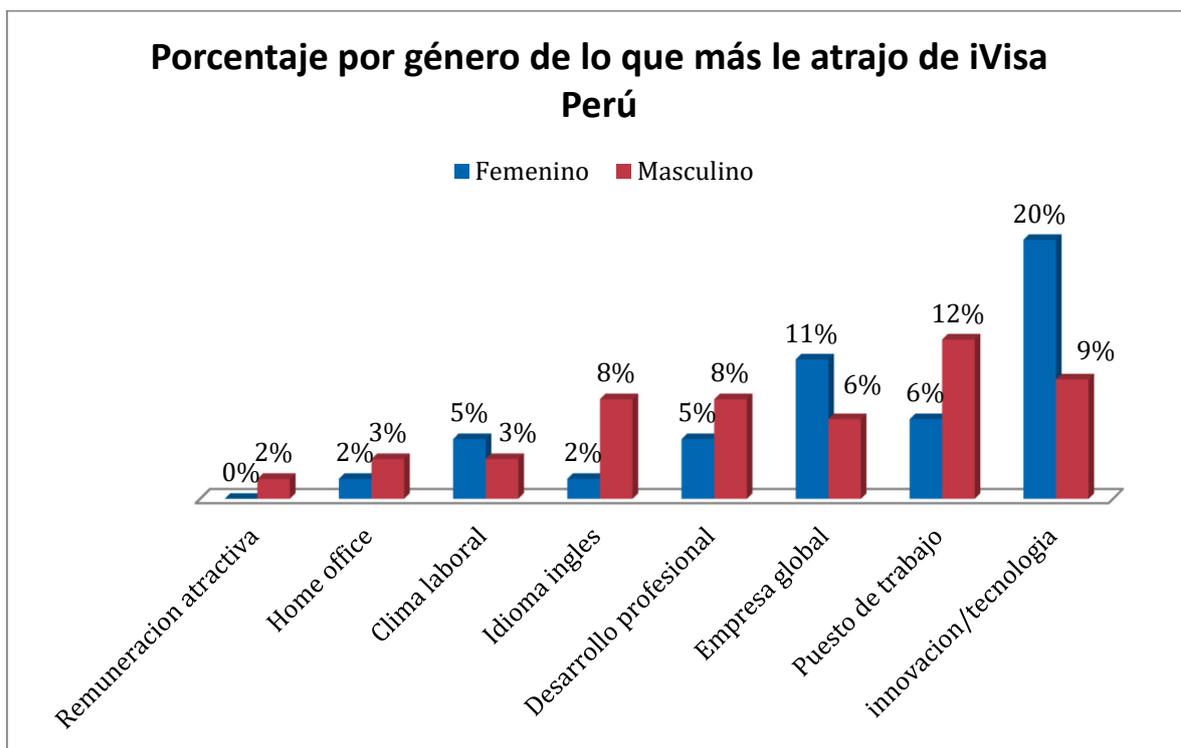


Fuente: Elaboración propia

El 29% de los postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú se encuentra atraído por la innovación y la tecnología, seguido de un 18% de encuestados que se sienten atraídos por los cargos y puestos de trabajo de iVisa Perú.

Gráfica 14

Porcentaje por género de lo que más le atrajo de iVisa Perú



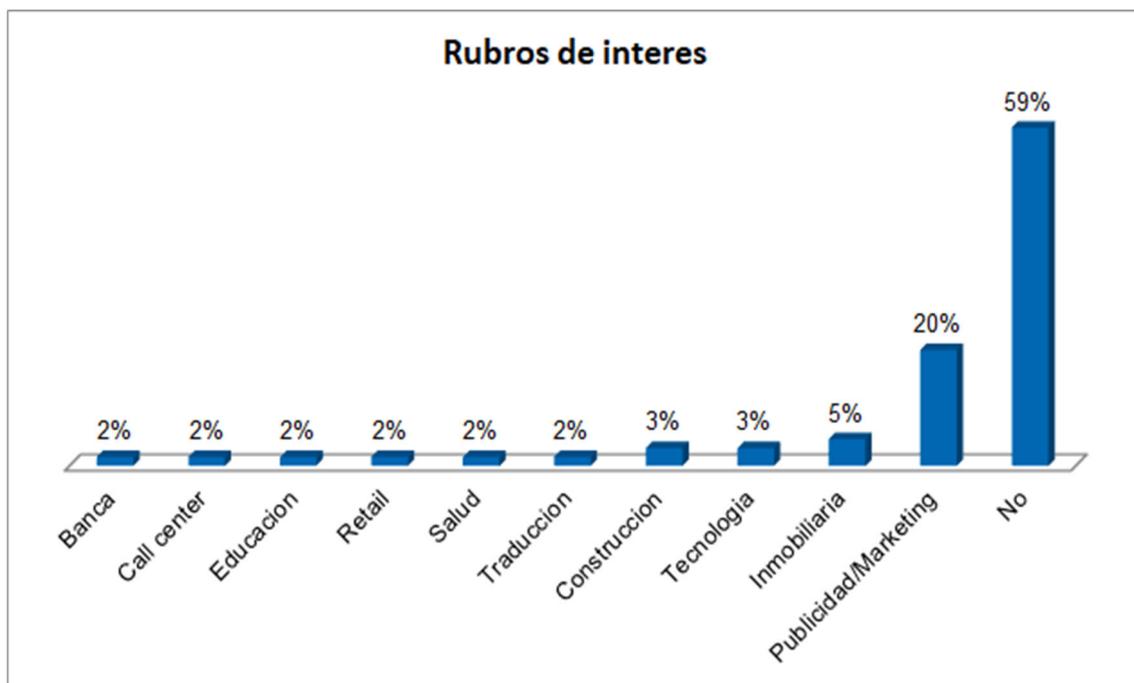
Fuente: Elaboración propia

El 20% y el 11% de postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú del género femenino se encuentra atraídos por la innovación/tecnología y la empresa global respectivamente, mientras que al 6% le atrae el puesto de trabajo y al 5% por el desarrollo profesional y clima laboral. Por otro lado el 12% y el 9% de encuestados para trabajar en iVisa Perú del género masculino se encuentra atraído por el puesto de trabajo y la innovación/tecnológica respectivamente.

Pregunta 4: ¿Estás participando en otro proceso de selección? ¿Menciona 2 de ellas y en qué rubro se encuentra?

Gráfica 15

Rubros de interés

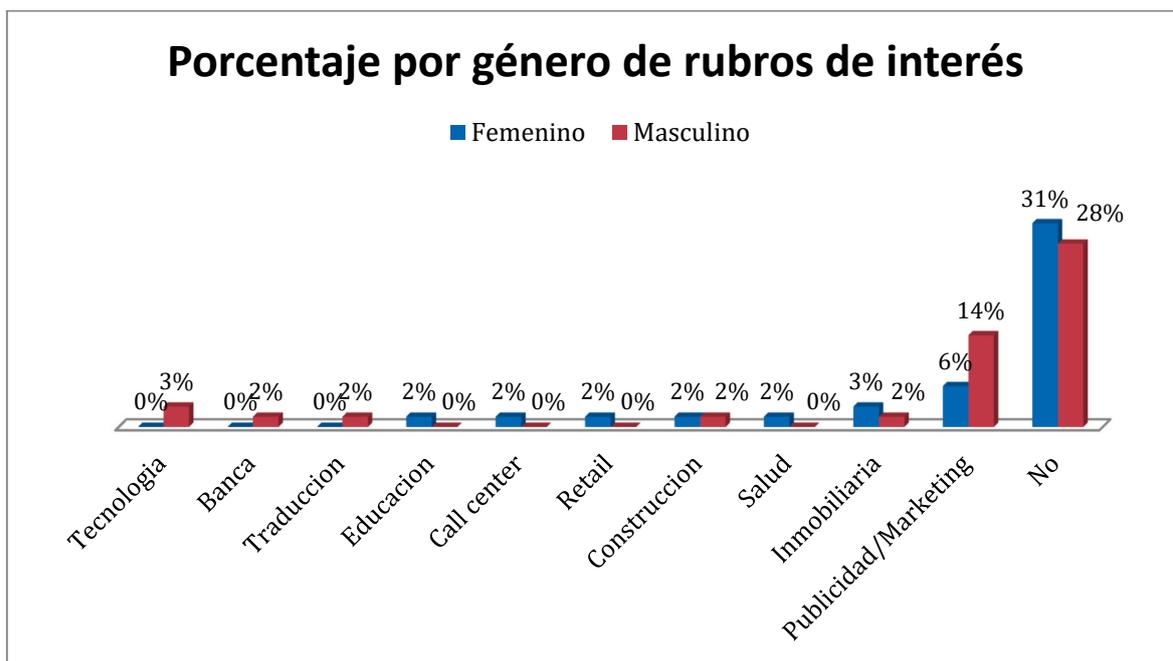


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto de postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú, con un 59% refiere no estar participando de otros procesos de selección, y el 20% de encuestados refiere estar participando de procesos de selección en empresas del rubro marketing y publicidad. Mientras que el 5% se encuentra participando de procesos de selección para el rubro de inmobiliario y el 18% de postulantes encuestados se encuentra participando en procesos de selección de los rubros de banca, call center, construcción, educación, retail tecnología y traducción/idiomas.

Gráfica 16

Porcentaje por género de rubros de interés



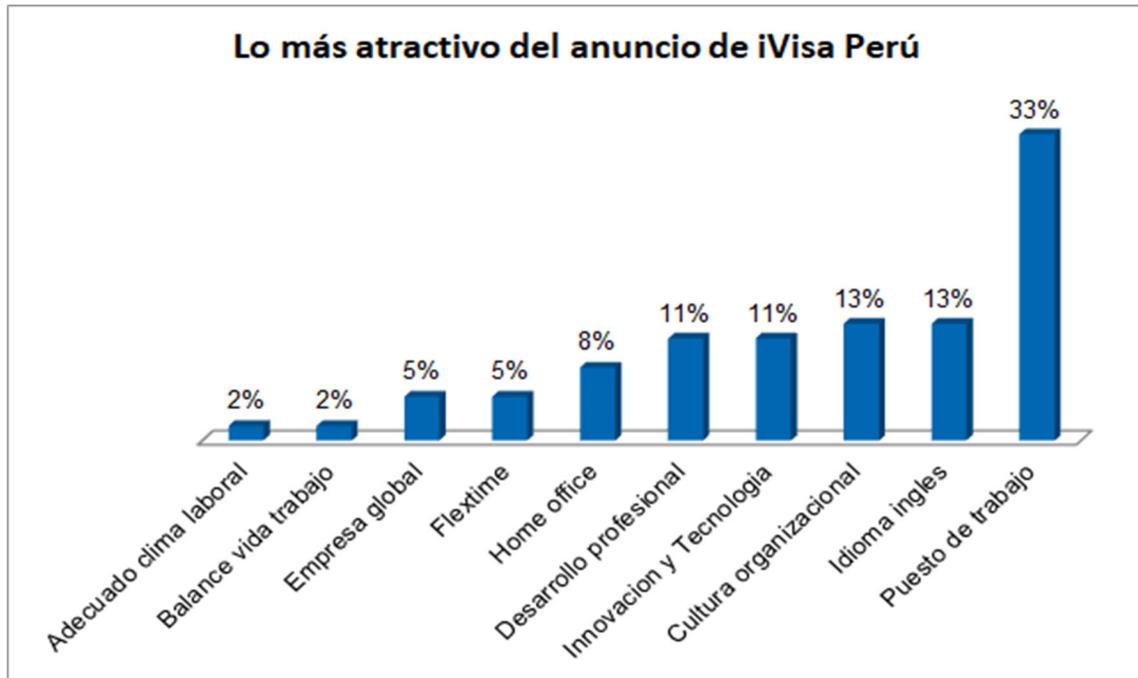
Fuente: Elaboración propia

El 31% de género femenino y el 28% de género masculino de postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú refiere no estar en otros procesos de selección, mientras que el 14% del género masculino y 6% del género femenino refieren estar en procesos de selección para el rubro de marketing/publicidad. Además, el 3% de postulantes encuestados del género masculino refiere estar en otros procesos de selección para el rubro de tecnología.

Pregunta 5: Del anuncio de trabajo ¿Que atrajo más tu atención para postular a iVisa Perú?

Gráfica 17

Lo más atractivo del anuncio de iVisa Perú

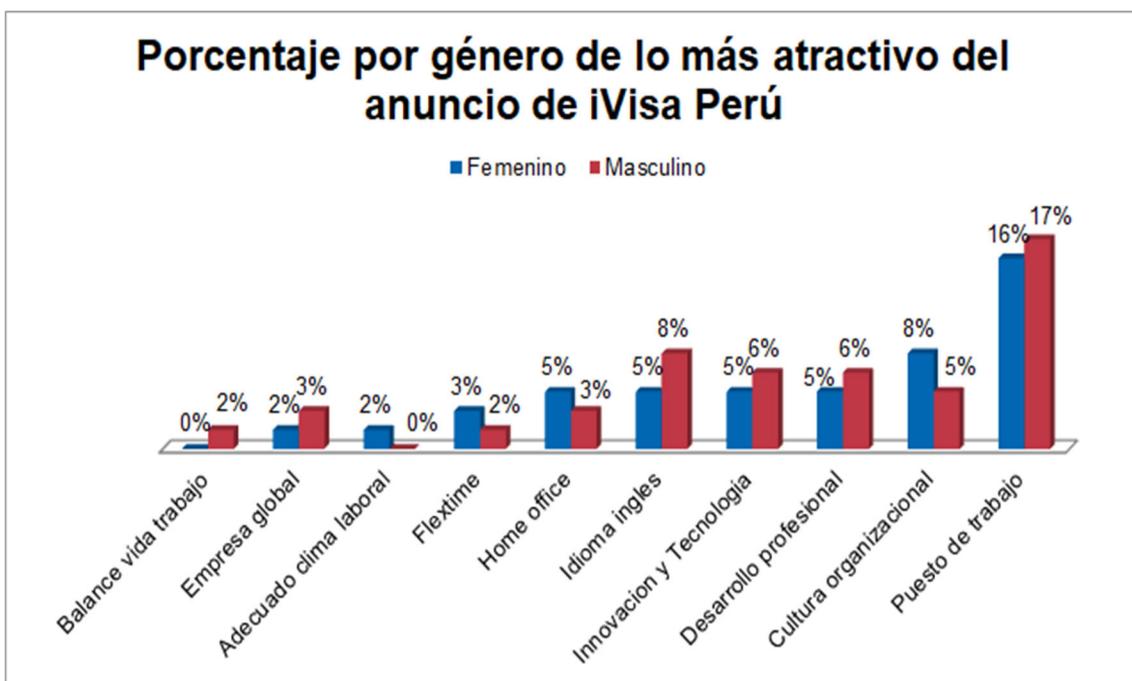


Fuente: Elaboración propia

El 33% de los postulantes encuestados para trabajar en iVisa Perú se sintió atraído por el puesto de trabajo, mientras que el 13% de postulantes encuestados se sintió atraído por la cultura organizacional que ofrece iVisa Perú como startup norteamericano y el idioma inglés con la misma escala. El 11% por ser una empresa innovadora y tecnológica y el desarrollo profesional respectivamente.

Gráfica 18

Porcentaje por género de lo más les atrajo del anuncio de iVisa Perú



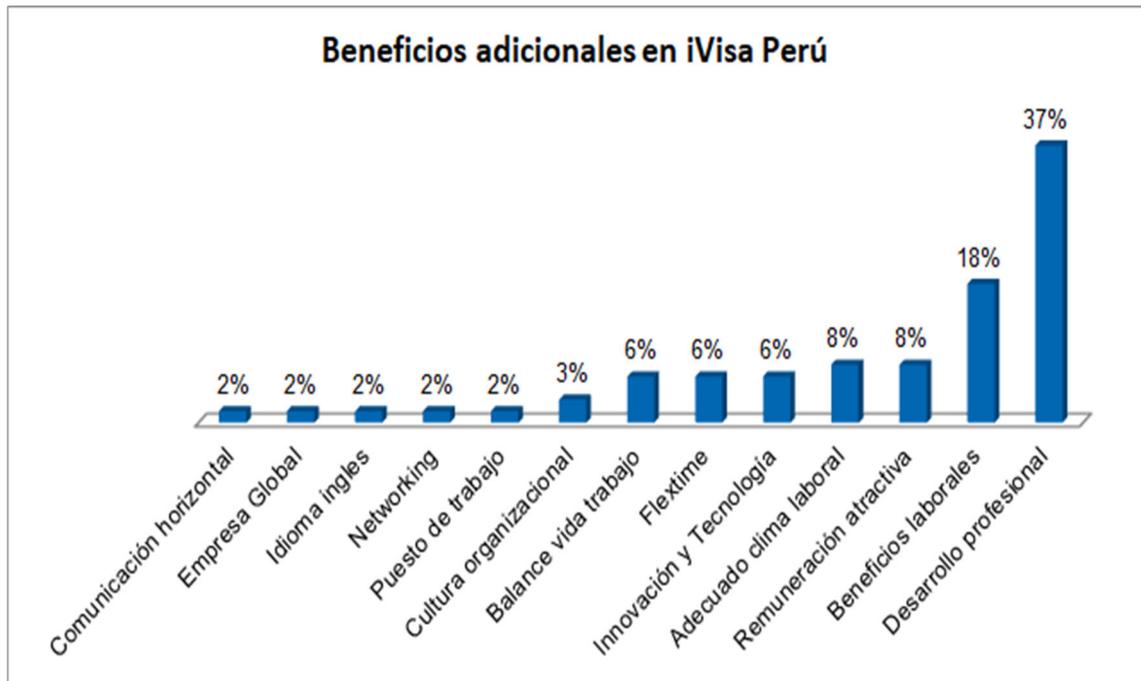
Fuente: Elaboración propia

El 16 % de postulantes encuestados de género femenino encontraron atractivo el puesto de trabajo, le dan una valoración del 8% a la cultura organizacional y el 5% al desarrollo profesional, innovación y tecnología, idioma inglés y al home office respectivamente, mientras que el 17% de los postulantes encuestados de género masculino encontró atractivo el puesto de trabajo y en un 6% el desarrollo profesional y la innovación y tecnología respectivamente.

Pregunta 6: Menciona que otro tipo de beneficios te gustaría encontrar iVisa Perú

Gráfica 19

Beneficios adicionales en iVisa Perú

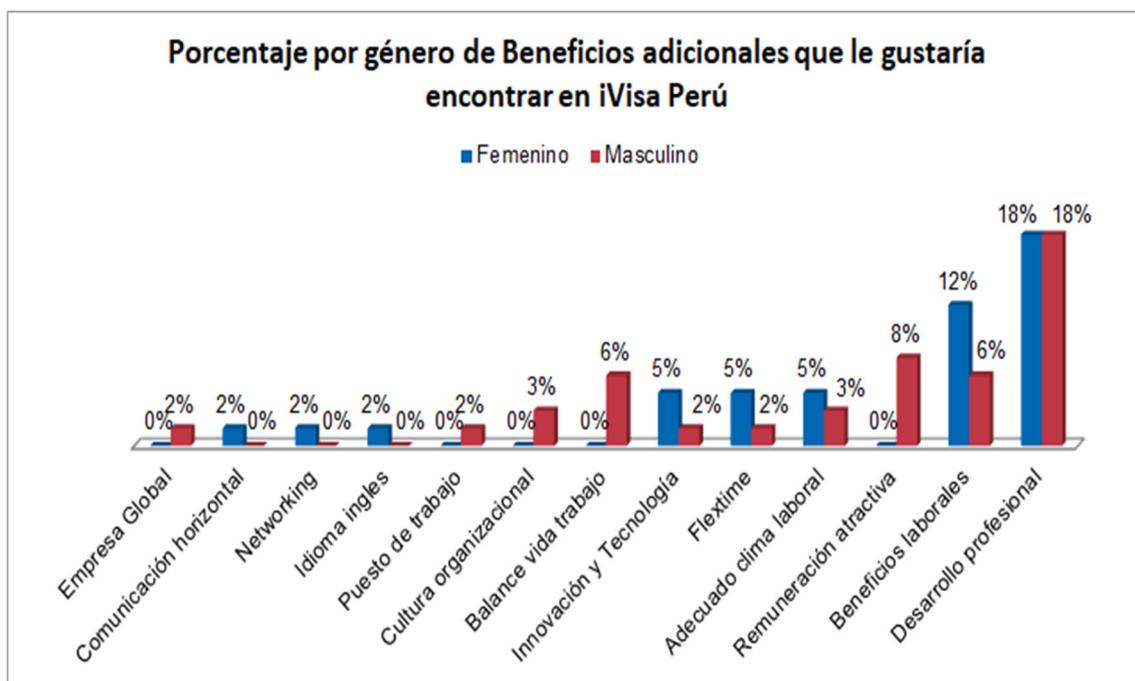


Fuente: Elaboración propia

El 37% de los postulantes encuestados desea encontrar desarrollo profesional en iVisa Perú, mientras que el 18% de los postulantes encuestados muestran interés por los beneficios laborales y el 8% desea un adecuado clima laboral y remuneración atractiva respectivamente. El 6% de los postulantes encuestados valoraron con la misma escala al flexitime, innovación y tecnología y al balance vida y trabajo.

Gráfica 20

Porcentaje por género de beneficios adicionales que le gustaría encontrar en iVisa Perú



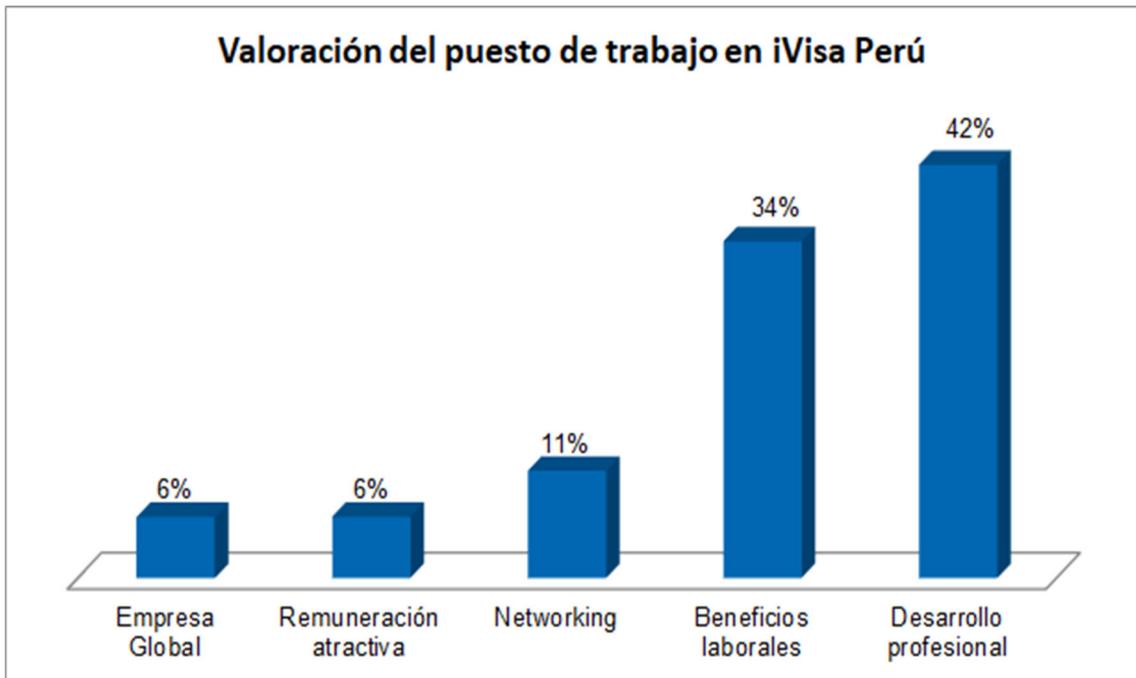
Fuente: Elaboración propia

El 18% y el 12% de los postulantes encuestados de género femenino se encuentran motivados por el desarrollo profesional y los beneficios laborales, el 5% se motivaron por el adecuado clima laboral dándole el mismo porcentaje al flexitime y a la innovación y tecnología respectivamente. El 18% y 8% de los postulantes encuestados de género masculino se motivaron por el desarrollo profesional y remuneración atractiva, el 6% por los beneficios laborales y balance vida trabajo. Encontramos que en ambos géneros la mayor motivación es el desarrollo profesional.

Pregunta 7: ¿Qué es lo que más te atrae de este puesto de trabajo?

Gráfica 21

Valoración del puesto de trabajo en iVisa Perú

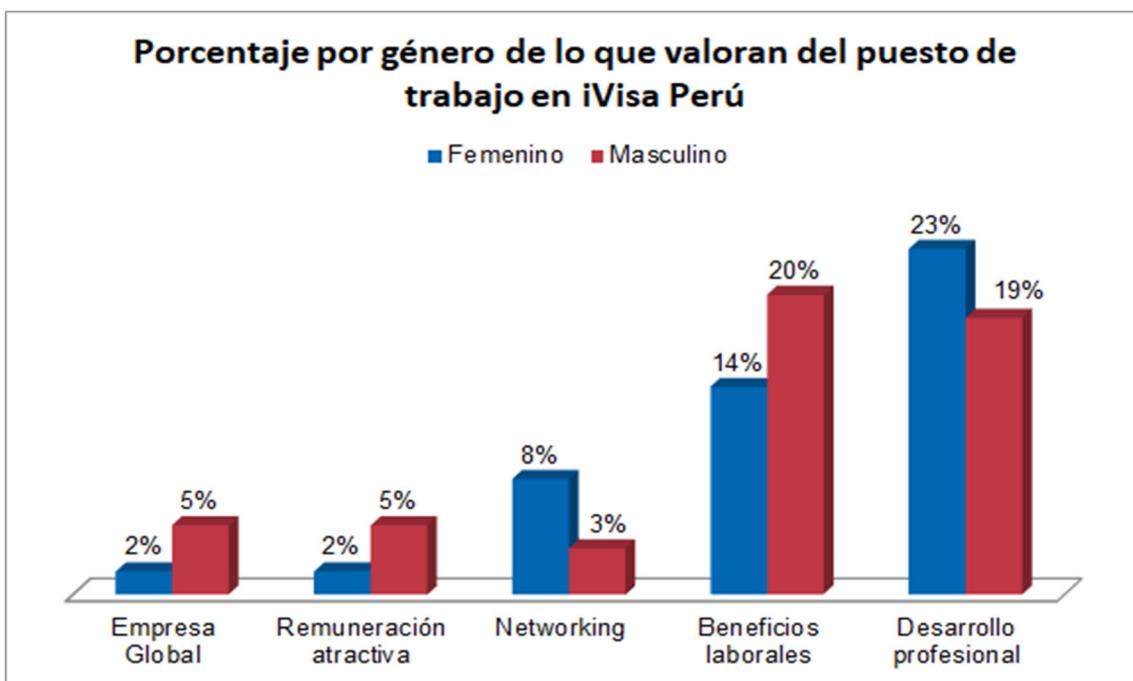


Fuente: Elaboración propia

El 42% de los postulantes encuestados se sintió atraído por el desarrollo profesional, el 34% de los postulantes encuestados por los beneficios laborales, mientras que el 11% se sintió atraído por el networking y al 6% les atrajo con la misma escala la remuneración atractiva y iVisa Perú como una empresa global.

Gráfica 22

Porcentaje por género de lo que valoran del puesto de trabajo en iVisa Perú



Fuente: Elaboración propia

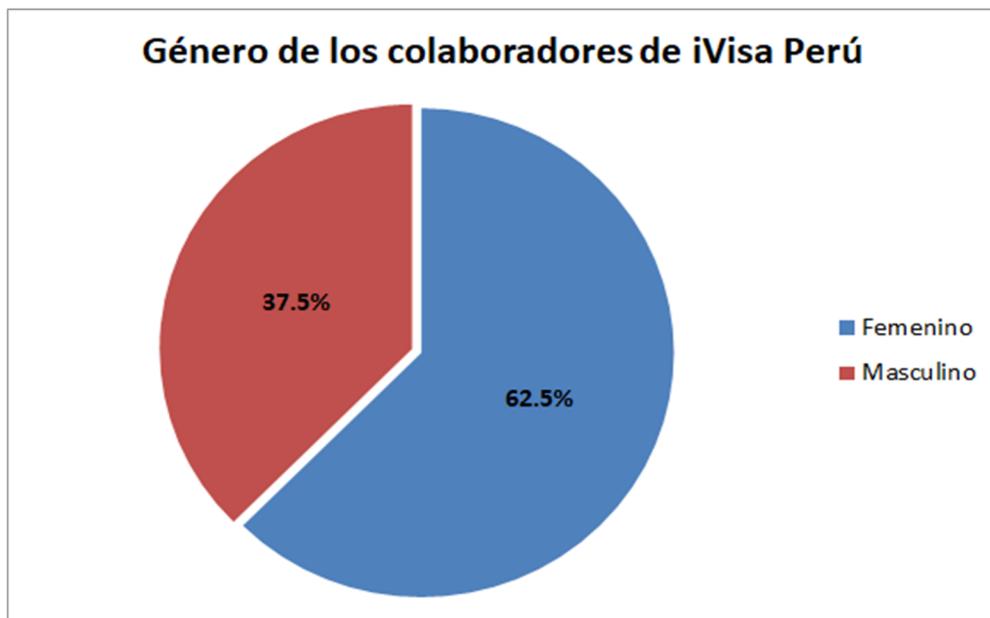
El 23% y 14% de los postulantes encuestados de género femenino valoran el desarrollo profesional y los beneficios laborales respectivamente y el 20% y 19% de los postulantes encuestados de género masculino también valoran el desarrollo profesional y beneficios laborales. Ambos géneros coinciden en sus apreciaciones.

4.3. Entrevistas a profundidad a colaboradores de iVisa Perú

Género de los entrevistados

Gráfica 23

Género de los entrevistados



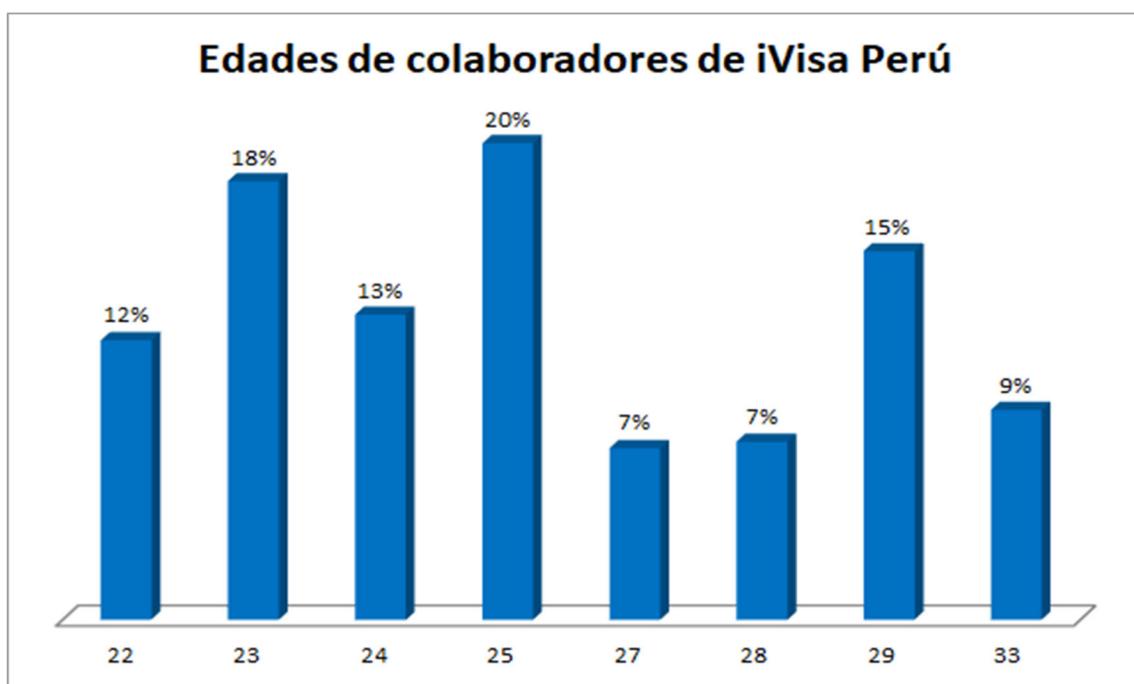
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la entrevista a profundidad se observa en la Gráfica 23 que, el 62.50% es de género femenino y el 37.50% de género masculino.

Edades de los colaboradores entrevistados

Gráfica 24

Edades de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú



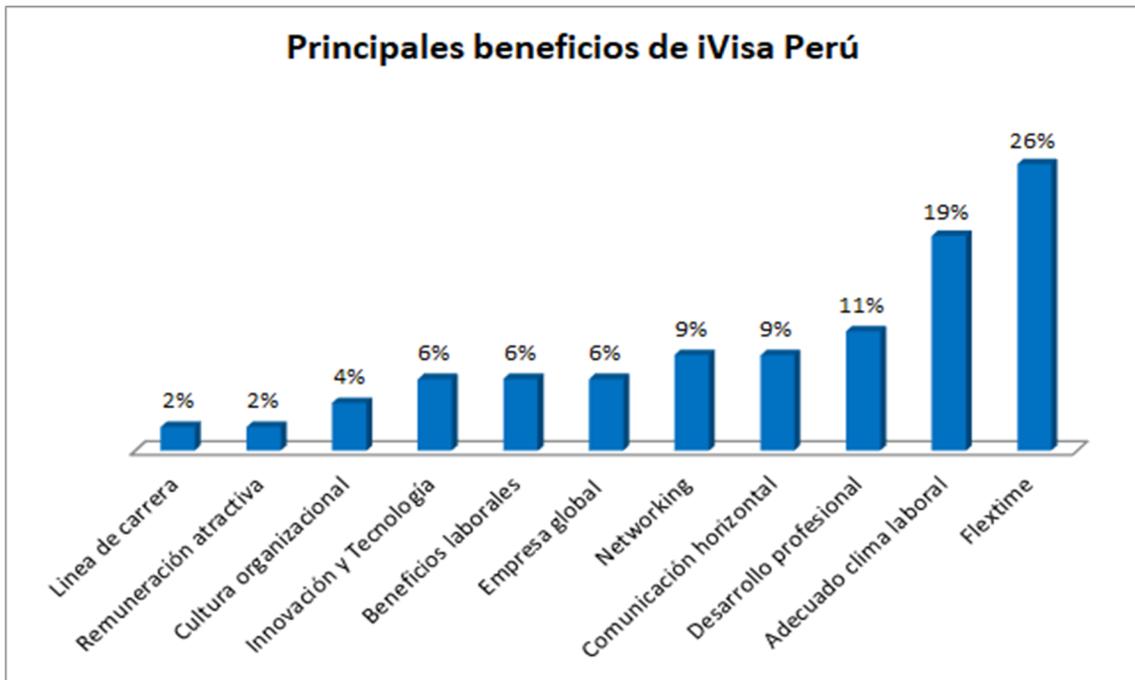
Fuente: Elaboración propia

Las edades de los entrevistados de iVisa Perú oscila desde los 22 años hasta los 33 años de edad, el 20% tienen la edad de 25 años y el 18% la edad de 23 años, por lo que se puede determinar que están dentro de la generación centennials. Sin embargo, el 15% tiene 29 años y el 9% de 33.

Pregunta 1: Menciona los principales beneficios de iVisa Perú

Gráfica 25

Principales beneficios de iVisa Perú

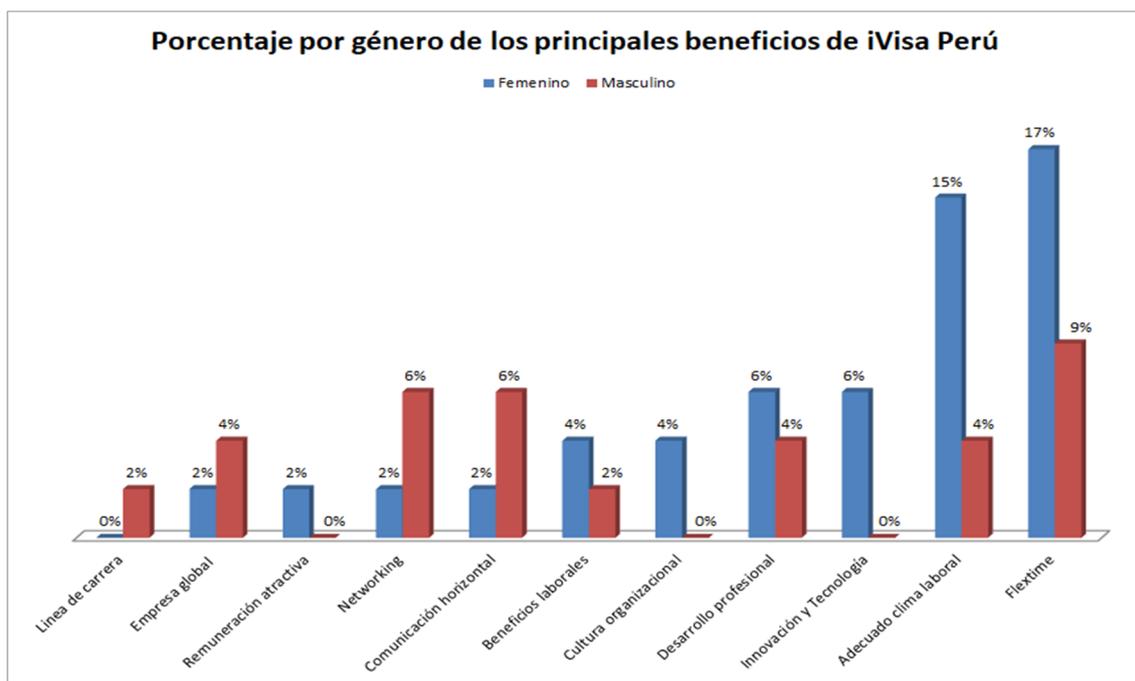


Fuente: Elaboración propia

El 26% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú consideran al flexitime como uno de los beneficios más valorados, el 19% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú valoran el adecuado clima laboral, mientras que el 11% aprecian el desarrollo profesional y el 9% valoró la comunicación horizontal y el networking en la misma escala.

Gráfica 26

Porcentaje por género de los principales beneficios de iVisa Perú



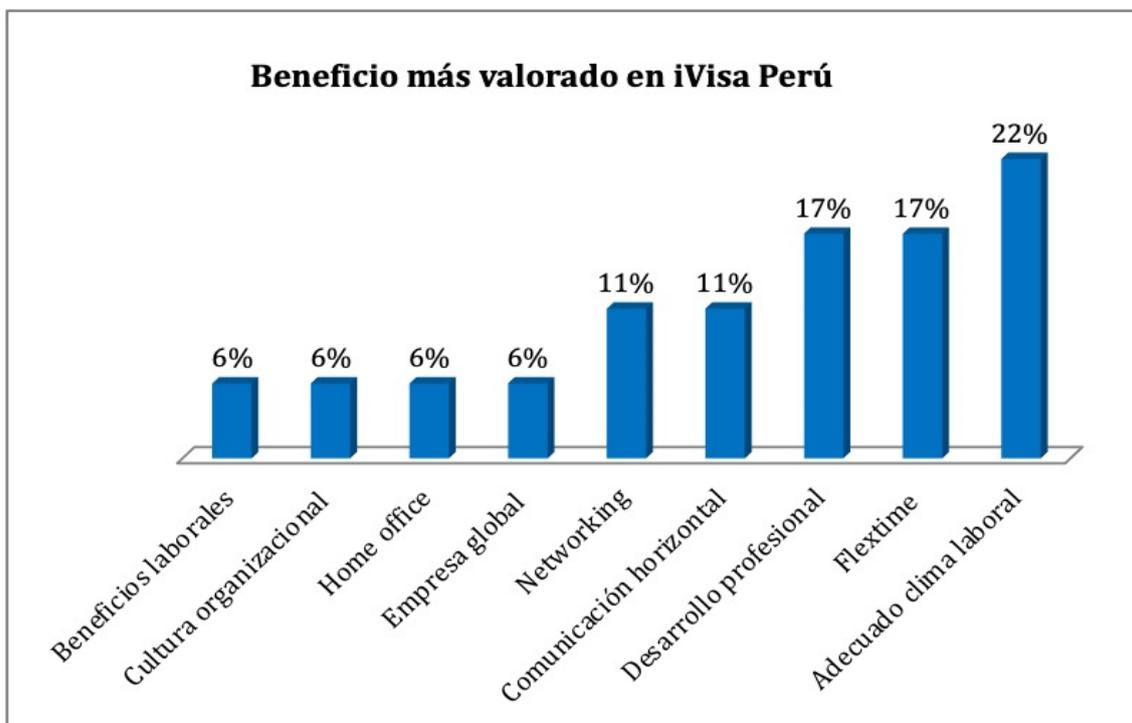
Fuente: Elaboración propia

El 17% y 15% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino consideran al flexitime y al adecuado clima laboral como los principales beneficios mientras que el 9% de los colaboradores entrevistados de género masculino considera principal beneficio al flexitime y con el 6% consideraron a la comunicación horizontal y al networking como segundo beneficio valorado.

Pregunta 2: ¿Cuál de los mencionados es el que más valoras?

Gráfica 27

Beneficios más valorado en iVisa Perú

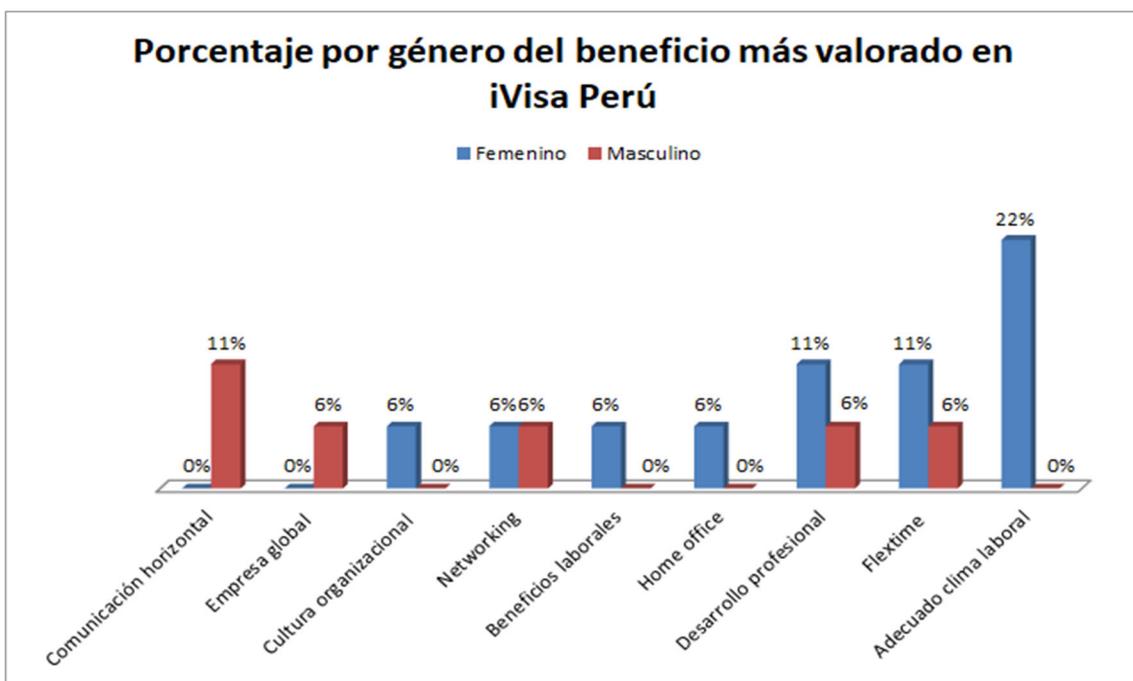


Fuente: Elaboración propia

El 22% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú considera al adecuado clima laboral como el beneficio más valorado mientras que el 17% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú también consideraron el desarrollo profesional y flexitime como otros beneficios valorados.

Gráfica 28

Porcentaje por género del beneficio más valorado en iVisa Perú



Fuente: Elaboración propia

El 22% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino consideró como beneficio más valorado al adecuado clima laboral y con 11% consideró el desarrollo profesional y con el mismo porcentaje el flexitime. El 11% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino consideró como beneficio más valorado la comunicación horizontal y 6% de los colaboradores le dió la misma escala al flexitime, desarrollo profesional, networking y empresa global.

Pregunta 3: Menciona los 3 principales atractivos profesional, laboral y/o social de iVisa Perú.

Gráfica 29

Principales atractivos profesional, laboral y/o social de iVisa Perú

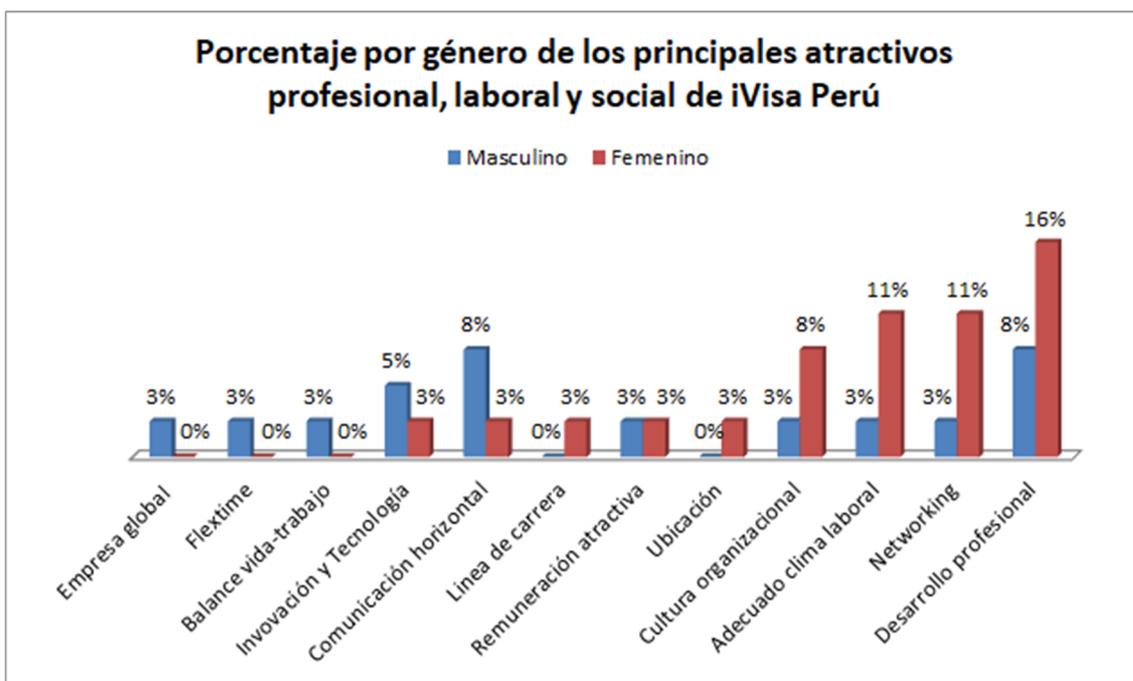


Fuente: Elaboración propia

El 24% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú consideran como principal atractivo profesional el desarrollo profesional, el 14% de los colaboradores entrevistados consideran como mejor atractivo laboral al adecuado clima laboral mientras que el 14% de los colaboradores entrevistados valoran como el mejor atractivo social el networking.

Gráfica 30

Porcentaje por género de los principales atractivos profesional, laboral y social de iVisa Perú por género



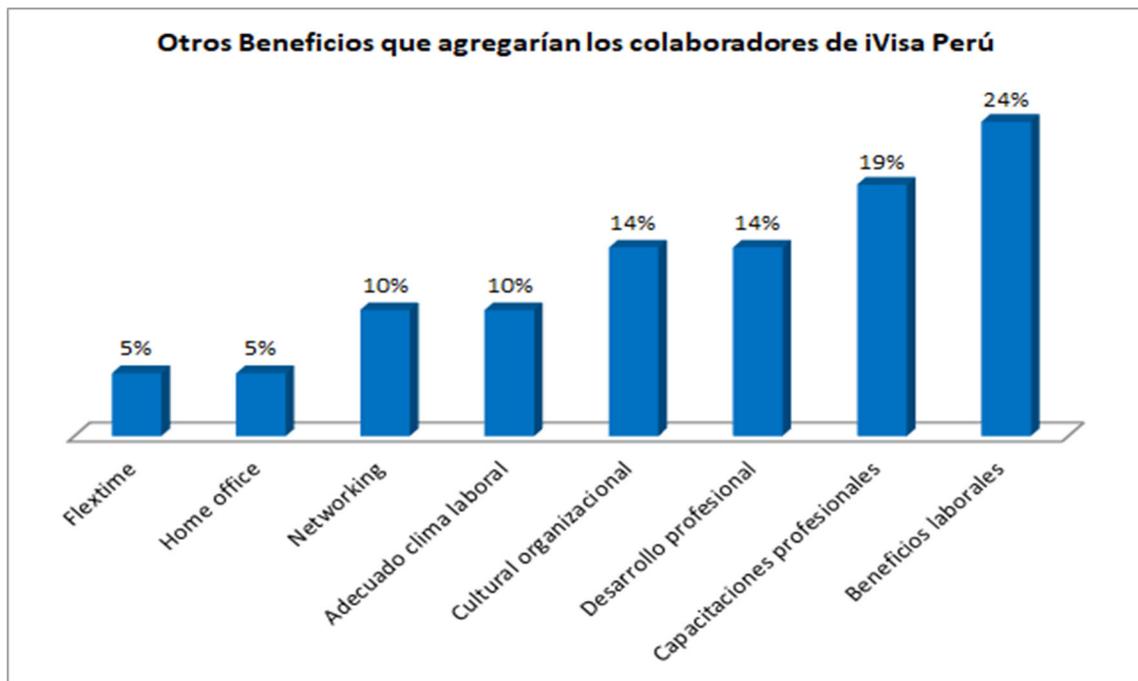
Fuente: Elaboración propia

El 16 % de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino consideró como principal atractivo profesional al desarrollo profesional y calificó con 11% al networking como atractivo social y con la misma escala el atractivo laboral lo encuentra en el adecuado clima laboral, mientras que el 8% de colaboradores entrevistados de género femenino consideró como principal atractivo profesional al desarrollo profesional y con la misma escala el atractivo laboral a la comunicación horizontal.

Pregunta 4: ¿Agregarías otros beneficios? Podrías mencionarlos (profesional, laboral y/o social)

Gráfica 31

Otros beneficios que agregarían los colaboradores de iVisa Perú

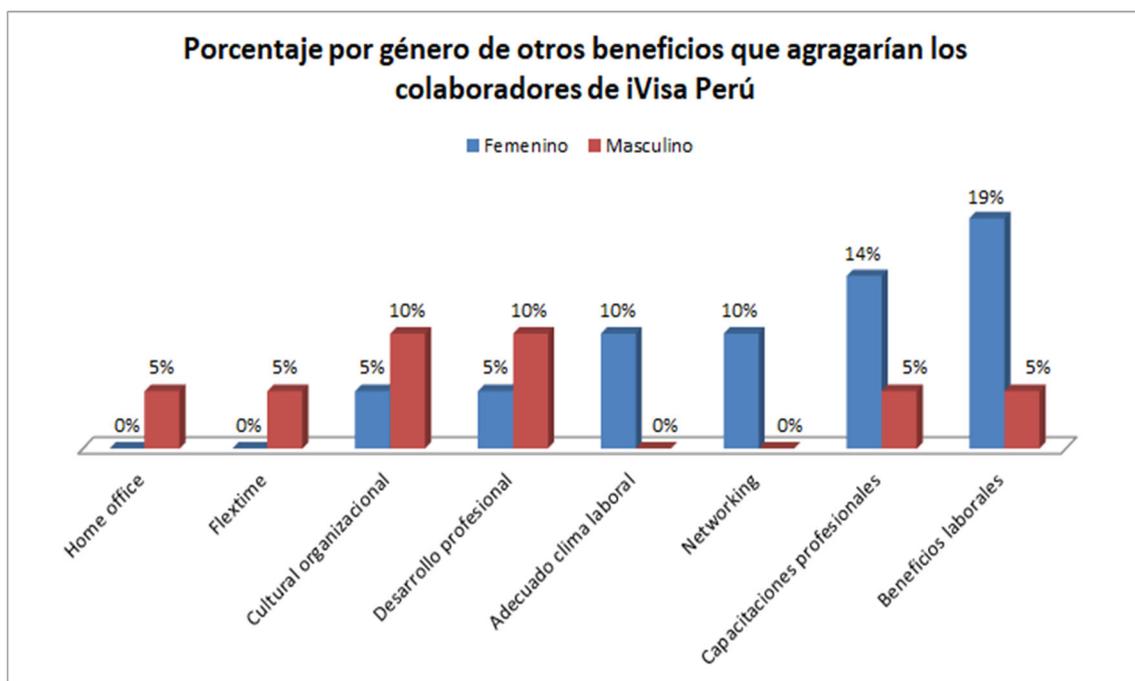


Fuente: Elaboración propia

El 24% de colaboradores encuestados de iVisa Perú agregarían beneficios laborales, tales como vales de descuentos, cuponerías, bonificaciones, tarjetas de alimentación, entre otros y el 19% agregaría capacitaciones profesionales dentro de los paquetes de beneficios que ofrece iVisa Perú.

Gráfica 32

Porcentaje por género de otros beneficios que agregarían los colaboradores de iVisa Perú



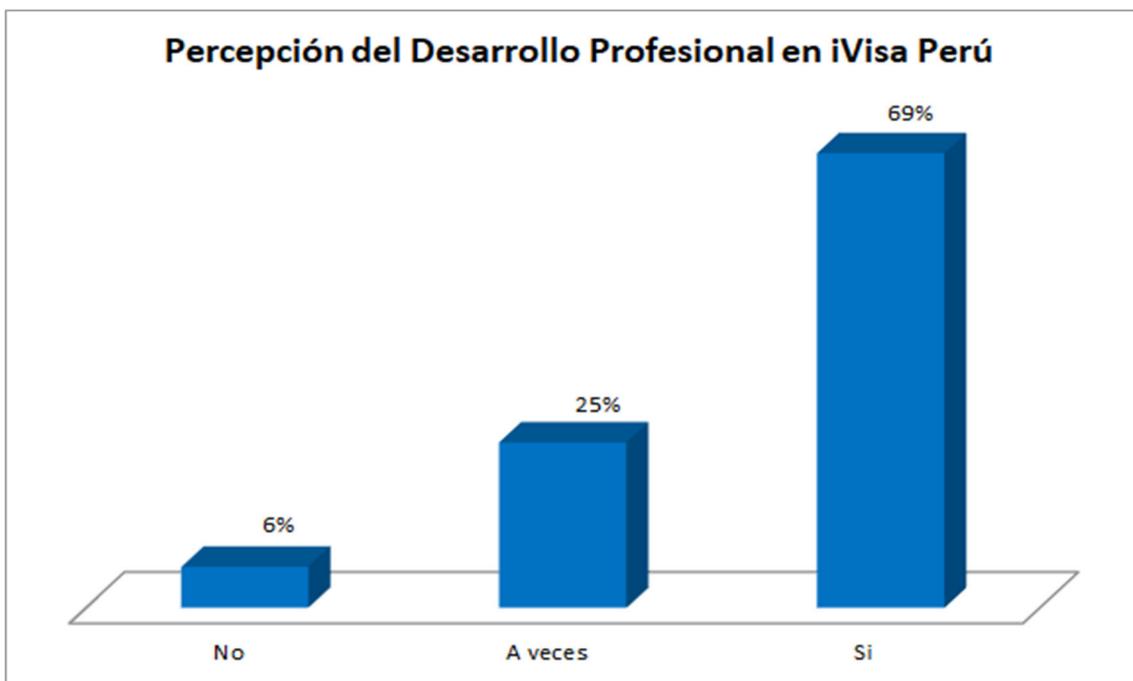
Fuente: Elaboración propia

El 19% y 14% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino agregarían beneficios laborales, tales como vales de descuentos, cuponeras, bonificaciones, tarjetas de alimentación, merchandising y las capacitaciones profesionales mientras que el 10% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino agregaría beneficios como oportunidades de desarrollo profesional y beneficios relacionados a la cultura organizacional.

Pregunta 5: ¿Percibes que puedes desarrollarte profesionalmente en iVisa Perú?

Gráfica 33

Percepción del desarrollo profesional en iVisa Perú

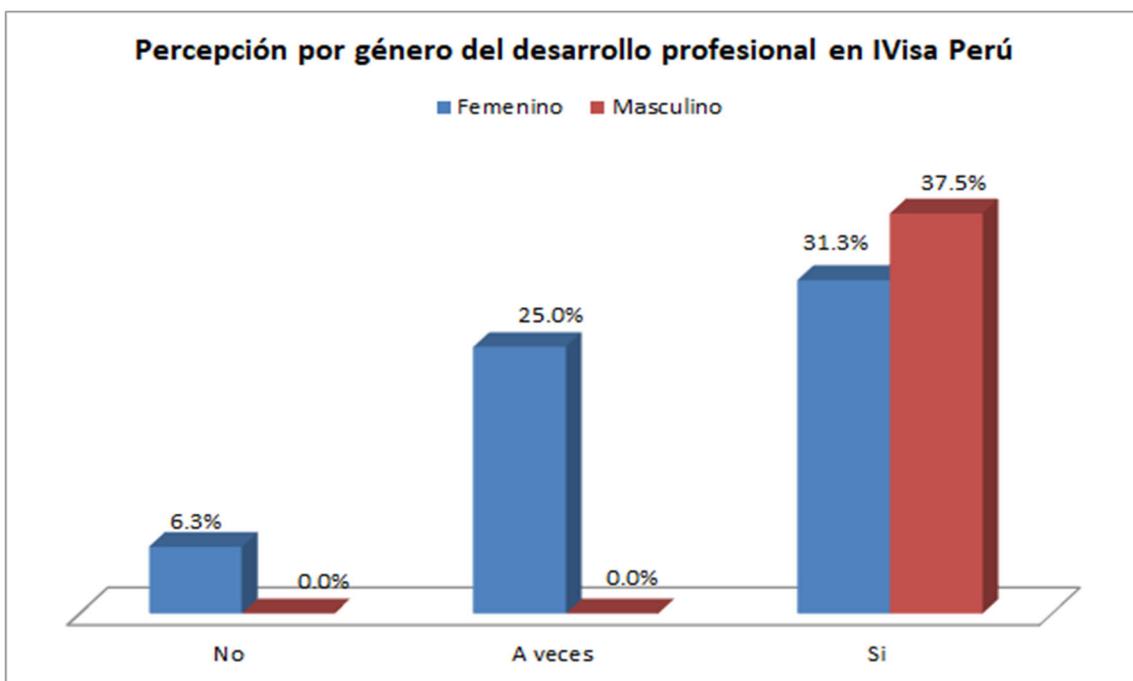


Fuente: Elaboración propia

El 69% de los colaboradores encuestados perciben que pueden desarrollarse profesionalmente en iVisa Perú, el 25% considera que a veces y el 6% no percibe que pueda desarrollarse profesionalmente, además refieren tener libertad y apertura para implementar diferentes proyectos, realizar actividades alternas e investigaciones para proponer puntos de mejora según sus habilidades y conocimientos, obteniendo una aceptación favorable a sus aportes.

Gráfica 34

Percepción por género del desarrollo profesional en iVisa Perú



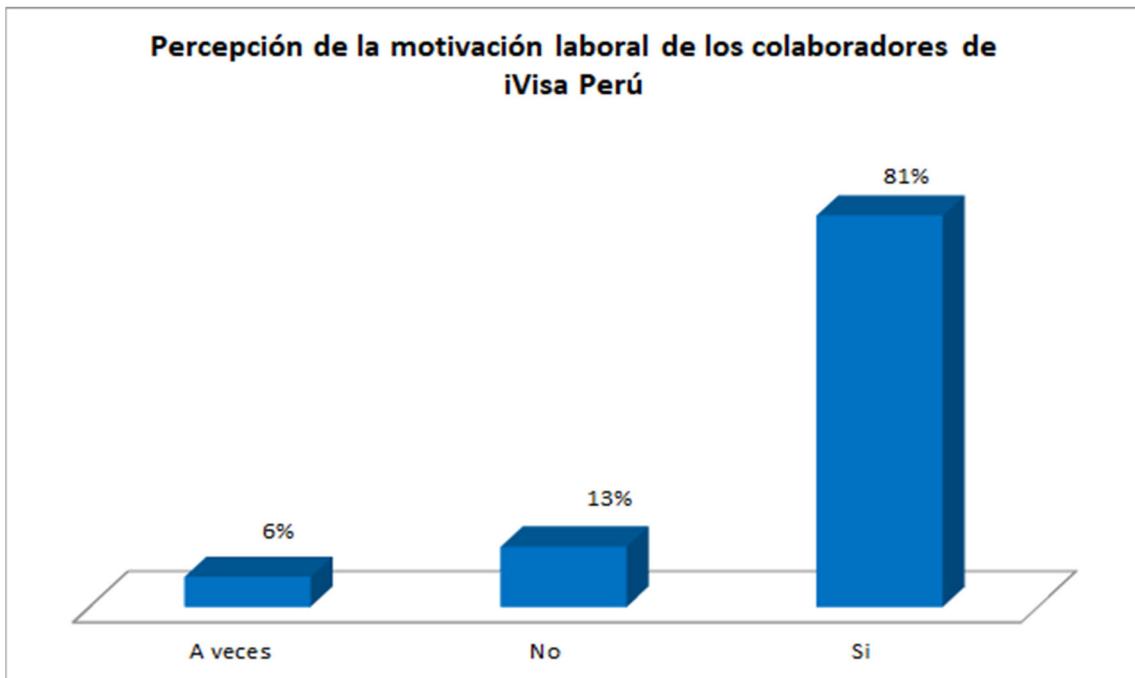
Fuente: Elaboración propia

El 37.5% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino *que representa su totalidad* perciben que pueden tener un desarrollo profesional en iVisa Perú. El 31.3% de los colaboradores de iVisa Perú de género femenino también perciben que pueden tener un desarrollo profesional sin embargo el 6.3% considera que no pueden encontrar desarrollo profesional en iVisa Perú.

Pregunta 6: ¿Te sientes motivado laborando en iVisa Perú? Menciona ¿por qué?

Gráfica 35

Percepción de la motivación laboral de los colaboradores de iVisa Perú

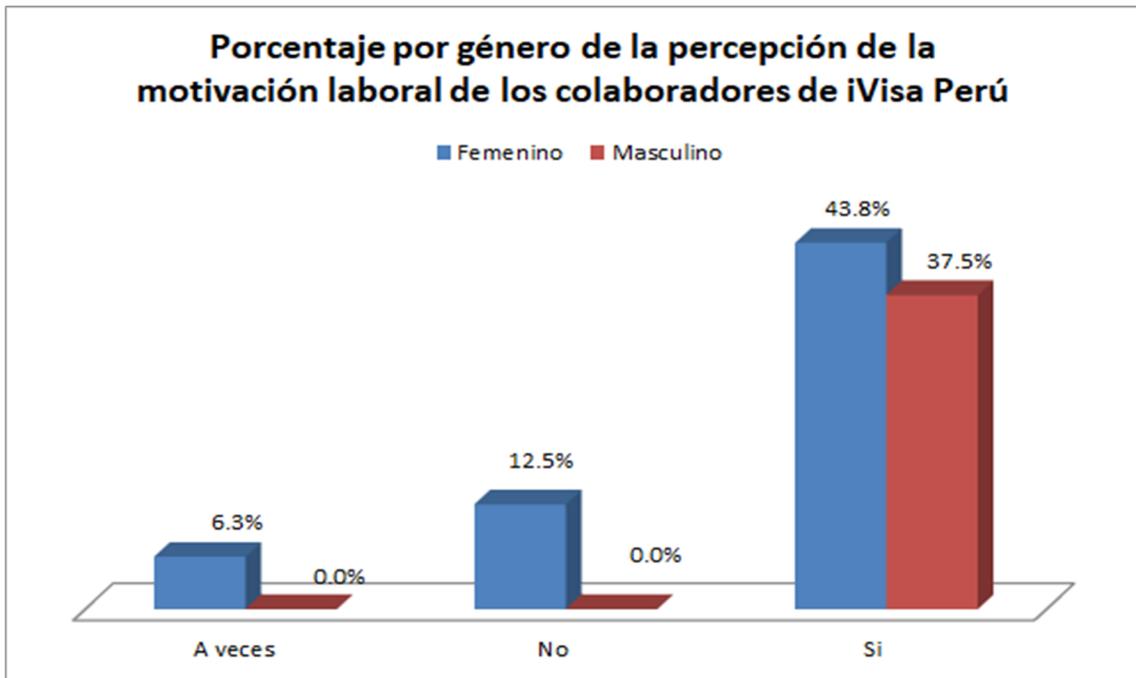


Fuente: Elaboración propia

El 81% de los colaboradores encuestados de iVisa Perú se sienten laboralmente motivados, el 13% no se sienten motivados y el 6% a veces se sienten motivados, por lo que se puede determinar que los colaboradores de iVisa Perú si se sienten motivados laboralmente.

Gráfica 36

Porcentaje por género de la percepción de la motivación laboral de los colaboradores de iVisa Perú



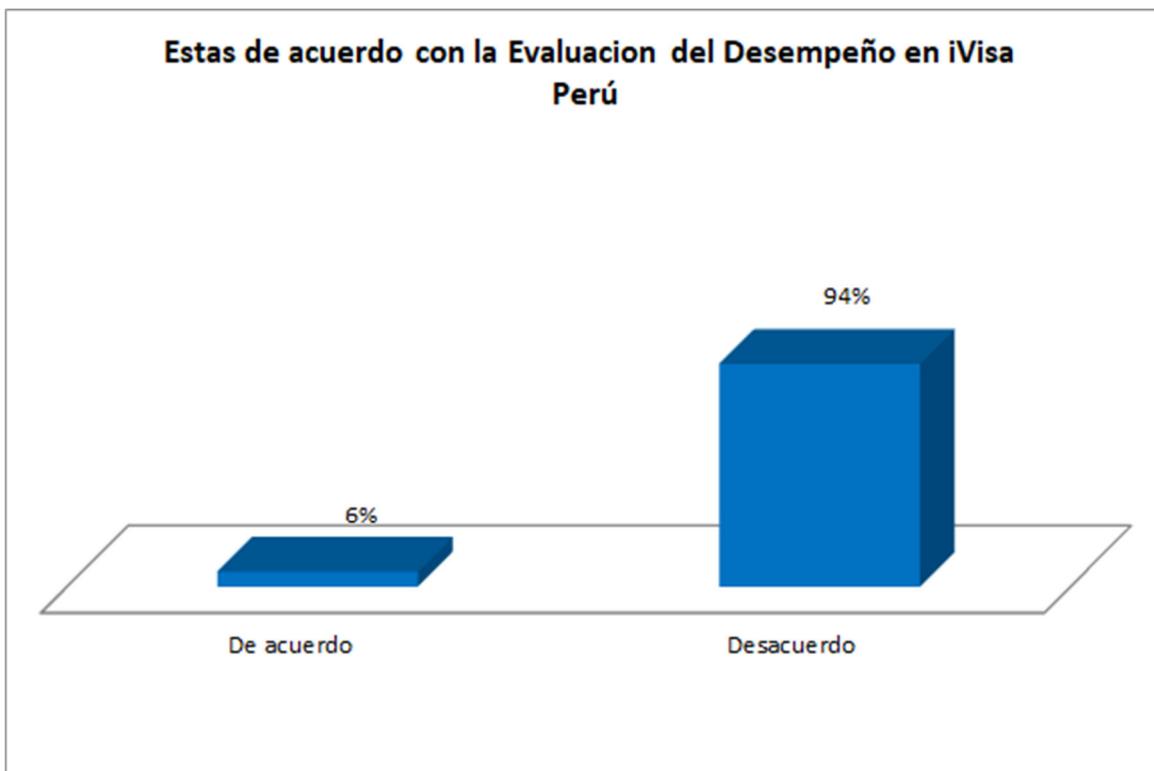
Fuente: Elaboración propia

El 43.8% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino se sienten laboralmente motivadas, el 6.3% a veces y el 12.5% no se sienten motivados laborando en iVisa Perú mientras que el 37.5% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino que representa su totalidad se sienten motivados.

Pregunta 7: ¿Qué tan de acuerdo estás con la manera en que se evalúa/valora tu desempeño?

Gráfica 37

Evaluación/valoración del desempeño en iVisa Perú

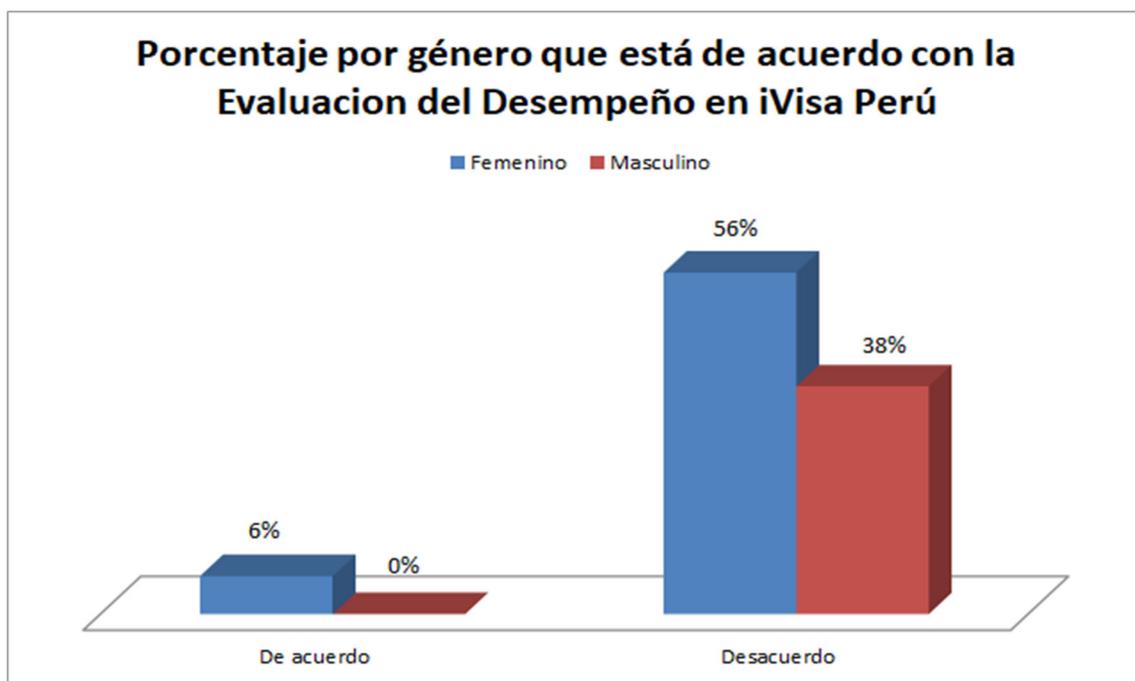


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto de colaboradores encuestados de iVisa Perú con un 94% se encuentra en desacuerdo con la manera de evaluar el desempeño, refiriendo que no existe una evaluación de desempeño formal en la empresa, mientras que el 6% de colaboradores encuestados de iVisa Perú se encuentra de acuerdo con la manera de evaluar el desempeño.

Gráfica 38

Porcentaje por género que está de acuerdo con la evaluación del desempeño en iVisa Perú



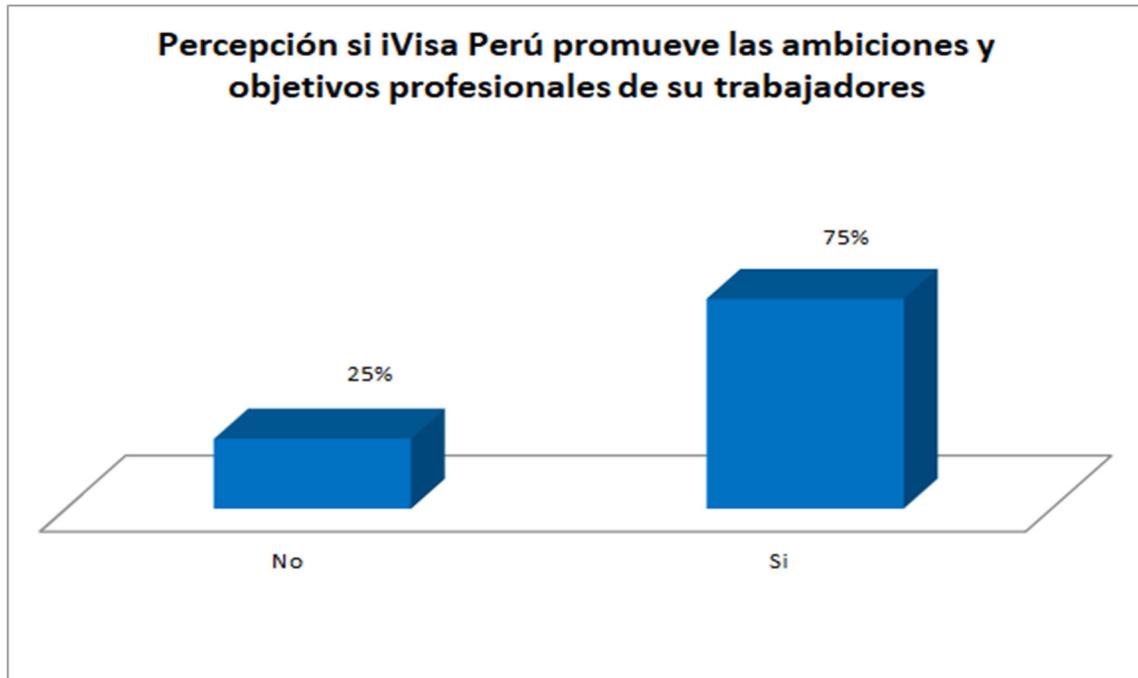
Fuente: Elaboración propia

El 56% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino se encuentra en desacuerdo mientras que el 6% se muestra de acuerdo de la manera en que se evalúa el desempeño laboral. El 38% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino que representa su totalidad se encuentra en desacuerdo.

Pregunta 8: ¿Percibes que iVisa Perú es un lugar que promueve tus ambiciones y tus objetivos profesionales? Menciona ¿por qué?

Gráfica 39

iVisa Perú promueve las ambiciones y objetivos profesionales de los colaboradores

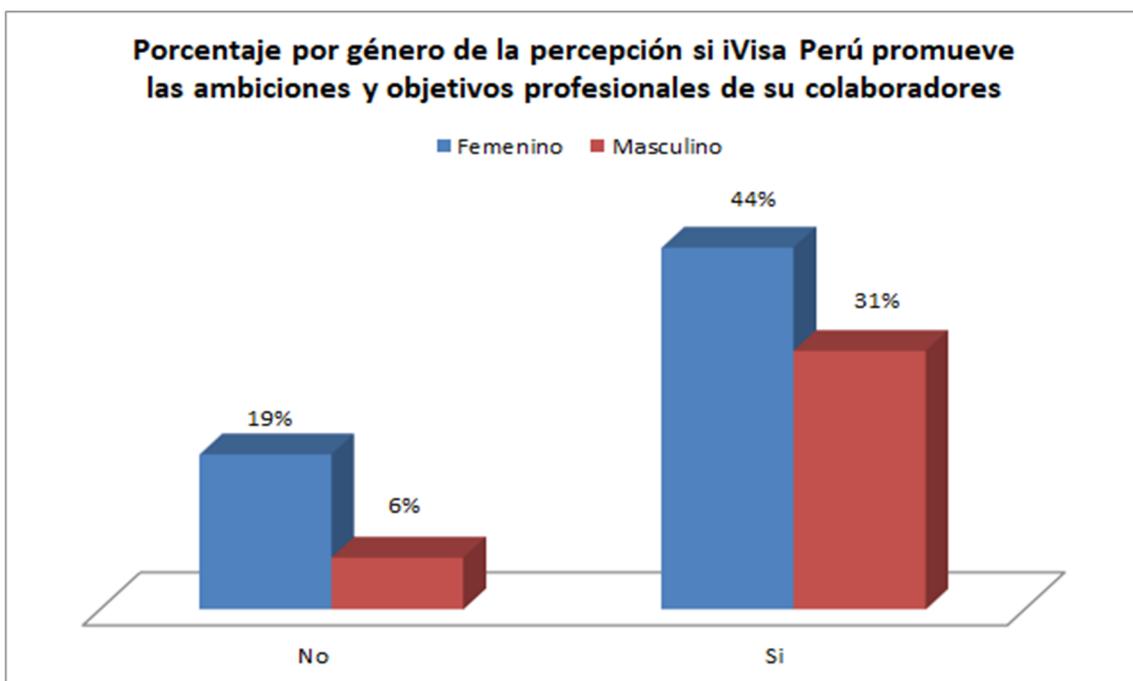


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto de colaboradores encuestados de iVisa Perú con un 75% Percibe que se encuentran trabajando en una empresa que promueve sus ambiciones y objetivos profesionales mientras que un 25% opina lo contrario.

Gráfica 40

Porcentaje por género de la percepción, si iVisa Perú promueve las ambiciones y objetivos profesionales de los colaboradores



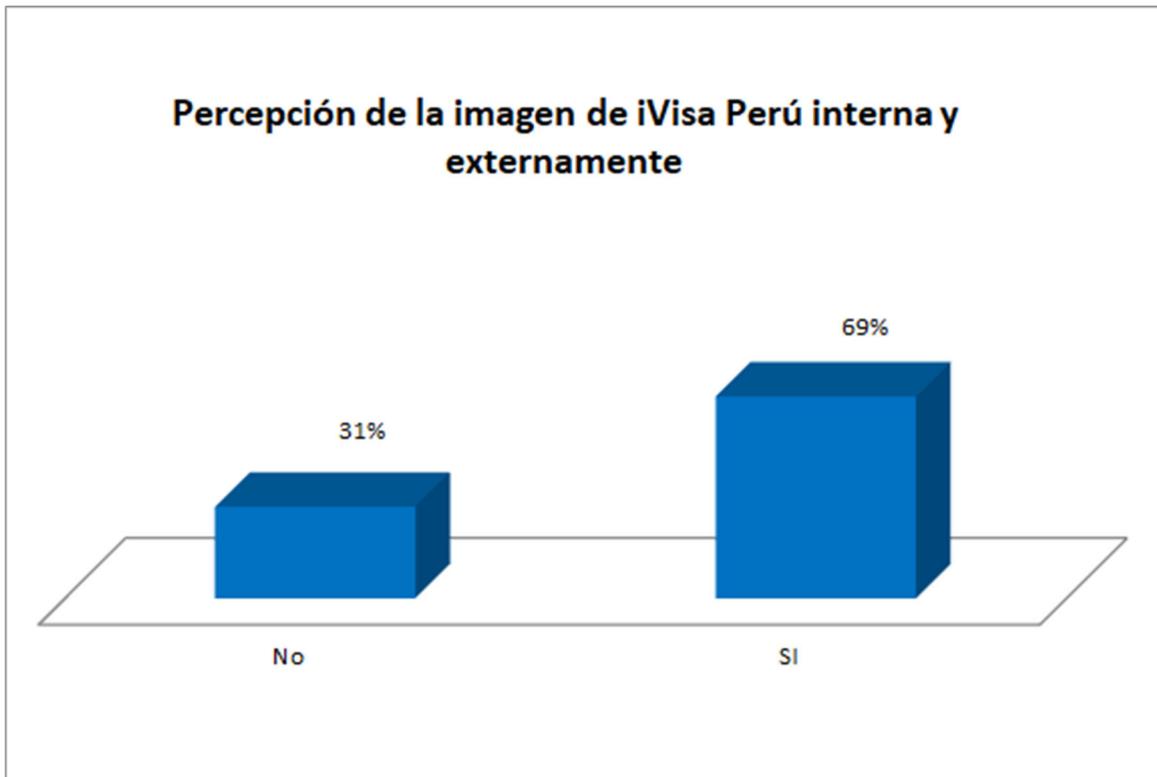
Fuente: Elaboración propia

El 44% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino percibe que iVisa Perú promueve sus ambiciones y objetivos profesionales y el 19% percibe que no. El 31% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino percibe que iVisa Perú promueve sus ambiciones y objetivos profesionales frente a un 6% que opina que no lo hace.

Pregunta 9: ¿La imagen que refleja iVisa Perú como empresa es la misma que se percibe internamente? Menciona ¿por qué?

Gráfica 41

Percepción de la imagen de iVisa Perú interna y externamente

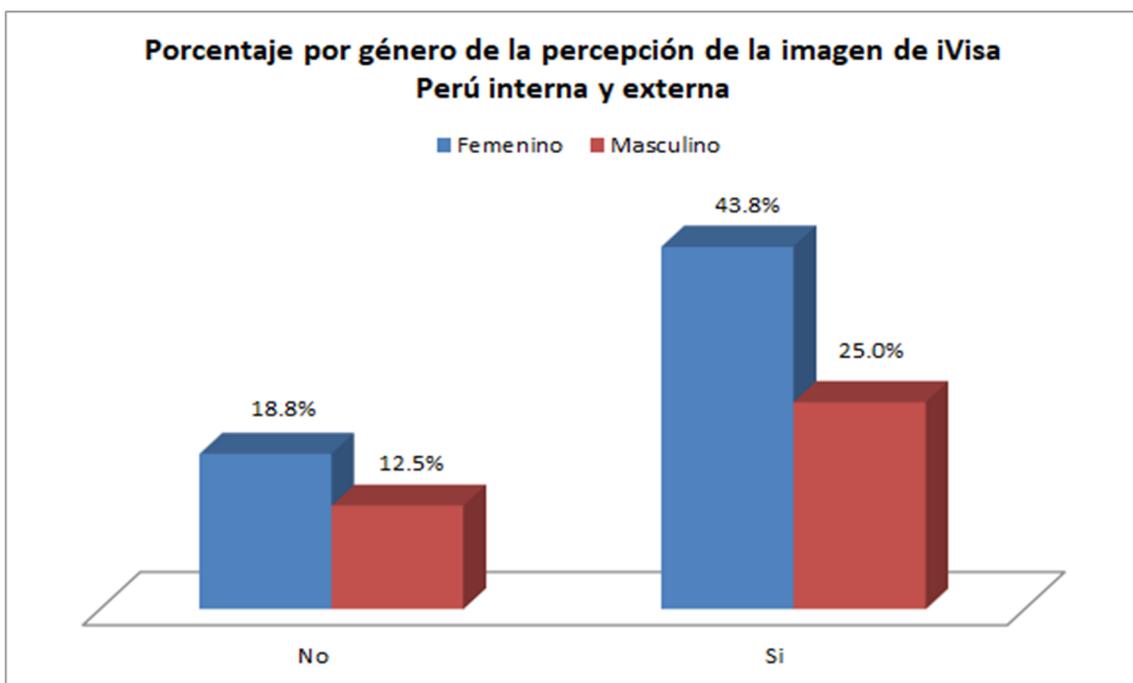


Fuente: Elaboración propia

El 69% de colaboradores entrevistados de iVisa Perú percibe que la compañía si refleja la misma imagen que se percibe internamente, y el 31% de entrevistados percibe que iVisa Perú no refleje la misma imagen que se percibe internamente.

Gráfica 42

Porcentaje por género de la percepción de la imagen de iVisa Perú interna y externa



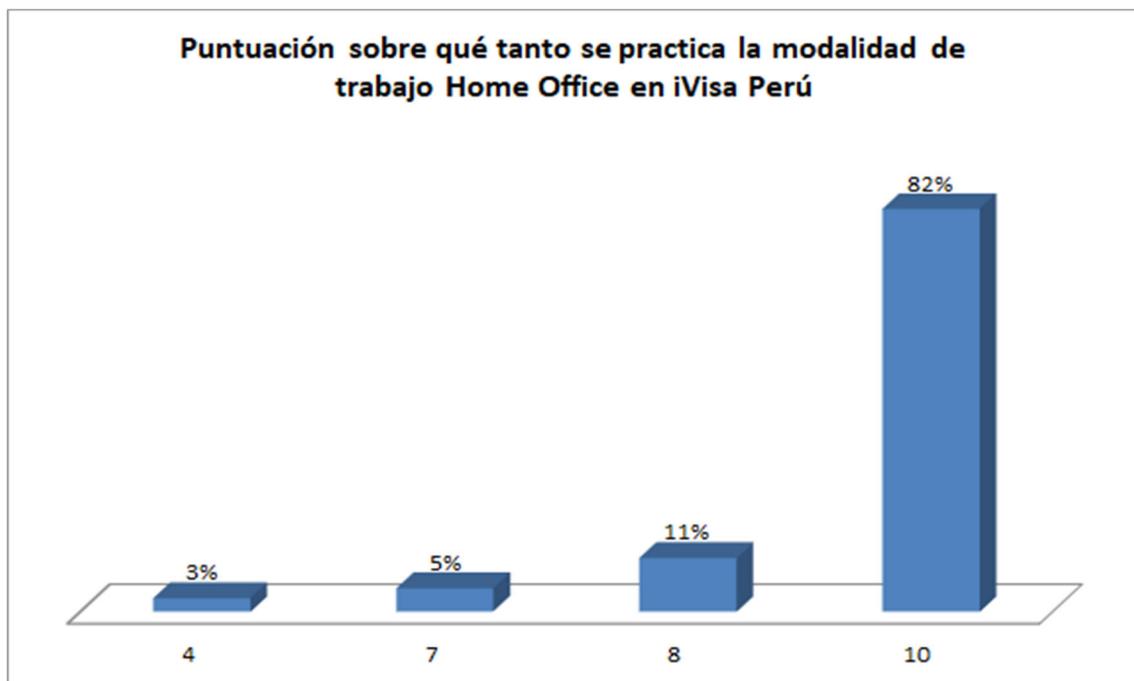
Fuente: Elaboración propia

El 43.80% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género femenino percibe que la compañía refleja de manera externa la misma imagen que se percibe internamente, mientras que el 18.80% opina que la imagen no es la misma que se refleja externamente. El 25% de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú de género masculino percibe que la compañía refleja la imagen que percibe internamente sin embargo el 12.5% opina lo contrario.

Pregunta 10: Del 1 al 10 ¿Qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú?

Gráfica 43

Puntuación sobre qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú

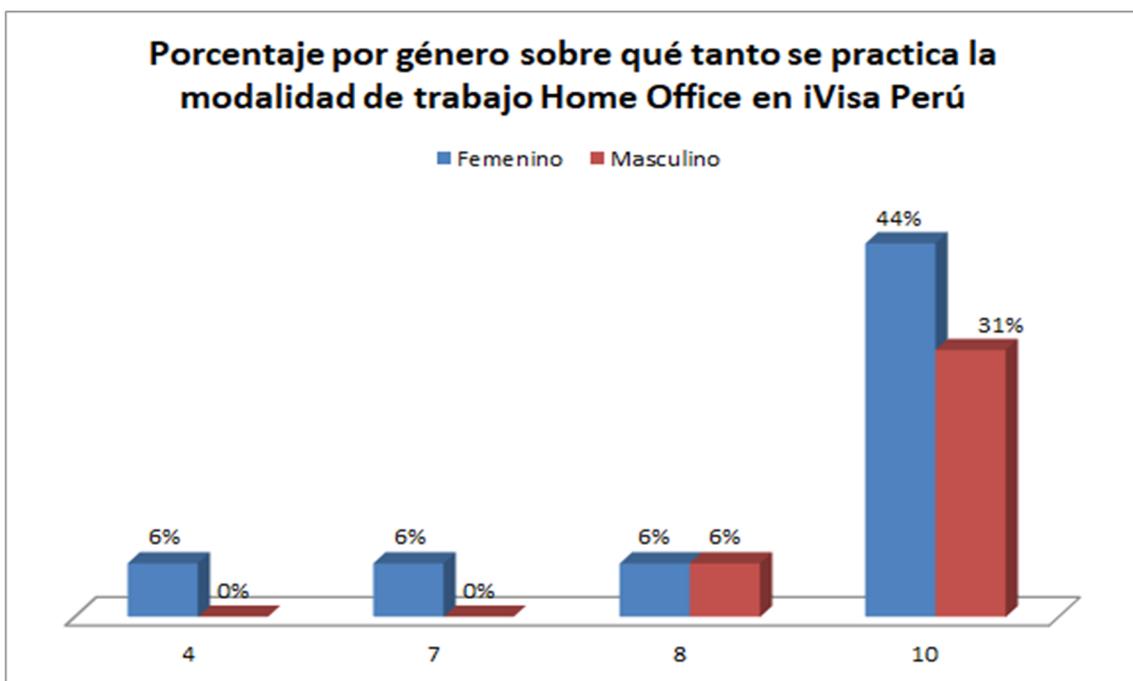


Fuente: Elaboración propia

El 82% de colaboradores entrevistados eligió la puntuación 10, por lo que se puede determinar que esta modalidad es la principal en la compañía. Sin embargo, el porcentaje restante de entrevistados eligió otras puntuaciones en menor medida.

Gráfica 44

Porcentaje por género sobre qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú



Fuente: Elaboración propia

El 44% de los colaboradores entrevistados de género femenino y el 31% de colaboradores entrevistados de género masculino de iVisa Perú le dieron una puntuación de 10 a la práctica de modalidad home office en la compañía. El 6% de los colaboradores entrevistados de ambos géneros le dieron una puntuación de 8. También el 6% de los colaboradores entrevistados de género femenino de iVisa Perú le dieron una puntuación de 7 y 4 respectivamente a la modalidad home office.

Pregunta 11: ¿Disfrutas de trabajar en iVisa Perú? Menciona ¿por qué?

Gráfica 45

Nivel satisfacción de colaboradores que disfruta trabajar en iVisa Perú

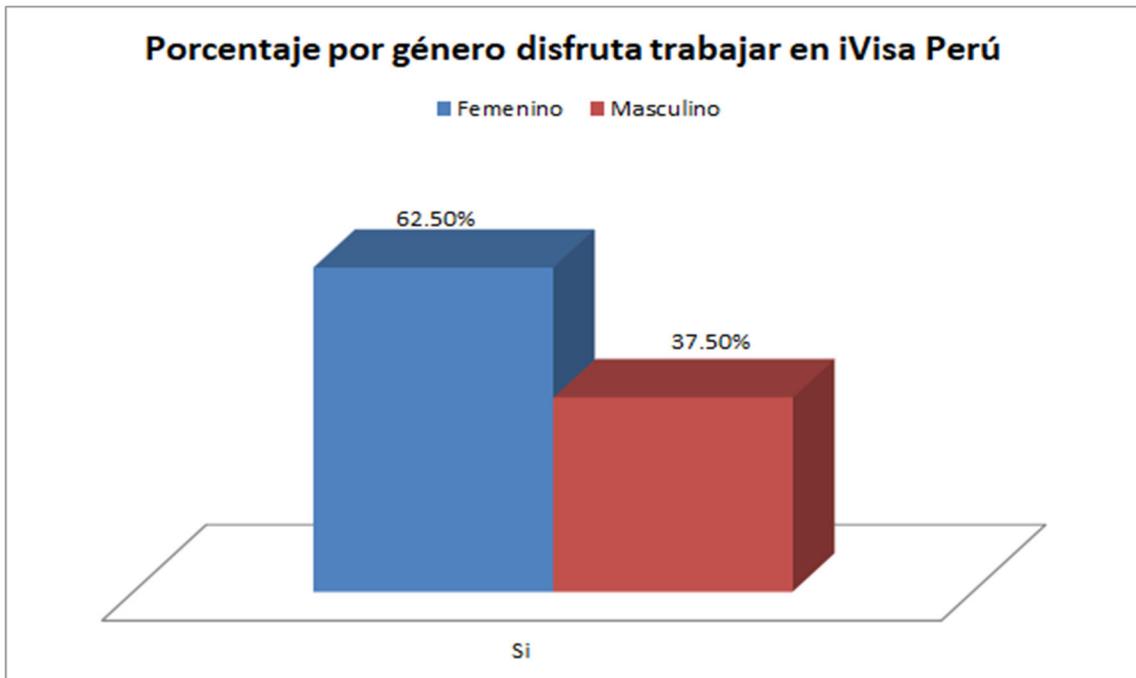


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores entrevistados disfruta trabajar en la compañía, entre los motivos está el desarrollo profesional, la excelente comunicación, integración en sus procesos, interacción con experiencias de diferentes áreas, apuestan por la juventud, motivación y objetivos claros a corto plazo y sienten que trabajar en iVisa Perú no es un trabajo.

Gráfica 46

Porcentaje por género que disfruta trabajar en iVisa Perú



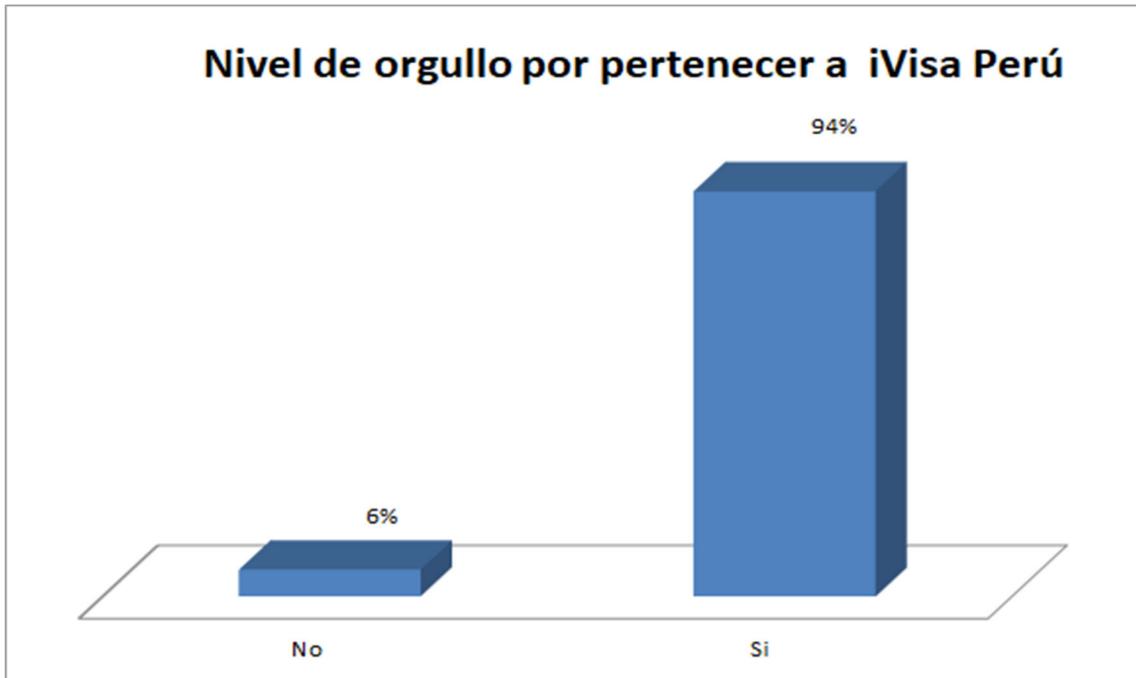
Fuente: Elaboración propia

El 62.50% de colaboradores entrevistados de género femenino y el 37.50% de género masculino de iVisa Perú que suman el total disfruta trabajar en la compañía.

Pregunta 12: ¿Sientes orgullo de pertenecer a iVisa Perú? ¿Por qué?

Gráfica 47

Nivel de orgullo de pertenecer a iVisa Perú

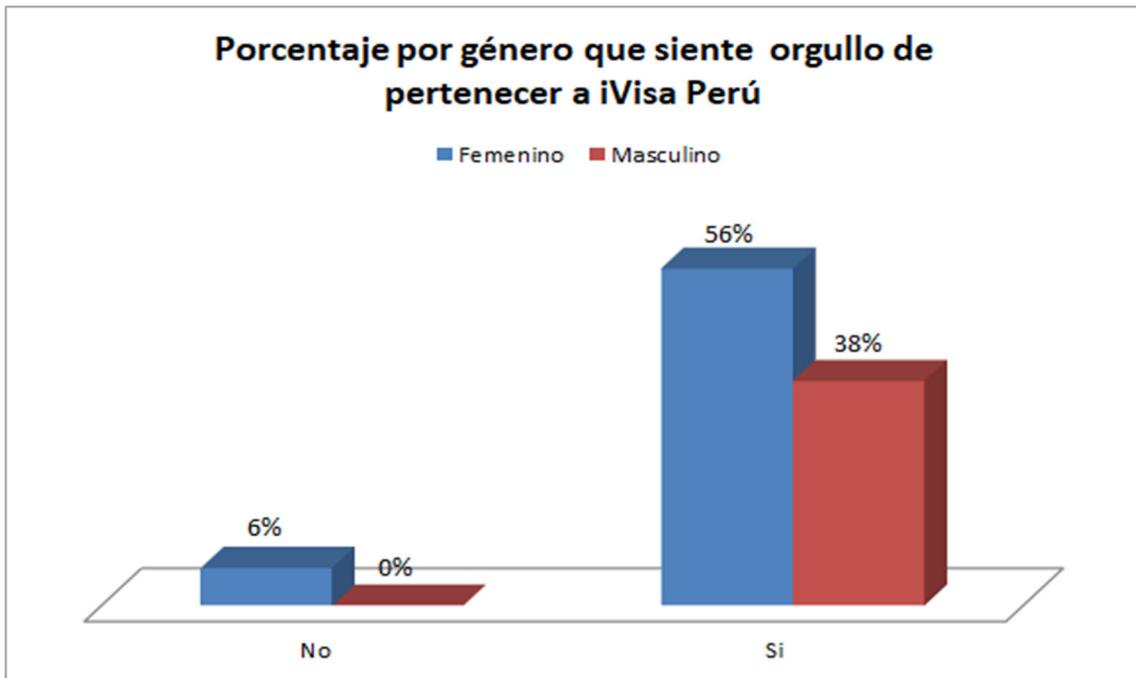


Fuente: Elaboración propia

El 94% de los colaboradores entrevistados se siente orgulloso de pertenecer a la compañía, entre los motivos está el adecuado clima laboral, los beneficios laborales, desarrollo profesional, identificación con la empresa, valoran su trabajo y perciben que están dejando una huella. Sin embargo, el 6% no siente orgullo.

Gráfica 48

Porcentaje por género que siente orgullo de pertenecer a iVisa Perú



Fuente: Elaboración propia

El 56% de colaboradores entrevistados de género femenino y el 38% de colaboradores entrevistados de género masculino de iVisa Perú se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía. Sin embargo, el 6% de los colaboradores entrevistados de género femenino refirió no sentirse orgulloso.

5. CONCLUSIONES

Luego de haber revisado y analizado los resultados de las encuestas a los egresados universitarios, los egresados universitarios postulantes para trabajar y/o hacer prácticas profesionales en iVisa Perú y se analizaron también las entrevistas de los colaboradores de iVisa Perú que permitió en conjunto encontrar un diagnóstico de necesidades y factores de valoración en la marca empleadora de la compañía, los cuales mencionaremos a continuación.

- 5.1. Se concluye que un alto porcentaje de la muestra de los egresados universitarios esperan formar parte de empresas reconocidas, ocupando la mayor preferencia el sector minero seguida por sectores dedicados a la producción, distribución y servicios principalmente innovadores y tecnológicos, con una marca empleadora destacada en el mercado laboral, ya que consideran que estas proporcionan un alto valor en el aprendizaje y desarrollo profesional de sus colaboradores; así como también impulsan el reconocimiento laboral, indistintamente de la posición, caracterizando a estas empresas en promover el salario emocional independientemente de la retribución salarial
- 5.2. Los postulantes universitarios encuestados para trabajar en iVisa Perú se mostraron motivados por el desarrollo profesional y la cultura organizacional, refieren estar atraídos por que iVisa Perú refleja ser una compañía innovadora y tecnológica internacional, además se interesaron por el puesto de trabajo el cual les permitirá interactuar con integrantes de otros países a través del idioma inglés que también es un gran atractivo para los postulantes, siendo la suma de todo esto una opción ideal para su primera experiencia laboral de formación profesional,
- 5.3. El total de los colaboradores entrevistados de iVisa Perú disfrutaron trabajar en la compañía, dentro los beneficios más valorados destacan el flexitime que les permite tener un equilibrio entre su vida personal y laboral y el adecuado clima laboral lo cual les hace sentir gratos con una comunicación horizontal, integración e interacción con diferentes áreas, tienen los objetivos claros a corto. También se mostraron orgullosos de pertenecer a la compañía y formar parte del crecimiento con sus aportes profesionales que son considerados, valorados y reconocidos por sus jefes.

5.4. Un alto porcentaje de los colaboradores sienten que la compañía promueve sus ambiciones y objetivos, sin embargo, consideran que no existe un procedimiento formal de evaluación que les permita conocer el nivel de su desempeño, oportunidades de mejora y valoración del mismo, esto también ayudaría a la compañía a identificar el talento para desarrollarlos como futuros líderes.

5.5. La imagen externa de iVisa Perú como startup innovadora es la misma que se percibe internamente, sin embargo, existen áreas administrativas que no cuentan con procesos tecnológicos porque sus funciones no lo requieren. La compañía tiene muchas virtudes y beneficios laborales muy atractivos que no se exteriorizan a través de su página web y redes sociales lo cual ayudaría a ser mucho más atractiva para los postulantes profesionales, así como para la empresa el poder contar en su proceso de selección con un mayor número de candidatos profesionales y mayor oportunidad de atraer al mejor talento humano.

6. RECOMENDACIONES

Como recomendación para reducir el promedio de tiempo de contratación en un 15%, el equipo de investigación propone a la compañía iVisa Perú implementar un plan estratégico de marca empleadora, el cual debe enfocarse en un plan de marketing que potencie la imagen institucional externa e interna para ser efectivo la atracción del talento que necesita la compañía para su sostenibilidad y crecimiento, que contenga las principales variables motivacionales que nuestro trabajo de investigación ha logrado detectar.

6.1. Formalizar la filosofía de iVisa Perú, según el core del negocio y servicio.

Esta filosofía en base a los pilares de la compañía encaminará al cumplimiento de los objetivos en el mercado de tecnología y servicio. Se recomienda elaborar un plan estratégico de comunicación interna con el objetivo de difundir e interiorizar la filosofía de iVisa Perú, así mismo destacar la propuesta de valor en la web para el reconocimiento de sus clientes, afiliados y futuros colaboradores

6.2. Fortalecer el área de talento humano de iVisa Perú a través de la comunicación interna y externa que transmita la filosofía de la empresa y sus beneficios

Se recomienda tener una estrategia de comunicación dirigida al público objetivo de iVisa Perú, a través de la página web de la compañía y sus redes sociales, con el objetivo de lograr visibilidad y percepción de una compañía innovadora y global. Utilizar la cultura fit para el

proceso de reclutamiento para que el candidato pueda encajar adecuadamente en la cultura corporativa.

Además, se recomienda crear la sección “Carreers” en la web de iVisa Perú para construir una comunicación transparente, responsable y continua, mostrando todas las áreas de la empresa con los puestos de trabajo, las oportunidades laborales, por qué deben elegirnos? y cuáles son los principales beneficios de trabajar en iVisa Perú.

6.3. Formalizar y continuar con el beneficio del flexitime y home office

Elaborar un procedimiento de flexitime que determine los posibles días flexibles y las condiciones de aprobación del flexitime, como por ejemplo cumplimiento de objetivos en tiempos establecidos y coordinación previa con el jefe inmediato a fin de evitar desorganización en el área.

Además como reconocimiento a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos, se recomienda contribuir con el balance vida - trabajo tomando en cuenta determinados días flexibles para realizar “Home Office”, considerando también que la participación de reuniones y eventos de integración puede realizarse vía web con el objetivo de continuar la operación del trabajo y seguir manteniendo el agradable clima laboral que es muy valorado actualmente por sus colaboradores.

6.4. Implementar una gestión de evaluación de desempeño y logros alcanzados que permita identificar a los colaboradores de high potential, para realizar seguimiento al desarrollo interno de los colaboradores en iVisa Perú de manera semestral

Se recomienda implementar el proceso de evaluación de desempeño con feedback del líder y compromisos de plan de acción por parte de los colaboradores y los líderes de la compañía, quienes deberán apoyar en el desarrollo del plan de acción.

Además, calendarizar pequeñas reuniones uno a uno entre colaboradores y líderes de áreas, con una duración no mayor a 15 minutos de tiempo, con el fin de realizar seguimiento al desempeño.

Identificar a los colaboradores de high potential y elaborar un programa de desarrollo de futuros líderes asegurando la continuidad de las posiciones estratégicas en la compañía.

Capacitar a los colaboradores en el desarrollo de compromisos y plan de acción bajo el modelo de aprendizaje 70 (experiencia en el trabajo), 20 (exposición de aprendizaje social), 10 (estudio y formación) para el desarrollo de competencias y áreas de mejora por parte de

los colaboradores, se sugiere también identificar las necesidades de capacitación por áreas y realizar una planificación calendarizada utilizando herramientas digitales que atraiga la atención como Jamboard, Padlet, Kahoot, etc.

6.5. Implementar estrategias motivacionales de reconocimiento y valoración para los colaboradores de alto desempeño

Otorgar liderazgo y autonomía de los proyectos importantes de la Compañía a los futuros líderes, brindar libertad y empoderamiento a los líderes de equipos para la toma de decisiones. Además, crear eventos de networking para los colaboradores de iVisa Perú con la participación de líderes representantes de otros startups o profesionales de máxima exponencia en tecnología y temas afines a la compañía que sea de gran interés de los colaboradores.

7. REFERENCIAS

- Aguado, M., Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella. Recuperado de:
<https://www.peplematters.com/empresas-dejan-huella-libro-eb/> [Consulta 15 marzo del 2020].
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. 1ª. ed. Buenos Aires: Granica.
- Amador, O. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg. Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/> [Consulta: de 24 febrero del 2020].
- Chayan, Macedo, Oliver, Chapana y Zevallos (2015). Estudio de la Generación "Y" en el Perú: Propuesta para su Gestión en las Organizaciones. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Administración de Empresas, Lima: Perú) Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/595400/Tesis%20MBA%20FINAL%20Generacion%20Y%20Peru.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
[Consulta: 12 de marzo del 2020].
- Duque, E. & Sosa, L. (2016). Employer branding como una estrategia de atracción del talento humano. (Tesis de Maestría, Universidad Pontificie Bolivariana, Facultad de Economía, Administración y Negocios. Medellín: Colombia). Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=UTGvDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJgpP4jZHmAhUEnlkKHYndBtEQ6AEIVDAG#v=onepage&q=talento%20humano%20&f=false> [Consulta: 15 de febrero del 2020].
- Ipsos. (2019). Generaciones en el Perú. En Ipsos. Recuperado de
<https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>. Consulta: [12 de marzo de marzo 2020]
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3a. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1298/Libro.pdf [Consulta: 3 de agosto del 2020].

- Fernández C. & Baptista P. (2014). Metodologías de la Investigación 6ª. ed. México: McGraw Hill Education.
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). Motivación 360°. Lima: Editorial Planeta
- Florez, R. (2014). Administración de Recursos Humanos. México: UNID Editorial Digital.
- Fundesem Business School (2017). Los sueldos del siglo XXI: flexibilidad y valores intangibles. Recuperado de: <https://www.fundesem.es/bt/publicacion-los-sueldos-del-siglo-xxi-flexibilidad-y-valores-intangibles> [Consulta: 20 de febrero del 2020].
- Gómez-Ramírez, C. (2011). Marca empleadora . Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/303989004_Employer_branding_Borrador_de_administracion_No_44 [Consulta: 20 de marzo del 2020].
- Linkedin (2019). 10 Tendencias laborales que definirán el 2020 . Recuperado de : <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/10-tendencias-laborales-que-definiran-el-2020-segun-linkedin/2019/12/>. [Consulta: 5 de marzo del 2020].
- Liu, R. (2015). Marca empleador y atractivo organizacional. (Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Santiago: Chile). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1> [Consulta: 10 de febrero del 2020].
- Manso, Pinto, Juan (2006). El legado de Frederick Irving Herzberg, Red Universidad Eafit, ProQuest Ebook Central. recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=3165239>. [Consulta: 20 de febrero del 2020].
- Miguel, P. (2015). Atracción y retención del talento problemática en una empresa Argentina. (Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Buenos Aires Escuela de Organización Industrial, Facultad de Ingeniería de la Tecnología. Buenos Aires: Argentina). Recuperado de: https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 10 de febrero del 2020].

- Ninatanta, P. & Raymundo, E. (2014). Talento Humano. Gestión, (1), 2-5. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/0040432985ff303403b67> [Consulta: 20 de febrero del 2020].
- Solis, F. (2020). *Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas*. (Proyecto de Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, Facultad de Administración. Juárez: México) Recuperado de <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/11591/8225%20Formato%20de%20reporte%20t%20c3%a9cnico.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 20 de septiembre del 2020].
- Rubio, E, (11 de febrero del 2018). Más del 50% de la población laboral peruana será millennial en el 2021. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-poblacion-laboral-peruana-sera-millennial-2021-227036-noticia/>. [Consulta: 21 de marzo del 2020].
- Obregon, A.(2016). La Motivación Intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para Maestros. Educare, Revista Científica de Educação, ISSN 2447-5432, v. 2, n. 1, 2016, p. 75-93. doi: <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93> [Consulta: Consulta: de 24 febrero del 2020].
- Prieto, P. (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. (Trabajo de Grado, Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Medellín: Colombia). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1> [Consulta: 13 de febrero del 2020].
- Shenn, R. (2018). La marca empleador en el Perú. Recuperado de: <http://www.ulima.edu.pe/node/12556> [Consulta 15 de febrero del 2020].

8. ANEXOS

ENCUESTA SONDEO ONLINE A LOS EGRESADOS UNIVERSITARIOS QUE NO POSTULAN A iVISA PERÚ

ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA:

La administración de la encuesta puede ser de forma individual y colectiva, así como puede ser aplicado a todos los egresados universitarios del Perú y será resuelto de manera online.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las diferentes apreciaciones de las empresas que pueden ser atractivas para laborar.

DURACIÓN:

La duración es variable, aproximadamente 5 minutos.

ANÁLISIS DEL CONTENIDO:

Motivación, expectativas y beneficios.

INSTRUCCIONES:

Consiste en leer atentamente las preguntas abiertas, cerradas y de escala numérica para responderlas con sinceridad, no existe respuesta buena ni mala.

A. LOS QUE NO POSTULAN A iVISA PERÚ ¿Qué es lo que están buscando de una empresa?

1. Al postular a una empresa ¿Qué es lo que más valoras?

- a
- b
- c
- d

2. Si tuvieras que elegir una empresa para trabajar ¿Cuál elegirías y por qué?

- a
- b
- c
- d

3. ¿Qué es lo que principalmente buscas en una empresa?

- a Desarrollo y formación

- b Flexibilidad horaria
- c Independencia y “empowerment”
- d Posibilidad de crecimiento
- e Otros

4. Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es para ti el salario emocional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿Cómo sería la empresa ideal en la que quisieras iniciar tu primer trabajo?

- a
- b
- c
- d

6. ¿Qué te atrae de las Startups? (Elige 2 alternativas)

- a Flexible
- b Dinámica
- c Multitask
- d Innovadora
- e Otro

7. Del 1 al 10 ¿Qué tanto te atrae la modalidad de trabajo home office?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**ENCUESTA A EGRESADOS UNIVERSITARIOS POSTULANTES
POTENCIALES A iVISA PERÚ**

ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA:

La administración de la encuesta puede ser de forma individual y colectiva, puede ser aplicado a todos los egresados universitarios del Perú y será resuelto de manera online.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los principales atractivos de la empresa iVisa Perú percibido por los postulantes aspirantes a un cargo laboral.

DURACIÓN:

La duración es variable, aproximadamente 5 minutos.

ANÁLISIS DEL CONTENIDO:

Motivación, expectativas y beneficios.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentarán 7 preguntas abiertas y cerradas relacionadas que deberán ser respondidas con sinceridad respecto a la postulación en iVisa Perú, no existe respuesta buena ni mala.

Marque Género: Masculino o Femenino

B. POSTULANTES A iVISA Perú: (¿Qué es lo que les atrae para trabajar de iVisa Perú?)

1. ¿Qué es lo que más te motiva a trabajar en iVisa Perú?
 - a. Flexibilidad, balance vida - trabajo.
 - b. Entorno multicultural
 - c. Desarrollo profesional
 - d. Startup Norteamericano
 - e. Otro
2. ¿Qué es lo que esperas alcanzar en iVisa Perú?
 - a. Aprendizaje y experiencia
 - b. Sueldo acorde al mercado
 - c. Reputación y prestigio.
 - d. Crecimiento profesional
 - e. Otro
3. ¿Qué es lo que más te atrajo de la convocatoria?
 - a.
 - b.

- c.
 - d.
4. ¿Estás participando en otro proceso de selección? ¿Menciona 2 de ellas y en qué rubro se encuentra?
- a.
 - b.
 - c.
 - d.
5. Del anuncio de trabajo ¿Qué atrajo más tu atención para postular a iVisa Perú?
- a.
 - b.
 - c.
 - d.
6. Menciona que otro tipo de beneficios te gustaría encontrar iVisa Perú
- a.
 - b.
 - c.
 - d.
7. ¿Qué es lo que más te atrae de este puesto de trabajo?
- a Condiciones laborales
 - b Condiciones salariales
 - c Relaciones sociales
 - d Ganar experiencia

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A TRABAJADORES DE iVISA PERÚ

Buenos días/tardes. Mi nombre es y estamos realizando un estudio sobre Marca empleadora como medio de atracción del talento humano en estudiantes universitarios del décimo ciclo.

La idea es poder conocer distintas opiniones de personas que ya trabajan en esta Empresa para contribuir en mejoras de atracción del talento humano.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Marque Género: Masculino o Femenino

Edad:

C. ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE iVISA Perú: (¿Qué es lo que perciben como beneficios en la actualidad?)

1. Menciona los principales beneficios de iVisa Perú
 - a
 - b
 - c
 - d

2. ¿Cuál de los mencionados es el que más valoras?
 - a
 - b
 - c
 - d

3. Menciona los 3 principales atractivos profesional, laboral y/o social de iVisa Perú.

- a
- b
- c
- d

4. ¿Agregarías otros beneficios? Podrías mencionarlos (profesional, laboral y/o social)

- a
- b
- c
- d

5. Percibes que puedes desarrollarte profesionalmente en iVisa Perú?

- a
- b
- c
- d

6. ¿Te sientes motivado laborando en iVisa Perú? Menciona ¿por qué?

- a
- b
- c
- d

7. ¿Qué tan de acuerdo estás con la manera en que se evalúa/valora tu desempeño?

- a Totalmente de acuerdo
- b De acuerdo
- c Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d En desacuerdo acuerdo
- e Totalmente en desacuerdo

8. ¿Sientes que iVisa Perú es un lugar que promueve tus ambiciones y tus objetivos profesionales? Menciona ¿por qué?

- a
- b
- c
- d

9. ¿La imagen que refleja iVisa Perú como empresa es la misma que se percibe internamente? Menciona ¿por qué?

- a
- b
- c
- d

10. Del 1 al 10 ¿Qué tanto se practica la modalidad de trabajo home office en iVisa Perú?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. ¿Disfrutas de trabajar en iVisa Perú? Menciona ¿por qué?

- a
- b
- c
- d

12. ¿Sientes orgullo de pertenecer iVisa Perú? ¿Por qué?

- a
- b
- c
- d