

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

**ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE (EGRU)**

**Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento**



**Nombre:**

Chantal Emilia Mejía De León

**Matrícula:**

21-0717

**Tema:**

Estrategias que potencian la eficacia en la gestión de los líderes de talento que dirigen  
Millennials en Empresas medianas de la República Dominicana

**Profesor/a:**

Ivanna Lajara

Santo Domingo, República Dominicana.

2022

## Índice

I. Datos Generales	4
I.1 Introducción	4
I.2 Objetivo Generales	5
I.3 Objetivo Específicos	5
I.4 Justificación	5
I.5 Antecedentes teóricos.	6
I.6 Marco Conceptual	7
I.6.1 Millennials	7
I.6.2 Líderes de Gestión Humana	8
I.6.3 Empresas medianas	8
II. Marco Teórico de la investigación	9
II.1 Marco Teórico	9
II.2 Formulación del problema	10
III. Marco Metodológico	11
III.1 Tipo, Enfoque y Diseño del Estudio	11
III.1.1 Tipo de estudio	11
III.1.2 Enfoque	11
III.2 Nivel de la investigación	11
III.3 Diseño de la investigación	12
III.4 Población y Muestra	12
III.5 Muestreo	13
III.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.	13
III.7 Técnicas del Procedimiento y Análisis de Datos.	14
Datos Demográficos	15
Recolección de Datos	16
Confidencialidad de los Datos	18
Análisis de los Datos	18
Resultados	19
Estrategias Exitosas de los Líderes de Recursos Humanos	24
Resultados Evidenciados de estas Estrategias	27
Conclusión	28
Descubrimiento	31
Discusión	32

Bibliografías	34
Anexos	36
Anexo A. Carta enviada a la presidenta de la Comunidad de Recursos Humanos Givi	36
Anexo B. Consentimiento informado	37
Anexo C. Guía de entrevista	39
Anexo D. Invitación a participar en estudio	42
Anexo E: Organización y Análisis de los Datos	43
Anexo G: Transcripciones de Entrevistas	46

## **I. Datos Generales**

Estrategias que eficientizan la gestión de los líderes de Recursos Humanos que dirigen Millennials en empresas mediana.

### **I.1 Introducción**

Ante llegada del virus COVID19, declarada por la OMS desde el 11 de marzo de 2020 como una pandemia, ha sufrido un impacto la gestión de Recursos Humano en los procesos de gestión agregando nuevos protocolo y nuevas estrategias para la gestión exitosa de sus colaboradores. estrategias que les permita asegurar la objetividad y gestionar sus equipos de manera eficiente.

La pandemia trajo mucha incertidumbre y nuevas formas de trabajar por lo que los gestores de talento se vieron en la obligación de adecuar los procesos a la nueva normalidad, ya que esta incertidumbre cambio la visión de trabajo de los colaboradores y la forma de gestionar sus equipos, lo que ha presentado un desafío para los líderes de Recursos Humanos ya que de acuerdo a la encuesta su población laboral está conformada por 75% de Millenials, los cuales son considerados colaboradores difíciles de comprometerse y de ser fieles a la organización. **Oxford Economics (2020).**

Los líderes de Recursos Humanos tuvieron crear nuevas estrategias de gestión, protocolos, gestionar modelos de trabajo virtual y también los modelos híbridos con los colaboradores, estrategias que ayudaron a ser más efectiva su gestión con sus equipos, estrategias que lograron retener, motivar y crear planes de crecimiento en los equipos millenials. **Alvarado Regina (2021).**

Lo que nos llevó a estudiar las vivencias de estos lideres de Recursos Humanos que crearon estrategias que los ayudo a eficientizar la gestión de sus equipos millenials y nos da énfasis en plantear el objetivo de esta investigación.

Con el propósito de explorar las experiencias de los líderes de recursos humanos implementando estrategias en cuanto a la gestión de sus equipos millenials en las medianas empresas de R.D. partiendo de esto se habló con los lideres potenciales de recursos humanos

que gestionan equipos millenials. La investigación se llevó a cabo en las empresas medianas de la República Dominicana, se utilizaron entrevistas en profundidad para recolectar datos.

## **I.2 Objetivo Generales**

- Comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de RR. HH que dirigen Millennials en empresas medianas.

## **I.3 Objetivo Específicos**

- Conocer cuales estrategias exitosas implementan los líderes de gestión Humana al gestionar sus equipos Millennials.
- Explorar cuales planes de acción son llevados a cabo para lograr el cumplimiento de las estrategias usadas por los Gestores de Recursos Humanos a l Gestionar sus equipos millenials en las medianas empresas.
- Examinar los resultados positivos obtenidos por los lideres de Recursos Humanos luego de la implementación de las estrategias para la gestión eficiente de sus equipos millenials

## **I.4 Justificación**

En el presente tal como nos muestra las encuestas de que son en la actualidad del 2021 al 2022 la mayor fuerza laboral en las medianas empresas y serán dentro de los años venideros el 75% de la fuerza laboral de las empresas. Oxford Economics (2020). A Millennial Misunderstanding.

Esta investigación se realizó con el propósito principal de comprender las estrategias que permiten a los líderes de talento de empresas medianas en República Dominicana gestionar de manera eficiente los equipos de generación Y, y dar respuestas a las interrogantes ¿Cuál ha sido la experiencia de los líderes de Recursos Humanos al gestionar su equipo Millennials? ¿De qué manera la implementación de estrategias ejecutadas por los lideres de gestión humana fueron favorables para su gestión? Y ¿Cómo afecta en la gestión de Recursos Humanos la falta de estrategia para gestionar Equipos Millennials? Al dar respuesta a estas interrogantes nos permitio descifrar la gestión eficiente de los líderes de Recursos Humanos.

En investigaciones aportan que estrategias son utilizadas para eficientizar la gestión de los lideres de recursos humanos al retener el talento Millenials, debido a que este talento si no

tienes las condiciones adecuadas tiende a abandonar sus puestos de trabajo, Oxford Economics (2020). *A Millennial Misunderstanding*.

En investigaciones anteriores se evidencia los costos ocultos que trae consigo la rotación de personal y el impacto que tiene en los indicadores financieros al momento de que los empleados se van de sus puestos de trabajo y tienen que recurrir a cubrir esas plazas que quedan vacantes lo cual aumentan el presupuesto del departamento de recursos humanos. (Regina Gutiérrez, A. 2018).

Otras investigaciones aportan estrategias que están implementado algunas organizaciones para retener el talento tales como: programas de motivación, iniciativas de agregar programas de bienestar y felicidad laboral entre otras. (Ríos Camila y Isabella Ramírez. 2021).

### **I.5 Antecedentes teóricos.**

Se consultaron investigaciones internacionales donde se aborda temas sobre algunas estrategias de gestión que utilizan los líderes de gestión humana con el propósito de lograr que sus equipos estén más comprometidos con la organización especialmente equipos conformado por millenials entre estos podemos destacar el primer estudio el cual habla de estrategias de retención de Millennials y desafíos en la gestión de Millennials en varios ámbitos laborales.

El primer trabajo corresponde a Barranco, Lorena (2021). Quién realizó la investigación: “*Diseño de una Estrategia de retención para la población Millennials que ocupan cargos medios en la empresa Procaps*”. Esta investigación trata sobre la exploración de estrategias usadas para retener a la población Millennials y concluyo en la recolección de estrategias que utilizan las empresas que tienen personal Millennials y en sus planes de retención los cuales concluyen su investigación en mostrar como la implementación de estrategias de retención lograron reducir la rotación de este personal.

Para lograr reducir la rotación podemos desarrollar una marca empleadora que permita atraer este talento millenial y retener el que ya tenemos en la organización y la importancia de tener personal millenial conformando los equipos gestionados por los lideres de Gestión humana Regina Gutiérrez, A. (2018). *La Atracción y Retención del Talento Millennials en la Gestión de Recursos Humanos*. Esta investigación trata sobre la atracción y retención del talento Millennials y conclusión que llego sobre planes de atracción de talento Millennials usando la

marca empleadora y otros planes de acción que les ayuda a retener y atraer este talento saliéndose de la gestión tradicional del departamento de Gestión Humana.

Estas estrategias de retención se pudieron explorar tanto en empresas grandes como en medianas empresas internacionales como el estudio de Ríos Camila y Isabella Ramírez. (2021). *Estrategias para la retención de Millennials en Pymes*. La cual también nos muestra sobre la exploración de estrategias usadas en las organizaciones que ayudan a retener a los Millennials y concluye en mostrar cuales planes usan las organizaciones para retener el talento millenials y muestra el alto costo de la rotación de personal.

## **I.6 Marco Conceptual**

### **I.6.1 Millennials**

Los Millennials o generación Y conforman el grupo de personas nacidas en las décadas de los 80 y 90, y reciben esta denominación por haber cumplido con su mayoría de edad a comienzos del tercer milenio (Barranco, D. Lorena, 2021).

Millennials, o generación Y, se refiere a los nacidos entre 1982 y 1994. Su nombre deriva de milenio en inglés, son considerados una generación que creció con la tecnología y la cultura popular desarrollada entre los años 80 y 2000, por lo tanto, son personas familiarizadas con la tecnología y se caracterizan principalmente por vivir en una época liderada por el mundo digital y enmarcada por las tecnologías de la comunicación y la información, donde las noticias, investigaciones, datos, etc., (Gutiérrez R, 2018).

Las características definidas, hacen que se conviertan en un público atractivo para las empresas, ya que son flexibles a los cambios, participan en la toma de decisiones, tiene la capacidad de integrar la tecnología a sus puestos de trabajo y sobre todo son conscientes de la necesidad de formación continua para poder ascender dentro de las organizaciones. (Barranco, D. Lorena, 2021)

### **I.6.2 Líderes de Gestión Humana**

Es el encargado de administrar las actividades y procesos que contribuyen a la ventaja competitiva sostenible de la empresa, a partir del desarrollo del potencial de su recurso humano para desempeñar las funciones asignadas, así como tener un cuerpo de colaboradores diferenciado por sus competencias y que aseguren su compromiso continuo con la organización. (Barranco, D. Lorena, 2021). Otro papel que desempeña el gestor de talento es liderar equipos de trabajo tanto en ambientes remotos como presencial, el líder debe manejarse en diferentes escenarios de acuerdo con las investigaciones obtenidas por (Scarpetta Maturana, 2021)

### **I.6.3 Empresas medianas**

Se determina una empresa mediana de acuerdo Ley\_no. \_187\_17 como una “Mediana Empresa: a) De 51 a 150 trabajadores; y b) Ventas brutas anual de hasta doscientos dos millones de pesos dominicanos (RD\$202,000,000.00).”

## II. Marco Teórico de la investigación

### II.1 Marco Teórico

Ante la llegada de la pandemia los recursos humanos fueron el foco de atención de las organizaciones, donde el líder de recursos humanos juega un papel fundamental en la organización, Como sostiene **Nuria Esparch (2012)**, entre 2020 y 2021 por órdenes de OMS se establecieron medidas sanitarias laborales, donde entra el distanciamiento especialmente en las organizaciones para prevenir los niveles de contagio, lo que llevo a los lideres de recursos humanos a replantearse estrategias de gestión que sirvieran para adecuar sus procesos a una nueva realidad de trabajo e implementación de nuevas formas de trabajo, por ejemplo, la virtualidad.

A esto se le suma los protocolos laborales que tuvieron que implementarse más las modificaciones que sufrieron los procesos de Recursos Humanos para adaptarla a nueva realidad con las normas impuestas por el gobierno. Lo que trajo como resultado la formulación de estrategias para gestionar a un equipo de trabajo lleno de incertidumbre, dentro de los cuales se encuentran los millenials.

Estos equipos Millenials son un personal el cual los Gestores Recursos Humanos se esfuerzan por emplear por ser una generación con dominio tecnológico y de resultados, el beneficio de tener conformando sus equipos aportan a la organización mayor innovación y creatividad y adaptabilidad por los cuales las organizaciones buscan atraer y retener este talento en sus equipos.

Además de que son el 51% de la fuerza laboral que ocupan las empresas actualmente y solo el 31% de estas organizaciones tienen estrategias de retención donde la rotación de este personal en baja, por lo tanto, es importante conocer las estrategias reclutamiento, motivación y retención que eficientiza la gestión de los lideres de Recursos Humanos al retener este talento Millennials. Como sostiene Oxford Economics (2020).

También Investigaciones nos muestra las estrategias que han utilizados los líderes de gestión humana para lograr el compromiso de su equipo millenials, dentro de las cuales se aprecia los planes para atraer talento a través de Employer Branding y planes de retención donde el objetivo es lograr que los empleados no abandonen las empresas en el corto plazo. Como señala Regina Gutiérrez. (2018)

## **II.2      Formulación del problema**

Estudiar cuales estrategias utilizaron los líderes de Recurso Humanos que le ayudo a gestionar de manera exitosa los equipos millenials en las medianas empresas a raíz de la pandemia del covid-19.

### **III. Marco Metodológico**

#### **III.1 Tipo, Enfoque y Diseño del Estudio**

##### **III.1.1 Tipo de estudio**

Esta investigación es prospectiva ya que este tipo de investigación se determina de acuerdo con el tipo de problema que se desea solucionar por el periodo en el que se desea recolectar la información, este es el estudio prospectivo el cual es longitudinal que son observaciones en dos momentos o puntos en el tiempo. (Chávez 2005)

De acuerdo con los objetivos y planteamiento del problema la investigación se enmarca en este tipo de investigación.

##### **III.1.2 Enfoque**

La presente investigación se enmarca en el enfoque cualitativa ya que esta se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013;

De acuerdo con los objetivos y al planteamiento del problema este estudio se considera un enfoque cualitativo lo cual nos permitió explorar las experiencias de los líderes de recursos humanos de empresas medianas que tuvieron que formular estrategias exitosas de gestión para su equipo Millennials por lo cual se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

#### **III.2 Nivel de la investigación**

La presente investigación se enmarca en el nivel de investigación descriptivo, se tomaron en cuenta la clasificación de estos de acuerdo con el autor Hernandez Sanpieri (2003 p237), quien los divide en:

**Descriptivo:** Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno.

**Correlacional** Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.

**Explicativo** Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

De acuerdo con el propósito de nuestra investigación se enmarca en descriptivo por que se exploró un grupo de lideres de recursos humanos los cuales usan estrategias exitosas en su gestión con sus equipos Millennials.

### **III.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental se seleccionó está de acuerdo con el enfoque de esta investigación la cual es cualitativa y no se manipularán las variables, sino que se explorarán en su manera natural. Estaremos estudiando en este contexto las estrategias exitosas que usan los líderes de Recursos Humanos para gestionar sus equipos Millennials en las mediana empresas de la Republica Dominicana,

### **III.4 Población y Muestra**

Mi población de estudio estuvo constituida por los lideres de Gestión Humana que gestionan Millennials de Empresas mediana. Tamayo (2003) Define población como la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades o entidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participa de una determinada característica y se le denomina población.

Para tomar la muestra tomando en cuenta que nuestra investigación es cualitativa, lo que se define según Hernández (2003, pág. 384) como: Muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sean estadísticamente representativos del universo o población que se estudia, por lo cual en este caso la muestra estuvo conformada por 10 participantes los cuales representan líderes de Recursos Humanos de empresas mediana que gestionen equipos Millennials, de edades entre 24 – 45 años, ambos sexos.

### **III.5 Muestreo**

Este estudio es no probabilístico de acuerdo cuenta con una muestra de 10 líderes de Recursos humanos de Mediana empresa, de ambos sexos, edad entre 25 y 45 años

Se entiende por muestreo el procedimiento empleado con el propósito de obtener una muestra representativa a partir de una unidad de población definida. Definido por (Parra 2006).

Este mismo autor define dentro de los tipos de muestreo, “el muestreo no probabilístico” son aquellos elementos que están determinados por factores distintos al azar, (Parra 2006).

En este estudio se tomó el muestreo no probabilístico intencional para la obtener una muestra considerándolo apropiado a las características de la población objeto de estudio y la facilidad de acceso a los elementos de la muestra.

### **III.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.**

La recolección de datos desde el enfoque cualitativo es con la finalidad de obtener datos que se convirtieron en información de personas, situaciones o procesos a profundidad. La recolección de datos de este estudio fue en los ambientes naturales de los participantes en las propias formas de expresión de cada uno. Según Hernández (2003, pág., 428) en este caso dichos participantes fueron los líderes de Recursos Humanos de las empresas medianas. Los instrumentos de recolección en el proceso cualitativo pueden ser según Sampieri (2003, pág., 430) pueden ser instrumentos de entrevistas o los grupos de enfoques El instrumento que se utilizó en esta investigación es la entrevista esta es más íntima y permitió recoger los datos de una manera más natural de acuerdo con el enfoque cualitativo.

El instrumento de entrevista lo define a (Savin-Baden y Major,2013; y King y Horrocks, 2010). “Como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Y estas “se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (Ryen,2013; y Grinnell y Unrau, 2011). Se utilizará la entrevista semiestructurada como instrumento debido a que estas se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacer por ética o complejidad.

### **III.7 Técnicas del Procedimiento y Análisis de Datos.**

El análisis de los datos y la recolección de los datos en el proceso cualitativo suceden paralelos.

El análisis de los datos, la acción esencial en que recibimos los datos no estructurados a los cuales nosotros lo estructuramos, los datos son muy variables pueden ser “Visuales (fotografías, videos, pinturas, etc.), auditivas (grabaciones), textos escritos (documentos, cartas, etc.), expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos de entrevistas o grupos de enfoque) además de las narraciones del investigador ( anotaciones, grabaciones en la bitácoras, ya sea en libretas o un dispositivo electrónico). De acuerdo con Sanpier (2003, pág. 451). El procedimiento de este estudio recogió los datos con el instrumento de entrevistas, luego se revisaron los datos (grabaciones y anotaciones), se organizaron los datos (determinando los criterios y organizándolos de acuerdo con los criterios establecidos), se prepararon los datos para el análisis (limpiando las grabaciones, transcribir datos verbales en textos incluyendo bitácoras y textos) etc.

## **Datos Demográficos**

La muestra está compuesta por 10 participantes, líderes activos que pertenecen a la gerencia de Recursos Humanos de empresas medianas en la República Dominicana son independiente de estado civil y poseen un nivel académico de educación superior (Licenciatura).

Los 10 eran mujeres, la participante cod.131415 con 9 años de experiencia en el área, con cargo de coordinadora de Recursos Humanos en el sector tecnológico, la participante cod.789 con edad de 33 años, con 4 años de experiencia en el área y con el cargo de Gerente de Recursos Humanos en el sector de Alimentos y bebidas, la participante cod.161718 con edad de 32 años con el cargo de Directora de Recursos Humanos en el sector consultor, otros (3) participantes con el rango de edad de 47 a 52 años con el cargo de Directora de Recursos Humanos en el sector Consultor y de Seguro con experiencia de 30 años en el área.

(4) participantes con el rango de edad de 38 a 41 de los sectores Farmacéutico, Diseño Gráfico, Educación y Consultor con los cargos de Gerentes de Recursos Humanos, (1) participantes con edad de 43 años con el cargo Gerente de Recursos Humanos del sector Construcción,

En esta investigación se utilizó la entrevista como técnica de investigación, esta es más íntima y me permite recoger los datos de una manera más natural de acuerdo con el enfoque cualitativo.

## **Recolección de Datos**

El procedimiento de recolección de datos para este estudio inició enviando una carta a la presidenta de la Comunidad de Colegas de Recursos Humanos en República Dominicana (Givi Dominicana) (Ver anexos A) solicitando el permiso para convocar a los participantes de manera voluntaria a través del correo electrónico que integra la Comunidad de Colegas, está compartió un correo a la comunidad con un link directo a un formulario de participación para que los voluntarios que deseaban participar en el estudio solo proceden a inscribirse y donde se pautaba la hora disponible para la entrevista.

De los participantes convocados aplicaron 5 voluntarios, por lo que se procedió a enviar la misma invitación de manera personal a miembros de esta comunidad de colegas y de esta manera accedieron a participar 10 más, luego que se coordinara el día y hora de entrevistas, 3 de ellos no se presentaron a la reunión, se le procedió a contactar por correos electrónicos y no respondieron. Otros 2 voluntarios al momento de contactarlos el día anterior a la entrevista que teníamos pautada cancelaron la misma debido a cambios en su agenda de trabajo por lo que no contaban con disponibilidad.

Luego procedí a enviar la invitación por correo a otros miembros de la comunidad de los cuales tampoco se concretó alguna entrevista debido a que no contaban con disponibilidad. (Ver anexo D). En primera instancia estaba previsto tener mínimo 15 voluntarios, pero solo se pudieron entrevistar 10 voluntarios debido a que estos participantes con el rol de gerentes o coordinador no tenían disponibilidad.

Luego estos 10 voluntarios se le contactaba un día previo a la entrevista por correo electrónico en donde se le enviaba el enlace de la reunión y el consentimiento informado (Ver anexo B). El correo era un recordatorio de la entrevista, también se le explicaba que debía llenar el consentimiento y enviarlo por correo antes de la entrevista. (Ver anexos D)

Las entrevistas a estos voluntarios fueron individuales y fueron a profundidad con cada sujeto, estas fueron semiestructurada de manera virtual por la plataforma de ZOOM, este es un servicio de videoconferencia que te permite tener reuniones virtuales y las mismas pueden ser grabada en la nube o en tu computadora, las entrevistas fueron grabadas con la autorización previa de los participantes.

Los primeros 7 participantes fueron muy fluidos, y se sentía cómodo hablar con ellos, estos tenían experiencia de 30 años en el área. El protocolo de entrevista fue diseñado para recoger las experiencias e historias de estos líderes del talento a través de una guía de entrevista con 20 preguntas (Ver anexos C). Para conocer los participantes inicié hablándole del objetivo del estudio y luego se realizaron preguntas de perfil demográfico, luego inicié con las preguntas de la guía de entrevista hablando un poco sobre la empresa para conocer el contexto y luego les pedía ejemplos para ir tomando las ideas que surgieran más allá de la guía semiestructurada inicial.

De las demás entrevistas, 2 participantes solo se limitaban a responder a las preguntas sin abundar mucho ni proporcionar muchos ejemplos, incluso sus respuestas fueron un poco cortantes. En cambio, el último participante en la conversación fue fluida, pero hablaba tan rápido que sentía que respondía la guía de preguntas completa en una sola, pero se pudo manejar hasta el final toda la entrevista en 40 minutos y estaba feliz de haber participado del estudio. Algo que me pareció curioso es que al momento de mencionarles el tema de la investigación y los objetivos de la misma 8 de los 10 participantes se mostraban interesados y con muchas ganas de aportar sobre este tema.

Las entrevistas se realizaron por la plataforma, pero los participantes estaban en las oficinas. Además de grabar las entrevistas, tomé nota de cualquier observación que noté durante la entrevista. Pasamos a las preguntas donde se captan las estrategias, con los detalles de los ejemplos y experiencia pudimos recolectar datos importantes para la investigación con cada participante. Concluimos las entrevistas agradeciendo la participación del líder voluntario de Recursos Humanos.

Los datos recolectados fueron guardados en una memoria y luego fueron pasados al proceso de transcripción (Ver anexos G). Las primeras 4 entrevistas fueron transcritas de manera manual en Google doc., debido a que la herramienta para transcribir que había elegido anteriormente llamada “*Transcribe*” no pudo manejar las transcripciones, por lo que estas entrevistas se verán diferentes a las demás que fueron transcritas por Microsoft Word for Office 365. Todas las entrevistas fueron transcritas palabra por palabra para capturar toda la esencia de la conversación y le asigna un código número a cada sujeto a fin de proteger la confidencialidad de los participantes, puesto que “el investigador es el instrumento principal para la recolección de los datos.” (Sampieri, Pág. 490).

## **Confidencialidad de los Datos**

Para asegurar la confidencialidad de los participantes se utilizaron códigos para no identificar a los participantes con sus datos personales. Los datos obtenidos se mantuvieron en un dispositivo de almacenamiento electrónico protegido por contraseña(drive), donde el acceso está bloqueado.

## **Análisis de los Datos**

Esta investigación debido a ser cualitativa siguió un método analítico inductivo (Sampieri 2012). Para iniciar el proceso comencé transcribiendo textualmente cada entrevista donde se recopilan los datos. Luego procedí a leer las respuestas de las preguntas de los participantes. Una vez hecho esto continúe colocando todas las respuestas de cada sujeto por preguntas en una tabla de datos, (Ver Anexo F) y de esta manera analizar patrones repetidos, después de un proceso inductivo en el cual se procedió a descomponer la información y analizarla de manera que pude sacar categorías. partiendo de los datos en crudo.

El enfoque para este análisis de datos es consistente con la investigación cualitativa y con la codificación cualitativa que nos dice; “El investigador considera dos segmentos de contenido, lo analiza y compara. sí son distintos en términos de significado y conceptos de cada uno induce a una categoría, si son similares induce una categoría en común” (Sampieri. Pág.448). En la investigación cualitativa los mismos datos me fueron dando las categorías y a cada categoría le asigne un código, esto me permitió comparar si la data que estaba encontrando era parte de la primera categoría que codifique y la consolidan o se convertía en una nueva categoría.

Las categorías de este estudio emergieron de mi reflexión, descripción de los datos y mis anotaciones, y de acuerdo con que “las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con su significado” (Sampieri. Pág. 452). Las unidades de análisis pueden ser en texto: por palabras, por líneas, por párrafo, intervenciones de participantes, páginas, cambio de tema o todo el texto. (Sampieri. pág.492). Se tomó la unidad de análisis por línea para este estudio.

## **Resultados**

Todo lo anteriormente descrito me permitió describir las experiencias de los líderes de talento que participaron en el estudio, así como el análisis del sector al que pertenece la empresa en la que laboran. A través de la codificación puede buscar patrones en las experiencias de estos líderes al gestionar sus equipos Millennials antes de la pandemia, sus experiencias al gestionarlo después de la pandemia, estrategias que fueron exitosas para gestionarlo de manera eficaz y los resultados evidenciados al aplicar estas estrategias.

Mi intención fue utilizar los hallazgos de este estudio para describir las estrategias que permiten a los líderes de talento de empresas medianas en República Dominicana gestionar de manera eficiente sus equipos Millennials en tiempo de pandemia y cómo estas estrategias ejecutadas fueron favorables para su gestión. Este estudio exploró un antes y un después de la pandemia en la gestión exitosa de los líderes de Recursos Humanos con sus equipos Millennials desde las siguientes tres categorías.

### **Experiencias de los Líderes de RR. HH con sus Equipos Millennial en Empresas Medianas antes del Covid19.**

Los líderes de recursos humanos estuvieron presentando diferentes problemáticas con sus equipos de trabajo antes de la pandemia, desde un gran flujo de colaboradores que entran y salen de la organización en un corto plazo de tiempo, falta de compromiso con la organización y pérdida de productividad por la falta de motivación. Las cuales presentaron un reto para los líderes de recursos humanos por lo que podremos ver de manera más detallada cada área de desafíos que presentaron estos líderes del talento.

### ***Cambio Cultural en la Organización***

Las principales peculiaridades de la cultura organizacional son: el comportamiento de las personas, los procesos o normas, las creencias, los valores, reglamento y clima organizacional. Al haber ocurrido una digitalización en las organizaciones, el personal que conformaba el porcentaje más alto en la organización estaba compuesto por un 90% de Millennials, la cultura organizacional sufre un cambio y es ahí donde los líderes de talento comienzan a experimentar el mismo en la organización.

Surgen problemáticas con este personal, ya que estaban siendo liderados con lineamientos y creencias de otras generaciones, se dan cuenta que su cultura organizacional no

pueden estar basada en viejos métodos de Taylor, sino que al cambiar el comportamiento de las personas en la organización la cultura organizacional toma otro matiz. Estos cambios estaban generando un clima negativo con los colaboradores donde había un choque de generaciones con viejos modelos de gestión, causando problemas con las normas, la filosofía corporativa y los valores de la organización. De igual manera la dirección y los líderes tenían la creencia de que los Millennials solo debían cumplir su rol.

Los Millennials tienen la necesidad de sentirse parte de algo significativo tanto en el ámbito laboral como social y los líderes no entendían al inicio que estaba pasando con el clima. Los líderes del talento comienzan a entender que la cultura organizacional tenía que transformarse de una cultura rígida a una cultura orientada a las personas.

### ***Alta Rotación y Absentismo***

Antes de hacer el cambio organizacional orientado a las personas, la organización sufre problemáticas también de rotación y absentismo, comienzan las renunciaciones y abandono de manera consecutiva en las organizaciones y la tasa de rotación va en aumento, pero también comienza a experimentar las altas licencias y permiso donde el absentismo toma el primer lugar de las problemáticas.

Por lo que esta falta de personal comienza a disminuir la productividad y los procesos se ven muy afectados, esto debido a la dificultad que tienen los Millennials de apropiarse de la cultura que no va alineada a los estándares de estos colaboradores. Estas rotaciones de personal y ausentismo comienzan a generar inseguridad y estrés por sobrecarga laboral y cuestionamiento sobre la dirección, por lo cual este clima afecta el desarrollo de los equipos, su crecimiento y nivel de compromiso con la organización.

La alta rotación trae consigo un proceso constante de salidas e ingresos en la organización por lo cual esta comienza a experimentar pérdida en dos sentidos, primero: a la salida de un empleado implica pérdida de conocimiento o know-how por lo que a través de esto la empresa necesita de un tiempo estimado en la búsqueda y reposición de ese personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción), lo cual tiene un costo económico, y una carga a los demás colaboradores que deberán cumplir con las funciones del puesto que todavía no ha sido ocupado. Esto dependerá de acuerdo con la organización y al sector, debido a que si los procesos no están bien estructurados el tiempo de reposición del personal y costo económico puede variar.

### ***Falta de Educación Constante del Líder de Recursos Humanos***

Los tiempos traen consigo cambios y nuevos desafíos por lo que el líder de Recursos Humanos tiene que estar en constante aprendizaje para poder abordar los cambios de manera inteligente desde el conocimiento y no desde sus propias creencias. El no reconocer tu población laboral, sus características, formas de trabajo y expectativas laborales trae consigo una gestión deficiente como líder de talento.

Cuando el líder del talento se resiste a nuevos conocimientos, quedando rezagado con antiguos conceptos de gestión y experiencias que fueron eficientes en otros tiempos, no permite que su entorno crezca. Por lo que esta resistencia al incorporar nuevas formas de gestión genera clima negativo entre la población millennial y los líderes del talento. Estar abierto a aprender permite que el líder gestione de manera eficiente sus equipos y mejore el clima laboral. El líder de talento no puede ejercer un liderazgo lejano y con métodos antiguos de rigidez, sino ser una persona con miras a aprender de su entorno, cambiar la manera de pensar y comenzar a desaprender para aprender.

## **Experiencias de los Líderes de RR. HH con sus Equipos Millennial en Empresas Medianas Después del Covid19**

Ante llegada del virus COVID19, declarada por la OMS desde el 11 de marzo de 2020 como una pandemia, ha sufrido un impacto la gestión de Recursos Humano en los procesos de gestión agregando nuevos protocolo y nuevas estrategias para la gestión exitosa de sus colaboradores. Las organizaciones comenzaron a experimentar momentos de mucha incertidumbre.

### ***Momentos de Incertidumbre***

Los líderes de Recursos humanos al gestionar Millennials en el momento de la pandemia, viven un proceso de incertidumbre porque no se vislumbra un panorama claro, solo a espera de directrices del gobierno dominicano. Este líder de Recursos humanos pasa a ser el eje central de la organización. Esto generó sentimientos de ansiedad por la misma incertidumbre que estaba viviendo el mundo con un evento sin precedentes.

Estos líderes del talento debían manejar la incertidumbre de sus colaboradores, ya muchas empresas tuvieron que cerrar un tiempo hasta nuevas instrucciones del gobierno, esto dejaba un mar de dudas en cuestiones como saber si se volvería a restablecer los labores nuevamente. Esto trajo consigo que los colaboradores al restablecerse tuvieron un periodo de adaptación a la nueva normalidad y a las nuevas formas de trabajo. El gestor del talento tuvo que lidiar con esta adaptación de los colaboradores y también en adecuar procesos a esta nueva realidad.

### ***Nuevas Formas de Trabajo***

Con los cambios sufridos a raíz de la pandemia las organizaciones tuvieron que adecuar sus procesos y buscar nuevas formas de trabajo que les permitiera liderar a sus equipos de manera eficiente, una de estas nuevas formas de trabajo era la virtualidad. Los líderes tuvieron que adecuar los sistemas al teletrabajo y capacitar en temas de tecnología a su generación anterior que aún no estaba muy diestra en esta área, los Millennials al venir con su “Formación de tecnólogos y mente abierta” contaban con los conocimientos tecnológicos requeridos, estos tuvieron un rol de aliados del líder de gestión humana en el proceso de adecuación de procesos virtuales.

El líder del talento sintió que era necesario educarse para liderar en esta nueva normalidad y se apoyó en el recurso más diestro en tecnología para preparar al personal en cuanto al sistemas de trabajo virtual. El líder de Recursos Humanos estuvo a cargo de manejar todo el proceso de teletrabajo iniciando desde la entrega de equipos para trabajar desde sus hogares, adecuar el liderazgo virtual, crear métodos de medición de productividad a distancia y control del proceso de adaptación al trabajo virtual, luego a medida que la pandemia fue menguando, el trabajo virtual fue tornándose parcial, pero dejó que algunas empresas se quedarán con modelos de trabajos híbridos.

### **Experiencias de Estrategias Exitosas de los Líderes de Recursos Humanos en la Gestión de sus Equipos Millennials**

Los líderes de talentos identificaron una necesidad latente de informarse en cuanto a conocer esta generación, la cual estaba ocupando el 90% de su fuerza laboral, los Millennials y de esta manera poder identificar los procesos, los estilos de liderazgos y políticas que no estaban adecuadas para esta generación. A raíz de todas las problemáticas que presentaban los líderes del talento con sus equipos Millennials, los cambios que estuvo viviendo el mundo con la pandemia, las nuevas formas de trabajo, llevó a los líderes a escuchar a sus colaboradores a través de mesas de reuniones, sondeos y encuestas de forma que se pudiera conocer las expectativas laborales de estos equipos Millennials.

Luego de hacer el levantamiento, se procedió a investigar la conducta de esta generación y conocerlos desde una gestión más cercana. Los líderes de talento pasaron a una segunda etapa: preparar esta información para presentarla a la gerencia y mostrarle con datos cómo se sentían los colaboradores, como estaba la rotación y cómo esto impacta la productividad del negocio. También le mostraron propuestas de estrategias para mitigar estas problemáticas para que de esta manera se produjera un cambio que inicia desde la alta gerencia, mostrando la realidad que está viviendo en términos de porcentajes y luego poder implementar las estrategias que salieron de este levantamiento de información.

## **Estrategias Exitosas de los Líderes de Recursos Humanos**

Los líderes de Recursos Humanos tuvieron que crear nuevas estrategias de gestión, protocolos, gestionar modelos de trabajo virtual y también los modelos híbridos con los colaboradores, estrategias que ayudaron a ser más efectiva su gestión con sus equipos, estrategias que lograron retener, motivar y crear planes de crecimiento en los equipos Millennials. Las estrategias de gestión de para los equipos Millennials orientadas a fortalecer el compromiso y una gestión exitosa fueron las siguientes:

### ***Planes de Capacitaciones Enfocadas para esta Generación***

A través de levantar los temas de interés por medios de encuestas o secciones de preguntas, se realiza un plan de capacitación anual orientado a fortalecer sus habilidades y que pueda desempeñar sus tareas con mayor eficacia y así también desarrollar herramientas para que este personal se prepare para ascender en la estructura organizacional.

### ***Políticas de Puertas Abiertas***

También se hicieron políticas de puertas abiertas, con esta estrategia se propone que la relación entre los gerentes y colaboradores sea más directa y puedan tener un acercamiento más libre y fluido, favoreciendo las condiciones del trabajo en equipo y donde el colaborador tenga la facilidad de acercarse a su gerente y poder expresar cualquier inquietud o problemas que aqueja al colaborador.

### ***Espacios de Trabajos Inspiradores***

La estrategia consiste en adecuar la edificación laboral para estos colaboradores de manera que puedan tener espacios inspiradores en donde Incluye: primero que sus oficinas están condicionadas para expresarse con paredes en cristal, de esta manera les ayuda a potencializar su creatividad, esto para personal que cuenta con oficinas por departamento. También el usar cristal les muestra que son espacios donde pueden libremente acercarse de una manera fluida y abierta, como ejemplos: oficinas de Google, espacios de Coworking.

### ***Planes de Servicio Social***

La organización realiza planes sociales; dos como mínimo durante el año, donde el primero es brigadas de limpieza de playas, forestación, y demás actividades con el objetivo de cuidar el medio ambiente, así también actividades sobre educación sobre el reciclaje.

### ***Estrategias de Intraemprendimiento***

Estrategias que trata sobre escuchar las ideas de los colaboradores, esta se realiza de manera que ellos expresan la idea en un proyecto y lo presentan a la organización, la idea que resulta ganadora se implementa en la organización se le hace entrega de un reconocimiento y un bono.

### ***Planes de Crecimiento en la Organización***

Esta estrategia favorece el compromiso, es un plan de crecimiento que inicia desde coberturas de vacantes o de nuevos puestos con reclutamiento interno. Las posiciones son cubiertas por personal de la empresa y también se hace un plan de evaluaciones para puestos de acuerdo con el plan de carrera de los colaboradores.

### ***Actividades Recreativas***

Otra estrategia que favorece el compromiso son las actividades recreativas, allí se realizan presentaciones de videos familiares donde un familiar de un colaborador envía un mensaje emotivo para él, otra actividad que favorece el compromiso son almuerzo que el líder de recursos humanos tiene con su equipo fuera de la oficina cada cierto tiempo.

### ***Planes de Recompensa***

Esta estrategia favorece la retención del talento, los planes de recompensa como son: recompensa por metas cumplidas a través de acumular stickers por sobre pasar los objetivos, que los van acercando a la meta final, con el objetivo de que el colaborador que tenga más stickers se le hace un reconocimiento y también se le da un bono económico por entregas de proyecto en menor tiempo de lo pautado.

### ***Beneficios Variables***

Estrategia dirigida al compromiso, beneficios enfocados en sus necesidades como membresía en Gym, capacitaciones y planes de estudios costeados por la organización, así como vacaciones con un disfrute de tiempo más amplio que el proporcionado por la ley.

### ***Programas de Bienestar***

Estrategias orientadas al bienestar y felicidad laboral donde incluye, la disposición de un psicólogo, charlas de manejo de estrés, pausas activas, charlas de nutrición, así como acceso a profesionales del área. También cuentan con programas de una vez al mes para salir al aire libre y hacer contacto con la naturaleza, planes de hábitos saludables donde mensualmente presentan los equipos un hábito que están trabajando ese mes, ejemplo: lectura de un libro por mes.

### ***Horarios Flexibles***

Ofrecerle la flexibilidad de trabajar desde casa, o en la oficina por calendarios, ofrecerles a los colaboradores días libres en fechas especiales tales como: en su cumpleaños, citas médicas, navidad y año nuevo, todo con el fin de que puedan llevar un equilibrio de su vida personal con la vida laboral.

### ***Capacitaciones y Coaching para Líderes***

Y por último una experiencia exitosa son planes de capacitación de líderes en habilidades blandas y otras competencias que le favorece en la gestión con los millenials y así desarrollen herramientas para poder dar retroalimentación, delegar, comunicarse de manera asertiva y compartir la visión con su equipo.

## **Resultados Evidenciados de estas Estrategias**

### ***Medición de la rotación de personal***

Los resultados que fueron evidenciados a través de la rotación de personal donde la misma tuvo una disminución, haciendo los comparativos con años anteriores.

### ***Evaluaciones de desempeño***

Así también en las evaluaciones de desempeño donde los resultados pudieron medirse de manera favorable.

### ***Evaluaciones de Asistencias en Formaciones y Actividades***

Se realizan mediciones en asistencias en capacitaciones y actividades recreativas, como fiestas navideñas, cumbres y otras actividades de la organización.

### ***Evaluación de Productividad***

Los participantes comenzaron a experimentar tiempos de respuestas de proyecto en menor tiempo de los que anteriormente se tomaban ciertos procesos, los errores y reprocesos fueron disminuyendo porque pudieron tener un equipo más productivo. También se pudo evidenciar en que ellos realizaban optimización de procesos, ya que buscaban la manera mejorar cada proceso de gestión y proyectos que agregan mucho valor a la organización por los aportes de ideas más innovadoras de estos colaboradores.

## **Conclusión**

Esta investigación exploró las experiencias de los líderes de talento de empresas medianas en República Dominicana al ejecutar estrategias que permiten gestionar de manera eficiente los equipos Millennials en tiempo de pandemia y cómo estas estrategias ejecutadas fueron favorables para su gestión. Se logró llegar a las siguientes conclusiones obtenidas en el proceso de investigación, las cuales se presentarán de acuerdo con cada objetivo del proyecto.

### ***El Nuevo Rol de los Líderes de Recursos Humanos al Gestionar su Equipo Millennials***

Las experiencias de los líderes de talento toman un rol activo y participativo con un giro distinto a antiguos modelos de gestión del talento que quedaron desfasado al momento de integrar nuevas formas de trabajos remotos con personal apto para esta nueva normalidad y con una estrategia de gestión de equipos que puedan eficientar la gestión humana de hoy.

En estudios anteriores podemos mencionar como la rotación de personal incidía mucho la forma de gestionar fuerza laboral distinta a generación anterior con procesos de gestión que no llenaban las expectativas de la generación Millennials. Ya que este estudio es prospectivo, la prospectiva busca conocer el futuro para transformar ese escenario o de lo contrario transformar nuestras acciones, es por tanto que en este estudio se eligió sujetos con liderazgos en Recursos Humanos que utilizan estrategias exitosas para gestionar sus equipos millenials, lo cual nos muestra que los Millennials para ser gestionado de manera exitosa los líderes en su porcentaje más alto coinciden en escuchar los que ellos quieren y de ahí crearon estrategias que le permitiera gestionar y crear compromiso ellos con la organizada.

### ***La implementación de Estrategias Ejecutadas por los Líderes de Gestión Humana Fueron Favorables para su Gestión***

Las estrategias implementadas pudieron contribuir a enfrentar los problemas de rotación de personal, se pudo evidenciar la efectividad al momento de medir la rotación de personal y hacer la comparación con años anteriores y ver como se redujo de manera significativa. De igual manera comenzaron a verse reflejados los cambios positivos en la productividad de los colaboradores, al momento que se realizaban las evaluaciones de tiempos de respuestas de tareas y en los tiempos de entrega de proyectos, esto dejaba en evidencias de que el trabajo era realizado en menor tiempo en comparación con métricas anteriores.

El nivel de compromiso de los colaboradores se elevó al momento que se medía el nivel de participación de estos colaboradores en las capacitaciones, actividades recreativas o proyecto de trabajo que ameritaba horas extras. Las estrategias enfocadas en las personas mostraron como se comenzaba a favorecer el clima laboral, donde ellos podían expresarse y ser escuchados por sus líderes de talento y al momento de medir del clima organizacional las puntuaciones comenzaron a mejorar en cada momento que se efectuaban.

En conclusión, las estrategias implementadas no solo favorecieron la gestión y relación de los líderes del talento con su equipo Millennials, también su éxito pudo verse reflejado en el compromiso de ellos con la organización, se sienten identificados con la cultura, la productividad, se minimizaron los reprocesos y los tiempos de entrega de tareas, pero sobre todo pudo verse reflejado también en el bienestar de los colaboradores en cada medición realizada. Esto nos muestra lo importante de que el líder del talento conozca su gente, sus características y motivaciones. También nos muestra que escuchar a los colaboradores nos sirve de guía para poder gestionarlos de manera exitosa.

### ***Cómo Afecta en la Gestión de Recursos Humanos la Falta de Estrategia para Gestionar Equipos Millennials***

Cuando los líderes gestionan sus equipos sin tener un plan de cómo hacerlo, la gestión se hace más difícil y los resultados no son los esperados, este estudio pudimos ver las problemáticas que se presentaron en la gestión de los líderes del talento, dentro de las cuales caben destacar la rotación de personal, costos económicos y de conocimiento, la falta de compromiso y la motivación.

También se pudo ver la importancia de que las estrategias estén orientada a esta generación ya que sus características y expectativas son distintas a otras generaciones, a esto también le agregamos que la manera de trabajar cambio y el papel estelar lo tiene el líder de Recursos Humanos que le tocó adecuar procesos a la nueva manera de gestionar, por lo que no tener estrategias dificulta el éxito de esta gestión, es importante entender que las organizaciones está conformada por más de 80% de personal Millennials.

### ***Planes de Acción Llevadas por Líderes de Recursos Humanos***

Al explorar cuáles planes de acción llevados a cabo para lograr el cumplimiento de las estrategias usadas por los Gestores de Recursos Humanos al Gestionar sus equipos Millennials en las medianas entre los cuales caben destacar los siguientes: políticas de puerta abiertas, actividades de integración donde incluyan las familias, como día de spa, acto de reconocimiento por proyecto logrados, por productividad mediante acumulado de sticker por metas alcanzadas y luego entrega de premio, planes de formación tanto en certificaciones como en sistemas tecnológicos, estudios orientados a su puesto e idiomas, planes de sucesión y flexibilidad aplicada en términos de trabajar desde la casa y beneficios de acuerdo a sus intereses como membresía de GYM y programas orientados al bienestar de los colaboradores.

Examinando los resultados positivos obtenidos por los líderes de Recursos Humanos luego de la implementación de las estrategias para la gestión eficiente de sus equipos Millennials deja en evidencia la efectividad de estos planes marcando la pauta para líderes de recursos humanos que dirigen Millennials y están problemáticas han tenido una alta rotación de su personal o un rendimiento bajo.

## **Descubrimiento**

Durante el desarrollo de estas investigaciones se hicieron descubrimientos de aspectos novedosos, los cuales pueden servir como iniciativa para estudiar más adelante. Estos aspectos fueron los siguientes:

Primero se pudo identificar que los líderes del talento dieron apertura a vídeos familiares dentro de las actividades recreativas de manera emotiva y mostrando así el valor familiar como parte importante dentro de la organización como dentro del proyecto equilibrio vida personal y laboral, esta experiencia que nos compartían más de un sujeto que utilizó en la gestión de su equipo Millennials.

Otro de los descubrimientos que se logró identificar fue el mentoring con los colaboradores de generación x antecesora de los Millennials a través de procesos diseñados para pasar conocimientos y experiencia de más de 30 y 40 del área, de esta manera se logró unirse más y donde los colaboradores de generación X y baby boomer sirvieron como guías para la generación Millennials y lograron tomar cada una de sus fortalezas.

Un descubrimiento más que encontramos en este estudio fue cuando los participantes cuentan de su experiencia que para algunas organizaciones los viejos modelos de gestión de Chiavenato y Taylor no eran funcional para liderar los equipos Millennials de manera exitosa, ni tampoco gestionar desde las propias creencias del líder de recursos humanos, sino que al volver a educarse y comenzaron a darle más luz a una nueva gestión de equipos con resultados más altos.

## Discusión

Como ya habíamos mencionado en la conclusión de esta investigación nombrada Estrategias que potencian la eficacia en la gestión de los líderes de talento que dirigen Millennials en Empresas medianas de la República Dominicana en tiempos de pandemia y cómo estas estrategias ejecutadas fueron favorables para su gestión. Se entrevistó a los líderes del talento para explorar la experiencia antes y después de la pandemia y analizar las estrategias que fueron de éxito al gestionar sus equipos Millennials.

### **La Importancia del Bienestar laboral y Flexibilidad**

Según Ríos Camila María y Ramírez Isabella en su estudio titulado “*Estrategias para la retención de millenials para las Pymes. resultados desde una revisión de literatura* (2021), *Presentan* que a pesar de que el salario es un componente importante para que los colaboradores permanezcan o se motiven en estar en una organización, los Millennials consideran fundamental un buen ambiente laboral y bienestar ofrecidos por la empresa. La mayoría de la muestra están de acuerdo en que los programas de bienestar y felicidad laboral dentro de la organización como estrategia exitosa en la gestión de sus equipos Millennials.

Los planes de bienestar ayudan a la organización a tener colaboradores más saludables, motivados y productivos mejorando el clima laboral y desarrollando un sentido de pertenencia con la empresa. Los programas de bienestar también impulsan el trabajo colaborativo creando un ambiente de trabajo positivo, así como también hace que los colaboradores se sientan valorados y apreciados lo que los hace dar lo mejor de ellos.

Es importante destacar la flexibilidad laboral como estrategia de gestión, ellos buscan flexibilidad para poder desarrollar no solo su vida laboral sino también su vida personal y social. Según el estudio de Gutiérrez Alvarado Regina, “*La Atracción y Retención del Talento Millennials en la Gestión de Recursos Humanos* (2018). La mayoría de los participantes están de acuerdo con la flexibilidad como estrategia que favorece el compromiso de los colaboradores con la organización, así como también impacta en la rotación de empleados donde los índices después de implementar esta estrategia bajaron de manera significativa.

### *Nuevos Modelos de Gestión y Teletrabajo*

En cuanto a los nuevos modelos gestión la pandemia vino a mostrar a los líderes de recursos humanos nuevas maneras de dirigir a sus equipos Millennials como ha sido la virtualidad, y fueron integrando procesos adecuados para la gestión a distancia. Al adecuar los procedimientos comenzaron a salirse de los métodos de gestión tradicionales del departamento de gestión humana, y creando una nueva realidad que favorece la gestión de sus equipos Millennials. Según el estudio de Gutiérrez Alvarado Regina, “*La Atracción y Retención del Talento Millennials en la Gestión de Recursos Humanos* (2018). Sin embargo, no todos los participantes estuvieron de acuerdo en este punto, Tres (3) participantes nos comenta que la idea es buena, pero como sus colaboradores trabajan directo con los clientes de manera presencial la modalidad de trabajar a distancia no es favorecedora para la empresa, pero sí, comparte la parte de gestionar con modelos acordes a la nueva normalidad con un liderazgo más cercano.

Se identificó que el teletrabajo quedó como una nueva forma de trabajar en la República Dominicana, por lo que necesita que las organizaciones creen las condiciones para dejar este modelo de trabajo virtual como una opción para brindarle a los colaboradores la oportunidad de tener un balance entre el trabajo y familia. Esta nueva forma de trabajar es una de las expectativas laborales principales de los Millennials, según el estudio de Oxford Economics (2020). Siete (7) participantes comentaron su experiencia de cómo la pandemia trajo mucha incertidumbre y nuevas formas de trabajar por lo que los gestores de talento se vieron en la obligación de adecuar los procesos a la nueva normalidad, ya que esta incertidumbre cambio la visión de trabajo de los colaboradores y la forma de gestionar sus equipos, y dejaron modelos de trabajo híbridos para que permitan a los colaboradores tener la oportunidad de trabajar desde cualquier parte.

## Bibliografías

- Lorena Barranco, D.y Magaly P. (2021). *Diseño de una Estrategia de retención para la población Millennials que ocupan cargos medios en la empresa Procaps*. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8922/Dise%c3%b1o%20de%20una%20estrategia%20de%20retenci%c3%b3n%20para%20la%20poblaci%c3%b3n%20Millennials%20que%20ocupan%20cargos%20medios%20en%20la%20empresa%20procaps.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Regina Gutiérrez, A. (2018). *La Atracción y Retención del Talento Millennials en la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14971/GUTIERREZALVARADOREGINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armin Hans Neciosup, D. (2019). *Intención de rotación de los Millennials en la empresa Castilian Enterprise Unión S. sucursal Perú en la ciudad de Trujillo 2019*. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52201/Neciosup\\_DAH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52201/Neciosup_DAH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ríos Camila y Isabella Ramírez. (2021). *Estrategias para la retención de Millennials en Pymes*. Recuperado de [https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/3344/RiosCamila\\_2021\\_EstrategiasRetencionMillennials.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/3344/RiosCamila_2021_EstrategiasRetencionMillennials.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Almiron Romina, Cogozzo Matías, Cosano Sebastián. (2021). *Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones*. Recuperado de <http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1147/1/TFPP%20EEYN%202019%20AR-CM-CS.pdf>
- Oxford Economics (2020). *A Millennial Misunderstanding*. Recuperado de <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>

- Mazzini Doris L. (2021). El Salario Emocional como desafío post COVID19, en las MYPIMES del Cartón la Libertad. *Recuperado de*  
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6906/1/UPSE-MTH-2022-0005.pdf>
  
- Hernandez , R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta Edición. México D.F.: Punta Santa Fe. Obtenido de  
<https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>
  
- Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) Recuperado  
[https://micm.gob.do/images/pdf/transparencia/base-legal-de-la-institucion/resoluciones/leyes\\_carta\\_compromiso/LEY\\_ley\\_no.\\_187\\_17\\_que\\_modifica\\_los\\_articulos\\_1\\_parrafo\\_1\\_2\\_y\\_22\\_y\\_adiciona\\_un\\_articulo\\_2\\_bis\\_a\\_la\\_ley\\_no.\\_488\\_08.pdf](https://micm.gob.do/images/pdf/transparencia/base-legal-de-la-institucion/resoluciones/leyes_carta_compromiso/LEY_ley_no._187_17_que_modifica_los_articulos_1_parrafo_1_2_y_22_y_adiciona_un_articulo_2_bis_a_la_ley_no._488_08.pdf)
  
- Maturana, Idaly (2021). Retos del talento Humano en tiempos de Pandemia 2019, recuperado de:  
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/8365/1/DDMEGHO37.pdf>

## Anexos

### Anexo A. Carta enviada a la presidenta de la Comunidad de Recursos Humanos Givi

13 de marzo del año 2022  
Santo Domingo, D, N.

Sra. Licenciada  
**Yolanda A. Del Rosario**  
Presidente Comunidad Givi Republica Dominicana

**Asunto:** solicitud de permiso para realizar investigación de tesis de maestría

Estimado Yolanda, Yo Chantal Emilia Mejía de León, identificación 223-0097489-0 ante Ud. respetuosamente presento y expongo:

Que actualmente cursando Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento en la Universidad de Iberoamericana UNIBE, solicito a usted de la manera más comedida, se considere la petición de un proyecto de tesis que cuente con la información suficiente y necesaria para desarrollarla, el tema de investigación es *“Estrategias que potencian la eficacia en la gestión de los líderes de talento que dirigen Millennials en Empresas medianas de la República Dominicana”*.

Para dicha investigación será necesario líderes de gestión Humana que gestionen equipos Millennials como participantes a los cuales serán entrevistados para saber sobre sus experiencias y que estrategias les fueron exitosas en la gestión de sus equipos milleniasl logrando fidelizarlos. Estos participantes serán voluntarios que deseen aportar a la investigación, para realizar esta investigación me pareció conveniente elegir a Givi dominicana.

Por lo expuesto anteriormente solicito de su aprobación para realizar la investigación en Givi dominicana y optar por el título de Maestrante en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del talento.

Agradezco de antemano su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mis más altas consideración y estima.

Saludos cordiales,

Chantal Mejía.

## Anexo B. Consentimiento informado

### Consentimiento Informado

#### **Estrategias que eficientizan la gestión de los líderes de Recursos Humanos que dirigen Millennials en empresas mediana en la República Dominicana.**

Investigador Principal: Chantal Mejía  
Licenciada en Administración de Empresas  
O&M

Le invitamos a participar en el proyecto de investigación "*Estrategias que eficientizan la gestión de los líderes de Recursos Humanos que dirigen Millennials en empresas mediana en la República Dominicana.*", debido a que usted es miembro Comunidad de Colegas de Recursos Humanos en República Dominicana (Givi dominicana).

**Objetivo de la Investigación:** Esta investigación tiene como objetivo comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de RR. HH que dirigen Millennials en empresas medianas. El estudio incluirá un total de 15 participantes miembros de Comunidad de Colegas de Recursos Humanos en República Dominicana (Givi dominicana), que se encuentren en posiciones de líderes de Gestión Humana con personal Millennials bajos su gestión.

**Procedimientos:** Si acepta participar, formara parte de una entrevista que se realizaran para conocer los detalles de su experiencia en el ámbito laboral.

**Riesgos:** No existen riesgos asociados a su participación en la investigación.

**Costos:** No va a incurrir en ningún costo por participar en la investigación.

**Beneficios:** Este estudio enriquecerán a otros líderes de Recursos Humanos que gestionen equipos Millennials a tomar ideas de estrategias exitosas que ayudan a comprometer sus equipos Millenials con la organización.

**Alternativas:** Si decide no participar en la investigación, no existirá ninguna represalia en su contra. Su participación no afectará su labor.

**Compensación:** Usted no recibirá ninguna compensación económica por su participación en esta investigación.

**Confidencialidad:** Toda la información derivada de su participación en este estudio será conservada en forma de estricta confidencialidad lo que incluye el acceso de los investigadores o agencias supervisoras de la investigación. Cualquier publicación o comunicación científica de los resultados de la investigación será completamente anónima.

**Voluntariedad:** Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria y se puede retirar en cualquier momento comunicándolo al investigador.

**Complicaciones:** No existen complicaciones asociadas a su participación en la investigación.

**Derechos del participante:** Recibirá una copia íntegra y escrita de este documento firmado. Si usted requiere cualquier otra información sobre su participación en este estudio o sobre sus derechos puede comunicarse con:

**Investigador:** Chantal Mejía/ 809-408-8015/ Chantalmejideleon@gmail.com

**Autoridad de la Institución:** Rosa Cueto, Coordinadora CEI UNIBE | 809.689.4111 ext. 1198

### Declaración de Consentimiento Informado

---

Declaro haber leído y comprendido la información presentada en este documento y de haber aclarado todas mis dudas. Con esta declaración, otorgo mi consentimiento para participar en el proyecto de investigación " investigación "*Estrategias que eficientizan la gestión de los líderes de Recursos Humanos que dirigen Millennials en empresas mediana en la República Dominicana.*””.

X

\_\_\_\_\_  
Sujeto

X

\_\_\_\_\_  
Investigador Chantal Mejía

## Anexo C. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE (EGRU)

# Guía de entrevista para líderes de Recursos Humanos

## Datos Demográficos

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (Empresa donde labora): \_\_\_\_\_

Entrevistador: Chantal Mejía

Entrevistado:

Edad:            Sexo:            Antigüedad en la empresa:            Puesto:

Tamaño de la empresa:            Cantidad de Millennials bajo su gestión:

Objetivo: Comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de RR. HH que dirigen Millennials en empresas medianas.

Introducción: Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional, La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de Recursos Humanos en la gestión de sus equipos Millennials. Le agradecemos responder de forma sincera pues no hay preguntas correctas o incorrectas.

Confidencialidad: La información que proporciones en esta entrevista será confidencial y solo se utilizará como insumo para el desarrollo de esta investigación.

Duración aproximada. Mínimo 1 Hora.

## **Empresa**

1. Los Millennials son una generación nacida entre los años 1981 y 1996 por lo rango de edad es de 25 a 40 años hoy en día ¿Qué cantidad de Millennials trabajan en su empresa?
2. ¿Su personal está conformado por más del 64% de personal Millennials? ¿cuéntenos a que cree que se debe ese alto porcentaje de Millennials en su organización?
3. ¿Cuáles cree que sean las principales características de los millenials?
4. ¿Cuáles son las expectativas laborales de los Millennials en materia de cómo son gestionados por líderes de Gestión Humana, Especialmente después del COVID 19?

## **Recursos Humanos**

1. ¿Cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de Recursos Humanos al gestionar su equipo Millennials post COVID 19?
2. ¿Cómo es la rotación de personal en la empresa, el alta, baja o media después del COVID 19?
3. ¿Qué planes de acción llevo Recursos Humanos para mitigar las problemáticas antes mencionadas al gestionar su equipo Millennials?

## **Estrategias**

1. ¿Actualmente tienen estrategias de gestión orientado a este personal que sea exitoso post COVID 19? ¿podría describirlas?
2. ¿Cómo el departamento de Recursos Humanos tomo la decisión de formular estas estrategias?
3. ¿Quienes participaron en la formulación de estas estrategias?
4. ¿Qué rol desempeño usted en el proceso?
5. ¿Cuéntenos sobre su experiencia en el proceso de implementación de las estrategias?
6. ¿Qué estrategias implementan los líderes de gestión humana que les favorecen en la relación y gestión con su equipo Millennials?
7. ¿Podría definirme que es el compromiso para la empresa?
8. ¿Actualmente es medible el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización? ¿Podría describir el proceso?
- 9 ¿Cuáles estrategias utilizan para fortalecer el compromiso de sus equipos millennias? ¿Podría describirlas?

## **Resultados de las estrategias implementadas**

1. ¿Cuáles beneficios fueron evidenciados luego de las implementaciones de los planes de acción por Gestión humana?
2. ¿Como evaluaron la efectividad de los planes de acción?
3. ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millenials?
4. ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr comprometer sus equipos millenials con la organización?

## **Anexo D. Invitación a participar en estudio**

Estimada Sra,

Por medio de la presente me gustaría extenderle la invitación a participar en el proyecto de investigación “Estrategias que potencian la eficacia en la gestión de los líderes de talento que dirigen Millennials en Empresas medianas de la República Dominicana”. Esta investigación tiene como objetivo explorar las experiencias exitosas de los líderes de Recursos humanos al gestionar sus equipos Millennials post COVID 19.

Esta investigación me permite optar por el título de la maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento de la Universidad Iberoamericana (UNIBE) bajo la matrícula 21-0717. El protocolo de investigación se realiza bajo la asesoría de **Ivanna Lajara** y cuenta con la aprobación del **Comité de Ética de Investigación de UNIBE**.

Para esta investigación, solicito la participación de 25 Líderes de RR. HH de medianas empresa que su equipo este conformado por millenials para conocer sus experiencias a través de una entrevista virtual de una hora.

Dicha entrevista indaga sobre:

Las experiencias de los líderes de RR. HH al gestionar sus equipos Millennials

Para asegurar la confidencialidad y privacidad de los datos, cada participante será codificada bajo 1234. Ningún dato identifique al participante como nombre o número de cedula será requerido y la participación será de manera voluntaria.

Debajo puede encontrar el link para que los interesados me contacten y potencialmente participen.

Link <https://forms.gle/356gB54YFs3vGCRDA>

Quedo a su disposición y a espera de su respuesta.

Por favor no dude en contactarme de tener alguna pregunta.

## **Anexo E: Organización y Análisis de los Datos**





## **Anexo G: Transcripciones de Entrevistas**

## **Transcripción de entrevista sujeto 123**

**Entrevistador:** Quiero formalmente comenzar dándote las gracias, nueva vez por ser parte de la entrevista, hablarte de los objetivos que es, comprender las estrategias de Gestion que utilizan los lideres de Recurso Humanos, que dirigen Millenial en empresas medianas.

Este estudio va a servir para elaborar una tesis profesional y va, el instrumento será, o sea esta entrevista será como instrumento para identificar características y estrategias exitosas que los líderes de recursos humanos, en la gestión de sus equipos Millennials han tenido como resultado. Te quiero también comentar que la confidencialidad de esta entrevista se utilizará nuevamente la información, como insumo para el desarrollo de la investigación . lo que es tu nombre la empresa, va a ser totalmente confidencial. La duración va a ser de una hora. Vamos a comenzar dándonos tu nombre completo

**Entrevistador:** Sujeto 123

**Entrevistador:** ¿Edad?.

**Entrevistado:** 40.

**Entrevistador:**¿ Sexo?.

**Entrevistador:** Femenino.

**entrevistador.** ¿Puesto que desempeñas?.

**Entrevistado:** Gerente de Recursos Humanos.

**Entrevistado:** Si.

**Entrevistador:** Vamos ahora a hablar sobre el tamaño de tu empresa ?.

**Entrevistado:** Es mediana.

**Entrevistador:** ¿La cantidad de millennials que están bajo tu gestión? Millennials vienen siendo entre la edad de 20 a 40 años.

**Entrevistado:** 3.

**Entrevistador:** de acuerdo, las preguntas que comenzaremos hablar ahora , ya son en base a tu experiencias. Primero hablaremos del entorno de la empresa. ¿Qué cantidad de millennials trabajan en su empresa con un rango de edad de 25 a 40 años?.

**Entrevistado:** 29.

**Entrevistador:** Este personal está conformado por más del 64% del personal millennials ?.

**Entrevistado:** Dejame calcularlo.

**Entrevistador:** Si, un porcentaje solamente.

**Entrevistado:** Un 46% me da .

**Entrevistador:** A que tu crees que se deba este porcentaje de millennials en tu organización?

**Entrevistado:** quizás se deba a la cantidad, al tipo de trabajo que tenemos, nosotros somos una empresa que trabajo con publicidad exterior y nuestro personal son la mayoría son del área de venta y diseñadores gráfico y ese tipos de cosas y ahí es que está el área administrativa, están los millennials, creo que es por el tipo de trabajo que tenemos también que los millennials son los que están ocupando los puestos de trabajos porque por ejemplo de los baby boomer solo tengo 5%.

**Entrevista:** De los 20 y pico?.

**Entrevistado:** De los millennials solo tengo el 5% es el porcentaje más grande que tiene la empresa .

**Entrevistador:** o sea que si tomamos el 100%, tus millennials vienen siendo el 80% y los otros serían centennials ?

**Entrevistado:** Solo tengo 2 generaciones generación X y generación millennials

Entrevistador: O sea tú solo 2 generaciones o sea que podemos llevarlo que tu millenials seria un 90% o puede ser más del 64%

**Entrevistado:** Unhu

**Entrevistador:** ¿Qué características principales puedes mencionar de los millennials? que tu puedas vislumbrar de acuerdo a tu conocimiento.

**Entrevistado:** yo digo que la mayoría son muy relajado con el tema de los horarios en varias ocasiones hemos tenido que ajustar los horarios de trabajo y la forma por eso mismo porque no les preocupa llegar al horario de las 8 am, las mayoría de las personas que no me llegan a tiempo son los millennials . otra cosa que tienen es que cambian sus , yo tenía un grupo que montaba bicicleta y ahora se movió a hacer maratones , hace 6 meses estaban aficionados con la bicicleta entonces, cambian mucho de gusto , y anterior a eso estaban muy metidos en el Gimnasio, o sea en el tema de la salud para ellos es primordial pero cambian de hobbie.

**Entrevistador:** ¿Sólo esas características o más?

**Entrevistado:** Son muy creativos también están consciente de las responsabilidades sociales, nosotros por un tema de responsabilización estratégica estamos trabajando la responsabilidad social y los primeros que nos buscaron para apoyarnos fueron los millenials, hay que reconocerlo, son muy conciente del tema del cambio climático y eso ha sido de mucha ayuda , esas son las características que tienen. no se me ocurre nada mas pero si se me ocurre algo mas te dire.

**Entrevistador:** pasando a la otra pregunta cuales son las expectativas laborales de los millennials, en materia de cómo son gestionados por su líder de recursos humanos, cuáles son esas expectativas que tu puedes vislumbrar que que ellos buscan de su líder de recursos humanos ?.

**Entrevistado:** están buscando desarrollo la mayoría ha externado que le interesa el desarrollo, les interesa mucho que el de recursos humano pensemos en la flexibilidad laboral y le interesa mucho la combinación de la vida laboral con la vida personal para ellos es importante, algo que salió en la última encuesta e aue le gusta laboral desde su casa en el tema de trasladarse a ellos le parece innecesario, se preparan mucho, para ellos es importante que se les forme, que se le enseñe formas diferente de hacer las cosas también se involucran mucho en los proyectos, nosotros hicimos unos proyectos y fueron los primeros que dijeron presente y se agregaron, ellos esperan eso de nosotros que los formemos que les permitan desarrollarse que trabajemos el plan de carrera y que le permitamos combinar la parte laboral con la parte familiar eso fue lo que pidieron.

**Entrevistador:** Después del COVID tu pudiste vislumbrar otras expectativas que pudieran añadirse? o algo que pudiera despertar de ellos.

**Entrevistado:** el trabajo remoto, una de las expectativas que ellos agregaron fue el tema de trabajar remoto porque antes del COVID no se trabajaba remoto después de eso ellos nos han solicitado que combinemos, que se queden unos días en sus casas y otros presencial y estamos evaluando ese deseo.

**Entrevistador:** O sea que si, si ha despertado algo nuevo la parte del Covid?.

**Entrevistado:** Sí y eso fue algo nuevo.

**Entrevistador:** entrando al departamento de recursos humanos en sí, ya que el otro es

¿Cuáles son las problemáticas que presentas tú como líder de recursos humanos al gestionar estos equipos millennials ? ¿Cuáles son las problemáticas que salen a la luz cuando se gestiona a este equipo?.

**Entrevistado:** En algunos casos son muy sensibles en algunos temas, si los vemos muy abiertos al tema de inclusión. que esa es otra película que estamos trabajando, las personas que le interesa el mismo sexo, los LGTB, y el tema de los discapacitados y son muy abiertos pero por ejemplo la alta dirección son de otra generación y no están abiertos con eso entonces, son temas que por el ejemplo la dirección general con personas que cuando van a llamar la atención utilizan a veces un lenguaje un poco fuertes. Para la generación por ejemplo Z no es tan difícil escucharlo y no lo toman muy personal pero he sentido que algunos millennials se han molestado, incluso han venido a mi oficina y expresan que debieron ser más suave a la hora de comunicarles como mujer y está el punto de como dije ahorita, cumplir el horario, se nos hace difícil contar con ellos en una reunión a las 8 am, no hay forma .

**Entrevistador:** ¿Cómo es la rotación de este personal en la empresa; Alta, Baja o Media ?.

**Entrevistado:** Ahora mismo está baja porque en eso dos grupos que son los más grandes, los jefes son millennials y eso ha sido genial porque entonces se han acoplado muy bien , como la dirección, la cabezas de esas de esas áreas, son millennials se entienden muy bien y esto hizo que la rotación bajará considerablemente.

**Entrevistador:** Después del COVID tu has visto una ligera diferencia entre la rotación, antes y después?.

**Entrevistado:** sigue igual, o sea ha bajado mucho en los últimos dos años.

**Entrevistador:** qué planes de acción ha tomado recursos humanos para mitigar las problemáticas, antes mencionadas, al gestionar estos millennials?.

**Entrevistado:** estamos trabajando en una política de bienestar para incluir algunas cosas que a ellos les interesa, se hizo un programa de actividad de integración que es muy ajustado a la preferencia de los millennials porque es un poco más grande, se tomaron en cuenta para el tema de la compensación y de los beneficios, específicamente, porque hay beneficios que para alguna generación son atractivos pero que para los millennials no lo son entonces se está haciendo un trabajo de adecuar los beneficios y adecuar el programa de bienestar a la necesidad de los millennials que es el mayor grupo, y también el plan de capacitación se ajustó a los millennials.

**Entrevistador :** Entrando ya a la parte de estrategia de recursos humanos. Actualmente, tienen estrategias de gestión adecuada a este personal, que sean exitosas? que tu ,me pudieras describir.

**Entrevistado:** No específicamente para esa generación pero en general se toman en cuenta los que a ellos les interesa en el tema de estrategias que fue lo que menciona ahorita, incluso en el programa de indentidad de integración la mayoría de las estrategias que se hicieron ahí fueron enfocada en ese personal porque como dije ahorita tengo mayoría.

**Entrevistador:** ¿Pudiste mencionar algún ejemplo en el tema de integración?.

**Entrevistado:** vamos a tener un día de playa, antes de seleccionar ese día se hizo una encuesta y la mayoría que respondió fueron millennials los demás generación le parecía aburrido hacer un día de playa pero a ellos le pareció muy bueno. vamos a hacer un Black Friday en noviembre y fue idea de un millennials, los demás ni siquiera conocen el término y también hicimos un proyecto de ver películas y fue enfocado hacia los millennials, porque anteriormente la integración era diferente, incluimos también participar en un maratón de 5K entonces hay también fue dirigido hacia los millennials.

**Entrevistador:** Todo este levantamiento ha sido mediante encuesta?.

**Entrevistado:** Sí con encuestas, y otra cosa es que nosotros habíamos enfocado el plan de capacitación presencial porque me resultaba más factible para el personal de otras generaciones pero los millennials prefieren que sea via zoom , no presencial porque así ellos tiempo y hemos tenido que ajustar la capacitaciones que van dirigidos a ellos la mayoría se hacen virtual, no presencial. Como el departamento de recursos humanos tomó la organización de crear estas estrategias que fue mirando que dijo no, tenemos que tomar ciertas decisiones, generalmente hacemos sondeos porque a veces las personas no creen muchos en las encuestas, no las escriben sino que a hacen de una manera más asegurada, como yo tengo unos cuantos millennials en la oficina en el equipo ellos fueron cambiando y me fueron retroalimentando. de igual manera me senté con esos dos gerentes que son millennials y converse con ellos que de que quieren su gente, que de que puede hacer diferente recursos humanos para en la planificación del 2022 para enfocarnos en ellos y ahí surgio unos cuantas ideas en colaboración.

**Entrevistador:** ¿Quiénes participaron en la formulación de estas estrategias ?

**Entrevistado:** Trabajó con dos personas de Recursos Humanos que son millennials y con dos gerentes que mencione, que son millennials y una persona que es de otra generación pero que tiene un poco de apertura que fue la gerente de planificación.

**Entrevistador:** ¿Qué rol desempeñas en el proceso?

**Entrevistado:** Yo fui la líder del equipo.

**Entrevistador:** ¿Como líder del equipo que hacías si me puedes mencionar?.

**Entrevistado:** Yo asignaba tareas y luego que cada uno y luego que cada quien recopila las tareas, lideraba las reuniones , hicimos la propuesta final para presentarlos juntos con ellos y luego la pase hacia abajo

**Entrevistador:** y la parte de seguimiento?.

**Entrevistado:** yo lo sigo trabajando con la vicepresidencia administrativa, o sea la dirigimos entre los dos y tenemos reuniones quincenales para darle tiempo a las tareas que están asignadas al plan de acción . incluso tenemos una planificación, tenemos un sistema que por ejemplo cuando una tarea se va vencer se manda un correo electrónico, no es necesario darle seguimiento porque no hay forma de que se me olvide.

**Entrevistador:** cuéntame un poco sobre tu experiencia en el proceso de implementar las estrategias, tu sabes que a veces es más fácil formularla y cuando ya vas al campo de acción.

**Entrevistado:** Bueno en el principio algunas gente durante la reuniones o la solicitudes de ayuda no se mostraron con mucha apertura pero luego fui cambiando la manera de abordarlo y la que más funciona para que me ayudaran, hay veces que se me hace difícil pero si persisto, me ha ayudado, no todas las he podido cumplir en la fecha establecida y hay algunas que se pudieron hacer antes de la fecha establecida pero hay algunas que con generaciones es la que más trabajo me ha dado completar porque siempre están ocupado, no son capaces de pensar fuera de la caja a veces y por ahí.

**Entrevistador:** Y tú cómo te sentiste anteriormente? ¿Qué pensabas cuando ibas en el proceso de implementación ? cuando no salían algunas cosas

**Entrevistado:** yo solamente decía, recuerda que tienes que manejar tu inteligencia emocional y puedo confesarte que en ocasiones , yo decía, pero las responsabilidades no se delegan , es difícil y a veces me daba deseo de soltar todo y trataba de respirar porque yo se que aunque no diga nada mi rostro sale con subtítulos y me salen los subtítulos porque me ponía

colorada, me imagino que tu sabes cómo uno se pone, mi boca no decía nada pero mi rostro decía muchas cosas pero lo que hacía era que cuando se me bajaba el momento abordaba a la persona de que ese era un trabajo para todos y de que ese era un cambio y se necesita la ayuda de todo mundo y por ahí fue que pude sacar algo, porque el último recurso que me gusta usar es elevar el punto a una máxima autoridad y hasta ahora no ha sido necesario.

**Entrevistador:** Qué bonita experiencia, porque tu le sacaste a eso un resultado, incluso a ti misma. ¿Qué estrategias implementan como líder de recursos humanos que te favorecen la relación y gestión con tu equipo millennials ?.

**Entrevistado:** Salir con ellos a un lugar fuera, aunque sea una vez al mes, no solamente cuando uno de ellos cumpleaños porque ya eso sería muy cliché, lo hacemos así, de hecho en el presupuesto de recursos humanos se colocó una cena almuerzo para yo salir con ella fuera de la empresa también u funciona escuchar, hacia donde se ven , soy permisiva con el tema de desarrollarse , agregarlas a la reuniones preguntarles que piensan de las decisiones que toman, que no dependen de mí ni de ella y cómo les afecta yo se que a veces en un poco muy complicado y también el tema de permitir equilibrar su vida personal con lo laboral de que no se vayan todos los días tarde porque alguna de ella están formando familiares, tiene hijos pequeños entonces yo sé lo importante que es de realizar tareas y esas cosas y hacer la cosas un poquito flexibles.

**Entrevistador:** Estas estrategias te han sido exitosa con ellos?.

**Entrevistado:** Si hay una confianza muy buena y una relación que se ha desarrollado y creo que fuera de aquí puede seguir de manera excelente .

**Entrevistador:** Podrías definirme qué es el compromiso para la empresa?.

**Entrevistado:** El compromiso para nosotros los es todo porque nosotros somos una empresa de un buen servicio y si nosotros no comprometimos con un buen cliente para entregarle algo

a tiempo eso lo vamos a cumplir y es algo que estamos tratando de pasarlo hacia abajo, de hecho ahora mismo en la parte de la auditoría es una palabra que ha salido muchas veces entre los empleados , no pertenece a uno de nuestros valores pero si la gente pero si la gente está consciente de que para mantener un servicio de urgencia de que si hiciste el compromiso tienes que cumplir y como uno de nuestros valores es trabajar en equipo para lograr de que el trabajo en equipo funciones debemos estar comprometidos todos los miembros del equipo entonces para nosotros es muy importante que la empresa de servicio pro compromiso.

**Entrevistador:** Actualmente este compromiso es medible de los colaboradores con la organización?

**Entrevistado:** sí porque justamente hace dos días se hizo una encuesta y le preguntamos cómo estaba su nivel de compromiso déjame mostrar que número sacamos porque no recuerdo y en esa encuesta preguntamos sobre su nivel de compromiso, te dire en un momento en que nivel estamos. Hay unas preguntas que salieron en la encuesta'' si te sientes comprometido con la empresa '' salió un 81% respondió que casi siempre se sienten comprometidos, nosotros teníamos como meta un 89 pero sacamos un 81.

**Entrevistador:** estuvieron cerca.

**Entrevistado:** Sí tuvimos cerca, honestamente yo pensé que iba a quedar mas bajita pero quedamos bien ahí.

**Entrevistador:** ¿Por qué pensabas eso?.

**Entrevistado:** porque hace unos días tras hicimos un aumento salarial y algunos estaban medios tristes porque esperaban más y clima lo sentí un poco fuerte , sin embargo aun así se sienten comprometidos aunque entienden que debió ser más alto el nivel de compensación que se le hizo. tú sabes que la gente siempre quiere más de lo que se le ofrece en el salario.

**Entrevistador:** a que tu crees que se deba ese sentimiento de ellos de que quieran más?.

entrevistado: porque. esa es la parte más difícil de recursos humanos , la parte de compensación, la gente siempre quiere de más aunque uno le coloque varias formas de pagar su salario aun le pongas beneficios a su salario para compensar , como quiera siempre quieren más, y algo que me han enseñado mis años de experiencia es que la gente siempre quiere más y es difícil complacerlos a todos pero hay que ver los números si los números están muy buenos entonces no hay forma de subir hacia donde ellos quisieron y sabemos que el costo de la vida va subiendo pero hay que ver también como está la parte financiera.

**Entrevistador:** Este proceso que me explicabas de medición del compromiso, cada que tiempo lo hacen?.

**Entrevistado:** lo hacemos una vez al año pero en este caso lo que hicimos fue dos veces porque fue parte de la planificación estratégica.

**Entrevistador:** esto lo hacen virtual ?

**Entrevistado:** si yo mando una encuesta virtual y se le manda a los empleados por whatsapp a los que no tiene correos electrónicos y obviamente se hace una campaña de comunicación para que la gente sepa que la encuesta se va a mandar .

**Entrevistador:** Ah lo hacen previo a la campaña de comunicación?.

**Entrevistado:** Si se anuncia previamente para que la gente esté preparada y se le pide a los supervisores para que se mantengan informando a los empleados para que estén atentos.

**Entrevistador:** a ellos se le da una retroalimentación a los resultados?.

**Entrevistado:** Si.

**Entrevistador:** ¿Cómo le dan la retroalimentación , por reuniones ?.

**Entrevistado:** reuniones de staff , recursos humanos se agrega y va y aprovecha la ocasión y le presenta los resultados.

**Entrevistador:** ha surgido alguna pregunta de ellos o ha surgido algún cambio, alguna reacción favorable.

**Entrevistado:** si alguno se ofrecen como voluntarios para participar en el plan de acción

**Entrevistador:** usted ha podido ver una diferencia en cuanto a gestión sin estas estrategias versus la gestión con estas estrategias que usted me está mostrando?.

**Entrevistado:** claro porque los resultados eran muy distintos a los de este año y anterior a este año iban menguando los porcentajes y a partir de este año han ido subiendo.

**Entrevistador:** después que vamos viendo las estrategias que van favoreciendo la relación con su equipo, ¿qué estrategia específica utilizan para fortalecer el compromiso del equipo millenials con la comunicación?.

**Entrevistado:** Se le ha explicado la importancia de su trabajo si al gente entiende que cuando ha dejado de hacer lo que le corresponde como impacta el resultado de la empresa entonces ahí funciona con el cambio, de hecho, una de las preguntas que se le está haciendo ahora en la auditoría, es esa, se le pregunta a los empleados si ellos entienden de que si no cumplen con su trabajo o como un error en su trabajo impacta la política de calidad a la política de satisfacción del cliente.

**Entrevistador:** O sea que ustedes le dejan ver a ellos el impacto a través de mediciones ?.

**Entrevistado:** Si se le presenta a los invitados de cómo vamos .

**entrevistador.** ¿Lo hacen como un comparativo?.

**Entrevistado:** sí de cómo vamos y de como deberíamos estar.

**Entrevistador:** ste estrategia de fortalecer el compromiso le ha sido exitosa, o sea le ha resultado el ustedes exponerle a ellos de si ellos se comprometen de si ellos forman parte como va el proceso, como me comentaba anteriormente.

**Entrevistado:** es que reciente estamos en medio de ella, esperamos que lo sea, por ahora vamos bien porque un mes después se fue a preguntar y la mayoría sabe como estamos y a qué número vamos a llegar y nos explica fácilmente de como si no hacen su trabajo esos números no van a mejorar sino que van a empeorar y eso nos da una idea de que estan conciente de eso, hicimos como un conteo, más o menos por decirlo así.

**Entrevistador:** le comentaba de que si tiene un ejemplo que nos comente de una experiencia con algún colaborador en el que tuvo que utilizar estas estrategias vividas para mejorar la relación o el compromiso.

**Entrevistado:** si hace uno días de averió una máquina, si la máquina no la reparan a tiempo no podíamos entregar al cliente lo que había pedido y la razón por la que se averió fue porque el operador no le dio el mantenimiento que se les correponde. las maquinarias tienes un mantenimiento que se hace semanal y luego que se hace semanal se lleva un registro mensual al área de mantenimiento para que sepa cuando parar , o sea en cuantas horas y darle mantenimiento correctivo, la ideas es que no sea correctivo. como el no paso los datos no entregamos a tiempo entonces cuando él mostramos la diferencia entre otro operador que sí lo hizo a la de el, ahí se dio cuenta, y de hecho él se comprometió el registro actualizado y entregar uno mensualmente para que no vuelva a aparecer otra vez lo de la máquina pero un tema que se puede evitar , porque un retraso en la máquina se traduce a un problema de entrega y uno de los indicadores que tenemos es reducir las paradas en un 2% y para evitar las paradas hay que darle mantenimientos.

**Entrevistador:** cuáles beneficios fueron evidenciados luego de la implementación de las estrategias de los planes de acción que conllevan por gestión humana, que usted pueda enumerar, los beneficios que pudieron ser evidenciados luego de esta implementación de estrategias .

**Entrevistado:** buenos nos ayudó a subir los indicadores de satisfacción del cliente y evidencias, de la encuestas que se hizo el es pasado del empleador, de clim, como le dije yo esperaba unos números más bajos en general porque se me han ido varios cosas y los números han ido cambiando y eso es muy bueno.

**Entrevistador:** cómo evaluaron la efectividad de estos planes de acción a través de qué instrumento?.

**Entrevistado:** se hizo un sondeo en el piso para preguntar y se mandó una encuesta por correo y whatsapp para ir preguntando si se ha visto alguna diferencia entre la forma en la que la hacíamos antes y ahora .

**Entrevistador:** y ahí pudieron ver?.

**Entrevistado:** unhu ahí se pudo evidenciar, de todas maneras también, el área de producción tiene una reunión mensuales y entonces recursos humanos ha participado en esa reuniones le pregunta al empleado que hay, como se sienten y que esperan y su respuesta a ha sido de mucha para ver que las estrategias están funcionando y hacer ajustes cuando sea necesario.

**Entrevistador:** Usted puede mencionarnos un beneficio que tuvo algún colaborador que expresaba ciertas problemáticas y que usted pudo ver los beneficios evidenciados en las estrategias implementadas en ellos.

**Entrevistador:** había un colaborador que no estaba participando en la capacitaciones virtuales y lo que sucedía era que se le había dañado la computadora entonces al conversar

con él en esas reuniones que nosotros participamos antes queríamos pudimos solucionar el problema y le prestamos una estación donde el puede entrar,descargar y hacer las tareas. en este caso se le explicó de un beneficio que tenemos de un crédito abierto con una institución que vende equipos electrónicos y se le dio la opción de comprar una nueva y ahí problema resuelto ya esta participando en las actividades y se dio cuenta que con conocer los beneficios que tiene la empresa y hubiese impedido las clases anteriores.

**Entrevistador:** esto le sirvió para ayudar a otro colaborador que no conocían este método

**Entrevistado:** si lo que hicimos fue, nosotros tenemos una entrevista que sale mensual y en esa revista se incluye lo de recursos humanos la lista de beneficios que tenemos y hay gente que a pesar de que se le dio la inducción parece que se le olvido entonces, lo que hicimos fue colocarlo ahí y hemos podido tener visitas de gente y le explicamos lo beneficios y nunca lo han utilizado y aparentemente no se acordaban.

**Entrevistador:** De acuerdo, que recomendaciones nos puedes brindar para dar luz a los líderes de recursos humanos para lograr una gestión exitosa con los equipos millennials. ¿Qué recomendaciones tu le puedes brindar a esos líderes que están gestionando millennials?.

**Entrevistado:** que tengan apertura y que estén dispuestos a escucharlo. Generalmente en recursos humanos la gente viene a expresar cómo se sienten, que le molesta pero, ellos lo hacen si sienten de qué recursos humanos los escucha y que sus ideas son tomados en cuenta entonces, yo siempre he dicho que algo que siempre es que cuando ellos tengan una idea, si la vas a desarrollar darles el crédito y si esa idea no funciona explicarle el por qué, porque decía una decía una de ellas que le molestaba que dio una idea en su área de trabajo y su jefa le había dicho que su idea no era buena y no le dio el crédito y a ella la hizo sentir mal y entendió que dio algo que no funcionó entonces reconocer que sus ideas son buenas si se expresan darles el creditos, escucharlos y permitirles desarrollarse. Hay muchos ellos tienen

mucho que dar, ven las cosas muy diferente y a veces los directivos no quieren escucharlos o no pueden escucharlos .

**Entrevistador:** Como recursos humanos como tu busca la manera de que los directivos te apoyen las ideas para gestionar a los millennials que tu puedas darle luz a los líderes de recursos humanos para buscar ese tipo de alianza en que, si te levantaste información de este personal de que no se le escuchan sus ideas de que otra persona se apropio de ellas. Como tu busca la alianza con el alto mando para que te permita elaborar estas medidas y estas estrategias que tu anteriormente mencionadas para la gestión de los millennials

Entrevistado: Generalmente aquí nos llevamos ocho de la evidencias entonces, yo le muestro estadísticas y le muestro la diferencia de lo que le ha funcionado a una persona que los escucho y de quien no, en la encuesta yo veo a este jefe que si le escucha, que si lo deja participación y como queda el otra y le mostré la última encuesta y los comentarios donde decía como hay gente que habla de sus jefes , que decía mi directivo no hace tal cosa, aunque no sabe el nombre de quien hablo pero lo tiene dividido por área y más o menos uno sabe quien se siente bien o no y le explicaba, a fulano le funciona esto porque fulano lo escucha, fulano tiene interacción con la ellos, fulano sale de aquí y sale con ellos a comerse un helado entonces, eso funciona, quitarse la corbata y salir con ellos y eso me han funcionado, ellos se salen de la caja y le dan apertura a escucharlos y entonces en las reuniones le pregunto como te fue luego que implementaste tal cosas entonces ahí escuchan lo resultas y ven que si funciona.

**Entrevistador:** con los gerente que bajan, los que te ayudan a implementar estas estrategias de acuerdo a lo que estabas conversando. ¿ tratas de que sea estandarizado el plan de acción?

**Entrevistado:** No porque algunos tienen generaciones variadas por ejemplo; es increíble yo tengo unos gerentes que ella es generación Z creo y todos sus empleados son generación Z

entonces, como tengo otra gerente que es millennials y todos sus empleados son millennials n o me funciona los mismo por que tienen intereses diferentes. De hecho el plan de acción fue ajustado para un lado y para otro entonces, ahí fue que nos dimos cuenta de implementar planes diferentes con generaciones diferentes no ayuda a buscar resultados y eso fue lo que funcionó entonces, para esa señora que tiene ese grupo que son parecido a ella le funciona una cosa y para los otros le funciona la otra

**Entrevistador:** Tú pudieras mencionar alguna casa una por ejemplo; esto me funciona , este plan me funciona a los Z y este plan a los millennials. por ejemplo los Z no se involucra en nada de interacción , los días de playa, los días de colores y cosas así, ellos vienen normal entonces, para ellos la interacción que hacemos es diferente. Generalmente un gerente sale con ellos almuerza, o una cena después del trabajo y eso ha funcionado, o simplemente la actividad de integración se hace fuera haciendo cosas distintas y otras cosas que la ha funcionado a ella es el tema de reconocimiento ellos valoran mucho el que se le de un pergamino cuando algo le de resultado o le digan bien hecho o le envían un correo informando por correos de que tienen unos stickers de que hizo algo extraordinario entonces, el gerente lo que hace es que le manda un reconocimiento y recursos humanos se lo envía a su dirección, reconociendo que tal persona cumplió con los objetivos del es, que hizo una labor extraordinario y que hizo , a ellos si le gusta ese tipo de reconocimiento .

**Entrevistador:** eso lo hacen de qué manera por correo?.

**Entrevistado:** Si.

**Entrevistador:** en qué periodo mensual o trimestral.

**Entrevistado:** cada vez que salga un extraordinario se manda ese correo a veces la frecuencia es semanal, a veces en mensual todo depende de cómo vayan las cosas.

**Entrevistador:** El gerente le informa a Recursos Humanos del albor extraordinario para que se haga . ¿Cómo se llama ese plan , Stickers fue?

**Entrevistado:** Eh Si Stickers

**Entrevistador:** lo que hace es que el jefe le manda al empleado un correo diciendo, fulano se ganó el Stickers por tal acción, están ahí los Stickers dependiendo la acción que hizo entonces el correo el líder le dice fulano hizo tal cosa , de tal manera y entonces se gana el stickers por tal razon pero el sabe ese correo esta dirigido a ese colaborador que recursos humanos está copiado y la alta dirección y también se lleva una estadísticas de quien tiene los stickers y así le vamos ayudando, hay una competencia sana ahí.

**Entrevistador:** ¿qué hacen al final con el que tiene los stickers? ¿le hacen algo a final de año?

**Entrevistado:** Si se le reconoce al que tiene más y el segundo y tercer lugar también se reconoce, se le da un premio al primer lugar y a los otros dos se le da un pergamino y a al final de enero salen los ganadores del año anterior.

**Entrevistador:** esta idea has sentido que te ha funcionado?.

**Entrevistado:** si, la gente se ata por esos Stickers y hacen sus cosas y valoran cuando alguien se lo reconoce.

**Entrevistador:** qué otras recomendaciones daría usted para dar luz a los recursos humanos para que ellos logren comprometer a su equipo con la organización ?.

**Entrevistado:** Le puedo decir que mantenerse actualizado sobre formas de cambiar, cosas que le haga funcionar entender cultura,clima,entender que cada cultura es diferente y que para ellos mejora el clima se hace necesario. siempre estar pensando ideas nuevas y que quizás, hubo un plan que le funcionó el año pasado pero no quiere decir que este año va a

funcionar, hay que innovar , tratar de escuchar a la gente, hay que innovar y tratar de pensar como piensan ellos, es difícil a veces, ser de una generación y pensar como otra pero, utilizarlo y tomar las y ponerse en el lugar de ellos funciona bastante y, tratar de ser constante porque a veces empezamos un plan teníamos los primeros cuatro o cinco meses del año, lo soltamos y se pierde y la gente como que el pierde la credibilidad a recursos humanos, hay que ser constante y actualizarnos por eso a veces yo leo sobre el trabajo emocional, yo he hecho capacitaciones de desarrollo y como desarrollamos para la gente ser de una generación y de qué cosas necesita cada empleado hará sentirse más valorado de vez en cuando, comer con ellos en el área del comedor y escucharlos porque esas conversaciones que se dan ahí son muy interesantes y a veces recursos humanos como que no se mezclan y no hablan con todo el mundo y ahí hay un error

**Entrevistador:** ¿tú entiendes que recursos humanos deberían ser más con el equipo ?

**Entrevistado:** Si, tal vez el hecho de que tienen que tiene que mantener la distancia, no es cancaneria o canchaneria sino así fortalecer relaciones y formar lazos interesarse, Si Juan me pidió un permiso de que se ausentara en la tarde de que tiene la hija enferma, si yo mañana me topo con Juan en vez de simplemente decirle un buenos días porque tengo educación, preguntarle tu hija se siente mejor?. Si alguien más te pidió permiso porque se graduó, preguntarle cómo te sientes? ¿Cuáles son tus planes ahora que te graduaste? ese tipo de cosas.

**Entrevistado:** Recatando la idea de los Stickers, esa idea cómo surgió o como salió?.

**Entrevistado:** Porque en una reunión de estrategias para compensar el valor, el año pasado se hizo con tarjetas y el anterior se hacían con tarjetas que decían y el diseñador gráfico dijo que había que dejar de imprimir el tema de que la tinta, el planeta, y decidimos que es mejor virtual, yo hago los Stickers, basado, claro tenemos que ponernos de acuerdo que stickers

vamos a usar y ahí salió la idea entonces, la manera de entregar las tarjetas pero en vez de hacerlo de manera física se hizo de manera virtual. Fue una combinación de dos ideas.

**Entrevistador:** ¿Que salió en una reunión?

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador:** De acuerdo, pero ustedes mismo diseñaron su stickers y su tarjeta

**Entrevistado:** sí, lo hizo el diseñador gráfico. lo diseño. la idea fue entre tres personas: la del diseñador gráfico, la ia y la de producción y ahí sacamos los ocho Stickers que tenemos

**Entrevistador:** Tienen un sticker por cada?

**Entrevistado:** están atados a los valores esos stickers.

**Entrevistador:** A los valores de la organización.

**Entrevistado:** sí , están atados a los valores.

**Entrevistador:** De acuerdo, que buena idea. Bueno, Ana te agradezco mucho este momento, hasta aquí ha sido la entrevista entiendo de que ha sido muy enriquecedora, gracias por aportarnos tanto de acuerdo a tu experiencia. si tienes alguna otra recomendación que le quieras dar a los líderes de recursos humanos que gestionan millennials estamos abiertas a escucharlas antes de terminar

**Entrevistado:** Eh no, si se me ocurre algo te mando un correo, puedes estar conciente de eso

**Entrevistador:** Hahahaha bueno muchísimas gracias Ana, Gracias por tu tiempo, Gracias por formar parte de la investigación, sé que estás ocupada entonces no veremos por aquí, estamos..

**Entrevistado:** ...

## **Transcripción de entrevista sujeto 456**

**Entrevistador:** Si voy a iniciar con unas preguntitas.

**Entrevistador:** ¿Su nombre completo?

**Entrevistado:** Sujeto 456 Biltrajo Issa

**Entrevistador:** Sexo?

**Entrevistado:** Femenino.

**Entrevistador:** Femenino

**Entrevistador:** ¿Su edad?

**Entrevistado:** 47 años.

**Entrevistador:** Puesto que desempeña?

**Entrevistado:** Soy Directora de Consultoría de Recursos Humanos para Latinoamérica y

**Entrevistador:** ¿eh tamaño en específico de tu empresa aquí en República Dominicana sería mediana cierto?

**Entrevistado:** ehhhh pequeña. porque de 1 a 10 empleados no.

**Entrevistador:** aja.

**Entrevistador:** Cantidad de Millennials bajo su gestión:

**Entrevistado:** hay tres

**Entrevistador:** El objetivo como te explicaba anteriormente es comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de RR. HH que dirigen Millennials en empresas medianas.

**Entrevistador:** Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional que te comentaba anteriormente, La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de Recursos Humanos en la gestión de sus equipos Millennials. y te voy a agradecer de antemano el haber tomado este tiempo para realizar esta entrevista.

**Entrevistado:** Con gusto.

**Entrevistador:** Te quiero también decir que la entrevista es confidencial. tu vas a tener un número que es el va hacer tu código y este video solo va a servir de insumo para la investigación.

**Entrevistador:** Vamos a formular preguntas iniciando desde el ámbito de la empresa.

**Entrevistador:** ¿Qué cantidad de millennials trabajan para su empresa con un rango de edad de 25 a 40 años en el día de hoy?

**Entrevistado:** Siete personas

**Entrevistador:** ¿Su personal está conformado por más del 64% de personal millennials?  
¿Cuéntenos a qué cree que se debe ese alto porcentaje de millennials en su organización?

**Entrevistado:** Yo diría que sí.

**Entrevistador:** ¿cuéntenos a qué cree que se debe ese alto porcentaje de millennials en su organización?

**Entrevistado:** a mi selección, la verdad es que me gusta el trabajo de los millennials, ehh entonces yo tengo muy claro lo que buscaba para la organización digamos que el enfoque que le doy de lo que hago tiene que ver mucho con el pensamiento flexible de los millennials.

**Entrevistador:** ¿y tú crees que este pensamiento te lleva intencionalmente a seleccionar este equipo millennials para trabajar contigo?

**Entrevistado:** si, totalmente de acuerdo. uju

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las características principales de los millennials?

**Entrevistado:** ¿ de las que identificó en la empresa, de las que quiero o en general?

**Entrevistador:** En general.

**Entrevistado:** En general 1. Es que tenga 100% todo lo que tengan integrado en ellos todo lo que tenga que ver con herramientas digitales y tecnológicas porque esto permite expansión. yo trabajo desde cualquier parte del mundo y quiero que ellos también lo hagan.

2. el pensamiento estratégico, me gusta que la persona sin importar su rango de edad dentro del esquema de millennial tenga muy claro el pensamiento de lo que va hacer, cuales son sus objetivos, qué es lo que le gusta hacer y cuales son los resultados que se esperan.

y 3. Una característica que me gusta es el aprendizaje continuo, que se están formando no solo en áreas propias de su rol sino en adicionales que los complemente el perfil.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las características principales que eliges tú para la empresa de los millennials?

**Entrevistado:** Flexibilidad para que puedan tener trabajo virtual y presencial, aprendizaje continuo y trabajo continuo.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las expectativas laborales de los Millennials en materia de cómo son gestionados por líderes de Gestión Humana, Especialmente después del COVID 19? cuales son esas expectativas

**Entrevistado:** creo de las que he identificado hasta ahora, es reconocimiento y temas de recompensas.

**Entrevistador:** reconocimiento y temas de recompensa, puedes dar un ejemplo que te haya pasado.

**Entrevistado:**si, eh justo con mi asistente de recursos humanos y todo lo que tiene que ver con bienestar, ella tiene 28 años lleva conmigo creo que 4 cumple este año ya. ella de alguna manera antes era muy presencial le gustaba el relacionamiento, le gustaba la interacción como todo el manejo de las salas, de las entrevistas de hacer un bris primero de entrevista con los candidatos y luego me entregaba el informe yo hacia mi propio filtro y entrevistaba y cerraba.

Ahora durante la pandemia, a los seis meses de pandemia encuentro que ella ahora seguía haciendo el mismo rol pero más eficiente es decir, era mas enfocada, sabia un poco mas de

las competencias que debíamos evaluar, antes yo al filtrar como te dije inicialmente ella hacia todo el proceso terminaba su filtro y terminaba filtrando que al final yo tenía la visión 180 de lo que yo quería para ese rol y esa empresa. ella ahora durante la pandemia entendió que lo que la empresa estaba esperando lo que el rol que estábamos buscando y lo integró el perfil de la persona que íbamos a evaluar. estas tres informaciones las contrato en sí y pudo sacar desde su experiencia desde el manejo de la información una propia información que le sirvió para que yo estuviera mas de acuerdo desde su enfoque a que yo estuviera diciendo mira no, hay que ver esto y hay que ver lo otro. eso es lo que identificó en la pandemia, eso es un ejemplo claro de Luisa que hoy después de dos años o año y medio entendió que no era que le gustaba el relacionamiento sino que se sentía atraída por estar en estar en una oficina en cumplir un horario y ya, no había entendido el rol tan importante que era y la eficiencia que genera gestionar nuestro tiempo de manera clara concisa bajado con información que otros puedan entender lo que hay que hacer, es un poco al resumen que ella llega de las evaluaciones que yo les hago.

**Entrevistador:** Wao! El ejemplo lo veo muy puntual, ahora entrando en materia de recursos humanos. ¿Cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de Recursos Humanos al gestionar su equipo Millennials especialmente después del COVID 19? ¿Cuáles son esas problemáticas?

**Entrevistado:** Mira no es, digamos que es una problemática que viene arrastrando de la historia, de una década para atrás si bien los gestores de recursos humanos han transformado un poco de la visión de querer ser mas tomados en cuentas para las gerencias o dentro de los planes de negocio. pero no sea han percatado que no somos solo nomina, no somos solo contratar y desvincular personal. entonces yo entiendo de todo mi trabajo en más de 20 años en este rubro entiendo que la pandemia vino a mostrarle sus debilidades de, ponen demasiada información de su mapa mental, de sus creencias, de sus limitaciones, de sus miedos para

gestionar el talento humano, mientras que los millennials, nos como nos lo han pintado de que son problemáticos que es que no le gustan los retos, le gusta cambiar de posición, les gusta hacer mil cosas que no están satisfecho pero el problema es que nuestra generación, porque vienen arrastrando las teorías Taylor, Chiavenato toda esa gestión de recursos, de administrar el talento desde un enfoque para mi gusto demasiado cuadrado, de estereotipos de etiquetas, de no debe ser así, debe cumplir un horario. De que la jerarquía hay que respetarla, claro uno debe de tener respeto en cualquier nivel de la jerarquía. 2. debemos impulsar a que piense diferente porque al pensar diferente estamos logrando sacar la innovación, la creatividad esas cosas que necesitamos hoy desde recursos humanos. Pero como nos enseñaron a siempre eh como unos esquemas basados con ética, con ética no sino etiquetando a las personas pues la gente siguió trabajando así y tratando así a las personas, yo digo que hoy el reto que se enfrenta, porque me salgo de esa estadística es permitir que las personas de estas edades inespertas, unos con unos sesgos y unos protagonistas muy claros queriendo reconocimiento, queriendo que se les pague porque son gente que han venido estudiando, los jóvenes tuvieron mejor oportunidades que nosotros de tener las bases clara de idiomas, de contabilidad, de finanzas una serie de cosas que nosotros no tuvimos que en el camino nos hicimos perfeccionar nuestro perfiles, entonces cuando ellas dejan, las personas de recursos humanos dejan de mirar al otro que son los diferentes y que eso está mal, pienso que comenzamos a romper estos esquemas y paradigmas que nosotros mismos nos hemos creado podemos contrastar con nuestro jefes y gerentes que son financieros al final o de cali, o de ventas que solo piensan en vender ingresos no importa la gente entonces cuando tu empiezas espérate dame espacio yo hago estos cambios y veamos cómo sube la productividad entonces comienzas a enfrentarse con hechos y datos, con números con evidencia logras hacer ahí es cuando el reto yo digo hoy yo quiero ser un aliado estratégico para las empresas o para las personas que puedan evolucionar y tener éxitos claros no al revés no quiero

ganarlos, yo te consigo el perfil pero no me importa después no, yo en mi consultoría hago, yo te lo selecciono, te lo entrego evaluado con predicciones claras de competencias y desempeño, te hago un seguimiento de cómo esa persona se pudo adaptar pero bajo todo esto yo te hago y es lo que yo les enseño a mis millennials y es el tipo de cultura, a mi no me importa que vengan en pantalones y camiseta mientras tu seas el mejor del lugar, entonces creo que la pandemia vino a eso que todos pudimos trabajar desde casa en short y blusas sin que nadie nos estuviera diciendo si que eramos más eficientes o no, entonces es un poco de romper con todos estos esquemas no se si conteste tu pregunta que me fui un poco más.

**Entrevistador:** No, no, no. puedes hablar todo lo que tu quieras y dar ejemplos porque eso nos ayuda a aterrizar más la información que estamos explorando. Aparte de esta misma problemática que has comentado en tu experiencia tu has tenido algunas específicas que hayas tenido que lidiar con tu equipo millennials.

**Entrevistado:** Si claro, digamos que al principio los primeros años los dos primero años, fue digamos que acoples para todos que ellos entendieran que si bien como estábamos en temas de recursos humanos hay unas bases científicas que debemos respetar como es la evaluación, el cómo se mide el llevar un control de horario, tiempos, esas bases científicas que están dadas digamos del esquema de lo que se debe llevar de los sistema de recursos humanos debe haber siempre una base, que es lo a veces ellos no entendían y era que como yo al entrevistar yo paso, yo paso un acuerdo de servicio, los requerimiento del cliente, luego yo tengo un una descripción de perfil óptimo que es lo que desde mi experiencia es lo que esa empresa debe de tener en el candidato, cruzó esa información y entrevistamos para ver si en realidad podemos tener esto que hacía minimizar tiempos de garantías y de reprocesos para el cliente y para mi y para la empresa.

2. Era más práctico para mi no me iba a las seis semanas buscando una personas sino que minimizaba el tiempo de los tiempos de la consultoría y así una serie de cosas y ellos

entendían que era muy poco tiempo para un sola cosa, ellos querían, ejemplo a la seis semana haciendo varias cosas, porque entendían que no, no, dame mas proyecto Sujeto 456 y al mismo tiempo evaluarlos, puedo entrevistar y puedo revisar los casos. al principio yo soy de mucho ver para creer, y yo ok, esta bien enseñame tus tiempo a ver como son más eficientes y productivos en este proceso mientras nos adaptamos, ok.

ahy yo estaba rompiendo con dos cosas, y era: yo no soy de egos ni de pretensiones, yo soy mas de gestión por procesos. entiendo que hay unas veces que hay que ser más flexibles otras más apremuante osea tenerlo claro. los millennials son muy de yo me la se todas, ehh el tiempo no importa, el tiempo alcanza para todo uno puede hacer muchas cosas al mismo tiempo. entonces yo le mostré despues que hacer muchas cosas al mismo tiempo cuando no se tiene la experiencia suficiente se puede hacer, pero se hace mal. se hace con muchos reprocesos que hay que revisar, entonces yo hice, los deje un año haciendo esto así, y yo tomando notas y haciendo mis estadisticas, entonces en las reuniones bimensuales evaluabamos yo les decía, tienen que ajustar esto aquí, para aca, entonces considero esto ustedes entonces no. ah ok.

Entonces yo sabía que al año, yo tomaba decisiones, yo hago una matriz que le llamó las cuatro R en donde yo veo si tengo que reubicar, reentrenar o retirar o simplemente yo hago un reentrenamiento focal yo hacia mi interior, porque han cambiado porque también se transforma en formación, entonce yo, esto fue un gran reto yo tener paciencia, darles riendas aunque yo tenía el control, fue una experiencia para todos muy interesantes más que uno era Colombiano, el otro Argentino y el otro era mexicano, más que eran culturas muy diferentes entonces lograr yo, tener la visión clara de que tenía que integrarlos, pues fue un reto arduo bastante desgastante pero sabía que el objetivo lo iba a lograr.

**Entrevistador:** Excelente ejemplo, dentro de estas problemáticas, como es la rotación del personal en la empresa. alta, baja, media. Puede hacer un comparativo antes o después del covid 19,

**Entrevistado:** no, sigue siendo baja desde 4 años para acá incluyendo los dos años de pandemia y los dos años antes, la verdad es que nosotros nos hemos enfocado, o sea nuestra filosofía no es más que si estamos o no estamos a gusto, si estamos convencidos de estar en el lugar que queremos estar haciendo lo que queremos estar, hay la oportunidad de transmitir algo cuando no está funcionando o que para mí no está haciendo productivo, entonces todos conversamos entonces por eso creo que uno siente, hoy no se escucha mucho a las personas, sino que la alta gerencia o dependiendo el nivel de jerarquía ejecuta los lineamientos, entonces yo creo que cuando se rompe ese paradigma se puede lograr mucho.

**Entrevistador:** Estoy de acuerdo, en esta parte entrando ahora a la parte estratégica, ¿Actualmente tienen estrategias de gestión orientado a este personal que sea exitoso? ¿Podrías describirlas?

**Entrevistado:** Si, digamos que, dejame que yo saque mis cuadernos viejos, que yo hace rato lo saque, Las estrategias que nosotros consideramos en issanova como parte digamos excelencia basado en una eficiencia operativa digamos siempre tener y contar con herramientas tecnológicas y se les da smartphone y se les da una mac, a ellos les gusta la mac, tienen ipac y tienen muchas herramientas virtuales de evaluación de desempeño que son plataformas de microsoft 365, pues ellos revisan y suben de acuerdo a los proyectos o actividades que tienen, eh digamos que los que ha tenido, digamos que los resueltos y los resultados finales digamos que un semáforo, este semáforo me sirve a mí para cada reunión bimensual poder sobre hechos y datos basarme en la evaluación, que a ellos no les gusta la especulación, “yo creo, es que mira, me parece”. no, me baso sobre eso, sobre objetivos trazados, delineados, probados por ellos y evaluados. no tengo digamos ese margen

de error, eso es algo que nos gusta y funciona, digamos yo que estoy en santo domingo y ellos en colombia, el otro en méxico y la otra en semana santa iba creo que para Canadá , ummm nose, no me acuerdo. entonces mira que para mí es transparente y listo.

Tenemos claro en la visión, las competencias, las que yo te decía, me gusta mucho el aprendizaje ehh continuo, las competencias tecnológicas, porque no solo se les evalúa el manejar los instrumento de comunicación virtual, sino como yo me expreso, escrito, cuál es mi lenguaje no verbal, como he manejado la ansiedad. como he manejado este tiempo, que me ha gustado, que no me ha gustado. osea ellos tienen que llevar una bitácora de estas cosas y tienen una sesión cada mes con migo de biemotion que se le llama así al servicio que damos de terapia de acompañamiento para gestionar nuestras emociones. ya sea un estrés o un síntoma para poder guiarlos hacia un bienestar o una felicidad plena, eso es básicamente. ah bueno tenemos internamente como mindfulness es decir ellos tienen que hacer pausas activas. tomar agua, cada tres meses ellos tienen que incorporar un hábito nuevo, que sea saludable, que les potencie a ellos su bienestar. eso no es negociable. todo el que entra tiene que aprender a correr o a caminar, a salir a conocer un albor, a tirarse al suelo...

**Entrevistador:** Te deje de escuchar, ¿me escuchas?

**Entrevistado:** Sí.

**Entrevistador:** Se escucha entrecortado.

**Entrevistado:** si

**Entrevistador:** tú me escuchas

**Entrevistado:** Si, te escucho perfecto. y tu.

**Entrevistador:** Ahora sí, te escucho perfecto. me quede en la parte de que, ahora me veo yo frisada en la cámara.

**Entrevistado:** Pero yo te escucho, no te preocupes.

**Entrevistador:** Me quede en la parte que tenía que tirarse al suelo.

**Entrevistado:** Ah bueno. digamos que cada tres meses deben incorporar un hábito saludable, enfocado ya sea conciencia plena, ya sea atención plena, comunicación, actividad física. lo que le genere bienestar y sea sostenido en el tiempo eso no es negociable.

Lo otro es que cada cuatro meses, de acuerdo a nuestra planificación estratégica, todos debemos proponer acciones de innovación enfocadas hacia nuestro servicios. parte de nuestra estrategia es, digamos que lo híbrido, el modelo híbrido presencial otras veces virtual se hace, este año quise hacerlo todo virtual, entonces vamos bien ahí, y ya, eso es como digamos esto es como mis notas que yo tenía en enero y había trabajado con el equipo.

**Entrevistador:** De estrategia de gestión orientado al personal.

**Entrevistado:** Correcto. ya no te escucho.

**Entrevistador:** ¿Me puedes escuchar ahora?

**Entrevistado:** Ahora sí te escucho!

**Entrevistador:** Te comentaba ¿Qué planes de acción llevo Recursos Humanos para mitigar las problemáticas antes mencionadas al gestionar su equipo Millennials? nose si te acuerdasde cuando me hablabas anterior mente de tu equipo millenials, de acuando me comentabas de que ellos querían las cosas para allá. qué planes de acción hiciste para mitigar estas problemáticas.

**Entrevistado:** Mira yo, hicimos una convención, una convención es que nos fuimos a un lugar en ese tiempo se le llamó en ese tiempo era convencion Issagenios, no me recuerdo ya el nombre te estoy hablando que eso hace cinco años ya, y se hizo un día completo de la mañana escucharlo como se sienten, como están gestionando su trabajo, qué resultados están obteniendo, como en enfocarnos en lo que ellos nos pudiera transmitir para entender como se están sintiendo, si en realidad están siendo eficientes y sino por que. que les gustaba de la

dinámica, todas estas cosas que uno identifica, en la tarde hable yo y el gerente general. lo que él veía del trabajo de gestión humana, del trabajo administrativo y finanzas y del trabajo comercial. Entonces era otra visión, hicimos toda esa información, el staff que le reporta al gerente general y con él tomamos decisiones.

“Oye en nuestras organizaciones los viejitos somos muy pocos, somos como seis, que somos mayores de cuarenta y un año,ehh que vamos a hacer, cómo nos sentimos agusto. porque la administrativa se cambio porque su enfoque era diferente creo que era de mi edad en ese entonces, nose, carolina en ese entonces tenía 39, pero era muy claro la de la visión que nosotros queríamos hacer entonces, entonces fueron enfocados hacia escuchar haci dentro porque hacía fuera no estaba de alguna manera terminado, muchas de las cosas que identificábamos porque al final cumplíamos los logros el plan estratégico estaba cumpliendo pero nos estábamos retrasando en los tiempos de entrega, si acordábamos es que mira que conseguir el perfil era muy difícil esto y lo otro. estamos justificando nuestra ineficiencia.

Entonces dijimos no, vamos a mirar hacia dentro, hicimos un autoconocimiento, una auto reflexión, una autoevaluación. pudimos sacar una evaluación, entonces ya estamos muy estabilizados.

**Entrevistador:** Wao! ¡Qué bueno!

**Entrevistando:** Parte de esto, las estrategias que me tuviste comentando, que vinieron naciendo de los planes de acción de acuerdo a la problemática. ¿Cómo tu o el departamento de Recursos Humanos tomó la decisión de formular estas estrategias que ya mencionaste anteriormente? ¿Cómo nació esta toma de decisión de formular estas estrategias?

**Entrevistado:** Bueno después de esas reuniones nosotros tenemos cada año con la gerencia y con las demás subsidiarias reuniones. yo soy muy pro de los números, de hablar con la evidencia. y hacer como el contraste, permitámonos ver como funciona esto y así sacar información que sea relevante para todo, entonces yo pienso que es una cultura muy

enfocada al resultado, pero teniendo en cuenta la gestión de las personas, mas que el proceso. entonces hay una dinámica inmersa en nuestro trabajo que si la cultura está enfocada hacia las personas, en hacer las cosas bien, en también comunicarnos, expresarnos, entonces todo se vera en esa misma dinámica. entonces por eso todos los que estamos hoy, consideramos que funcione hasta hoy.

**Entrevistador:** Ósea que tu comento que tu departamento tomó la decisión de formular estrategias debido a ver algunos indicadores es así? de cultura, desempeño.

**Entrevistado:** si.

**Entrevistador:** me puedes mencionar un ejemplo, donde me puedas decir mira mayormente este ejemplo es donde salió la estrategia. me escuchas?

**Entrevistado:** Si te escucho perfecto, creo que un ejemplo claro de toda esta dinámica, que ya llevabamos dos años, nos llevo la pandemia con una misma vision, mision, objetivos y no lo habiamos actualizados, como las empresas cambiaron , miramos que nos estabamos evaluando ucho hacia dentro pero que no estabamos evaluando el entorno, el mercado con una mentalidad nueva de que las empresas quieren, esas empresas que no pudieron hacer ese mix de virtual, no como así, a mi no me gusta que la gente, yo no quiero que los vendedores esten aqui sino que esten en la calle, así hay empresas que no imoactan el cal del negocio, operativos que no los necesito presencial. muchas veces le decia a las empresa tengo que desvincular gente estoy haciendo una operación muy costosa, yo les decia no desvinculen. traten de hacer los costos operativos mas flexibles que impacten menos el negocio , esos lideres no querian hacer ese cambio me decian que yo era, yo tengo un nombre en colombia, me decian que yo era en mi grupo la casi millenials entoces yo digo no esperate, es que yo he ido enriqueciendome de ellos, me encanta que ellos no lo toman todo personal, no se enfrascan en los problemas sino que piensan rapido lo soluciono sino no le hecho mente, esa es hacia donde debemos ir todos, eso es inteligencia emosional. porque ellos crecieron con

una digmos que nosotros cuando los tuvimos nos esforzamos a que ellos no tuvieran las carencias ni las limitaciones que nosotros tuvimos, entonces eso ayuda hacer esa integracion de nuevos conceptos, entonces yo digo que se me presento muchas cosas que yo dije no, esperate eso hay que cambiar el comerciar era muy que nosotros tenemos que vender y vender, esperate el candidato que llega y el cliente que llega cueta much la decicion de vincularla a menos que no sea una pocicion nueva ya creada ya si sucesivamente retos se presentaban que cuando algo no esta funcionando hacia fuera y venos que ya se presentan muchos inconvenientes en el proceso, que el comercial quiere que uno venda mas consultoria que hagamos mas rapido, hay que estarse revisando y renovando cada cierto tiempo y entiendo que lleva mucho sin hacerlo.

**Entrevistador:** De acuerdo. y ¿Quienes participaron en la formulación de estas estrategias? tu me hablaste de que....

**Entrevistado:** Digamos que cada área tiene la responsabilidad de revisar o plantear las estrategias del plan estrategico acorde al plan de negocio, unas hacia al area y otras hacia el negocio que impacten al negocio. se presentan como, yo la hago con mi equipo, reviso final y las presento a la alta gerencia o al comite de directores y se aprueba.

**Entrevistador:** ¿Cada que tiempo?

**Entrevistado:** Ahora lo estamos haciendo cda 8 meses.

**Entrevistador:** Cada 8 meses y ¿Qué rol desempeñaste en este proceso?

**Entrevistado:** Ehhh, no, Ejecutora. la que diseña y que tiene que debatir y pelear ante la gerencia y mostrarles evidencias cada 8 mese de que funcionan, entonces cada año se pueden ver los logros de estas iniciativas, las tacticas y todo aquello que genera en mi equipo en particular.

**Entrevistador:** ¿Cuéntame sobre tu experiencia en el proceso de implementación de las estrategias?

**Entrevistado:** Bueno para mi se me da muy facil, porque yo se gestionar sobre proceso, osea tengo una metodologia clara, entonces, mira esto es lo que se va hacer, eh con que contamos y en ese mix de la informacion yo contrasto todo lo que tiene que ver con planes de cierre de brechas, tanto de mi gente como del proceso y el impacto con las demas áreas para yo poder lograr minimizar tiempos costos, gente recursos en general.

**Entrevistador:** Parte de las estrategias, que seguimos en este marco de las estrategias.¿Qué estrategias implementan los líderes de gestión humana que les favorecen en la relación y la gestión con tu equipo Millennials?

**Entrevistado:** Buenos a ellos no les gusta que uno les lleve como problemas que se pueden solucionar, ellos les gusta ehh, yo hago cada casi como un proyecto,cuando veo el nivel de complejidad, es decir, un ejemplo puede ser que me paso hace poquito, nos contrataron para hacer una busqueda desde un gerente general, una gerente de Recursos Humanos y otras operativas pero mis millenials, osea digamos los que yo puse para ese equipo por estilo de cultura chocaban mucho con la encargada de administración donde la encargada de administracion les decia que ellos no querian una persona joven, que ellos querian una persona con experiencia que como era precencial no tenia que tener claridad de las competencias digitales, es decir, chocaban lo que ellos son como personas de razon de ser mas de lo que hagan o el rol que desempeñan es que ellos tiene conectado un equipo de que las personas debemos saber encender un iphone desde hacer un back up en la computadora, que debemos saber conectarnos a cualquier red wifi, que la seguridad del correo y de la informacion debe estar salvaguardada, que debemos conectarnos siempre a webinar con camara y microfonos ya habiendo revisado todas esa cosas una serie de cosas que deben tener integrados asi que vengaa esta persona administrativa a decirles que no que la descripcion del perfil optimo que carolina le habia dicho que debia tener esto, debia llevarlo y la administradora le dijo no,no,no. a mi no me interesa esoy estaban teniendo coo ansiedad, y

“ellos decían como no”. como que que bruta. y yo les decía que si necesitaba conectar a zoom y tiene que llamar siempre a sistema a que se lo conecten.

Y yo entre y hable con mi gente y les dije que el primer error que ellas tenían es suponer que el otro tenía que pensar igual que ellas, entonces fuff le desmonte todo eso, de que ellos tenían que respetar el pensamiento diferente así como yo le respetara que ellos pensarán diferentes a mí ellos tenían que respetar al que no pensara como ellos. y a la persona administrativo mi cliente yo me senté con ella y le dije que que le daba miedo, que porque no hacía que la persona fuera su complemento y le ayudara en el interior de la organización, a que los recursos fueran más flexibles, más dinámico, ehh estirarlos más, que el capital intelectual del talento humano se potencialice una serie de cosas y ella entendió mi planteamiento.

Yo le dije no tengas miedo ehh lo que tu no sabes busca a alguien que te complemente y cuando encuentres eso vas a lograr crecer. ella no viene a opacarte esa persona que nosotros estamos planteando para este estilo de organización, es al contrario, queremos minimizar tus tiempos. queremos que tu te dediques a otras cosas que seas más estratégica. ella entendió sin ser juzgada porque yo lo vi su actitud era de , su estrés nacía no de que nosotros le no estamos entendiendo el perfil que ella necesitaba sino de sus miedos de que alguien viniera y que supiera que ella no sabía conectar un zoom, y entonces yo le dije lo que podemos hacer es crear manuales de conectividad, de teletrabajo, de en caso de que hacer y así para que ella pudiera tener con su equipo. una contadora de hace mil años de la vieja guardia, pues obvio ella le tocó sumar y restar en registradora, entonces son cosas que no todo el mundo tiene. entonces logre como entender esas partes y lograr un, yo pienso que el éxito para cerrarte la pregunta es que debemos tener empatía y respeto por la diferencia no juzgar si está bien o mal pensar así, sino buscar soluciones empáticas para ambas partes, eso pienso que es un buen comienzo para un planteamiento genuino y que de tranquilidad para ambas partes.

**Entrevistador:** Y viéndolo desde un punto de vista estratégico, como lo definirías unas estrategias puntuales que ayuden a favorecer esa relación con la gestión con tu equipo millenials. poniéndole un nombre como estratégico.

**Entrevistado:** Comunicación asertiva

**Entrevistador:** Que favorezca esa relación con tu equipo millenials cierto como líder de recursos humanos.

**Entrevistado:** Si, así es, una comunicación asertiva sin juzgar sin etiquetar, flexible tratando de entender ellos que quieren decir, sin poner de mi mapa mental, desde mis creencias evaluarlos, dejame, dejame permitirme tener un pensamiento amplio, flexible para poderme comunicar con ellos de manera efectiva.

**Entrevistador:** Otra estrategia que quieras agregar, poniéndole el nombre de estrategia que favorece esa gestión y esa relación.

**Entrevistado:** Mira y es que solo se me ocurre algo que yo como persona que me he ido formando llego siempre a las conclusiones mías que mi inteligencia emocional que mis emociones ya sean rabia, frustración porque estos millenials no entienden porque ellos quieren hacer como ellos piensan, es poder tener esa empatía para poder comunicarme con ellos, decirle ven expresame que es lo que tu me estas diciendo aver como llegamos a un acuerdo, pienso que así comunicación asertiva e inteligencia emocional son estrategias claves.

**Entrevistador:** ¿Podría definirme que es el compromiso para tu empresa?

**Entrevistado:** El compromiso es asumir coherentemente lo que digo, en lo que me comprometo que voy a realizar y en el resultado esperado, eso es lo que para nosotros es el compromiso, ese tipo de compromiso y hacemos y vemos como resultado tiene una coherencia basadas en los lineamientos y en las políticas de la empresa.

**Entrevistador:** ¿Actualmente es medible el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización?

**Entrevistado:** Si, se mide, no se mide constante, dejme o apunte eso.

**Entrevistador:** ¿Como tu dirias que se mide? ¿como describirías el proceso?

**Entrevistado:** Por responsabilidad por equipo, se tienen unos objetivos y unos resultados esperados siempre todos deben llenar un cuadro que se le llama la brujula, donde ponen cuanto tiempo dedique a esto, si estoy impactando el proceso como debe ser, me demore y si me demore porque me demore si tenemos unos indicadores claros que se le llama la brujula es como decir el proceso de todo consultor frente a un proyecto. cada proyecto, cada actividad que entregamos.

**Entrevistador:** Cada proyecto lo hacen

**Entrevistado:** si, después de cada proyecto.

**Entrevistador:** y de esta manera puedes medir el compromiso de tus empleados.

**Entrevistado:** si te sale un indicador, donde dice si las personas cumpliero digamos con los objetivos. 2. Si su carga laboral fue mayor o menor y digamos que ahí entro yo con esa información eso es un input para las evaluaciones de desempeño ver que le esta pasando si de un cliente en particular, si es que el proceso se le volvio tedioso o si el puesto es difícil de conseguir bajo las características del cliente, mucha información que uno saca de ahí o que compromisos yo me comprometo tanto a sacarlo aunque no me gustara y ellos tienen que poner, si interactúo con la gerencia si interactuo con la directora de consultoría, si interactue con finanzas buscar esas alternativas aunque no me guste o no lo sepa hacer.

**Entrevistador:** Exacto, parte de lo que hemos ido conversando acerca de estas estrategias es de poder con tu experiencia mirar, que punto que acciones te han sido beneficiosa o de éxito para gestionar tus equipos millenials. basicamente por eso seguimos siendo puntuales en ciertos aspectos para poder enriquecernos de una manera que podamos sacar a la luz como

podamos de una manera exitosa a los millennials. entonces seguimos con la ultima pregunta en la parte de la estrategias.

**Entrevistado:** Yo pienso que unas de las estrategias que todos digamos los que no somos millenials en la empresa que hemos adoptado es siempre tener una comunicacion asertiva y que lo que yo estoy sintiendo, pensando y diciendo es coherente. no son dobles mensajes o demas, sino que tambien tienen que ver con todo el tema de planificacion, es decir, que todo proyecto que tiene se lleva a cabo con una informacion clara que yo pueda transmitir y no darle suposición osea nosotros siempre llevamos a un proyecto. yo le entrego a mi equipo es una estrategia que yo desarrolle para poder tener dobles controles y es, este es el proyecto, esto son los tiempos, esto son los objetivos. este es el tipo de cliente que tenemos, darle como un breaff general de lo que es en realidad, el cliente, el tipo de cultura, lo que él busca, lo que la alta gerencia desea de nosotros, muchas veces nos dicen. “ en esta empresa salio con algunas indicaciones que quieren muy corto porque van a sacar al gerente general, nos ha pasado y nos va tocar dos semanas conseguirlo y nos toca tener una terna para que ellos pero evalúen pero mi equipo no trabaja bajo presión, ya sabes los millenials no les gusta que le generemos presion porque su naturaleza es no ser presionados, entonces yo les dije tenemos un reto si entregamos este trabajo en esta fecha vamos a tener recompensa y un gran reconocimiento por que esa empresa dice que nos va evaluar si logramos hacer este reto. se los mostre con un planteamiento. por eso para mi es fundamental la comunicación asertiva, que haya coherencia con el mensaje, con mi cuerpo, con lo que yo deseo lograr, para que ellos tambien puedan entender incorporar esa informacion, entonces si nos paso con esa empresa. nos dijeron dos semana y entonces yo les doy claridad,si, entonces me sente con ellos y les diaje, vamos a salir tarde pero entonces en estos dias vamos hacer lo siguiente, lleguen mas tarde no traigan almuerzo o no vamos a pedir sino que yo pido, osea, que les di unas herramientas para que ellos puedan, que en lo que no controlan, lo pudieran soltar y asi

no general tanto. para una estrategia de lo que yo he hecho y las demas partner les he ido dando de tips es siempre que vamos a transmitir una información, traigamos todas las respuestas posibles para ellos, porque ellos te van a preguntar siempre y entonces es donde uno tiene que responder, entonces yo le respondo con mas inquietudes pues su naturaleza nunca va hacer de la incertidumbre entonces, ellos nacen en un mundo lleno de incertidumbre en donde se la tienen que buscar ellos son los diferentes, ellos son esto, esto y esto. entonces yo quiero lograr que aquello que no se controla se pueda controlar atraves de la comunicacion de mi empatia y el respeto por su labor, objetivos y digamos que una planeacion clara de lo que hay que hacer y 4to. haber siempre evaluaciones de resultados, para mi es fundamental que ellos sepan que yo los voy a evaluar, entonces yo pienso que esta son cuatro acciones que yo hago en cada una de las actividades y que logro que los milleniasl mantengan con altas y bajas, osea, motivados, aveces sus emociones, nos las dicen. “ noo, esto esta horrible. esto no me gusta”. entonces esto les permite, con el respeto y unos canales de comunicacion bajo el respeto y sin violentar a nadie.

**Entrevistador:**¿Cuáles estrategias utilizan para fortalecer el compromiso de sus equipos millennias? ¿Podría describirlas?

**Entrevistador:** Compromiso a ver que hemos hecho, déjame saber:

1. Tenemos un reconocimiento casi mensual, eso nunca lo dejo. el reconocimiento.
2. En diciembre que se hace la reunión, nos reunimos todos para celebrar la navidad, para dar gracias por un año mas, siempre se hacen premiaciones.

Algo que les ha gustado y eso a mi me gusto, y es que nunca lo tuve en mi coso, es que sus familias y sus parejas ese dia hacen un video corto en donde dicen que reconocen en esta persona, esto les encanta, esto hace parte de que el compromiso digamos se de de manera natural.

Entonces ellos están comprometidos por que la empresa se enfoca siempre en su bienestar, en brindarles las herramientas, en comprenderlos, entonces la empresa es un buen lugar para trabajar.

2. Dos se hacen,

**Entrevistador:** Perdon el video, me puedes repetir la tematica del video.

**Entrevistado:** La tematica es un video en donde su pareja, o su familia, porque aveces son que viven solos pero no son casados, no tienen pareja entonces su familia da videos corto en donde quieren agradecer y reconocer, a fulanito ciertas cosas, no lo condicionamos sino un agradecimiento.

**Entrevistador:** La familia y la pareja le hace un video al colaborador sobre sus competencias y le agradece por...

**Entrevistado:** Si esta enfocado en agradecerle a la persona lo que es.

**Entrevistador:** Ok. me parece buena idea. puedes continuar, disculpa que te interrumpa.

**Entrevistado:** no, no, no esta bien. el reconocimiento, no damos dinero, unos quisieron cambio de look otros quisieron un viaje de campin nunca habian hecho campin.

Una joven queria comprar moto y no carro esntoces hicimos todo el proceso y se le dio como una ayuda de la agencia de las motos para que le diera la moto, ehhe que mas, hemos dado moto, campin, salones de belleza, que más...

ah, masajes relajantes, un día de spac en la oficina. entonces fueron a la oficina tomaron la y lo dividieron con pergolas o gondolas yo nose lo que era eso y les hacian el masaje y todos se hablaban entres sí.

**Entrevistador:** Ah fue grupal?

**Entrevistado:** si fue grupal. todos tenian que estar en vestidos de baño.

**Entrevistador:** Wao! jajajja

**Entrevistado:** si, sii. se los disfrutaron obviamente habia como unas cortinas que la misma agencia del hotel llevó, no se veian pero se escuchaban y se reian, super chevere.

**Entrevistador:** Como levantaron esta información. como ustedes obtuvieron el saber como podian incidir las acciones que tomaron. como tomaron, lo del viede, lo del masaje y lo de la recompensas?

**Entrevistado:** Los del video lo tengo de cuando trabajaba en las empresas, la cocacola, uno de lo yo, cuando hice la tesis mi práctica la universidad me dio como honores por el tipo de tesis, entonces dentro de tesis era “La reingenieria de los procesos que tenian que ver con el cofecionario” se le llama en colombia es el conductor del carro que reparte la gaseosa, era una problematica porque habia demasiada rotación, robaban y yo dije deja me analizar que es lo que esta pasando con esa gente, yo hice una evaluacion de esa gente como eran subcontratadas por fuera, eran temporales a los temporales no les daban la informacion, no les pagaban a tiempo entonces ellos no tenian compromiso, no eran leales no eran mm... eso tiene una palabra, no habia un acercamiento de los empleados con la empresa, entonces los empleados, al ver que nunca iban a tener ni compromiso, ni lealtad ni nada hacia la empresa. yo en ese entonces en una convencion de ventas que se hace con ellos, eso ya lo tenia la empresa, ehh hice lo del video y yo se que eso impacto tanto en esa gente que a su familia, entonces adicional a eso hice un dia en familia en cocacola, hice venir a los ninos al ver el museo en cocacola en colombia eso era como, y entendi que aunque la gente no lo piense, es importante el reconocimiento de su familia o de su ser querido con el que mas comparte de que el esta haciendo algo en la sociedad, eso esta en nuestro inconciente hoy en dia claro dentro de la plataforma de proyecto, habra algo al final una evaluacion ?que quiere mejorar? como compania , del tipo de cliente, del tipo de cultura, de los parnet que intervienen en el proyecto, siempre escucho y llevo notas de que les gustaria, desde junio yo estoy casi llega la fiesta de diciembre, se llega a diciembre temprano, que les gustaria? que

quieren hacer este año? esas ideas que ellos dan se toman y se van rotando y le digo a mi jefe, bueno de estas veinte se pueden tomar cinco, cuales me aprueban.

**Entrevistador:** jajaja, excelente. me ha encantado la manera que se ha podido describir, con los ejemplos a poder rescatar varios, manera de mirar estas estrategias ya implementadas.

**Entrevistado:**uju

**Entrevistador:** Ahora yendo a la parte de las estrategias ya implementadas¿Cuáles beneficios fueron evidenciados luego de las implementaciones de los planes de acción por Gestión humana? que beneficios pudiste evidenciar.

**Entrevistado:**de dos años para aca uno muy impactante para mi los datos es, se minimizo los tiempos de respuestas entre la busqueda de talento y la presentacion de terna al cliente. antes yo le tenia se demora una persona en promedio estandar son de tres a cuatro semanas en hacer ese proceso, en identificarlo, filtrarlo y tenerlo listo para presentar al cliente, ahora yo les entrego ellos se toman tres dias para revisar toda la informacion, hacer las preguntas e indagan, evalúan, buscan en su internet de esas empresa, “ah este es el gerente general”.sacan como una información que esta en linea en la red, siempre hablan del metaverso. ellos trabajan en el metaverso, que es todo lo que tiene que ver virtual. hacen como ellos pueden impactar rapidamente, buscan en bases de datos virtuales el candidato, lo filtran, en tres dias hacen la informacion, citan mmm, en cuatro dias entan citando cuando van una semana entre tres dias evaluan osea que estamos hablando que a la semana y media me stan presentado a mi la terna y yo evaluo a los candidatos y yo, dependiendo de la terna yo le digo ya, vamos con el cliente o yo les digo quiero que me tengas de back up una o dos personas mas. por si el cliente me dice no esto y lo otro. pues eso me ha podido ser mucho mas eficiente en los procesos, basicamente hoy en dia se puede estar haciendo recursos humanos, una entrega de una terna de candidatos o digamos te lo pongo asi, seleccionado en cuatro

semana, que antes esto se va, mientras lo evaluen estamos hablando que en promedio estandar son tres meses.

**Entrevistador:** Wao!

**Entrevistado:** Esto digamos que es uno de mi indicador mas alto y que mi cliente, claro yo soy una consultoría y entre mas yo cierre servicio de satisfacción, puedo tener mas, mas y mas. esto nos ha ayudado a tener mucho reconocimiento ah ver cuales son las buenas prácticas y así.

**Entrevistador:** ¿Cómo evaluaron la efectividad de los planes de acción?

**Entrevistado:** Bueno tenemos la brujula es por proyecto y tiene una informacion muy clara de basica del proyecto del requerimiento y de como lo hicimos a satisfacion bajo los parametros de los procesos. tan tan tan en tiempos. hay una serie de preguntas como de evaluación de desempeño, que el proceso de reclutamiento y seleccion. ehh se requiere que si cumplio, cuando le evaluó su jefe , que la terna cuando los candidatos cumple los requisitos, si en un 80% porque este lo devolvió, entre mas porcentaje mas informacion entonces digamos que por cada proyecto o servicio que demos ay unos indicadore o una brujula que se llena para tener la orientacion clara de como vamos, de como evaluar.

**Entrevistador:** ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millennials?

**Entrevistado:** Mira primero yo entiendo que hay que hacer una .... un entrenamiento en que debemos cambiar lo que aprendimos, es decir, hoy se ha transformado mucha la gention de talento humano. desde una vision mas empática, mas comprometida con que la distancia no nos estanque sino que alcontrario entendamos la, evaluar que le molesta aesa persona que entrevistamos, muchas veces entrevistamos y no nos gusta la persona que no vino, ni maquillada ni bien peinada. que su ambiente donde esta recibiendo digamos la casa. te digo me ha tocado entrevistar para un proceso de bluemall punta cana una arquitecta, metida en un

baño porque era su hora de trabajo y no podía salir porque había llegado la hora y no había otro lugar donde esconderse para tener una entrevista, yo le dije “ para mi no he relevante, vamos hacer lo siguiente ya te conocí pon en mute tu cámara para que tu puedas expresarte con tranquilidad y yo no voy estar viendo mas que escuchado tu voz son maneras otra la habría juzgado, la contrataron. entonces yo pienso que es romper con todos esos paradigmas de que uno tiene que tener la casa, por ejemplo en otra época te voy hablar hace dos años tres años yo me hubiese muerto del afán que mi esposo hubiera invadido mi espacio cuando entro a sacar sus cosas compartimos oficinas y hay horarios y hay cosas hoy en día no si uno en uno en una oficina ve y entra el del lado se oye la bulla se oye todo entonces porque no podemos flexibilizarnos.

**Entrevistador:** De acuerdo, parte de esas recomendaciones que pudiste brindar para lograr una gestión exitosa de los equipos millenials. ¿Qué otras recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr comprometer sus equipos millenials con la organización?

**Entrevistador:** Conocer a la gente, nosotros contratamos a la gente y la ponemos ahí sin preocuparnos, es que no hay semana que yo no hable mira como esta tu papa como seguiste tu, osea yo tengo una bitacora que ellos no muchas veces no me llaman ni me escribe pero desde que se conectan de la plataforma y me dice, “hoy voy a trabajar desde la casa porque me siento indispueta”. yo respeto eso, yo reviso, entonces es como que...

Debemos volcarnos a la gente, c debemos conocerlos hacer un autoconocimiento de nosotros que nos gusta de la gente, osea me gustaria saber si esta enfermo o no esta enfermo, como manejo esas cosas, primero yo saber como me gusta gestionar a las personas. yo spy uy empatica, pero no digo nunca si esto enferma, tengo esa peculiaridad me puede estar pasando algo y trato de manejarlo pero aveces pero es valido que la otra persona me pregunte como estas, entonces es enseñarle con el ejemplo es contestar cuando me preguntan yo digo ciertas

cosas, cierto no dejes o sea debemos conocer a las personas, este es el rol que te toca en esta empresa, te gusta como lo haces, debemos mejorar algo, dame tus puntos. yo siempre les digo presentenme un documento que ustedes hayan trabajado cual seria el objetivo que planteas, no es que me des las ideas para trabajar, yo soy mu de eso dame tus ideas escritas en un documento al final para que yo vng de una escuela alla tus ideas podian ser premiadas les digo es porque al final del año en las reuniones yo quiero hacer el reconocimiento porque si lo implementamos y tuvo un buen desempeño porque no, no premiarlo, que es lo que no hace la gente que cree que uno en una empresa tiene el derecho o el deber, perdon, el deber de dar todo su potencial cuando al final no esta recibiendo nada. una cosa es exige y otro es el que yo doy porque me siento agradecido en esta empresa y habermelo reconocido en tonces como yo no voy a dar el 100% que es lo que no entienden las personas.

(Ruido de fondo)

**Entrevistador:** Bueno hasta aqui es todas las preguntas que he podido llevar para recopilar los datos para el proyecto. voy a terminar te doy las gracias voy a parar la grabacion.

## **Transcripción de entrevista sujeto 789**

**Entrevistador:** Bueno quiero hablarte un poco del proyecto. Mi nombre es Chantal Mejía, soy estudiante de maestría de la universidad UNIBE, la maestría en Dirección de Gestión Humana del proyecto final de tesis, como te mencionaba anteriormente donde mi profesora es Ivana Lajara. Básicamente el proyecto trata sobre comprender las situaciones que la gestión humana utiliza dirigiendo sus equipos millennials.

Este estudio va a servir para elaborar una tesis profesional, la cual te comentaba anteriormente. La presente entrevista va a ser solamente un instrumento para identificar

características y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en la gestión de sus equipos Millennials. Te agradezco de antemano el haber participado en este proyecto y poder responder estas preguntas.

Vamos a comenzar con tu nombre, tu nombre completo por favor.

**Entrevistado:** Mi nombre es Sujeto 789 Maria Alcantara Francisco.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el puesto que desempeñas?

**Entrevistado:** Gerente de Recursos Humanos

**Entrevistador:** Eeh tu antigüedad en el puesto como gerente

**Entrevistado:** tengo 2 años y 6 meses

**Entrevistador:** ¿Qué cantidad de millennials trabajan en su empresa con un rango de edad de 25 a 40 años?

**Entrevistador :** me puedes dar un promedio, si tienes al 50%, 60%, 70%.

**Entrevistado:** un 80% , si son jovenes están entre 20 y 40 años.

**Entrevistador :** ¿de qué tamaño es tu empresa?.

**Entrevistado:** es una mediana empresa

**Entrevistador :** permitame su sexo y su edad.

**Entrevistada :** 33 años, femenina.

**Entrevistador:** algo más que desea agregar.

**Entrevistado:** es una mediana empresa y tenemos en nómina ahora mismo 70 empleados de los cuales un 80% es millennials.

**Entrevistador:** ¿Su personal está conformado por más del 64% de personal millennials?.

**Entrevistado :** Si.

**Entrevistador:** ¿Cuéntameos a qué cree usted que se debe ese alto porcentaje de millennials en su organización?.

**Entrevistado:** En el caso de nuestro sector, somos turísticos y hoteleros, el mayor parte del personal que buscamos son millennials, están en el rango de esa edad pues no buscamos personal de mayor de 40 años y las personas que están fuera de los 40 años son de la Alta Gerencia.

**Entrevistador:** ¿El nombre de su empresa?

**Entrevistado :** Confidencial

**Entrevistador:** ¿Cuáles cree que sean las principales características de los millennials?

**Entrevistado:** que son muy impulsivos y se dejan llevar por las emociones.

**Entrevistador:** De acuerdo.

**Entrevistado:** y son alegres o sea, el clima laboral son bien fácil de trabajar, ellos mismos como quien dice hacen el ambiente.

**Entrevistador:** Has tenido algún ejemplo con colaboradores o con tus jefes donde se ha seleccionado este tipo de personal por ciertas características que buscan de ellos que me puedas mencionar.

**Entrevistado:** Si, hay características específicas que buscamos de ellos y, es que sean personas con deseo de aprender. Muchas veces no buscamos que tenga el conocimiento del piso sino ese deseo o ímpetu de echar para adelante para que aprendan más fácil.

**Entrevistador:** Deseo de aprender ¿podieras mencionar alguna otra? ¿Alguna característica que sea general de los millennials?.

**Entrevistado:** que sean Proactivos, Responsables y Dinámicos.

**Entrevistador:** de acuerdo ¿Cuáles son las expectativas laborales de los Millennials en materia de cómo son gestionados por líderes de Gestión Humana, Especialmente después del COVID 19?. O sea cuáles son esas expectativas que tu sientes que yo buscan de un líder de recursos humanos o que ellos tienen.

**Entrevistado:** Ellos esperan de Recursos Humanos, que seamos una Voz constante de parte de ellos hacia la Alta Administración, que de la cara, que vele por su capacitaciones y por su crecimiento.

**Entrevistador:** ¿has tenido algún ejemplo en donde puedas identificar estas expectativas o que ellos te lo hayan dicho? que me puedas contar que te hayan pasado.

**Entrevistado:** si, en una pequeña entrevista que yo tuve, como de costumbre, que tuve con uno de ellos, ellos así mismo me lo especificaron, agradecen su arduas capacitaciones; nosotros tratamos de que ellos se capacite en su área y puedan crecer y no se queden estancado entonces, ellos me agradecen esa parte de gestión y esa persona me pidió una capacitaciones extra y dio su opinión de que por lo menos recursos humanos siempre velaban por sus capacitaciones y no tanto para nuestra empresa sino para que sirva para otras empresas que ellos vayan a trabajar y puedan poner en su currículum. Mayormente el personal que tengo no son universitario, ellos son preparados en técnicos mayormente en INFOTEP O AyB Masters, o en cualquier otra institución entonces son personas e llegan y

no se preocupan por capacitarse entonces yo al ver eso por mi parte, trato de que ellos crezcan y puedan liderar en sus áreas cada uno.

**Entrevistador:** te ha pasado algún otro caso en donde ellos te hayan expuesto que ellos buscan de Recursos Humanos, ya sea de cualquier altercado o a veces ellos se acercan a recursos humanos para hablarnos de ciertas sugerencias que ellos desean, te ha pasado?.

**Entrevistado:** Si, ellos mayormente se acercan por el tema salarial ellos esperan que recursos humano vele por crecimiento de ellos por esa parte por esa parte, ahí es que más temas tengo pues, ellos deben de entender que hay un que agotar, Por ejemplo: Aquí se procede a un aumento salarial anual pero fuera de eso, aunque ellos sientan que tienen muchas responsabilidades o tanto tiempo en un área, yo como recursos humanos no soy la que digo vamos a aumentar, yo puedo llevarlo a una reunión pero, la última palabra la tiene el Gerente Administrativo el dueño, ellos se me han acercado y me ha dicho, yo quisiera que tu me ayudaras ahí, quieren ver esa parte crecer.

**Entrevistador:** o sea, que aparte de, como conversábamos al principio de ellos buscar y agradecer por el lado del desarrollo también lo hacen por la parte económica, es lo que tú conversas ahora.

**Entrevistado:** Exactamente.

**Entrevistador:** De acuerdo, solo tienes esas expectativas laborales o hay algo más antes de pasar a recursos humanos en sí que tú puedas pensar o poner algún ejemplo.

**Entrevistado:** No.

**Entrevistador:** ¿Sola esa?

**Entrevistado:** hay otra parte que ellos esperan de la empresa es que en la parte de la empresa, Por ejemplo; nosotros somos una empresa en servicio y el único día que cierra es el viernes santo, entonces al trabajar todos los días, no hay un momento en la cual la empresa diga vamos a cerrar y crear un compartir con el personal y compartir entre ellos a parte del

día de Navidad, como que, jueguen compartan etc. Ellos comparten eso y tienen poca esperanza de que ese tipo de cosas pasen porque nunca cerramos para realizar.

**Entrevistador:** Ellos no tienen un día libre? claro que sí, verdad? aunque sea un día en la semana?.

**Entrevistado:** Si, ellos tienen un día libre, me imagino que tu sabes, cuando ellos tienen entrenamiento ellos tienen un día libre pero por ejemplo; hacen entrenamiento o los llevan todos a un multiuso y hacen juego de equipo, de grupos para ellos conocerse entre ellos puedan despejar un poco la mente. Por mi parte estaría bien y creo que es necesario que las empresas lo hagan una vez al año pero, en este sector se me ha hecho difícil por el tema de que no se cierra.

**Entrevistador:** por el tema de que no se puede cerrar y ellos esperan parte de esas actividades.

**Entrevistado:** Si, ellos quisieran esa parte.

**Entrevistador:** Ahora hablando un poquito de recursos humanos ya desde el departamento porque las anteriores preguntas como te mencionaba tratan un poco del entorno empresarial ahora, yéndonos a recursos humanos. ¿Cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de Recursos Humanos al gestionar su equipo Millennials post COVID 19?.

**Entrevistado:** Eh problemática, bueno, una alta rotación porque el sector de nosotros es amplio y está cada vez en más crecimiento y como te digo una de las características una de las características es que son demasiados impulsivos y se dejan llevar por las emociones, entonces se van, porque si, entonces si encuentran una mejor propuesta ellos se van fácilmente, hay una parte de ellos, del grupo millennials, que no se cual de todos los factores; si es el estudio, si es falta de responsabilidad, pero tienden ni a renunciarme, simplemente no vuelven, o sea yo tengo una rotación que yo nunca había visto en recursos

humanos, muy alta, en ese sector de que es Servicio y Turismo. Esa es mi mayor problemática.

**Entrevistador:** ¿tú entiendes que la naturaleza de esa problemática es casi por ser millennials?.

**Entrevistado:** entiendo que si y que el sector influye, o sea , cómo te explico, como te dije no son jóvenes que te pueda decir que hayan terminado el bachiller, no, hay muy pocos que hayan terminado el bachiller y por ejemplo; que estén en la universidad, la parte de la gerencia entonces, no se han preocupado como por prepararse y como tu sabes que mientras más conocimientos tu tienes, tu tambien mides varias cosas; aparte de una oferta laboral mejor, tu mides el tiempo que tu tienes en esa empresa, el clima, la confianza que ya te tienen en esa empresa, que tú puedes entrar y salir , entonces ellos no miden nada de eso. ellos fue un oferta mejor, aunque luego vuelven y me llaman, que que quiero que me contraten pero, mientras tanto el pal ta dao, como dicen.

**Entrevistador:** exacto y después del COVID, tu has tenidos otras problemáticas? o esta misma situación se ha agravado un poco más?.

**Entrevistado:** Se ha agravado un poco más, después del COVID realmente se ha agravado un poco más, porque el COVID afectó demasiado lo que es la conducta humana. Ellos estaban acostumbrados a las pocas horas laborales porque sabes que habia este tema del toque de queda, hubo un tiempo que el restaurant no habría las puertas al cliente sino que era solamente “take out” entonces, estaba todo como, verdad, todo suave, entonces a ellos como que se le olvido el horario laboral real de ellos entonces, estaban acostumbrados a trabajar hasta las 3pm, hasta las 4 pm, anteriormente a COVID el restaurant trabajaba hasta las 2 AM entonces como tu sabras despues, cuando ellos vinieron, después de trabajar hasta las 6, hasta las 3, a darle ese fundazo de nuevos, ya estaban completamente acostumbrados a ese horario. entonces, eh esa problemática también, ellos como que que no se acostumbran a ese horario,

ellos para ellos no es el horario laboral pero, yo le busco el contrato de del trabajo y le digo mira tu me firmaste, tu trabajas hasta el cierre entonces, como que se le ha hecho difícil como tomar la costumbre de lo que es realmente su trabajo y la realidad de lo que ellos hacen porque nosotros trabajamos hasta que el cliente se vaya, trabajamos días de fiesta, fin de semana y hay mucho como que no han vuelto a cogerle el hilo.

**Entrevistador:** entonces se agrava más después del COVID por eso porque ellos vieron otro estilo de vida, por así decirlo verdad, le fue difícil volver .

**Entrevistado:** unhu.

**Entrevistador:** ¿qué otra problemática que tú hayas podido ver o que se te haya dado con los colaboradores ?. porque estamos mirando la parte millennials, al tener ellos su forma particular.

**Entrevistado:** problemáticas, bueno mira, está el tema de la irresponsabilidad; las irresponsabilidad le ha afectado, había personas muy responsables y luego de que, quizás lo eran un poco pero, después del COVID para acá se ha visto afectado también esa parte, ellos los cogieron muy en serio esa parte de que tenían muchos tiempos en sus casas de que podían compartir que podían salir y como que para ellos siempre consciente es día de fiestas. ellos hoy salir del trabajo e ir a beber y mañana llegar tarde porque tienen resaca es fácil, eso es algo normal y común verlo aquí. Por ejemplo;yo no labore sábado pero,ya yo se que hubo uno que no vino el sábado y el viernes estábamos cerrados y el así normal, estaba bebiendo y no se sentía bien pero, hubo uno que no ha vuelto ni sábado ni domingo. entonces, esa parte de ser responsable es coger las cosas en serio. hay una edad específica son como los que tengo de 20 a 30 años, en ese pedazo.

**Entrevistador:** entonces que de la parte en esa área tu tienes mas problematica con los de 20 a 30 años que con los de 30 a 40 ?.

**Entrevistado :** Si, porque son personas , yo digo, que le da lo mismo ya despues lo que tengo de 30 son más recatados, más centrado, lo piensan; tu pensarias que los de 20 o 30 no tienen hijos, si tienen hijos pero, como que no ellos dirán mas para adelante vive gente, mas para adelante yo consigo un trabajo pero, ya luego de 30 para alla son mas recatados y lo piensan y dicen bueno yo tengo tanto tiempo aquí. hay persona que tiene el tiempo que tiene la empresa, tienen 13 años con nosotros, ellos valoran ese tiempo y no son irresponsables, esas personas son tranquilas, toman su cosas en serio saben que no pueden venir resacado, ni en estado bebido, ellos respetan pero, de 20 a 30 le da lo mismo.

**Entrevistador:** Tú sabes que el millennials inicia desde los 25 o sea que tu tienes como una mezcla de los 20 de la otra generación que también va subiendo.

**Entrevistado:** Si.

**Entrevistador:** Parte de la investigación se centra más en los millennials porque de acuerdo a estudios, ya la población laboral y en algunas empresas, el mayor porcentaje los tienen los millennials y la generación que está subiendo.

**Entrevistado:** exacto.

**Entrevistador:** Basándonos en la pregunta de las problemáticas, recapitulando entonces, hablábamos de?. ¿Tú me comentabas acerca de?. Que me pudieras recapitular.

**Entrevistado:** Esa parte no te escuche, te escuche entre cortado.

Entrevistador: te comentaba que recapitulando las problemáticas con tu equipo Millennials, que me las resumas, la que hemos conversado.

**Entrevistado:** Problemáticas: la rotación, la irresponsabilidad, la impuntualidad. esos son las problemáticas

**Entrevistador:** Siguiendo ahí mismo, hablando de esas preguntas. ¿Cómo es la rotación de personal en la empresa, tu a llamarías el alta, baja o media ?.

**Entrevistado:** Alta.

**Entrevistador:** Alta verdad y después del COVID tu entiendes que esto ha afectado también la rotación?

**entrevistado:** sí.

**Entrevistador:** ¿de que ha sido más, menos, baja?.

**Entrevistado:** Más.

**Entrevistador :** Más después de la pandemia.

**Entrevistado:** Si yo antes de COVID tenía una salida cada dos meses o cada tres meses pero, después del COVID, mensual yo tengo una salida.

**Entrevistador:** Ok.

**Entrevistado:** Una salida, Dos Salida pero mensual, no hay un mes que yo me vaya en limpio, o sea yo me mantengo en un proceso de reclutamiento, o sea yo no termino, un proceso, o sea esa parte nunca duerme. con decirte que hay personas, que también veo mucho con esta parte que yo misma me pregunto, qué es lo que está pasando, no terminó bien la inducción con un persona y ya la persona está renunciando.

**Entrevistador:** o sea que te renuncian hasta en la inducción

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** ¿Qué planes de acción llevó Recursos Humanos para mitigar las problemáticas antes mencionadas al gestionar su equipo Millennials?.

**Entrevistado:** Un acercamiento a ellos, que ellos se sientan y tengan ese sentir de pertenencia poder brindarle un Clímax Laboral que ellos se sientan como en su casa, que se sientan parte de nosotros. Tratar de cómo de que ellos lideren, dándoles responsabilidades de que su opiniones cuenten, yo tengo con ellos un acercamiento muy bueno y me ha funcionado mucho con los viejos porque los que están entrando como que no llegan a cogerle el paso a lo que es el negocio pero con los viejos con me acerco, mira que tu piensas, vamos a hacer esto, que tu opinas entonces con ellos me ha ayudado mucho eso porque muchos de ellos que

tenían un carácter fuerte o que tenían su tema con la empresa como que han ganado porque yo lo hago parte de, les digo ayúdame con esto, ayúdame con esta inspección, a nosotros nos inspeccionan mucho, por tema de seguridad, de limpieza, por el tema del COVID recibimos más Inspeccion.

Nosotros por el tema de ser restaurante tenemos una empresa que nosotros les pagamos para que nos haga inspecciones y vea si nosotros mantenemos del rango de limpieza, rango de alimentación todo entonces, fácilmente en un mes me inspeccionan tres empresas diferente; Mitur, Ministerio de Salud y esa empresa que nosotros le pagamos entonces, yo lo he involucrado, miren estoy ahogada háganse parte de eso entonces ellos están acostumbrado, está trabajando vienen y me preguntan, que hacemos, y ellos se sienten como que son parte de los due;os, como que son socios . eso me ha ayudado mucho.

La rotación mayor siempre son con personas que no tienen tiempo con nosotros, son personas de menos de tres meses, menos de seis meses esos son las personas que más le fallan.

**Entrevistador:** ¿Tú crees que esto se pueda deber a que los más viejos no le transmiten lo mismo a los nuevos?.

**Entrevistado:** Eso es parte, si yo lo he pensado y también, como que no ayudan, yo le digo ustedes no ayudan, ustedes no son fácil, ellos tiene su penita y se la cantan y entonces la otra persona no está preparada como para escuchar,escoger y dejar, si no como que, escuchan lo que le dicen y por que ahí van tomando y haciéndose una idea y yo, inmediatamente entra una persona, en la inducción yo le digo, mira a ti no te va a ir como a ellos le va, a todos le va diferente , a mi me va bien y entonces a ti te puede ir excelente entonces, hay personas que no son maduras en esa parte que se dejan llevar , ven algo que no le gusta o escucharon algo que no le gusta y como que no tratan de congeniar por más que se trate de sentir bien.

**Entrevistador:** Saliendonos un poquito de lo que es recursos humanos como departamento, yéndonos un poquito o como tú hablabas de estos planes de acción que tu llevas, yéndonos un poquito, como tú hablabas ahora de estos planes de accion que tu llevas, yendonos un poquito mas a estrategias. Ustedes tienen plan estratégico o ustedes llevan plan estratégico?

**Entrevistado:** No.

**Entrevistador:** No, todavía no?

**Entrevistado:** no.

**Entrevistador:** Cuáles serían por lo menos las tuyas, como tu me hablabas de que tu has provocado un acercamiento, vamos a llamarle estas acciones que tu haces estrategias, cuales mas tu tienes a favor de gestionar estos equipos. ya sabemos de que hay problemáticas con ellos y que hay que tener unas acciones con ellos, cuáles serían estas acciones?, esas estrategias? que tú tienes para liderar este equipo .

**Entrevistado:** Mi plan se basa por completo, para lidiar con uno de los temas en específico, es la capacitación me agarro mucho de esa parte pues por medio del desempeño ellos pueden escalar. hay una parte que es la problemática que yo pueda trabajar con ellos que es. Por ejemplo; que ellos puedan mejorar económicamente entonces, yo le busco cursos que vayan con lo que su carrera le piden para que puedan posicionarse en un año, en seis meses en una posición mejor que lo ayude a crecer y uno de los temas que ellos tengan pues, puedan crecer más.

**Entrevistador:** Después del COVID tu tienes alguna diferente a esta que me mencionas? agregaste alguna nueva estrategia o plan que tu me puedas describir?.

**Entrevistado:** No.

**Entrevistador:** ¿Son las mismas ?.

**Entrevistado :** Si.

**Entrevistador:** Entonces siguiendo con estas estrategias, ¿como tú me describes el compromiso, que es el compromiso para ustedes, para ti ?.

**Entrevistado:** El compromiso sería como ese deseo de hacer las cosas bien, que las cosas salgan correctamente.

**Entrevistador:** En la empresa miden este compromiso?.

**Entrevistado:** La forma de medirlo es por medio de la evaluación 360.

**Entrevistador:** ¿Usted realiza esta evaluación?.

**Entrevistado:** Si.

**Entrevistador :** ¿Cada que Tiempo?.

**Entrevistado:** Dos veces al año.

**Entrevistador:** Y de esta manera pueden evaluar el compromiso de los colaboradores?.

**Entrevistado:** Si, exacto.

**Entrevistador:** ¿Me puedes describir el proceso ? tienen algunas preguntas que van específica a lo que es el compromiso.

**Entrevistado:** Si, que yo te pueda mencionar tiene que ver con la parte de aportar a nuevos del procesos, la parte de aportar al crecimiento, al nuevo método.

**Entrevistador:** De acuerdo, tienen alguna estrategia para fortalecer este compromiso en los equipos millennials? o algún plan de acción que lleven?.

**Entrevistado:** No, se puede decir que es lo mismo basado en que, entre ellos siempre le damos la responsabilidades y damos el tema de que sean líderes entre ellos mismos, es la misma forma de trabajar en ese tema también.

**Entrevistador:** Entonces, si en la evaluación te salen que el nivel de compromiso es bajo. ¿Cuál sería la manera de ustedes subir ese compromiso?

**Entrevistado:** La persona se sentará con su supervisor inmediato y gerente correspondiente y harían un plan de acción entre el colaborador y el gerente hacen un plan de acción de cosas pueden salir cosas mejor y si ellos me necesitan me involucran pero mayormente son entre ellos dos que hacen un plan y en lo que el colaborador piense y opine que el puede mejorar y que puede ser mejor para esa parte de él.

**Entrevistador:** Han hecho alguna reunión en tu organización en donde puedan hablar acerca de estrategias o planes de acción para llevar con los equipos millennials para dirigirlos?.

**Entrevistado:** Si, hemos hecho reuniones para planificar que crezca esa parte en ellos y podamos fortalecer la parte del compromiso

**Entrevistador:** Ha salido alguna idea o alguna estrategia en estas reuniones que hayan formulado ahí?

**Entrevistado:** Si se han hecho algunas, una mesa de ideas, ellos se le involucra en casi todos los procesos que hay que hacer; si ha salido un plato nuevo, se le la oportunidad de que ellos sean creativo y aporte su idea. eso le gusta a ellos mucho porque a ellos les gusta cocinar, por poner un ejemplo en la parte de la cocina ellos se comprometen, luego de que se elija un plato, por ejemplo; elaborado por ellos, ellos se comprometen a que las cosas salgan bien y a que se venda ese plato porque fue algo por mi. Entonces, hay varios platos que se le da la oportunidad, que son bonitos y tienen un buen gusto uno le da la oportunidad a que ellos mismos se juzguen, sino que el mismo equipo de cocina Por ejemplo; dicen ellos mismo, no

esto le falta esto, no el tuyo esta mejor, lo ponen en el menú y eso a ellos le da como ese ánimo, se comprometen y por ahí mismo se enseñan, el que hizo el plato le enseña a la otra parte del grupo como es que se crea. Por ejemplo; en la parte de servicio, de camareros y bartender, lo mismo ellos crean estrategias de ventas entonces ellos dan su idea de cómo vender; se puede hacer eso, se puede hacer esto, entonces cuando sus ideas son tomadas en cuenta la venta sube, porque ellos dicen, bueno esto fui yo que lo cree, debo hacer que funcione entonces, entre ellos mismo hacen que funcione. Los bartenders igual, hacen una bebida, una bebida que guste, entonces ellos fluyen en esa parte.

**Entrevistador:** En esa reunión que salieron esas lluvias de ideas, en donde se convirtieron en estrategias, ¿Quiénes participaron?

**Entrevistado:** Se hace por parte, mayormente se inicia con la mesa de gerencia de qué es lo que se va a hacer, por ejemplo; de ahí salió hacer esto con ellos, entonces luego, ahí está el gerente de administración, los gerentes de operaciones, los gerentes de servicios, que son los gerentes de piso, el chef, A veces puedo estar yo otra veces no entonces luego de ahí, que tomaran la idea o el plan, en la otra reunión estuvieron cada quien en su área por ejemplo; el equipo de cocina tuvo una reunión de lluvias de ideas, entonces el equipo de servicio; camarero, bartender, cajera, estuvieron en la reunión de esa parte.

**Entrevistador:** De acuerdo, en la que participaste tú, que realmente de ahí si que sale las estrategias que ellos van a trabajar con el equipo, cierto?

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** ¿En estas que rol desempeñaste tú en este proceso?

**Entrevistado:** El rol como la de recursos humanos, o sea, decir la parte en la que yo se que esta teniendo problema el personal y como ellos agradecerán y que a ellos le ayudaría.

Por ejemplo; la idea que yo di en la lluvia de ideas es porque yo se que a ellos le gusta y le agrada ser parte o sea sentirse involucrado de que si se va a comprar un lápiz tu le preguntes de qué marca tu crees que se pueda comprar el lapiz, ellos te dicen a ti, de la marca tal, ya con eso es feliz para ellos

**Entrevistador:** Cuál fue tu experiencia en el proceso de implementación de estas estrategias?

**Entrevistado:** Como fue, no entendí, repíteme?

**Entrevistador:** tu experiencia, ahora que se va a implementar, cuál ha sido tu experiencia?

**Entrevistado:** fue bien chula, fue bien chévere, me gusta esa parte realmente porque veo esa chispa en ellos, veo el cambio veo que entre ellos se organizan, trabajan, ellos cambian solo. Me gusta verlos así, que no hay que estar empujandolos, eso le dura un tiempo, hay veces que se desaniman más rápido que otros pero hay otros que mantienen todavía esa fuerza .

**Entrevistador:** De estas estrategias cuáles son las que han favorecido a la buena relación y la buena gestión de recursos humanos con estos equipos millennials ?.

**Entrevistado:** Esta última que te estaba mencionando.

**Entrevistador:** Puede mencionarse nuevamente?.

**Entrevistado:** Si, la de lluvias de ideas, esa es la de, esa es la que más le ha ayudado porque de hecho, cuando eligen el plato, al plato se le toma una foto y se pone en la página de instagram, ellos se sienten contentos y queridos y dicen, mira ese plato lo hice yo, saber que se esta vendiendo ese plato y que sale en las redes, le da ese ánimo y ese compromiso.

**Entrevistador:** O sea que parte de esas estrategias que implementan para favorecer la relación con el equipo es la parte en la que ustedes se hacen parte? como mencionaba anteriormente.

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** Tienes otro ejemplo que quieras compartir sobre esto que ha favorecido de ejemplos de planes y estrategias que hayan favorecido a la relación y el ambiente laboral ?

**Entrevistado:** No, porque las otras para mi son como el diario vivir cuando nosotros planificamos una actividad y son ellos con los montan o ellos dicen que es lo que se va a comer, son cosas que son como el diario vivir, no se hacen siempre, vamos a decir que ellos hagan una actividad y ellos son felices porque se sienten que están en su casa en esa parte.

**Entrevistador:** Pero mencionarlas cuáles son esas que favorecen esa buena relación y ese buen clima ?

**Entrevistado:** Bueno te puedo mencionar los cumpleaños que se hacen del personal.

**Entrevistador:** ¿Los hacen mensual o por cada cumpleaños?

**Entrevistado:** Mensual, también te puedo mencionar cuando hay capacitaciones, porque las capacitaciones que se hacen aquí y hay otras son fuera, cuando se hacen por fuera se hace un desayuno especial para ellos, cualquier otro motivo de junte, de repente se arma un chocolate con pan, que si se hace un bizcocho, que sí se hizo algo diferente, o sea que no hay una razón, un motivo, no, o sea que de repente se trajo una dona, que a ellos le encantan, o sea ese tipo de cosas.

**Entrevistador:** O sea tú le llevas Donas y cosas así ?

**Entrevistado:** Si, entonces ellos mismos lo hacen pasa un frutero por ahí y compró media cosa de fruta ,y si yo no lo hago lo hacen ellos y yo bajo y ya hay un jugo hecho entonces, son cosas que ya son del diario vivir porque cuando tu menos lo esperas por ejemplo; ahora ellos mismos se junta y están ahí abajo y están en cherca y dicen hicimos tal cosa, ven y trae tu taza, yo tengo una taza, traiga su tasa que hicimos un chocolate y están reunidos.

**Entrevistador:** De acuerdo, ya yéndonos a la parte final en donde vamos a hablar de los resultados de las estrategias. ¿Cuáles beneficios fueron evidenciados luego de las implementaciones de los planes de acción por Gestión humana?

**Entrevistado:** Los beneficios.

**Entrevistador:** ¿Los beneficios? Los beneficios que te hayan dado estas ideas o aportes, que realmente son estrategias?

**Entrevistado:** Benéficos es que, cuando yo llegue a la empresa, como te dije yo tengo dos años y seis meses, había una mala relación entre colaborador y gerencia, había como una división, estaba la parte de arriba y la parte de abajo, así mismo ellos lo describen entonces, había sentimientos que nadie conocía y ellos no tenían confianza de decir los que ellos decían entonces, personas que no querían saber de la empresa ya están tranquilos, ya vienen con amor, ya saben cuales son su responsabilidades, lo aceptan, lo acatan, como quien dice llevamos la fiesta en paz, es algo que me ha resultado mucho. No te digo a ti que la relación va a ser perfecta porque hay que llevarles su pro y su contra pero, es muy diferente, ya ellos ayudan.

Cuando yo llegué aquí, yo les decía por ejemplo; mire me toca inspección, porque hay veces que se anuncia la inspección y me dicen mira llevamos de camino a inspeccionarse y era como nadar contra la corriente porque no me ayudaban en nada entonces, yo tenía que trabajar sola, le decía mira hay que hacer esto pero, ya yo les digo miren estén pendiente, hasta ellos mismo me dicen pero falta tal cosas hay que arreglar eso, a mira manda a comprar esto, o sea se nota osea ya ellos velan para que las cosas salgan bien, porque la inspección salga completa, por que no nos llamen la atención porque el cliente salga feliz, ellos siempre buscan la vuelta, se ven los beneficios. todo eso que ellos quieren que se haga, que hacemos siempre y con la idea y la esperanza, a medida que vayamos saliendo, porque ahora es que

estamos saliendo, a medida de que vayamos tomando fuerza porque fuimos uno de los sectores más castigado por el tema de COVID tuvimos cerrado muchísimo tiempo y aun, por lo menos, de nuestros clientes, no son personas que salen mucho, nosotros estamos en un sitio que las personas son aún muy cuidadosos y salen, los que vienen aquí son clientes fijos, son familia ya de la empresa entonces aún estamos como saliendo al paso y yo tengo esperanza de que las cosas mejores, vean que todas las cosas sean diferente, las cosas van caminando bien.

**Entrevistador:** ¿Cómo evaluaron la efectividad de los planes? , tu diste alguna encuesta, algún instrumento?.

**Entrevistado:** Yo hice una pequeña encuesta de dos tipos, una verbal y una escrita, yo la formule, yo la encuesta en donde había que mejorar, en donde había que faltaba y fue que yo hice 15 entrevistas a los grupos en donde ellos mismos hicieron una evaluación a la empresa y ellos ahí dijeron hay que trabajar esto ,etc. Todavía tengo que trabajar mucho mucho lo que es la parte de la gerencia, porque tengo que desarrollar que es el término de la empatía, que sean más comunicativos, que se acerquen más a ellos, yo siento a veces que si la gerencia fuera un poco más llevadero con ellos, las cosas me funcionarían mejor; es como cuando tu limpian y vienen los muchachos atrás y te ensucian, pasa que viene recursos humanos e hizo un bizcocho y mas atras viene un gerente y le puso la mano al bizcocho fua y te dañan el bizcocho, si hay muchas cosas que se hubieran podido evitado por el mal manejo de la gerencia, tu sabes, como ellos son administrativo ven las cosas diferente a como uno de recursos humanos lo ve entonces, yo se cuando puedo hablar fuerte ,cómo y cuándo puedo llamar la atención y ellos no se sienten mal. Tu diras ay Dios mio fulanito se sintió mal, no ellos no se sienten mal, ellos saben que cuando yo lo hago yo no se lo hago delante de la gente, ni el medio del grupo de whatssapp y yo soy precavida porque a veces tú cometes algo pero, no, yo tengo que preguntarte qué te pasó a ti, que te paso en tu casa entonces, cuando

ellos ven esa parte de mi, ellos saben que cuando yo le digo algo es yo con mi razón, cuando yo veo que no tienen razón le digo mira eso está mal, lo hiciste mal te voy a poner una amonestación y ellos lo cogen suave y ellos dicen, sí, me la merezco pero entonces hay otra forma de manejarse de los gerentes ellos ponen una amonestación fue toma tu amonestación y cuando tu comienzas a investigar, la persona si tuvo realmente un problema, entonces cuando ellos ven esa parte ellos sienten que hay maldad, que hay mala fe, que no lo escuchan. esa es de la parte que me dañan el trabajo por que yo digo mira esa persona renunció por una falta de comunicación, no hubo un buen manejo, no fue así entonces yo debo manejar mucho la otra parte también.

**Entrevistador:** entonces ¿te toca trabajar la línea de los gerentes como la línea de los millennials en sí?

**Entrevistado:** Sí, los gerentes a veces no saben manejar mucho.

**Entrevistador :** ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millennials?

**Entrevistado:** Lo que a mí me ha ayudado es, yo ser empática, eso no es algo que yo tengo que aprenderlo, o sea yo soy así y ser atenta, saber cómo es que hay que estudiarlo entonces cuando vienen sin ánimos, yo los saludo, como me devuelvan el saludo yo te sé decir hay un problema ahí y también te se decir por donde está el problema porque ya lo conozco, entonces acercarse al personal me ha funcionado mucho, o sea yo realmente. No es como cuando tu dices, se te murió alguien, ay te acompaño en tus sentimientos y la otra persona te lo dice, por decir, por la costumbre de decir, te acompaño en tus sentimientos, o sea otra persona siente cuando realmente tu estás sintiendo eso a cuando realmente tu estás sintiendo ese algo entonces, tratar de conocer al personal, sus problemas, familiarizarse con sus ellos ayuda mucho porque ellos sienten como que sí, realmente un preocupación y un interés en ellos. no me ven a mí como una enemiga, ni como una gente con la que tienen que pelear sino

una gente que es parte de ellos, sino una gente, y cuando ellos yo tengo que darle su ramplimazo , ellos dicen, bueno, algo yo hice mal porque si ellas me lo esta diciendo es porque yo y por algo entonces es conocerlo porque hay muchas veces que no conocemos al colaborador entonces están pasando por cosas y al ellos no sentir como que alguien le pregunto, como que nadie se enteró, se sienten mal.

**Entrevistador:** ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr comprometer sus equipos millenials con la organización?.

**Entrevistado:** Capacitarlo, no siempre la parte de conocimiento sino la parte de liderazgo. a mi me ha ayudado mucho el tema de las capacitaciones de John Maxwell con ellos porque ellos sienten ese deseo de ellos trabajarse ellos entonces creando lideres tu puedes crear ese sentimiento de compromiso en ellos entonces ellos mismos saben que están haciendo y que no están haciendo, donde deben mejorar.

**Entrevistador:** eso que mencionaste me pareció impresionante de las capacitaciones de John Maxwell tú podrías mencionarnos algunas que sean buenas que puedan ayudar a otros líderes de recursos humanos para su personal.

**Entrevistado :** si yo, de hecho yo tengo una capacitaciones el 15 de mayo, ya yo he hecho 3 capacitaciones cuando el vino al país y yo inscribi a los gerentes que son 5 gerentes en total para qué fueron a tomar el curso porque ellos te preparan para que tu puedas dar la mesa redonda, para tu ser capacitador ,que en si tu no eres capacitador pues uno forma parte también de la mesa

entonces yo la tome y aquí sentado en la mesa con ellos , son 10 semanas y eso le va abriendo la mente, te enseña qué es ser íntegro, que es ser comprometido que es eso, que es responsable , eso a ellos le ha ayudado porque no se están viendo porque muchas veces uno no tiene la capacidad de autoevaluarse entonces el tu tener un manual que te vaya guiando a

hacer cosas, porque te va diciendo metas, y preguntas es mejor porque así tu ves porque camino tú vas. El manual te dice mira tu vas a cocinar, tu prendes la estufa, comparte esto entonces tu mismo te pones bueno, para dos meses yo tengo que tener 10 pesos para poder comprar el pan entonces sino tengo una estufa , tengo tres meses tengo que juntar tanto eso a ellos le ha ayudado a trabajar. Ellos han tomado una forma de que todo los escriben, ya ellos tienen su lápiz y se planifican que ellos trabajan para mañana , es algo que han aprendido porque antes, no, ellos era a lo que viniera el día y cuando, no le daba el tiempo porque no sabía cómo utilizarlo. cuando ellos tomaron el curso ‘ *La eficiencia del tiempo*’ ya ellos, ya ahorita , mañana voy a llegar temprano porque necesito esto, voy a hacer esto, y haré eso mañana necesito hoy adelantar tal cosa , entonces saben trabajar mejor.

**Entrevistador:** Básicamente te ha ayudado trabajar con la mesa redonda pero en liderazgo, que ellos mismos los empodere?

**Entrevistado:** Exacto a ellos le gusta eso porque le hace sentir como que su voz se escucha , que son parte, que están creciendo, ahí el compromiso de ellos se eleva, cuando ellos saben que hay algo, que está en manos de ellos, yo le digo, mira eso está a cargo de ti.

**Entrevistador:** Otros cursos o talleres que tu quieras mencionar que te han sido beneficioso, al gestionar los millennials, otra recomendación que tú puedas que te haya ayudado?.

**Entrevistado:** Bueno ira La eficiencia del tiempo, liderazgo, uno llamado liderazgo de John Maxwell , supervisión, yo le doy supervisión a todos por ejemplo ; antes los gerentes no querían que yo el diera supervisión , que para que, les decía bueno algun dia, ellos van a ser supervisores, o sea hay que ir preparandolos, ellos por ejemplo ,ahí en ese curso, se dieron cuenta de las cosas que ellos estaban cometiendo mal que ellos mismo se dijeron ,ay pero mira un supervisor tiene que hacer tal cosa y tal cosa entonces ellos mismos se van alineando en estos cursos .

yo les di unos diplomados, no me se todos los nombres, pero en el tiempo del COVID, con estuvimos encerrados en casa nos funcionó mucho la modalidad así por zoom y eso fue lo que hicimos tomar todos esos cursos pudieron hasta graduarse técnicos, que no estaban preparados, entonces hicimos validación ocupacional en INFOTEP que ese es para persona que no tienen un curso en su área pero ya tienen más de tres años en esa área ya tienen la experiencia necesaria para ser técnicos, eso fue un boom porque eso terminó de complacer, eso a ellos le ayudó muchísimos, graduarse de su áreas cuando ellos ya no esperaban ver un título.

**Entrevistador:** Ha sido muy interesante toda la información recogida. Quiero comentarte que esto solo será usado como insumo para la maestría, que todo va a ser estrechamente confidencial pero ha sido muy gratificante toda toda esta información porque así puedo recoger para darle luz a otros líderes de recursos humanos de cómo gestionar estos equipos des acuerdo a tu experiencia y de acuerdo al levantamiento de la información.

Entrevistado: Perfecto Muchas Gracias Chantal.

**Entrevistador:** Vamos a. Voy a pasar a detener el video.

## **Transcripción de entrevista sujeto 101112**

**Entrevistador:** Bueno Sujeto 789, quiero comentarte que el objetivo de esta entrevista es comprender las estrategias de gestión humana que utilizan los líderes que dirigen millennials en empresas medianas. Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional, y la presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en la gestión de sus equipos millennials, y te agradezco de antemano el ser parte de este proyecto, también te quiero recordar que la información que proporcionas en esta entrevista será totalmente confidencial y solo se va a utilizar como insumo para el desarrollo de la investigación.

**Entrevistado:** gracias, buenas tardes,

**Entrevistador:** Buenas tardes, ¿tu nombre completo?

**Entrevistado:** Sujeto 789 Gonzales,

**Entrevistador:** ¿tipo de empresa? ¿Es grande, mediana?

**Entrevistado:** Trabajo, se pudiera decir, en una empresa mediana, ehh, somos alrededor de cien personas,

**Entrevistador:** si, entra en mediana,

**Entrevistado:** y somos un Centro Educativo, ehh, un colegio privado, bilingue, cristiano,

**Entrevistador:** de acuerdo, ¿Edad?

Entrevistado: tengo 39,

Entrevistador: ¿Sexo?

Entrevistado: femenino,

Entrevistador: ¿Antigüedad en la empresa?

Entrevistado: cinco años,

Entrevistador: ¿El puesto que desempeñas?

Entrevistado: Encargada de recursos humanos,

Entrevistador: ¿Cantidad de millennials que tengas bajo tu gestión? millennials viene siendo una edad de 25 a 40 años,

Entrevistado: mmm... yo diria que podria ser el 85% ,

Entrevistador: wao! el 85%

Entrevistado: uju!

Entrevistador: de acuerdo, vamos a entrar ahora a hacer algunas preguntas relacionado a lo que es la empresa en general,

Entrevistador: ¿Qué cantidad de millennials trabajan en su empresa con un rango de edad de 25 a 40 años? se que ya me lo dijiste mas adelante pero, para puntualizar ahora,

Entrevistado: ¿Cantidad exacta?

Entrevistador: un aproximado puede ser,

Entrevistado: si, bueno, viendo el personal que nosotros tenemos en la institución, se escucha como un poco de eco,

Entrevistador: dejame mutearme yo, para que tu puedas hablar,

Entrevistado: ok, siendo la institución, ehh, una, un centro educativo para enseñar, tengo maestras y asistentes, que son del preescolar hasta secundaria que es, eh, la mayor cantidad de colaboradores que tengo y el personal administrativo, yo diría que entre un 85 y un 90% está en esa categoría,

Entrevistador: de acuerdo Sujeto 789, seguimos ahí ¿tu personal, diríamos que está conformado por más del 64% de personal millennials?

Entrevistado: si,

Entrevistador: cuéntame ¿A que tu crees que se deba este alto porcentaje de millennials en tu organización?

Entrevistado: bueno, como te mencione, como es un centro educativo, donde, eh, busco, eh, contratar colaboradores que estén a la vanguardia de la educación, aunque tengo colaboradores que ya tienen mucho tiempo en la empresa, pero, ehh, de acuerdo a las áreas de inicial, primaria y secundaria, eh, tratamos de contratar personas que tenga una titulación de educación, eh, con experiencia y buscamos que sean personas, eh, jóvenes se pudiera decir,

Entrevistador: de acuerdo, ¿cuáles crees que sean las principales características de los millennials?

Entrevistado: que son muy activos, que son creativos, que están a la vanguardia, que, que llevan un paso adelante, eh, en cuanto a la tecnología, son más diestros en esa parte, eh, son más ágiles, eh, tratan de trabajar, eh, de manera rápida, son autosuficiente, tienen energía para aguantar por ejemplo lo que es donde yo trabajo,

eh, trabajar con niños de dos años en adelante, entonces entiendo que para ese tipo de trabajo, eh, este tipo de persona encaja con lo que se requiere,

Entrevistador: de acuerdo, ¿Cuáles son las expectativas laborales de los millennials, en materia como son dirigidos por su líder de recursos humanos especialmente después del COVID?

Entrevistado: ¿Qué ellos esperan, es la pregunta?

Entrevistador: si, ¿Cuales son sus expectativas laborales de su jefe de recursos humanos? ¿Qué tu crees que ellos buscan de su jefe, que les dé?

Entrevistado: bueno, allá se maneja mucho lo que es la coordinación tienen una coordinadora de área, que es con quien interactúan más diariamente, eh, ahora con la interacción de recursos humanos, es más bien como en cuanto los beneficios, o sea ellos siempre decían que quieren tener conocimiento de un incremento salarial, que quieren saber cuales son a detalle los beneficios del seguro médico, que quieren saber cómo uno lo puede apoyar profesionalmente, cuanto es el aporte que la institución puede dar para que ellos puedan seguir creciendo, ehh, es más como que tu me puedes dar, ese es más como el, la relación con recursos humanos, si ellos reportan mucho lo que son necesidades de, ehh, de seguro médico, de cobertura, de permisos, licencias, pero así es que yo entiendo que esperan y creo que más de manera general, como te puedo beneficiar como te puedo ayudar a que tu te sientas mejor.

Entrevistador: ¿tú has tenido alguna experiencia que nos puedas contar de colaboradores que... tú me escuchas ahora, ¿tú has tenido alguna experiencia que nos puedas contar de colaboradores que se hallan acerca a ti pidiendote alguna capacitación o algo, que como mostrando esa expectativa que espera que le dé gestión humana a ellos?

Entrevistado: si, y es muy frecuente, o sea nosotros tenemos una política, ehh, donde l momento que se presenta o se le presenta al colaborador la oportunidad de desarrollarse, pues entonces se acercan y quieren tener conocimiento de sí aplican o cómo aplican ellos para ese beneficio, entonces, eh, al momento de que necesitan tener o querer hacer una capacitación, eh, yo le doy las informaciones del formulario que deberían de completar, eh, junto con sus supervisor para ver si es aprobado o no y haya presupuesto o no para eso, pero básicamente, eh, ellos completan, si es local, si es internacional, que tiempo lleva, eh, y así sucesivamente, de en que ellos quieren crecer y si está alineado al puesto que ellos ocupan.

Entrevistador: después de la pandemia, ¿tú has visto si se ha despertado otras expectativas adicionales de las que tu conoces normalmente?

Entrevistado: ¿Otras expectativas?

Entrevistador: si, después de la pandemia

Entrevistado: bueno, más bien ellos, eh, le interesan informaciones sobre los beneficios, que beneficios ellos pueden utilizar con la cooperativa, eh, con o siendo miembro afiliado a una ARS, eh, es como eso, que otras cosas tú me puede dar a parte de ho trabajar aquí en mi horario normal, a parte de yo devengar ese salario, o sea que más tú me puedes...

Entrevistador: ¿Tú me escuchas Sujeto 789? como que vi que te frisaste.

Entrevistado: ah sí, estoy aquí.

Entrevistador: entrando un poco en la parte de gestión humana, ¿Cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de recursos humanos al gestionar estos equipos millennials? ¿Cuáles son las problemáticas que tú has podido ver?

Entrevistado: uju... te puedo comentar sobre varios escenarios o sea de parte de colaboradores que son de 20, 25 años que a lo mejor es su primera experiencia de

trabajo y que no tienen la madurez de mantenerse en un lugar de trabajo por mucho tiempo, entonces carecen de buscar informaciones o de crecer en un lugar, eh, y prefieren o deciden salir de su lugar de trabajo, por una diferencia de salario de, que se yo, 500.00 o 1000.00 pesos, que lo ven de esa manera como un beneficio y presentan una carta de renuncia sin conversar, sin tomar una decisión madura de que si me conviene o no me conviene, yo te dejo tu trabajo y me voy, o sea esa son algunas de las situaciones que se presentan, eh, muchas personas en desacuerdo toman decisiones, eh, como de que tienen la expectativa de que lo que tú me estás solicitando yo estoy obligada a dártelo, entonces que lamentablemente las cosas no funcionan así, los colaboradores se sienten que tienen el control o que pueden presionar para adquirir lo que quieren violentando las normas y las políticas, y a veces esa falta de mantenerse en una estructura, eh, continuar con la cultura de la organización, hace que tomen decisiones de salir de la institución de una manera no adecuada, entonces por ese lado, eh, yo creo que, eh, los millennials siempre están como donde más yo puedo crecer o tengo una experiencia aquí pero puedo irme a otro lugar que me puede aportar más o puedo crecer o brincar de un puesto a otro una manera más rápida porque ya yo agote una posición, como es donde yo trabajo que tengo una posición de asistente de maestra, pues entonces ya yo tengo esa experiencia, entonces brinco a ser maestra donde muchas veces no tienen la capacidad las competencias y la experiencia necesaria para ocupar ese puesto.

Entrevistador: entiendo, parte de ésta problemática que tu me mencionas Sujeto 789 ¿Cómo entonces ha impactado la rotación de personal en la empresa? ¿es alta, baja o media después del Covid?

Entrevistado: bueno mira, después del covid yo te puedo decir que a habido rotación de personal no de una manera como, mira te voy a entregar mi carta y me voy, o sea

porque hay mucha gente que se queda, pero si la rotación es alta, o sea yo todo el tiempo, constantemente tengo que estar buscando, eh, colaboradores que cumplan con el perfil de la institución, eh, eso es a lo que es todo el año, no es por período sino es todo el año y sino es porque hay una sospecha de que alguien vaya a renunciar o porque siempre debo tener un plan b por si algo pasa, alguien se enferma, que si alguien se ausenta por alguna situación, entonces siempre tengo que tener una persona ahí lista, elegible para que pueda ocupar el puesto.

Entrevistador: en conclusión entonces ¿tu rotación vendría siendo? Alta

Entrevistado: alta.

Entrevistador: ¿Qué planes de acción a llevado recursos humanos para mitigar las acciones que tu me mencionabas al principio, eh, con tu equipo millennials que te hayan funcionado?

Entrevistado: bueno, eh, nosotros siempre estamos buscando capacitaciones para que el personal esté a la vanguardia, nosotros agotamos, eh, algunos períodos para realizar entrenamientos antes de que inicie el año escolar, eh, que sería en el período de agosto, otro período que se utiliza es en enero cuando regresan de las vacaciones de diciembre, eh, constantemente estamos buscando capacitaciones, eh, que puedan ayudar a esa demanda de crecer de que ellos se sientan a gusto con todas las herramientas con que nosotros le estamos apoyando en su desarrollo, que no se sientan estancados sino que inclusive a las mismas asistentes que uno le ve oportunidades de crecimiento que puedan sustituir que uno le pueda ver el potencial, eh, y tomarse en cuenta para otras posiciones, eh, de maestra de titular y no nos encerramos a la oportunidad de darles a ellos, eh, de que si se presenta una vacantes pue entonces tomarlo a ellos primeramente en cuenta para que puedan, eh, optar por el puesto, eh, qué más, se le hace, nosotros hacemos un, le llamamos coffe time, coffe

time, eh, que es para conversar con los colaboradores, o sea fuera de lo que es como el escenario de trabajo, o sea no es sentarme yo con una teacher a saber como va su planificación o como ella va en el trabajo sino como sentarme de para yo interactuar de tú a tú, de yo conocerte, de saber cuales son, eh, circunstancias actuales, tus expectativas, eh, tu familia, o sea temas, eh, bien fuera de lo laboral para que tu puedas conocerme a mí y yo pueda conocerte a ti y a sido muy provechoso porque uno conecta, uno puede, eh, salirse de lo que es la rutina y ya volver a la persona no a lo que es el colaborador que me ha dado resultado, sino a la persona, eh, eso ayuda mucho porque realmente, eh, estamos trabajando con gente, no es, tú toma encarate ahí en el aula y resuélveme tal situación sino, o sea tú me importas, cuales son tus planes, cuáles son tus sueños, yo quiero conocerlos, tú tienes planes de casarte, tú tienes planes de comprar un carro, eh, deseo de hacer una maestría, eh, cuéntame, tú vives sola, tu familia vive en el interior, eh, y cosas así, nos preocupamos mucho por la vida espiritual de los colaboradores, nosotros hacemos devocionales diarios, que eso también al ser una institución cristiana, no nos limitamos solamente a realizar un trabajo, sino que también nos preocupamos por esa parte.

Entrevistador: entrando ahora Sujeto 789 a la parte estratégica ¿Actualmente tienen estrategias dirigidas a este personal millennials, que te hayan sido exitosas?

Entrevistado: si, nosotros tenemos lo que llamamos PDP, un plan de desarrollo profesional, donde cada colaborador tiene que completarlo a principio del año escolar para saber cuales son sus áreas, eh, puede ser de manera individual y también juntamente con su supervisor de plasmar cuáles son esas áreas de trabajo que va a realizar durante el año escolar, eh, ahí puede ir completandolo con capacitaciones que van desarrollándose por parte de nosotros o iniciativa propia.

Entrevistado: de acuerdo, siguiendo con la estrategia ¿Cómo el departamento de recursos humanos toma la decisión de formular éstas estrategias que me acabas de mencionar?

Entrevistador: bueno la visión de la Directora General siempre ha sido que el personal se sienta con ese reto de crecer, de que se sienta que, que tiene que estar aportando algo nuevo, algo que pueda ayudarlo profesionalmente, que no se acomode a que ya yo tengo un título, y que por esa parte, bueno ya estoy desarrollando un trabajo y esa es mi rutina, no, o sea, eh, y creo que es también como, la chispa que le da la vida de uno estar también interactuando con un crecimiento en movimiento, o sea no me voy a acomodar a lo que se hoy, hay algo más que debo de aprender, entonces eso que yo te aporto a tí de esa curiosidad de conocer, de aprender, eh, pues eso ha ayudado a despertar en el colaborador ese sentido de no estancarse sino de hacer algo más y más ahora con lo que pasó en la pandemia que tuvieron que conocer nuevas herramientas que tuvieron que aplicar en diferentes grados buscar la manera de como interactuar con el estudiante, eh, de diferentes edades, también enfrentando situaciones y en todo eso, entonces pues se le acompañó y pudieron desarrollar el trabajo.

Entrevistador: de acuerdo Sujeto 789, ¿Quiénes participaron en la formulación de estas estrategias, a parte del rol asumido por la directora?

Entrevistado: si, la Directora General y la Directora Académica junto con el equipo de liderazgo.

Entrevistador: en esta reunión ¿Cuál fue el rol que tú desempeñaste ?

Entrevistado: bueno, yo soy la que, eh, al finalizar el año escolar pues debo de tener el PDP de cada uno de los colaboradores para conocer como, eh, se ha desarrollado su plan y le doy seguimiento también durante el año para ver cómo lo van desarrollando.

Entrevistador: tú podrías comentarme ¿Cuál fue tu experiencia en el momento de la implementación? porque una cosa es formular las estrategias y otra es cuando tu las llevas a un plan de acción ¿Cuál fue tu experiencia?

Entrevistado: bueno, como cada herramienta nueva que uno implementa, es algo que la gente sus reservas, pues, eh, ya no tanto pero todavía le cuesta a la gente conocer que deben desarrollar un plan para crecimiento profesional, entonces por que, no voy a generalizar pero la gente se acomoda mucho solamente a tener un trabajo y nunca hay un tiempo para capacitarse, entonces a menos que sea como ese deseo personal de hacerlo, pero cuando tu lo, no que lo impones, no es la palabra pero cuando tu lo pones como algo que tienen que hacer, es más cuesta arriba, entonces eh, en esa parte todavía no hay un compromiso grande de desarrollarlo pero se está trabajando en eso.

Entrevistador: ¿Cómo tú te has sentido en materia del seguimiento de tratar de implementarlo de acuerdo a tu experiencia?

Entrevistado: bueno, eh, como te digo, o sea yo creo que han tenido muchos retos los colaboradores porque esto se desarrollo, se implementó juntamente con la pandemia, entonces en ese preciso momento estaban ya enfrentando muchos retos con la virtualidad y trabajar desde casa, entonces, eh, trabajar esa parte más, llevar concomitantemente esta herramienta y seguir enfrentando otras situaciones personales

junto con lo que trajo la pandemia pues no ha sido algo que yo te pueda decir como que lo tenemos logrado cien por ciento, se sigue trabajando sobre la marcha hasta que se pueda, eh, conseguir que sea como algo, un deseo personal, un plan de agenda del año. de prepararse, de seguir creciendo.

Entrevistador: siguiendo ahí con las estrategias ¿Qué estrategias implementas como líder de gestión humana que favorece en la relación y la gestión con tu equipo millennials?

Entrevistado: me puede repetir la pregunta.

Entrevistador: sí ¿Qué estrategias implementas como líder de gestión humana que favorece en la relación y la gestión con tu equipo millennials?

Entrevistado: ok, eh, bueno, tu sabes que, los millennials son muy dinámicos y el colegio tiene una dinámica diaria distinta, o sea no es algo, bueno, que yo me siento en un escritorio, por lo menos para mi personal, no es algo que ellos vayan a su lugar de trabajo y saben lo que van a hacer diariamente porque es diferente, entonces eso ayuda a que puedan sentirse, eh, retados, eh con ese deseo de hacer cosas nuevas, de ser creativo, que va mucho con lo que la identifica, o sea yo no puedo tener esa persona como sentada, eh, haciendo lo mismo, o sea, la estrategia de parte de las coordinadoras que son las que más interactúan con el grupo, pues llevan una agenda, de seguimiento, de saber cómo van, de ajuste, de retroalimentación, de como van las clases de como van con los niños, situaciones personales con los niños, individuales, entonces toda esa dinámica que se da, ayuda a que pueda fluir esa interacción de manera natural y que ellos se sientan cómodos en el área de trabajo.

Entrevistador: para la organización ¿Qué significa el compromiso?

Entrevistado: es uno de los elementos más, eh, valiosos para la institución porque no tan solo, como somos una institución cristiana, no es tan solo trabajo para el que es mi supervisor o mi jefe como se llama aquí en República Dominicana, sino más bien como, yo trabajo para el señor, o sea a quién yo le realizo mi trabajo es a Dios, entonces ese compromiso es lo que nosotros buscamos, el compromiso personal con Dios y el compromiso con los estudiante que ellos se sientan que realmente su trabajo tiene un impacto, un impacto presente y un impacto futuro, entonces ellos se sienten y se nota porque realmente dado el seguimiento que se le da, que eso es real, o sea no tiene un compromiso como de papel, sino que es un compromiso que se nota.

Entrevistador: ¿Actualmente es medible ese compromiso de los colaboradores con la organización?

Entrevistado: sí, claro que sí, es medible porque nosotros realizamos una evaluación semestral, una se entrega en enero otra se entrega al finalizar el año escolar en junio y esa parte se ve representada en varios acápite de la evaluación.

Entrevistador: ¿tú logras escucharme Sujeto 789? porque se me friza mucho.

Entrevistado: si ahora te escucho,

Entrevistador: te habla antes, no se si me escuchabas que ¿Cuáles estrategias tienen dirigidas para fortalecer el compromiso de tu equipo millennials con la organización?

Entrevistado: bueno que te puedo decir, eh, yo creo que ellos se sienten mucho más cómodos, cuando uno los incluye en las actividades de la institución, o sea te explico, creo que voy a ser un poco repetitiva, dada la dinámica que nosotros tenemos, nosotros no trabajamos como islas, como en una empresa a lo mejor corporativa, que puede ser que yo llego a mi lugar de trabajo, estoy en mi computadora y estoy ahí las ocho horas y trabajo individualmente y tengo a lo mejor una reunión o esto o aquello, entonces como el centro educativo es más dinámico, más de movimiento, de voy con un niño, tengo que darle un seguimiento, tengo que desarrollar una planificación, eso ayuda a tu puedas tener como un compromiso y más el maestro que tiene como un sentido de responsabilidad de que estoy sembrando algo en ese estudiante y de ahí es que nace el compromiso, ya si te hablo del personal administrativo, yo entiendo que también el hecho de que nosotros hablamos mucho de manera bíblica de lo que es el compromiso crea y genera desde el interior un cierto sentido de compromiso natural, claro está yo no te voy a decir que si una persona me trae una carta de renuncia porque consiguió un trabajo fuera del país es natural se entiende o por alguna mejoría pero son situaciones que pasan, pero he sabido tener personal que le gusta trabajar allá, o sea que se sienten cómodos y que se sienten comprometidos.

Entrevistador: entrando ahora a la parte de los beneficios ¿Cuáles han sido los beneficios que ha podido ser evidenciados luego de la implementación de los planes de acción que tú anteriormente me mencionabas por gestión humana?

Entrevistado: bueno, eh, los beneficios ¿tú te refieres a parte de lo que he mencionado?

Entrevistador: los beneficios que te trae el plan de acción, las estrategias, tú la implementaste para lograr algo ¿Cuáles fueron esos beneficios que fueron evidenciados después de las estrategias?

Entrevistado: bueno, ok, bueno pues fueron evidenciados el conocimiento primeramente, porque nosotros realmente somos muy puntuales en los que son las capacitaciones dada al manejo de aula o manejo de disciplina o algunos temas de psicología o otros que son académicos que son los normales y la verdad el resultado y el beneficio lo ven tanto ellos como nosotros, que son donde ellos aplican el trabajo y bueno o sea, algunos como te mencionaba hacen algunos planes puntuales que entienden que tienen que trabajar intencionalmente en eso y el beneficio se ve, nosotros eh tenemos un caso de trabajar con una coach externa a una colaboradora y esa persona trabaja ya por un período mucho más extendido, algo puntual con esa persona, para beneficiarla tanto a ella como a nosotros en su desempeño.

Entrevistador: claro, ¿Qué beneficio puntual tú pudieras mencionar, de que tuve esta problemática aplique esta estrategia y me salió este beneficio?

Entrevistador: eh, yo creo que ese trabajo que se realiza a veces puntualmente con ese tipo de colaboradores donde uno quiere darle un acompañamiento, eh, ahora me recuerdo de una coordinadora que es muy millennials y tuvimos que hacer ese ejercicio y puedo testificar que el resultado que se ve hoy de esa persona es otro, ¿por que?, porque ella es una persona que necesitaba aterrizarse o sea es muy fresca, es una persona que necesita experiencia y ese acompañamiento a que pudiera ser una líder de su área y ayudó a que pueda también generar ese compromiso con su equipo, que

pudiera conectar, que pudiera buscar estrategias nuevas para aplicar en su área de trabajo y de manera asertiva, uno de los resultado que conversando con la directora estamos contentos porque realmente, se requiere un trabajo muy puntual, eh por algo que tu tienes diagnosticado que necesita ser trabajado y a veces si resulta de manera positiva ese plan.

Entrevistador: ¿Cómo evaluaron la efectividad de los planes de acción ?

Entrevistado: no se escucha.

Entrevistador: ¿se escucha ahora Sujeto 789?

Entrevistado: si.

Entrevistador: ¿Cómo evaluaron la efectividad de los planes de acción ?

Entrevistado: bueno por las mismas evaluaciones que nosotros realizamos, eh, de manera semestral, eh, tiene indicadores, que nosotros evaluamos que la supervisora directa, eh, puede ir indicándonos, nosotros también tenemos evaluaciones

donde el subalterno también evalúa al supervisor y así sucesivamente otras personas de otras áreas evalúan y esos resultados, salen con resultados donde son retroalimentados en esa reunión auto evaluativa para que la persona pueda tener conocimiento tanto de los resultados positivos como de mejoras que todavía deben de ir trabajando

Entrevistador; ya entrando en la parte final ¿Que recomendaciones para dar luz a los lideres de recursos humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millennials?

Entrevistado: bueno yo entiendo que se debe de conocer primeramente cual es la rama o sea el entorno en el que se desarrolla porque no todo el mundo puede responder de la misma manera de acuerdo a la institución, como te decía en mi caso por ser un centro educativo donde yo tengo de todas las edades pero la mayoría son millennials pues tienen ese tipo de energía, dinamismo que fluye de manera natural ahora si fueran a partir de los treinta, a treinta y cinco, a cuarenta ya es otro tipo de persona que entiendo que se motiva o se busca la estrategia de otra manera y viendo también el líder que tiene a cargo, ¿por que? porque el líder es el que te va dando esa ruta que tu tienes que llevar a cabo para poder lograr eso, pero yo entiendo que más que todo es trabajar con esa persona como coordinador, supervisor, líder, si esa persona está muy aérea, eh, no tiene la visión clara pues tu no vas a poder lograr que el equipo se componga, se compenetre, se comprometa, pueda lograr cambios, o sea de todo, que la gente se desarrolle, que saqué de manera interna ese deseo.

Entrevistador: por último Sujeto 789 ¿Qué recomendaciones puedes brindar para dar luz a los líderes de recursos humanos para lograr comprometer a su equipo millennials con la organización?

Entrevistado: yo entiendo que se debe de ver a la persona, trabajar con la persona, no hacer sentir que estoy trabajando con un colaborador, cuando tú escuchas, te identificas, te conoces, te sientas con esa persona tu puedes conocer lo que esa persona está necesitando, a veces en este ritmo tan rápido que llevamos de la vida, nos perdemos esa oportunidad de conocer a la gente de escuchar y es verdad que uno no se puede parar, pero también hay momentos donde uno puede dedicarle a la otra que persona que sea la diferencia y que sea significativo y eso aunque los millennials andan en ese tren rápido de la vida lo aprecien, yo creo que realmente ahí el tú tocar esa fibra, hace que la persona se comprometa se sienta bueno soy valioso, no estoy aquí solo ocupando un puesto sino que realmente se toma en cuenta lo que yo digo, se toma en cuenta mi voz, o sea lo que quiero, lo que sueño, los planes que ya también tengo, se toma en cuenta mis ideas, para la institución, para el desarrollo y crecimiento de la institución, osea esa oportunidad que tu le da al otro hace que se comprometa, que tu lo involucres, hay un problema, involucra esa persona para que esa persona pueda también aportar sus ideas, que tu no sabes si en esas ideas está la solución de lo que tú estás viviendo.

Entrevistador: excelente Sujeto 789, bueno ha sido muy enriquecedor la información que nos has podido dar hoy, te doy las gracias por dar este espacio.

## **Transcripción de entrevista sujeto 131415**

Entrevistador:

Buenos días Sujeto 131415.

Entrevistado:

Bueno es que.

Entrevistador:

Esta entrevista servirá para elaborar unas de sus profesional. La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y entrevé y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en la gestión de su equipo, milenia.

Entrevistador:

Te agradezco de antemano el ser parte de esta investigación. También quiero decirte que la información que proporcionamos en entrevista será confidencial y sólo se utilizará como insumo para el desarrollo de esta investigación.

Entrevistador:

Y la duración aproximada de esta entrevista será una hora.

Entrevistador:

¿De acuerdo eh? Eh tu nombre completo.

Entrevistado:

Sujeto 131415

Entrevistador:

¿De acuerdo tu edad?

Entrevistado:

26 años.

Entrevistado:

Entrevistador:

Antigüedad en la empresa 9 años.

Entrevistador:

Puesto que desempeñas.

Entrevistado:

Gerente de recursos humanos.

Entrevistador:

Tamaño de tu empresa.

Entrevistador:

Mediana, cantidad de milenia bajo tu gestión.

Entrevistador:

¿Vamos ahora a hablar un poco acerca de lo que es la empresa, las preguntas que voy a hacerte en este momento de inicio van a hablar un poco acerca de tu del entorno?

Entrevistador:

¿De tu empresa?

Entrevistador:

Los millennials son una generación nacida entre los años 1981 y 1996, por lo que.

Entrevistador:

El rango de.

Entrevistador:

Edad este 25 a 40 años hoy en día cantidad de millennial trabajan en su empresa.

Entrevistado:

Te doy un porcentaje o el número exacto de milenios.

Entrevistador:

¿Puedes darme un poco, zg?

Entrevistado:

98%.

Entrevistador:

O sea que la segunda pregunta que sigue tu personal está conformado por más del 64% de personal millennial.

Entrevistado:

Sí, sí, por la naturaleza de la empresa, hacer una empresa de tecnología e la gran mayoría, como te decía, un 98% de Del equipo son millennials.

Entrevistador:

¿Y Cuéntame, a qué tú crees que se deba ese alto porcentaje de milenio en todo organización?

¿Aparte de lo que me comentaste en la tecnología?

Entrevistador:

¿Porque buscan iPhone de personas?

Entrevistado:

Bueno, con la guía, con lo cambiante que es estos, esta generación es la que se mantiene más actualizada y a la vanguardia nos ha pasado que con otras generaciones, como por ejemplo la X, pueden tener experiencia, pero ya en muchos de los conocimientos técnicos que tienen están desfasados.

Mi amor.

Entrevistado:

Sí y no se han mantenido actualizando, o sea.

Entrevistador:

¿Entonces tu foco en los millennials?

Entrevistado:

¿Bueno, o sea, como que en qué sentido lo dices?

Entrevistador:

¿O sea, ya me hablas en comparativo de que los miles de qué otro tipo de personal está desfasado, entonces, cuáles serían esos puntos buenos que tienen esos milenios, por lo cual son atraídos?

Entrevistado:

Es por su o sea, se mantienen actualizado siempre son innovadores.

Entrevistado:

Y también suelen pensar fuera de la caja.

Entrevistador:

¿Y, cómo le beneficia eso a la empresa?

Entrevistado:

Bueno, como te decía, la tecnología siempre vive cambiando y una persona que es capaz de pensar fuera de la caja, analizar una situación de múltiples puntos de vista.

Entrevistado:

No solamente es más productiva, sino que también es capaz de solucionar problemas más fácil. YY también de igual mantenerse actualizada en los en las tecnologías nuevas, en los nuevos lenguajes que salen para nosotros mantener una tecnología de punta.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

¿Y, cuáles crees que sean?

Entrevistador:

Las principales características de los millennials que los caracterizan, si puedes enumerar las.

Entrevistado:

Bueno eh.

Entrevistado:

Diría que.

Entrevistado:

También como te mencionaba antes, suelen pensar fuera fuera de la caja.

Entrevistado:

Que otro amor.

Entrevistado:

Y también encuentro que que son son leales.

Entrevistado:

Son personas que cuando trabajan para algo que en lo que ellos creen.

Entrevistado:

Ellos están un 100 por ciento.

Entrevistador:

¿Te ha pasado algún ejemplo? ¿Tú has tenido una situación donde ha podido hacer el comparativo de de las dos generaciones que me pudieras?

Entrevistador:

Contar un ejemplo.

Entrevistado:

Sí, por ejemplo, en el equipo de ventas tuvimos dos desarrolladoras de negocios que entraron al mismo tiempo, entraron el mismo día, incluso una de ellas tenía 25.

Entrevistado:

Y la otra tenía el.

Entrevistado:

Yo ya tenía.

Entrevistado:

42642 ec y te estoy hablando que exacto y ya fue unos añitos atrás. Sabes que la generación se va rodando según vamos mereciendo y.

Entrevistado:

El la la chica más joven, ella tenía un hambre de aprender.

Entrevistado:

Tenía dos niñas pequeñas muy pequeñitas, una de de un año y otra que de meses. Ella acababa de de como quede.

Entrevistado:

Salió él luego de de su licencia de maternidad y entró par de semanas después con nosotros a su niña tenía cuatro o 5 meses y aunque ya tenía muchas cosas en su vida personal, se le notaba el hambre de aprender.

Entrevistado:

¿Quería eh? Buscar soluciones siempre daba sugerencias. La otra, que también tenía niños pequeños porque los tuvo más tarde su foco.

Entrevistado:

No es no era mejorar, no era sugerir nada, era como que yo vine a hacer lo que voy a hacer y ya.

Entrevistado:

¿Eh yo estoy aquí para que me den mi mi salario para yo poder tú sabes proveer para mi familia y ya? Y aunque ambas tenían necesidades similares, porque tú sabes, cada quien tiene situación diferente, pero.

Entrevistado:

Buena situación familiar, similar en ambos casos.

Entrevistado:

La más joven.

Entrevistado:

¿Ella no se dejaba, o sea, aunque obviamente ella tenía que llevar comida a su casa, tú sabes probar por su familia?

Entrevistado:

Sí quería ayudar a la empresa si quería buscar una forma de buscar mejoras, de solucionar cualquier problema, de buscarle las la vuelta a las cosas.

Entrevistador:

¿De acuerdo? ¿O sea que pudiste ahí me escuchas?

Entrevistador:

Me escuchas favor.

Entrevistado:

Se está acordando mucho YY tu Cámara se friso ahora sí, ahora sí volviste.

Entrevistador:

Se dice que mi conexión ya está estable.

Entrevistador:

Sí, pero yo te puedo escuchar perfectamente gracias a Dios.

Entrevistado:

Nunca nunca es super.

Entrevistador:

Me gustaron esos dos ejemplos porque se pudo ver la las dos miradas de de los millennials verso a otro generación.

Entrevistador:

¿Cuáles son las?

Entrevistador:

Expectativas laborales de los millennials en materia de como son gestionados por su líder de recursos humanos.

Entrevistador:

O sea que tú sientes que esperan los millennials cuando los gestiona un líder de recursos humanos, especialmente después del COVID.

Entrevistado:

Entiendo que yo buscan flexibilidad.

Entrevistado:

Buscan empatía también tener un un supervisor que.

Entrevistado:

¿Qué puedo entender las necesidades y también que que tú como empleado que que estás buscando hacer, o sea, si yo soy productivo estando en mi casa por ponerte un ejemplo, eh?

¿Cuál es la la prisa de vamos a la?

Entrevistado:

Que también tener la flexibilidad de Del tiempo de, por ejemplo, particularmente a mí.

Entrevistado:

No me importa cuantas horas tú estés trabajando, o sea, yo no necesito una persona me cumple un horario de 8 a 5 siempre y cuando yo vea los resultados, si tú decides que todo lo que tú tienes que hacer tú lo puedes hacer en dos horas, perfecto.

Entrevistado:

Pero yo no necesito que alguien me cumpla un horario, solamente necesito que sea productivo.

Entrevistador:

Tú has podido ver algunos algunos indicativos de lo que ellos buscan, ellos te se han acercado a ti.

Entrevistador:

Para hacerte alguna petición.

Entrevistado:

Sí, sí.

Entrevistado:

Tenemos también tenemos llamadas que semanales y nos mandaremos en en bastante comunicación y lo que ha salido es también la. O sea, la parte de la flexibilidad.

Entrevistado:

¿Qué fue lo otro?

Entrevistado:

En verdad solamente sido la parte de la flexibilidad.

Entrevistador:

La flexibilidad como yo tela tela específica que parte de las películas.

Entrevistado:

Por ejemplo, ahora mismo, o sea, mientras tenemos esta llamada, una de las chicas está en el médico.

Entrevistado:

No sé conectado en todo el día, son las 11:00 h de la mañana ya no se ha conectado todo el día, pero o sea, no tengo ningún problema con eso porque sé que cuando ella llegue va todo lo que tiene que hacer sin tener que estar arriba de ella. O sea, no tuvo que tomar.

Entrevistado:

Un día de vacaciones para hacer eso no tiene que reponer las horas.

Entrevistado:

Porque estuvo horas fuera de la empresa para nada.

Entrevistado:

También con con.

Entrevistado:

El modelo híbrido porque ya vamos a entrar en un modelo híbrido para la empresa.

Entrevistado:

Es la flexibilidad que que buscaban, era como que poder armar sus ellos en base a lo que.

Entrevistado:

¿Funciona para ellos?

Entrevistado:

Ir presenciar a presenciar a la A la oficina.

Entrevistador:

¿Ya cuál explícame más o menos el modelo?

Entrevistado:

¿Híbrido, no sé si me escuchas, te prestaste otra vez?

Entrevistador:

Sí, yo te escucho.

Entrevistador:

Tú me escuchas.

Entrevistador:

Tú me escuchas fave.

Entrevistado:

Se se se escucha como que robótico y se corta, pero pero si tú.

Entrevistado:

Ahora sí.

Entrevistador:

¿Qué raro y el internet?

Entrevistador:

Está a todo.

Entrevistador:

¿Tú me explicabas que?

Entrevistador:

¿Cuál era el modelo híbrido híbrido?

Entrevistado:

Sí, bueno, pero en una semana que viene vamos a entrar.

Entrevistado:

La oficina ya bajo un modelo híbrido. Hasta ahora hemos estado durante toda la palmera remoto y con el modelo híbrido vamos a estar 3 días en la oficina y dos días remoto desde la casa.

Entrevistado:

Entonces lo que dice con el equipo fue que ellos pudieran decidir cuáles son los días que prefieren y presencial a la oficina.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

Tienen otro algo más que como flexibilidad que le dan a los colaboradores que se pueda mencionar y eso ejemplos.

Entrevistado:

Qué bueno, algo que que si le gusta mucho el equipo.

Entrevistado:

Es el hecho de, o sea, nuestra política de vacaciones, tenemos una política de vacaciones diferente a la que propone la ley.

Entrevistado:

Tenemos 18 días los primeros 5 años y luego de 5 años va 22 días y esto les da más oportunidad de poder tomar sus vacaciones.

Entrevistado:

Algo que que yo hago mucho es como que hacer el énfasis de que es, o sea, cómo tú estás de vacaciones, estás de vacaciones, no hay nada de me voy a llevar la computadora por si acaso o me escribes un correo que yo lo reviso no es vacaciones y aunque solamente son unos días adicionales, realmente esa nota la diferencia, especialmente cuando quiere compartir tiempo con tu familia, que para Navidad, ahora en Semana Santa.

Entrevistado:

Ese tipo de cosas.

Entrevistador:

¿De acuerdo? ¿Vamos a entrar ahora a unas preguntas, hacer caso del departamento de recursos humanos, cuáles son las problemáticas que presentan el tú como líder de recursos humanos al gestionar tu equipo milenio, especialmente después del joven? ¿Qué problemáticas seda?

Entrevistado:

Déjame pensar realmente.

Entrevistado:

Ninguna que.

Entrevistado:

Brad ninguna.

Entrevistado:

No ha presentado ninguno con el equipo. El equipo realmente como te digo, o sea, se maneja muy bien.

Entrevistador:

Cómo es la rotación de personal en la empresa es alta, baja o.

Entrevistador:

Media después de.

Entrevistado:

¿Dijiste algo pero que supuso?

Entrevistador:

Tú me escuchas.

Entrevistador:

Me escucha fabi ahora.

Entrevistado:

¿Me preguntaba la rotación ajá?

Entrevistador:

¿Te preguntaba cómo es la rotación de personal en la empresa, si es alta, baja o media después del COVID?

Entrevistado:

En la empresa en general no en recursos humanos.

Entrevistador:

En la empresa en general.

Entrevistado:

Eh te diría que.

Entrevistado:

Media después del joven.

Entrevistador:

¿A qué se debe?

Entrevistado:

Al ser una empresa de tecnología, ahora con el COVID tenemos varias empresas se extranjeras que están en busca de consultores. Entonces, como tenemos muchos desarrolladores de software.

Entrevistado:

Eh estas empresas que los contratan como contratistas y sabe les pagan en dólares mucho más de lo que se paga en el mercado local, aunque nuestros salarios son competitivos, pero no tenemos forma de competir con un salario de dólar.

Entrevistado:

Y, aunque no tienen ningún tipo de beneficios, no tienen seguro médico, no están pagando impuestos. Realmente el solo hecho de tu tener el la tasa de conversión porque nosotros pagamos en pesos. ¿E tales es muchísimo más, eh?

Entrevistador:

Se frisa un poco, pero me me escuchas, ya te veo.

Entrevistado:

Ahora sí te escucho.

Entrevistador:

¿Qué planes?

Entrevistado:

¿Quieres que te repita?

Entrevistador:

No ya ella se escuchó toda la parte lo.

Entrevistador:

¿Que fue tu?

Entrevistador:

Cara que cuando se en silenciaste refresca un poco.

Entrevistado:

Ah ok.

Entrevistador:

Xq planes llevo recursos humanos para mitigar la problemática de la rotación que mencionabas.

Entrevistado:

Es bueno, nosotros estamos evaluando la.

Entrevistado:

O sea, nuestro paquete de compensación.

Entrevistado:

Como te digo, es un poco difícil de competir con con empresas extranjeras que cuentan con un presupuesto muchísimo mayor que nosotros, porque en Estados Unidos se le paga por ponerte un ejemplo, se le paga a un desarrollador 90000 dólares.

Entrevistado:

Sí que aquí eso no. O sea, en el mercado local no pasa ni va a pasar porque el costo de vida en nuestro país es muy diferente a Estados Unidos, entonces esas empresas vienen y contratan personal como el nuestro, o sea, personal que tiene la tecnología y que también habla inglés.

Entrevistado:

Y le pagan.

Entrevistado:

30000 dólares al año.

Entrevistado:

No es tanta la diferencia a ver lo que nosotros pagamos, pero como te decía es en dólares, entonces cuando tú tomas ese ese monto en dólares, nada más la por la conversión, ya tú estás ganando un dinero que no te estabas ganando Andrés, ni tienes deducción de impuestos tampoco.

Entrevistado:

En promedio, nosotros pagamos alrededor de 25000 dólares al año para un desarrollador, pero eh tiene impuesto sobre la renta, tienen deducción de sfs y también de fondo de pensión.

Entrevistado:

¿Que no lo tienes con con una empresa extranjera?

Entrevistado:

Y, por lo que ahora mismo estamos optando también por no solamente ver la el paquete de compensación, sino también acercarnos a diferentes universidades como intec.

Entrevistado:

Para poder aprovechar, o sea, su su Banco de regresados y también estudiantes de término.

Entrevistador:

¿Cuando habla de un como plan de acción, él para revisar el paquete de compensación, cuáles serían más o menos las ideas que tienen para para hacerlo más atractivo? Entiendo que sería así.

Entrevistado:

Bueno, estamos pensando en.

Entrevistado:

Ver qué podemos hacer en lo que respecta a la base salarial, porque el.

Entrevistado:

Gancho es que mientras más te subo la base, más impuestos pagas, entonces tú sabes esa comparación versus lo que obtienes versus lo que se va impuesto.

Entrevistado:

Para que verdaderamente pueda podamos ofrecer un un salario más competitivo, por lo menos a nivel local.

Entrevistado:

Y también ver qué otros beneficios podemos añadir en base a lo que hemos visto con.

Entrevistado:

Con el grupo e.

Entrevistado:

Luego de de hacer como que surveys YY hablando con ellos, incluir cosas como.

Entrevistado:

Una membresía de gimnasio que es algo que la mayor parte del equipo hace juntos. ¿De hecho, cuando estábamos presencial, ellos, o sea un grupo, salía de la oficina y se iba directamente al gimnasio, se iban juntos y entrenaban juntos, entonces eh?

Entrevistado:

Membresía del gimnasio, membresía como que un cúter para obtener descuentos.

Entrevistado:

Por parte de la empresa.

Entrevistado:

Y ya tenemos seguro médico complementario, pagado 100 por ciento por la empresa.

Entrevistado:

Pero no todo el mundo está en cómo que bueno, si tenemos seguro perfecto.

Entrevistado:

Pero ahí hay otras personas que como que que no le importa realmente, entonces queremos incluir cosas que verdaderamente signifiquen algo para ellos.

Entrevistador:

¿Para ustedes saben lo que significan para ellos, ustedes hacen algún levantamiento para tener esa información? ¿Cómo lo hacen?

Entrevistado:

Si nosotros hacemos encuestas como te decía Serveis con el equipo para ver que.

Entrevistado:

¿Qué cosas les gustaría incluir en el pasado? Lo habíamos hecho con grupo y en ese momento estaban interesados en.

Entrevistado:

En mejorar su nivel de inglés, entonces estábamos, teníamos todo un grupo de oficina que estaba tomando clases de inglés.

Entrevistado:

Durante las horas de trabajo, o sea, tomaban un tiempito, dos horas, cuatro horas a la semana de su día de trabajo y se hacía allá en la en la empresa, también en la oficina él y estaban tomando clases de inglés.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

Vamos a entrar ahora a hablar un poco sobre estrategias, estrategias de recursos humanos actualmente tienen estrategias de gestión orientado a este personal Millenium, o sea, básicamente tu personal sien por siento es millennial.

Entrevistador:

De acuerdo al.

Entrevistador:

Al a las primeras preguntas, tienen algunas estrategias orientadas a este personal, especialmente después del COVID.

Entrevistador:

Creo que parte de lo que hemos hablado ha sido eso, sería como volver AA renombrar todas.

Entrevistado:

Sí, como te decía la parte de El retorno a la.

Entrevistado:

Oficina que, por ejemplo, ahora mismo todavía seguimos remoto y ahora que entraremos vamos a entrar bajo un modelo híbrido.

Entrevistado:

Eh, todas las contrataciones que hemos hecho durante la pandemia que hemos tenido par de personas que que han entrado en aunque han entrado durante la pandemia, se les ha dado todo el equipo que necesitan, como si estuvieran trabajando desde la oficina.

Entrevistado:

También, como te decía, es la flexibilidad con el horario y la facilidad con los permisos también tenemos YY es algo que siempre hemos hecho.

Entrevistado:

Yes como.

Entrevistado:

La mayor parte de nuestro talento viene de de millennials, viene de jóvenes que muchas veces todavía están estudiando algo que siempre hemos hecho, es tener flexibilidad en el horario.

Entrevistado:

Para las clases con antes de la pandemia, por ejemplo.

Entrevistado:

Y sé que ahora lo seguimos haciendo, ahora es un poco más manejable All Star desde su casa se pueden llevar la PC y siguen en la Universidad, pero por ejemplo antes de la pandemia.

Entrevistado:

Yaw misma, o sea, yo personalmente me sentaba con algunos de los chicos de soporte a hacer su horario.

Entrevistado:

Para que ellos pudieran seleccionar todas las materias que le tocaban ese cuatrimestre YY poder acomodar su horario de trabajo, de tal forma que el este tiempo salir y llegar a la oficina, eh, llegará a la Universidad, entonces, como que en general esa flexibilidad e.

Entrevistado:

Tratar de hacer nuestra propuesta más.

Entrevistado:

Atractiva para ellos con la inclusión de otros beneficios como membresía de gimnasio y también una membresía en correr.

Entrevistado:

Él también como te mencionaba el les hemos ofrecido cursos de inglés, también tenemos licencias en diferentes páginas similares a acusar a por ponerte un ejemplo.

Entrevistado:

En donde contamos con licencias que se les asignan y ellos pueden entrar y tomar certificaciones. Él lo tenemos también con Cisco, por ejemplo, para certificaciones en la tecnología.

Entrevistado:

Que básicamente las cubre la empresa y también tenemos un programa de reembolso de de estudios que una vez ya ellos obtienen su certificado, se les reembolsa el costo total de la certificación.

Entrevistado:

Y también tenemos un bono de de requerimiento, tienen un bono de.

Entrevistado:

De 1000 dólares por cada persona que se refieren a la empresa y es contratada ya con esa persona, cumple 90 días. La empresa se le hace el pago del bono.

Entrevistador:

Como el departamento de recursos tú de recursos humanos tomó la decisión de formular estas estrategias que antes mencionadas.

Entrevistado:

Bueno y también puedes incluir dentro de las estrategias el el seguro médico complementario sien por sientio pagado por la empresa en la.

Entrevistado:

La tomamos realmente en un inicio en base a.

Entrevistado:

Una investigación de mercado eh que recibimos de de macros Consulting que la la hemos hecho desde.

Entrevistado:

O sea, desde hace años desde que iniciamos con.

Entrevistado:

Con con la empresa y.

Entrevistado:

El la industria en la que nosotros estamos al tener un.

Entrevistado:

Un nicho, digamos un un target que una audiencia que.

Entrevistado:

Requiere, o sea, manejo del inglés más también que se mantenga actualizado con la tecnología.

Entrevistado:

Es un poco.

Entrevistado:

Ya de por sí como que está muy segmentado el mercado que necesitamos, entonces teníamos que hacer nuestra propuesta. Lo más atractiva para ellos es posible, entonces para ponerte un ejemplo, muchos de nuestros, o sea muchos de nuestro talento, provenía de una empresa.

Entrevistado:

Local, llamada Music es por la forma en la que ellos emanen.

Entrevistado:

A él, o sea, su modelo de negocio da para muchas rotaciones. Ellos son como un Call Center para desarrolladores.

Entrevistado:

¿Tú sabes que que los Call centers tienen mucha una alta rotación de personal, entonces?

Entrevistado:

De por sí nuestros salarios ya eran más competitivos que los que ellos tenían.

Entrevistado:

Y notamos que adicional AA la al salario lo que ellos ofrecían era, por ejemplo, seguro complementario. Ellos ofrecen el plan Royal de humano eh pagado en un 50 por ciento. Nosotros ofrecemos el plan Max, que es el plan que está por encima del Royal y lo pagamos en un 100 por ciento. O sea, tú como empleado no tienes que hacer ningún pago para tu ser.

Entrevistado:

Nosotros lo lo lo cubrimos en su totalidad y también por la alta demanda de talento que tenemos fue que establecimos los bonos de requerimiento, porque muchos de o sea, como te decía antes, ellos muchos de ellos están estudiando cuando entran con nosotros.

Entrevistado:

Y, qué mejor espacio que, por ejemplo, en la Universidad cuando ya tú estás rodeado de gente que tiene las mismas, eh, o sea, están teniendo los mismos conocimientos que tú tienen habilidades similares.

Entrevistado:

O sea que mejor forma de tu crear un buen.

Entrevistado:

Estoy de trabajo que trabajando con gente que verdaderamente te cae bien, gente con la que quieres pasar tiempo.

Entrevistado:

Entonces, eso nos permite tener equipos más colaborativos.

Entrevistador:

Me parece excelente by siguiendo ahí mismo dentro de esa misma línea de de cómo el departamento tomó la decisión de formular estas estrategias, quienes participaron en la formulación de de las mismas de estas estrategias.

Entrevistado:

Bueno, nuestro equipo de de de recursos humanos es pequeño y fue realmente.

Entrevistado:

Eh de recursos humanos que teníamos en su momento.

Entrevistado:

¿Yaw como?

Entrevistado:

Como el coordinador.

Entrevistado:

AY también el.

Entrevistado:

El, gerente general de de la de la empresa.

Entrevistador:

¿Y Cuéntame cuál fue el rol que desempeñas en esa en esa reunión?

Entrevistado:

En ese momento la la gerente no estaba en como que en el día a día con con la gente al final, o sea, yo era quien estaba aquí, en en el campo como quien dice.

Entrevistado:

Con con el equipo y muchas de las estrategias que que tenemos, como puedes ver.

Entrevistado:

Son para atraer y también crear el ambiente de.

Entrevistado:

Osea atraer retener y también crear un ambiente que permita desarrollo y que permita también el trabajo colaborativo. ¿Entonces era realmente conocer a la gente?

Entrevistado:

Se fue el papel que.

Entrevistado:

Que desempeñe en ese momento hacía el el reclutamiento para nuestra empresa, entonces.

Entrevistado:

¿Cómo qué?

Entrevistado:

Yo de cierta.

Entrevistado:

Forma era el filtro de quien entraba.

Entrevistado:

De quien se le pasaba al al gerente de desarrollo.

Entrevistado:

Y al poner, o sea, al poner ciertos criterios de como que mira, nosotros creemos en potencial, creemos en talento, no estamos buscando necesariamente experiencia, no nos vamos a

enfocar en eso como que yo podría acercarme al gerente, como que mira, tengo esos, o sea, tengo esta terna.

Entrevistado:

Él sabe, casi no tiene nada porque son estudiantes, pero mira las notas. Mira el potencial.

Entrevistado:

Este es, o sea, el espacio que nosotros queremos crear, entonces fue básicamente cómo quedar esos lineamientos para.

Entrevistado:

El, o sea, el tipo de gente que queríamos, el tipo de gente que iba a ser nuestra empresa, o sea, iba a ser de nuestra empresa.

Entrevistado:

¿Lo que?

Entrevistado:

Es el día de hoy.

Entrevistador:

Cuando hablas de que mira las notas, mira el tipo de persona ustedes tenían acceso AA las notas del estudiante, o sea, como tú te aseguras de que va a ser bueno, ese es.

Entrevistador:

Sí de que va a ser potencial.

Entrevistador:

¿Realmente ese candidato?

Entrevistado:

Sí, cuando te digo, nosotros me refiero como que las notas de de de la entrevista, o sea, cuando se secciona en una entrevista.

Entrevistado:

Inicial con el el candidato.

Entrevistado:

Así, o sea, un pez training para ver, o sea, cuál es su motivación que está buscando y ya luego de de eso, cuando hablaban con el el gerente del área se hacía la entrevista y luego la entrevista se hacía un un examen.

Entrevistado:

Técnico para ver el. O sea, la idea no era como que que nadie sacará 100.

Entrevistado:

La idea era conocer, o sea, tanto como la persona es solucionar problemas.

Entrevistado:

¿Cómo eh, cómo que por dónde va el conocimiento que tienes? Entonces eso le ayudaba al manager a crear una estrategia de ok.

Entrevistado:

¿Ya puedo ver que tiene que le falta y cómo podemos entonces crear?

Entrevistado:

Un un pro.

Entrevistado:

Durante sus primeros 90 días para que pueda, entonces tú sabes afilar, pueda pueda afinar esas esas habilidades y como que enfocarnos en lo que esa persona verdaderamente necesita.

Entrevistado:

Para asegurar que tenga éxito dentro de la empresa.

Entrevistador:

¿Tú entiendes que el darle oportunidad a un personal que a un candidato que no tiene experiencia cuenta como parte de la estrategia?

Entrevistado:

Si nosotros tenemos eh para ponerte una.

Entrevistado:

En un proceso de entrevista tuvimos dos entrevistas, o sea, como que vacc una detrás de la otra 1 fue con un chico que trabajó en él, hizo su pasantía en Estados Unidos en Orwell que es.

Entrevistado:

La parte de audio libros de Amazon.

Entrevistado:

YY él trabajaba en el equipo de desarrollo sea. Él hizo su pasantía en el equipo de desarrollo allá sea.

Entrevistado:

Aquí está encontrar a alguien que tenga experiencia trabajando en eso, es eso es.

Entrevistado:

Amazon grande.

Entrevistado:

Y vimos, suceden, hablamos con él, nos encantó la entrevista técnica, todo fue muy bien.

Entrevistado:

Y le dimos el examen.

Entrevistado:

Y se partió.

Entrevistado:

Bueno, te digo, el examen no es para que saque 100 es para ver el conocimiento que tienes, pero realmente su conocimiento era muy, muy básico y la chica que se entrevistó después de él.

Entrevistado:

Fue una chica que ella hizo su su polite, que ella estuvo en un Politécnico y su bachillerato fue. Fue técnico en en sistemas.

Entrevistado:

Y al momento de su entrevista, ella estaba en su segundo iniciando su segundo cuatrimestre de la Universidad en apec y a ella le fue 10000 veces mejor que a él.

Entrevistado:

En el examen.

Entrevistado:

Y se manejó muchísimo mejor en la entrevista.

Entrevistado:

Y te digo, o sea, estaba iniciando su segundo cuatrimestre y a ella la contratamos. Recuerdo el 6 de febrero de ese año.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

¿Otra pregunta y en tonos ahí mismo? ¿En la parte estratégica, Cuéntame sobre tu experiencia en el proceso de implementación de las estrategias que se idearon en el momento de la reunión, Cuéntame cómo fue la experiencia?

Entrevistado:

Bueno, en mi experiencia, como te decía, parte de de.

Entrevistado:

De mi aporte fue la parte de de conocer AA.

Entrevistado:

La gente es conocer, identificar primero cuál era nuestro target en que nos íbamos a enfocar, o sea, vamos a buscar experiencia versus potencial.

Entrevistado:

El o viceversa.

Entrevistado:

Que al final, como que kek ambiente es el que vamos a agregar dentro de nuestros equipos y.

Entrevistado:

Hablando con con los empleados que teníamos al momento también investigando, viendo cómo se manejaban otras empresas haciendo con benchmark.

Entrevistado:

Fue que pude, pude notar como que.

Entrevistado:

Vamos a tener más.

Entrevistado:

Vamos a tener como que una mejor oportunidad de encontrar buen talento.

Entrevistado:

Y capturarlo si nos vamos por potencial e.

Entrevistado:

Te estoy hablando que cuando iniciamos fue.

Entrevistado:

2000 o sea, esto fue como que 2015.

Entrevistado:

2014 a 2015.

Entrevistado:

A ver.

Entrevistado:

Exacto, no me exacto como el 2015 y antes tenía como que esa creencia de como que no sea eh vamos sea como que necesitamos gente que tenga experiencia, gente que conozca las herramientas que usamos.

Entrevistado:

Mientras hacía el benchmark noté que en el mercado local los salarios en el área son sumamente bajos. Te estoy hablando que, por ejemplo, esa chica que te dije en la respuesta anterior.

Entrevistado:

Que estaba en su segundo cuatrimestre de la Universidad, que estaba mejor preparada que un pasante de Amazon, gana 20000 MXN\$.

Entrevistado:

Y sea, teniendo que pagarse en la Universidad, teniendo que está teniendo 20000 responsabilidades teniendo el conocimiento.

Entrevistado:

Y gravante 1000 MXN\$ entonces.

Entrevistado:

¿Como que al final, cuál es el peso que tiene la experiencia versus ósea? Como que todo lo que nos estamos perdiendo.

Entrevistado:

¿Por simplemente enviar gente porque son más jóvenes y realmente?

Entrevistado:

Tú sabes que hace unos años atrás hablar de millennials, hablar de manejar millennials no era algo.

Entrevistado:

Como ahora que ya 1 muchas empresas lo hacen porque hay que hacerlo porque son la mayoría.

Entrevistado:

¿Cómo que no?

Entrevistado:

No se veía de esa forma, entonces.

Entrevistado:

Eh cuando tuvimos que ver.

Entrevistador:

¿Cómo se veía?

Entrevistado:

Lo veía.

Entrevistado:

No lo quiero decir como que estamos, sabes no tan feo, pero al ser manejados por en casos de boomers y generación.

Entrevistado:

X ellos estaban contratando en base a lo que ellos querían, a lo que ellos serían como empleados.

Entrevistado:

No sé si al cómo que qué sé yo como que yo llegar, tener nosotros también la oportunidad de tener personas jóvenes en el equipo, eso ayudó a cambiar la.

Entrevistado:

¿Cómo carela? Como que es tabú que existía por lo menos en nuestra empresa de mira yo en verdad como que no necesito.

Entrevistado:

Gente que tenga experiencia siempre y cuando tengan el potencial, tengan ganas de crecer, de aprender.

Entrevistado:

Y como que entender que YY costo sea nuestro trabajo realmente, por ejemplo, habían cosas.

Entrevistado:

Costaron un poquito de costará un poquito de tiempo de ajustar, por ejemplo, esa, como que esa idea cómo quede del patriarcado como de que una sola persona.

Entrevistado:

Tengo el poder y como que yo te voy a decir sí.

Entrevistado:

O no tu sabes como que como que.

Entrevistado:

¿Ese terror como que tener una imagen de de terror dentro de de la empresa, tener un jefe?

Entrevistado:

Eso, eso cambió totalmente de de ser como que una imagen de jefe hacer una imagen de un.

Entrevistado:

Líder en la que sea, a la que la gente acude por porque quieren acudir porque quieren su opinión porque.

Entrevistado:

Verdaderamente el Consejo.

Entrevistado:

¿O una respuesta, no porque yo tengo que ir a ti por por temor porque tú eres mi jefe y tú sabes y tú me vas a dar una pela por si acaso si hago algo mal como que?

Entrevistado:

No y tomó tiempo.

Entrevistado:

Que se hiciera ese cambio.

Entrevistado:

Pero eventualmente se logró.

Entrevistador:

Qué bueno.

Entrevistador:

Parte de esas estrategias que que hemos ido hablando, que han desarrollado en tu empresa.

¿Qué estrategias van específicamente? E usa el líder de recursos humanos que le favorecen en la relación y gestión con su equipo.

Entrevistado:

Con recursos humanos en si tú dices.

Entrevistador:

Si el líder de recursos humanos la relación con su equipo que favorecen la relación, la buena gestión.

Entrevistado:

Bueno, esta la parte de o sea, como te decía antes de.

Entrevistado:

O sea.

Entrevistado:

En general, como que en la empresa cambiamos esa mentalidad de.

Entrevistado:

De jefe a líder.

Entrevistado:

Y por ejemplo mi.

Entrevistado:

¿Mi equipo?

Entrevistado:

¿Cómo te lo digo que no suene?

Entrevistado:

Que nos pone feo pero.

Entrevistador:

¿Puedes darme ejemplo de cuán de cuándo podría referirse a un ejemplo de cuando se ve liderazgo y cuando se ve jefe?

Entrevistado:

Okey, bueno, como te decía algo que pasaba antes era el tema de EE.

Entrevistado:

¿Como que como que existía un Cuco como que?

Entrevistado:

¿Las cosas se hacen así OO no se hacen no, no sea totalmente rígido, no? No había flexibilidad.

Entrevistado:

Como que en vez de tu pedido un permiso toma coge tu día de vacaciones, cogen medio día de vacaciones.

Entrevistado:

Pero no como cambio, no me molestes con permiso tú.

Entrevistado:

¿Sabes ese tipo?

Entrevistado:

De cosas eso eso cambió.

Entrevistado:

Como te decía bueno, justamente ahora me llegó un mensaje de.

Entrevistado:

De una de las chicas que que trabaja en mi equipo, que acaba de llegar, la que estaba en el medico ahora fue que llegó.

Entrevistado:

¿Y tú sabes? Fue como que eh lo habíamos hablado esta semana que.

Entrevistado:

¿Mira tengo que ir al médico, ok? Tú coordinás el día que pueda Siri y tú vas, no hay problema. Ella me escribe por whatsapp esta mañana como que me aproveche hoy YY fui al médico y me voy a poner la tercera dosis que que no.

Entrevistado:

Me lo había.

Entrevistado:

Puesto porque Nintendo ahora ya llegó y solamente me escribe como que Hola ya estoy.

Entrevistado:

Por aquí y.

Entrevistado:

Y ella se pone a trabajar en lo de ella totalmente, o sea como que no.

Entrevistado:

¿No es como que ahora tú vas a tomar medio de vacaciones porque tomaste mediodía o te vas a quedar cuatro horas más en la semana para reponer las horas, no es?

Entrevistado:

Totalmente flexible y en base a.

Entrevistado:

A la productividad.

Entrevistado:

También como que la dinámica del equipo en sí no te voy a decir que como que a que somos amigos, no por por el mismo tema de de la edad, honestamente mi equipo es más viejo que ello.

Entrevistado:

Son milenios ósea no llegan a 30 años, pero soy más joven que ellos. ¿YY, tú sabes cómo qué?

Entrevistado:

Trato de mantener una línea de respeto en la que.

Entrevistado:

Podemos hablar libremente, nos podemos mandar memes.

Entrevistado:

¿No sabés, podemos reírnos, sí, pero que se mantenga una una línea de respeto de que como que trabajamos juntos, pero no somos amigos, tu sabes, eh?

Entrevistado:

Puedes venir a mi con cualquier cosa que necesitas, yo te puedo ayudar con cualquier cosa que tú necesitas. También estoy dispuesta a aprender de de mi equipo.

Entrevistado:

¿Pero eh tu sabes como que?

Entrevistado:

¿Cómo que un pasito tú sabes de distancia?

Entrevistado:

Y aún así, aunque exista como que esa diferencia de como que o que yo soy líder, pero también.

Entrevistado:

¿Puedo tu sabes?

Entrevistado:

O sea que ellos, el líder, no significa que sea un una figura como que inalcanzable que yo aquí tú allá no.

Entrevistado:

Eh como que la la relación puede fluir básicamente.

Entrevistador:

O sea que tú entiendes que el liderazgo básicamente lleva a una buena gestión en la relación del líder.

Entrevistador:

Con su equipo.

Entrevistado:

O sea.

Entrevistador:

Puedes mencionar otro ejemplo que nos pueda dar de liderazgo de liderazgo, que me que mantenga siempre una relación del líder con su equipo de manera exitosa.

Entrevistado:

No hubo.

Entrevistado:

Sí, o sea, por ejemplo, con en mi equipo, aunque o sea como tú mencionabas, por ejemplo, está tomando a las chicas de ejemplo ella.

Entrevistado:

Es más vieja que yo.

Entrevistado:

Estudio otra carrera diferente a la que yo estudié y.

Entrevistado:

También es más nueva la empresa ella acaba de cumplir un año.

Entrevistado:

Y a pesar de eso, a pesar de como que de su.

Entrevistado:

Edad que no pasa en, o sea, como suele pasar en en otras empresas, no sé si.

Entrevistado:

Tal vez lo lo hayas podido experimentar.

Entrevistado:

¿Cómo? O sea como yo soy.

Entrevistado:

El bueno, como te lo pongo básicamente.

Entrevistado:

Como que yo no asumo que porque ya tú tienes cierta edad o porque tú tienes un título en esto, tu sabes no todos los días son.

Entrevistado:

Una oportunidad para aprender todos los días, tanto mi equipo como yo podemos aprender 1 del otro.

Entrevistado:

Y nos ha pasado que, por ejemplo, ella suele es muy activa en las redes, entonces cada vez que aparece algo, por ejemplo, cuando quitaron todas las medidas del COVID.

Entrevistado:

Ella es la primera que me tira como que abinader dijo esto.

Entrevistado:

¿Quitaron todo, qué vamos a hacer?

Entrevistado:

Y como que a veces no le da tiempo digerir, entonces como que se emociona y cómo que qué vamos a hacer y se desespera.

Entrevistado:

Es como que calma.

Entrevistado:

Vamos a ver, vamos a esperar a ver qué sale y luego de que ya, por ejemplo, a mi novio abinader dio todo el discurso, es como que ok.

Entrevistado:

¿Cuáles fueron los? O sea como que al final del día.

Entrevistado:

¿Cuáles son las conclusiones que es lo que?

Entrevistado:

Vamos a hacer.

Entrevistado:

¿Entonces mi rol como líder es?

Entrevistado:

No dictaminar cuáles son las estrategias o cuáles son los próximos pasos. Es trabajar con mi equipo.

Entrevistado:

Ah ok.

Entrevistado:

¿Como nosotros vamos a reaccionar?

Entrevistado:

Este como que poner en lugar las las bases, los lineamientos principales y ya entonces ayudar a mi equipo que ellos puedan seguir y pueden también seguir su camino sólo si ellos necesitan ayuda.

Entrevistado:

Eh ayudarlos ayudarlos a aprender no solamente la teoría de las cosas, sino como son las cosas dentro de la empresa.

Entrevistado:

Tú sabes que cada empresa es diferente y.

Entrevistado:

¿Y al final del día que ellos sean exitosos, o sea, yo voy a ser exitosas y si?

Entrevistado:

Mi equipo exitoso.

Entrevistador:

¿Dentro de lo que ibas a hablar, no me surgieron varias interrogantes, estas estrategias que hemos ido conversando están plasmadas en algo, o sea, ustedes tienen un plasmado? Estas estrategias que desarrollaron el día que se reunieron.

Entrevistado:

Sí, sí, nosotros llevamos como no un cuadro de mando integral, o sea, digamos que es un cuadro de mando integral simplificado en base a.

Entrevistado:

A las estrategias.

Entrevistado:

¿Qué es o que se quiere obtener?

Entrevistado:

¿YY, cómo lo vamos a mandar al penal? ¿Cuál va a ser el resultado visible de esa estrategia?

Entrevistador:

¿Y los colaboradores saben esta estrategia que ustedes?

Entrevistado:

Si es un, o sea, el documento es un documento vivo. ¿Nosotros trabajamos mucho en ser Point que se puede subir el documento y cada quién puede entrar y lo puedes consultar en cualquier momento, eh?

Entrevistado:

Como te digo, es un documento vivo, se vive, alterando, se ve modificado y por ejemplo, con con la entrada a la oficina que tenemos una fecha pautada y.

Entrevistado:

El luego como que vino el COVID y fue como Kevin otra ola y fue.

Entrevistado:

Como que ok.

Entrevistado:

Vamos al cuadro otra vez a modificar y que ahora se requiere en la tercera dosis. Bueno, pues vamos al cuadro otra vez y así sucesivamente.

Entrevistador:

¿Qué es el check Point?

Entrevistado:

¿Ser Point es eh?

Entrevistado:

Es como bueno es parte de de Outlook. Nosotros aquí usamos todo lo que tiene que ver con Outlook, dígame e Outlook teams y todo el paquete de Office.

Entrevistado:

Entonces dentro de la licencia corporativa, básicamente viene a ser Point que es como si fuera el la nube de Office, entonces todos los documentos están en las nubes y lo tenemos creado por aquí, o sea, cada equipo tiene acceso.

Entrevistado:

A lo que se sube en él, como que en el folder desde aquí.

Entrevistado:

Como si fuera Google Drive, básicamente, pero con todas las aplicaciones de Office.

Entrevistador:

¿Cómo se entera tu equipo? ¿Que hay 1 que subieron un documento?

Entrevistado:

Eh bueno, usualmente lo que hacemos es que tenemos una reunión en la que trabajamos con el equipo. YO sea trabajamos con el archivo durante la reunión y luego el archivo se sube y cada vez que se sube el archivo te sale una. Te llegó un correo de.

Entrevistado:

Que como que han compartido del archivo contigo o el archivo ha sido editado.

Entrevistado:

De hecho, cuando entras te salen todos los adjuntos que han compartido contigo en correo.

Entrevistado:

Y están disponibles tanto en el celular cómo la computadora.

Entrevistador:

¿En el momento que llegó la implementación de estas estrategias, después que fueron formuladas, ya tú me contaste un poco de tu experiencia, pero cuáles fueron los pasos que tomaron?

Entrevistador:

Inmediatamente se acabó esa reunión. ¿Cuál fue el primer paso que se tuvo el primer contacto para tomar acción con las estrategias?

Entrevistado:

Bueno, por ejemplo, en base a para ponerte en nuestra última estrategia, que fue el retorno a la oficina.

Entrevistado:

Eh, una vez tuvimos ya la reunión, plasmaremos cuáles iban a ser los.

Entrevistado:

¿Exacto, cuál iba a ser la estrategia?

Entrevistado:

El primer paso fue acercarnos a al al equipo en general está al a la empresa en general a notificar el ingreso.

Entrevistado:

¿O sea el retorno, cuál iba a ser la estrategia? ¿Cómo lo?

Entrevistado:

Vamos a.

Entrevistado:

Hacer y según habíamos discutido durante la llamada, nos dividimos, eh, para que cada quien tuviera como que cierta cantidad de personas nos dividimos, fueron 10 cada 1 para.

Entrevistado:

¿Porque somos 3?

Entrevistado:

Y en la empresa somos alrededor de 35 en total, entonces nos dividimos como 10, ahí más o menos cada 1 y.

Entrevistado:

Para poder acercarnos y hablar personalmente con cada empleado, o sea que no sea como quedaste. Mandaron un correo de que vamos a entrar.

Entrevistado:

Y ya no.

Entrevistado:

Es importante hablar con cada quién y cómo lo dejamos de manera flexible, que cada empleado pueda.

Entrevistado:

Seleccionar el día que quiere ir, entonces que como que cada 1 ver cuando eh pudiera ir cada empleado y tenemos otro archivo también compartido en dónde vamos actualizando y se va creando como que un calendario en vivo de El horario de cada aquí básicamente.

Entrevistado:

Entonces, esa estrategia va acompañada con okey, como que esto es el primer paso ya luego.

Entrevistado:

De contactar a todo el mundo y luego de actualizar el nuevo documento, el próximo paso el que vamos esta tarde es a acabar de preparar todos, como que todo lo que vamos a hacer el primer día para la bienvenida.

Entrevistado:

¿Porque queremos hacer una actividad de integración con con el equipo, tenemos varios miembros, no?

Entrevistado:

Nuevos, incluyendo por ejemplo a la chica que te mencionaba de mi.

Entrevistado:

Equipo que también.

Entrevistado:

Es, o sea, ya tiene un año, pero ha sido en pandemia.

Entrevistado:

Entonces para que todo el equipo se se puede integrar y que la vuelta a la oficina sea lo más agradable dentro de lo posible.

Entrevistador:

Las estrategias ustedes la explican 1 a 1 o cuando salieron de la reunión estuvieron un grupo de estrategia que fueron implementando y luego los temas que van surgiendo a medida la implementas individual.

Entrevistador:

¿O como hace el proceso?

Entrevistado:

Como que todo depende de que salga del proceso, por ejemplo, en este caso teníamos un una estrategia macro que era que sea al volver a la oficina el el retorno y ya luego como que el plan de acción.

Entrevistado:

Y dentro de este plan macro tenemos también.

Entrevistado:

Como que ya diferentes cosas que tenemos, o sea, diferentes estrategias que tenemos que hacer.

Entrevistado:

Eo, que entrarán en acción una vez estemos en la oficina.

Entrevistado:

¿Cómo eh?

Entrevistado:

Bueno, tenemos varias vacantes que están abiertas y.

Entrevistado:

¿Estamos eh?

Entrevistado:

¿Cómo se llama esto? Haciendo sea organizando para acercarnos, te había dicho que nos estamos en que estamos en contacto con las universidades por el tema de la pandemia.

Entrevistado:

Ya las ferias universitarias y eso como que han variado un poco, entonces la idea es volver al reclutamiento en campus.

Entrevistado:

¿Entonces tenemos ya varias cositas que como que están puestas en la lista, o sea, cuáles van a ser las próximas estrategias, pero que están pautadas ya como que una vez entramos a la oficina?

Entrevistado:

O sea, como que no todo al mismo tiempo.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

¿Podrías definirme que es el compromiso para la empresa?

Entrevistado:

La empresa.

Entrevistado:

O sea, para nosotros el compromiso es.

Entrevistado:

O sea.

Entrevistado:

Para nosotros el compromiso es.

Entrevistado:

Darle a nuestra gente.

Entrevistado:

Un ambiente.

Entrevistado:

Colaborativo con todos los recursos que ellos vayan a necesitar para nosotros poder recibir de ellos.

Entrevistado:

O sea poder recibir lo mejor de ellos realmente.

Entrevistado:

O sea como yo siempre le digo a la gente por ponerte un ejemplo antes, cuando estábamos en la oficina y a mí no me importa.

Entrevistado:

Que tú haces fuera de de la oficina.

Entrevistado:

Como que mientras tú estés aquí, yo voy a esperar.

Entrevistado:

Lo mejor de ti, yo voy a esperar.

Entrevistado:

Que tú me dediques.

Entrevistado:

Eh las horas tus horas de empleo me las dedicas a mí porque mientras tú estás aquí, todo lo que yo hago es para ti, es para mejorar las condiciones de trabajo e.

Entrevistado:

¿Para qué se ríen? O sea, a veces nosotros que se haya comprado helado un viernes para todos los que vamos, todos a comer helado y es una sencillez, pero.

Entrevistado:

¿Una lado la alegró el día, o sea una tarde cualquiera, tú sabes?

Entrevistado:

Entonces, así como.

Entrevistado:

Yo como tú esperas como empleado que yo te dé lo mejor a ti así yo.

Entrevistado:

Espero que que tú me lo das para atrás.

Entrevistador:

Y es medible este tipo de compromiso en la empresa es medible en los colaboradores.

Compromiso.

Entrevistado:

Sí, eh.

Entrevistador:

¿Cómo lo miden?

Entrevistado:

Bueno, ahora, por un lado a través de la rotación.

Entrevistado:

Nuestra rotación en general suele ser mínima. Tenemos personas que como yo, tienen 910 años en la empresa.

Entrevistado:

Sí que se sienten cómo han podido, han podido crecer y también tenemos los mismos a través de.

Entrevistado:

Los resultados en las evaluaciones de desempeño.

Entrevistado:

Que usualmente todas están.

Entrevistado:

Pues nosotros lo manejamos hasta cuatro y todas están por encima de 3.

Entrevistado:

¿Qué quiere decir que por lo menos cumplen con sus objetivos?

Entrevistado:

Ya siendo cuatro que que exceden y te digo sea lo mínimo, siempre es un 3.

Entrevistador:

Y tiene estrategia para fortalecer el compromiso de de tu equipo del equipo de recursos humanos.

Entrevistado:

Sí, eh, dentro de Del equipo en en sí.

Entrevistado:

O sea, aparte de tener todos los, o sea, como que las otras estrategias que que tenemos en general.

Entrevistado:

¿Para el equipo también hacemos, eh?

Entrevistado:

Actividades como quede de integración.

Entrevistado:

Con todo el equipo.

Entrevistado:

Eh fuera del del espacio de trabajo, recursos humanos huele.

Entrevistado:

Consumir un poco a la gente, entonces cuando tú te la pasas como que en ese en ese ambiente.

Entrevistado:

¿Puramente de como que?

Entrevistado:

De de quejas y de no quiero decir problema, pero tú sabes cómo, qué cosas, que fuegos que hay que apagar.

Entrevistado:

Como que se vuelve un poquito cansón, entonces tratamos de.

Entrevistado:

De variar un poquito cabelas la rutina y también ofrecemos oportunidades de desarrollo.

Entrevistado:

O sea que tú quieres aprender, que quieres en que te quieres desarrollar y se le da la oportunidad de que que puedan ir.

Entrevistado:

Como que tomando más responsabilidad y puedan esas cosas que están.

Entrevistado:

Que están viendo la teoría la puedan ir practicando, aunque estén fuera de como que del del área que suelen manejar.

Entrevistado:

Pero que vean que la empresa tiene ósea estar comprometidos con ellos y con su desarrollo y que sea te empoderó a que utilices tu conocimiento.

Entrevistador:

Luego de que ustedes han implementado todas estas estrategias.

Entrevistador:

¿Como has podido?

Entrevistador:

Evidenciar los resultados en eh de estas estrategias con los colaboradores.

Entrevistado:

Bueno, él los colaboradores en sí.

Entrevistador:

Los beneficios realmente.

Entrevistado:

Bueno, los beneficios de mayor productividad realmente es salvo por el equipo de desarrollo, por lo que te comentaba de la competitividad una menor rotación.

Entrevistado:

Y oportunidades de crecimiento dentro de los diferentes equipos, o sea.

Entrevistado:

Gente que ha cambiado de un departamento a otro.

Entrevistado:

Porque los gerentes pueden ver el potencial, y la trayectoria que tiene la empresa por el tiempo que.

Entrevistado:

Tienen eh tienen ya como que habilidades y conocimientos transferibles que los hacen a ellos frente.

Entrevistado:

A cualquier sea candidato externo e un mejor sea un mejor perfil para para las vacantes.

Entrevistador:

¿Y cómo evaluaron estos planes de efectividad? ¿Se acomodaron la efectividad de los planes de acción?

Entrevistado:

¿Con evaluará qué te refieres? O sea, una vez los pusimos en.

Entrevistado:

En marcha.

Entrevistador:

¿Sí como balcón, como midieron la efectividad de estos planes como a mí?

Entrevistado:

Bueno, por una parte, como te decía, la medimos con la rotación.

Entrevistado:

Y también con la evaluación de desempeño, sea viendo la persona desempeño, no solamente en base a.

Entrevistado:

Al cumplimiento de las metas, sino.

Entrevistado:

O sea, por ejemplo, dentro de nuestras evaluaciones, además de las metas, siempre hay una parte de que corresponde. ¿Cómo quedan los valores de la organización?

Entrevistado:

Y, siempre hay una meta de desarrollo, o sea, todo el mundo tiene que tener un una meta de desarrollarse en algo, aprender algo, tomar una nueva certificación, tomar el nuevo curso.

Entrevistado:

Algo deben hacer para eh obtener nuevos conocimientos y como te decía, eso es pago por la empresa.

Entrevistado:

Pero se les da la oportunidad de que lo utilicen.

Entrevistado:

Al igual que.

Entrevistado:

Que un un objetivo de cómo, o sea, que están alineados esa persona actúa en base a los valores de la empresa y como que de la.

Entrevistado:

Evaluación sacamos eso.

Entrevistado:

O sea del corazón desempeño, sacamos esos dos puntos para evaluar.

Entrevistado:

¿Y también, ya que notamos que era algo que estaba pasando, eh? Mucho. En el último año tomamos las promociones internas.

Entrevistador:

La promoción interna la toman como un punto de evaluación.

Entrevistado:

Sí, sí, originalmente no lo teníamos de esa forma, pero al notar que como que luego de.

Entrevistado:

¿De reforzar como que?

Entrevistado:

Tienes, o sea, como que tienes la oportunidad de desarrollar algo que aprendí algo nuevo. Nos dimos cuenta que las promociones estaban siendo como que más recurrentes, o sea, estaban sucediendo más.

Entrevistado:

Y decidimos también tomarlo como un punto de evaluación.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

Ahora, luego de que hemos conversado de todo el Plan de Estrategia para fortalecer a los millennials, sugerión, su compromiso, qué recomendaciones puedes darle a otros los recursos humanos para lograr una gestión es una gestión exitosa. Esos equipos milenio.

Entrevistado:

¿Yo diría que se toman el tiempo de conocer a sus gentes, eh? Muchas veces solemos encasillar a las personas.

Entrevistado:

En base a algún rato en específico, en este caso, ya sea por la edad o por la generación a la que pertenecen.

Entrevistado:

Y cada quien es diferente y cada empresa.

Entrevistado:

Tiene necesidades diferentes y también contratan perfil. Estoy esperando eso sea.

Entrevistado:

Mi gente, yo pude notar que tenían muchas ganas de de aprender muchas ganas de crecer.

Entrevistado:

Por lo que mis estrategias se enfocan en en eso, en cómo yo puedo facilitar tu aprendizaje y crecimiento, que quieren flexibilidad. ¿Cómo puedo ser flexible?

Entrevistado:

No sé a ofrecer simplemente lo que dice el código de trabajo.

Entrevistado:

En mi opinión hoy en día no es suficiente.

Entrevistado:

Estamos como empleador, esté mandando cada vez más y más tanto tiempo como a sea más habilidades que tengan más preparación que se han especializado y no siempre las empresas están dispuestas.

Entrevistado:

A compensar el empleado por eso, entonces.

Entrevistado:

Antes se tenía la mentalidad de que una persona se iba a retirar, o sea, yo voy a entrar en este trabajo y me voy a retirar en este trabajo.

Entrevistado:

Las necesidades, los tiempos eran totalmente diferente, ya eso ha cambiado y nuestro código debería también cambiar, pero ya que no es algo que podemos controlar nosotros.

Entrevistado:

Lo que sí podemos controlar es lo que hacemos en nuestras empresas y como la demostramos a la gente que que los valoramos.

Entrevistado:

Y que verdaderamente sea la empresa, los apoya y apuesta por su talento y su crecimiento.

Entrevistador:

Exacto. Acuérdate también que estamos refiriéndonos a una generación específica a recomendarle a líderes de cursos humanos que están en la misma posición que tú de gestionar equipos milenios.

Entrevistado:

¿Sí y por eso te decía, porque también eh?

Entrevistado:

Eh notado y lo noté también con mis entrevistas en estos días.

Entrevistado:

Que muchos equipos de recursos humanos no están escuchando a su gente sea.

Entrevistado:

Se limitan a hacer las tareas más operacionales y recursos humanos. Como que bueno, alguien recluta a alguien le da seguimiento a las licencias médicas, tú sabes, pero cómo que dónde está la persona que está escuchando a.

Entrevistado:

La gente.

Entrevistado:

¿Dónde está la persona que está notando? Mira, yo tengo.

Entrevistado:

Este año que selló 10 personas que se fueron para el mismo sitio.

Entrevistado:

Tu sabes como que que como gestión humana estoy haciendo.

Entrevistado:

Con la información que tengo y como yo estoy buscando más insumos para poder escuchar a mis milenios para escuchar a mi gente.

Entrevistado:

Que según lo que he notado, los millennials son como que suelen vociferar lo que quieren, es sólo cuestión de tu escuchar y estar dispuesto a escuchar lo que te van a decir.

Entrevistador:

¿Y, qué herramientas les recomendarías para poder escuchar a los millennials?

Entrevistado:

He notado que una conversación vale más que cualquier encuesta que puedas hacer, he hecho tanto encuestas.

Entrevistado:

Como sentarme a hablar con como que con cada persona una una como también hablar frente al grupo y los resultados que obtienes son diferentes, cada vez sea cuando tú pones una encuesta dependiendo de como tú la pongas, a veces las opciones.

Entrevistado:

O hasta las respuestas están limitados y a veces las limitamos en base a lo que nosotros queremos responder, o sea que nos respondan.

Entrevistado:

Por ejemplo, si yo estoy pensando en bueno como beneficio por ponerte un ejemplo, vamos.

Entrevistado:

¿Avar escurre, vamos a la mesa de la Universidad de gimnasio o seguro sea la encuesta? Es muy probable que solamente tenés 3 opciones y que la gente elija.

Entrevistado:

Me este.

Entrevistado:

¿1 como que realizará escucha activa y ver qué me dice la gente antes de tomar la decisión?

Entrevistado:

No tomar la decisión en base a lo que yo creo que puede ser más fácil de manejar o en base a lo que yo creo que ellos quieren.

Entrevistado:

Siempre me gusta hacer el ejercicio e tanto individual como grupal.

Entrevistado:

Porque las respuestas suelen variar un poquito.

Entrevistado:

Ya sea por presión de grupo o por estar en la chersha con la gente e.

Entrevistado:

Y de por sí solemos actuar de manera diferente cuando estás con una persona, cuando estás con un grupo que para ti o tu confianza, tu sabes es es entendidos poder.

Entrevistado:

Obtener como que estas dos versiones de de las personas ayuda mucho a entender verdaderamente cuál es la opinión que ellos tienen.

Entrevistador:

Ya para último.

Entrevistador:

¿Qué recomendaciones puedes brindar para dar luz a los líderes recursos humanos para lograr comprometer a sus equipos milenial con la organización?

Entrevistador:

¿Tú me escuchaste hablar?

Entrevistador:

Me escuchas, Sujeto 131415.

Entrevistado:

Tú más rápido porfa.

Entrevistado:

Que que no se escucha bien.

Entrevistador:

¿Ah ok si se te ofrece un poco, te decía que ya para terminar, qué recomendaciones?

Entrevistado:

Sí, ahora sí te escucho.

Entrevistador:

¿Ok, qué recomendaciones puedes brindarle a los líderes recursos humanos para dar luz de cómo lograr comprometer sus equipos millennial con la organización?

Entrevistado:

Yo diría que eh.

Entrevistado:

¿Hablen con su Santa e la mejor retroalimentación la vas a recibir de de de tu gente, también ver qué prácticas existen, eh? En otras empresas, empresas, tal vez similares a las que ellos tienen con grupos con empleados.

Entrevistado:

Similares, o sea en grupos similares a los que ellos tienen.

Entrevistado:

Que puedan tomar de de ejemplo y guía para.

Entrevistado:

Establecer nuevas formas de comprometerá a su gente.

Entrevistador:

De acuerdo fav tienes algo más que quieras dar no como herramienta estrategia para brindarle más.

Entrevistador:

Luz a los.

Entrevistador:

Líderes recursos humanos de las que ya hemos hablado.

Entrevistado:

Bueno eh eh notado que por lo menos usted de manera local e.

Entrevistado:

La felicidad.

Entrevistado:

No siempre ósea la la felicidad del colaborador y el bienestar no siempre es algo que las empresas están viendo.

Entrevistado:

¿Entonces, eh, si no están pensando en eso como que?

Entrevistado:

Están a tiempo todavía de de ponerse en en eso.

Entrevistado:

Y siento que.

Entrevistado:

Una vez la empresa entra en la mentalidad de.

Entrevistado:

Tener empleados felices.

Entrevistado:

Puede entender mejor a los millennials porque.

Entrevistado:

Para los milenios ósea no es suficiente con tener un trabajo.

Entrevistado:

Ya el que tú me estás pagando por lo que yo te estoy haciendo.

Entrevistado:

No es suficiente.

Entrevistado:

Yo necesito y es otra cosa también que que les recomiendo a los eh, bueno, todo el mundo debería estar haciendo esto y es dejarle saber.

Entrevistado:

A su gente como lo que ellos hacen impacta.

Entrevistado:

En en el negocio como yo Sujeto 131415 puedo o sea como es lo que yo hago en un día a día.

Entrevistado:

Se traduce en la estrategia final D del negocio y como yo tengo la capacidad de aportar mi granito de arena para que las cosas sucedan.

Entrevistado:

Cuando yo hago que mi gente entienda el rol que juega dentro de la empresa.

Entrevistado:

Está mucho, mucho más comprometidos porque yo no estoy poniendo un número en una computadora porque así no entiendo por qué lo estoy haciendo y entiendo para qué lo estoy haciendo.

Entrevistado:

Al final del día.

Entrevistado:

No tenemos robots, no tenemos tú sabes cómo queso ivors haciendo las cosas sin pensar ni es lo que queremos ni es lo que ninguna empresa debería querer. Al final tenemos seres humanos que necesitan sentirse valorados, necesitan sentirse comprendido.

Entrevistado:

Dos y.

Entrevistado:

Necesitan sentirse feliz, o sea un empleado feliz.

Entrevistado:

Te vale más que sea.

Entrevistado:

Qué 20 empleados que están haciendo la cosa porque sí.

Entrevistado:

Eso se nota al final del día, eso se nota en los resultados de la empresa y en la misma cultura de la empresa.

Entrevistador:

Bueno, muchas gracias fabi por los aportes y por ser voluntaria en esta investigación.

Entrevistado:

Gracias a ti por invitarme.

Entrevistador:

Hasta que la entrevista entiendo que.

Entrevistador:

Que todo lo que hemos hablado puede dar mucha luz a los líderes de recursos humanos.

Luego te vas a estar enterando sobre los resultados de la investigación.

Entrevistado:

Pues déjame entonces.

Al final del día.

01:12:56 Entrevistado:

No tenemos robots, no tenemos tú sabes cómo quesa ivors haciendo las cosas sin pensar ni es lo que queremos ni es lo que ninguna empresa debería querer. Al final tenemos seres humanos que necesitan sentirse valorados, necesitan sentirse comprendido.

01:13:13 Entrevistado:

Dos y.

01:13:15 Entrevistado:

Necesitan sentirse feliz, o sea un empleado feliz.

01:13:19 Entrevistado:

Te vale más que sea.

01:13:22 Entrevistado:

Qué 20 empleados que están haciendo la cosa porque sí.

01:13:28 Entrevistado:

Eso se nota al final del día, eso se nota en los resultados de la empresa y en la misma cultura de la empresa.

01:13:38 Entrevistador:

Bueno, muchas gracias fabi por los aportes y por ser voluntaria en esta investigación.

01:13:44 Entrevistado:

Gracias a ti por invitarme.

01:13:47 Entrevistador:

Hasta que la entrevista entiendo que.

01:13:52 Entrevistador:

Que todo lo que hemos hablado puede dar mucha luz a los líderes de recursos humanos.

Luego te vas a estar enterando sobre los resultados de la investigación.

01:14:09 Entrevistado:  
Pues déjame entonces.

## **Transcripción de entrevista sujeto 161718**

**Entrevistador:** ¡Buenos día primeramente! El objetivo de esta entrevista es comprender las estrategias de gestión Humana que utilizan los gerentes que dirigen millennials en las empresas medianas. Este estudio servirá como instrumento donde podamos identificar características y estrategias exitosas del líder de Recursos humanos al gestionar sus equipos millennials.

le vuelvo y le reitero que la confidencialidad de esta entrevista solo se va usar como insumo y duración será una hora.

**Entrevistador:** Primero quiero saber su nombre completo

**Entrevistado:** Mi nombre es Yolando del Rosario,

**Entrevistador:** Su edad.

**Entrevistado:** 52 años que cumpla mañana.

**Entrevistador:** ¿que cumple cuando?

**Entrevistado:** Mañana,

**Entrevistador:**Felicidades Sujeto 161718 de antemano. sexo?

**Entrevistado:** Femenino.

**Entrevistador:** ¿Antigüedad en la empresa?

**Entrevistado:** Diez años.

**Entrevistador:** ¿El puesto que usted desempeña?

**Entrevistado:** Director de Recursos Humanos.

**Entrevistador:** ¿El tamaño de su empresa?

**Entrevistado:** Son más de 200 empleados y pico, 233, eso es mediana.

**Entrevistador:** ¿Cantidad de millenials bajo su gestión? Los millennials con un rango de edad de 25 a 40 años.

**Entrevistado:** El 80% por ciento es Millenials,

**Entrevistador:** Vamos a comenzar entonces haciendo unas preguntas acerca empresa en general

**Entrevistado:**ok

**Entrevistador:** ¿Qué cantidad de millenials trabajan en el rango de edad de 25 a 40 años?

**Entrevistado:** Tenemos 140 que son millennials más o menos.

**Entrevistador:** ¿Su personal está conformado por más del 64% de personal millennials?

Entrevistado: si, más.

**Entrevistador:** ¿Cuéntenos a qué cree que se debe ese alto porcentaje de millennials en su organización?

**Entrevistado:** Porque nosotros tenemos una política y eso la creamos desde que iniciamos en el 2012 de capacitar a las personas en el área de seguro, nosotros por lo general esta área no es muy conocida en República Dominicana y las personas que tienen conocimiento son costosa entonces nosotros decidimos como empresas iniciar el proceso de capacitar personal de nuevo ingreso, siempre nos gustan que sean personas que vengan con la mente abierta y jóvenes que quieran aprender. porque ya después que tienen cierta edad las personas exigen más, no están dispuestos a aprender, creen que se la saben todas entonces nosotros creamos esas política.

**Entrevistador:** ¿Cuáles cree que sean las principales características de los millennials?

**Entrevistado:** Todo lo quieren para ya, una de las situaciones que se me presentan es que son un poquito inestable, porque ellos quieren crecer mucho antes, después que aprenden algo ello entienden que se aburren de un rápido y quieren aprender más, osea tienen una necesidad constante de poder estar aprendiendo y también que no tiene mucha paciencia, no tienen mucha paciencia eso muchacho.

**Entrevistado:** ¿A que usted cree usted que se deba que ellos sean tan impacientes ?

**Entrevistador:** Realmente no te puedo definir la causa específica porque depende mucho de las personas, hay jóvenes que lo quieren ser es emprendedores, que lo que quieren tener sus propio empleo y lo que quieren es hacer la s cosas como ellos entienden que se debe hacer, están muy pegados a una redes sociales, creen que el mundo son las redes sociales, que lo que existe en las redes sociales es la realidad cuando tu tienes que ver otras cosas además de eso. se preparan mucho en lo que tengo aquí se preparan tienen maestría, le gusta estudiar mucho, sin embargo ellos creen que ya ellos terminen una carrera o una maestría ya hay que pagarle el doble de lo que están devengando. es un tema idiosincrático de rapidez de inmediatez que ellos tienen.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las expectativas laborales de los Millennials en materia de cómo son gestionados por líderes de Gestión Humana, Especialmente después del COVID 19? que usted entiende en su experiencia cuáles son esas expectativas que se le han despertado después de la pandemia.

**Entrevistado:** Ellos quieren más dinero es lo único que he visto en ellos es eso, no quieren más trabajo y crecer, más dinero es estan muy monetarizado los muchachos.

**Entrevistador:** ¿Después de la pandemia se ha desatado?

**Entrevistado:** Antes estaban se notaba pero ellos tenían también un híbrido de si querían crecer o pasar a otra posición mas rapido pero ahora no, ahora es dinero.

**Entrevistador:** ¿Ha tenido algún ejemplo que pudiera compartirmos?

**Entrevistado:** Bueno yo tenia un colaborador, queremos promoverlo para una posición, pero teníamos que primero haber un proceso de capacitación y ese proceso de capacitación conllevaba mínimo tres meses y él no quiso aceptar la promoción porque no se le hizo un incremento de inmediato,

**Entrevistador:** Pero él conoce la política de que el incremento conlleva un tiempo?.

**Entrevistado:** Conociendo la política, el mejor se fue.

**Entrevistador:** Waoo

**Entrevistado:** El se fue

**Entrevistado:** Es que vuelvo y te digo es un tema de inmediatez, ellos entienden que están preparados, que tienen toda la capacidad del mundo y me pasa mucho con las personas de tecnología, nosotros tenemos un departamento tecnología que inició no metimos en un proyecto grandioso de crear el sistema nuestro como te dije el área de seguro es complicada en República Dominicana porque no tiene muchas personas especialistas y con expertise y nosotros hemos creados prácticamente una escuelita aquí, contratamos un equipo de desarrolladores, que tu sabes que son especiales, los desarrolladores viven en su mundo, nosotros hemos tenido la oportunidad de poder mantenerlos aquí, pero no es tan fácil mantenerlo porque ellos de cualquier cosita se van y además de que tienen mucha demanda en el país porque no hay tanto desarrolladores, nosotros nos pusimos como meta de que íbamos a desarrollar un sistema en la empresa y los muchachos hemos tenido, se han rotado en el caso de he como dos o tres de ellos, y la razón es esa la inmediatez. ellos quieren tener, ser gerentes, quieren ganar dos veces lo que ganan, cuando empezaron aquí no tenían mucha experiencia, pero adquieren la experiencia y ya se convierte en una persona apetecible para el mercado.

**Entrevistador:** Exactamente y por eso quieren.

**Entrevistado:** Dinero, mira es una cosa, yo te lo puedo decir por los hijos mio, yo mis hijos el más pequeño el grande no, el grande ya está en otra etapa, pero el pequeño tiene 25 años el quiere tener su negocio, no quiere trabajar, y eso es una lucha con el para terminar la carrera y no la ha querido terminar y es negociante, osea el lo que le gusta es su negocio y vive del negocio porque el no quiere emplearse a nadie, él ha estado empleado y lo deja el trabajo, porque él no quiere emplearse a nadie porque ah y otra cosa una noneria increíble, tu no le puedes hablar mal a esa gente o no le puedes hablar que se sientan que fueron ofendido porque hay veces que se ofenden hasta porque lo miren, ese es un tema que tenemos de verdad es un trabajo constantes con ellos y con los supervisores.

**Entrevistador:** Excelente, la idea es buscar qué estrategias de éxitos le han servido a ciertos líderes que nos pueda dar luz para nosotros gestionar a los millennials, porque yo también, me tocó gestionar millennials.

**Entrevistado:** A mi me ha funcionado mucho la comunicación constante con ellos crearles espacios de comunicación porque a ellos les gusta sentirse escuchados y que sus ideas son escuchadas y que si algo no va a funcionar que se lo digan, a mi me ha funcionado mucho eso.

Otra cosa que me ha funcionado es crear actividades que a ellos les gustan, por ejemplo a ellos les gusta mucho las actividades fuera de aquí, en el caso nuestro lo que es la limpieza de playas, sembrar con la gente de medio ambiente, con las instituciones de medio ambiente. me he dado cuenta que a ellos les gusta muchísimo esto que ser partícipe del día día y que a ellos se le involucra en muchas cosas por ejemplo toma de decisiones, que cuando hay una reunión puedan expresarse libremente, que cuando tu estas viendo, porque así como este muchacho se fue y conocía la política, así tengo a la gran mayoría que cuando tu lo promueves porque aquí se ha promovido mucho al personal ellos se sienten que son dueños del proceso.

Además yo he hecho un híbrido con personas que tienen más edad y los llevé a ellos a conocerse a manejarse y cuando vienen las situaciones ellos tienen la libertad de venir aquí y hablar. ¿por qué? porque esto de mantener una comunicación constante con ellos les da la oportunidad para ellos poder expresarse, es importante con estos muchachos que ellos puedan expresarse y decir lo que sienten y que uno también porque ellos también tienen muy buenas ideas escuche las ideas que tienen porque ellos muchas veces, “ ah este es un muchacho nadie lo va atender”. eso lo mata, mata la creatividad de ellos,

Nosotros tenemos Dominicana se Transforma ellos son los primeros que están participando en este proceso de Dominicana se Transforma, osea que hay una serie de políticas y procesos que hemos creado así como programas, que ellos participan constantemente y también las actividades nuestras son actividades donde ellos puedan crear y hacer cosas, en el caso de, todos los meses tenemos una actividad diferente. en el caso de, “una jornada de salud”, ellos son partícipe de la jornada de salud pero con cosas innovadoras, a ellos les gusta mucho la parte de la belleza, mantenerse bien alineados, arreglados, que puedan tener facilidades y esas cosas no han ayudado a nosotros en estos 10 años a poder, esta cultura de personas que tienen muchos años en el negocio que no le gusta enseñar que se incorpore a esta cultura de millenials donde ellos tienen que enseñar a los millennials y las capacitaciones dirigirlas a temas por encuestas, nosotros hacemos encuestas anuales de capacitación, de clima, cuando hay una encuesta de clima ellos se involucran muchos y ellos pueden informar y decirnos las cosas que ellos entienden que se pueden hacerse, se toman en cuenta, se reúne a todo el

personal, todo los meses nosotros tenemos una capacitación que no es capacitación es una charla de motivación, ya sea yo que la imparta o traemos otra persona con temas que ellos dice que les interesa, uno de los tema más que pareciera controversial de lo que nos piden más es el tema de la, el de la violencia doméstica.

Una cosa increíble pero si, los mismo muchachos no las piden y cosas como esas es la que hemos implementado sobre todo en base a la comunicación y en base a ese deseo de ser protagonistas en la empresa. porque ese es el tema con ellos, ellos quieren ser protagonistas en todo.

**Entrevistador:** ¿Me escucha Sujeto 161718? porque veo..

**Entrevistado:** si, te escucho perfectamente.

**Entrevistador:** ah ok, como se apagó la cámara.

**Entrevistado:** espera un momento déjame cerrar la puerta.

**Entrevistador:** No, tranquila. Bueno siguiendo en esa misma línea, ah, ya que usted me hablaba de algunas problemáticas que se le ha presentado ahora surge esta pregunta: ¿Cuáles son las problemáticas específicas que presentan usted como líderes de Recursos Humanos al gestionar su equipo Millennials post COVID 19? esas problemáticas específicas si puede enumerar y hasta darnos ejemplos

**Entrevistado:** Es que no te puedo decir que ha cambiado, que hay una problemática específica después del covid, ¿por qué? porque ha surgido lo mismo Chantal, son las misma situaciones que estaban antes del covid, osea, que es lo único que te puedo decir que ha variado un poco: que hemos tenido que concentrarnos en la motivación en la parte de escuchar más y de los miedos, no de ellos sino de los mayores, realmente los muchachos no han tenido ese cambio brutal ni una cosa que te pueda decir. mira estos muchachos ahora mismo cambiaron la temática que tenían antes no, al contrario si ellos fueron quienes nos colaboraron más en el proceso de la pandemia están más, fueron mas, se adaptan más rápido al estar desde la casa, nos dieron ideas de qué hacer cuando estábamos en pandemia para trabajar desde la casa incluso ellos nos llamaban y nos decían “ mira yo puedo instalarme en mi casa, envíame a una persona de tecnología, consiganse un modem” osea ellos eran que nos, como son tan dados a la tecnología nos colaboraron muchísimo, no puedo decir que hay un problema como tal porque ellos se adaptaron a esta situación, se adaptaron a lo que era, ahora al regresar hay un proceso de adaptación al trabajo otra vez es como empezar de cero, pero no es que hubo un problema perce, con ellos no.

Yo si te puedo decir que tuve muchísimas situaciones con las personas análogas, con las personas que tienen muchos años que no conocían lo que era la tecnología, que era trabajar de la casa, que se le hacía difícil, pero con los millenials no.

**Entrevistador:** Ósea que la problemática con ellos es tu tema particular de millenials, de lo que hablamos anteriormente.

**Entrevistado:** Su tema de, que viene intrínseco con ellos.

**Entrevistador:** Que son específicamente, como usted enumeraba anteriormente: que era la parte que nos son constante.

**Entrevistado:** No, no son constantes, se te van hasta por un quítame esta paja, de verdad que sí. son muy, son muy preparado puedo decir que si le encanta estudiar conocer. son dados, los que tengo de servicio son muy dados ah, retar a las personas que están por encima de ellos, que ese es el reto mayor, osea porque muchas veces, los muchachos, jaja, retan a los que ya tienen un tiempo, porque ellos viven leyendo y buscando cosas nuevas entonces... y son más flexibles con los cambios, ahora mismo con esta personas que ya vienen con una mentalidad como digo yo de Dinosaurio, pero hemos logrado eh, poder tener una sinergia entre ellos y los mismo supervisores que tienen un tiempo.

**Entrevistador:** Siguiendo en esa misma línea¿Cómo es la rotación de personal en la empresa, el alta, baja o media después del COVID 19?

**Entrevistado:** No. la rotación de nosotros es muy baja, necesariamente nosotros no tenemos una rotación muy alta porque una de las cosas que ellos mismo es que aquí se le da oportunidad para ellos crecer y ellos le gusta mucho esa movilidad se cansan mucho de hacer lo mismo, esa rutina para ellos no es motivación para ellos motivación poder crecer y desarrollarse y poder seguir viendo económicamente sobre todo porque aquí anualmente nosotros evaluamos y no solamente evaluamos sino hay una política de incremento salarial en el mes de enero que no tiene nada que ver con la evaluación, porque nosotros quisimos separar la evaluación de desempeño de lo que era el dinero, ¿por que? porque para tu hacer tu

trabajo o hacer las cosas correctas no te tengo que incrementar tu salario. simplemente te tengo que pagar lo que yo acordé pagar lo que te iba a pagar.

**Entrevistador:** Excelente ¿ No ha visto una diferencia después del covid de rotación a antes del covid la rotación de personal?

**Entrevistado:** Es que no, es que gracias al señor nosotros tenemos una muy buena política de retención del colaborador, y sobre todo como te he dicho aquí se capacita mucho a las personas, nosotros creemos en que al ser humano, los seres humanos se deben tratar como seres humanos, todos los gerentes de aquí tienen un compromiso con el colaborador y con el trato, y no solamente eso el darle estabilidad a los colaboradores, que ellos sepan que tienen esa estabilidad. También nos ayudó mucho el manejo que tuvimos en la pandemia con ellos, aunque antes de eso no teníamos una rotación tan alta, nosotros te puedo decir quizás estamos en por un 1% a un 2 % dependiendo, el promedio del año nos queda en un 1%.

**Entrevistador:** Excelente, seguimos ahí mismo, vamos entonces a hablar. ¿usted me escucha?

**Entrevistado:** Te estoy escuchando ahora ahorita no te escuche nada.

**Entrevistador:** No, de que seguíamos en la misma línea que haya tenido algún caso de rotación porque ellos hayan querido dedicarse a su familia, osea refiriéndonos a los millennials o a planes personales.

**Entrevistado:** Hasta ahora no la mayoría No, las personas que se mueven de aquí es porque están muy preparadas, no hay una posición para moverla inmediatamente, porque como te digo a ellos la inmediatez para ellos es sumamente importante. entonces si se mueven a otro lugar. en el caso específico de millenials no, no tengo.

**Entrevistador:** De acuerdo,

**Entrevistador:** ¿Qué planes de acción llevó Recursos Humanos para mitigar las problemáticas antes mencionadas al gestionar su equipo Millennials? hablábamos de retención, podría enumerar estos planes que usted hablaba anteriormente,

**Entrevistado:** Dentro de los planes, que yo te había mencionado los planes que teníamos. está la capacitación constante, el plan de sucesión ellos saben para donde van y cuales serian las posibles posiciones que ellos pueden ocupar.incluso tienen una política de puertas abiertas donde ellos pueden venir a RR.HH y decir mire me encantaría prepararme para esta posición y se hace un trabajo con el gerente del área, se le explica al gerente del área,

Te puedo decir que la última promoción que hicimos, es de una joven que apenas tiene 23 años y ella era la encargada del departamento de archivo con 23 años, aquí el departamento de archivo es muy importante, ¿Por qué? porque ahí se guardan las pólizas y no tener ese departamento correctamente establecido no puede provocar una demanda sin pensarlo porque el expediente es el alma de la empresa cuando tiene que ver con un cliente que haya solicitado una póliza, sino esta todo en orden entonces nosotros podemos cometer un error con eso y esa joven inició aquí con 18 años

**Entrevistador:** ¡Waooo!

**Entrevistado:** Ella aprendió todo el proceso y es brillante, te puedo decir que es una muchachita que yo me le quedé sorprendido, nosotros hemos creado, en Diciembre creamos un programa queríamos que ellos en videos nos dijeran como se sentían en la empresa, yo te puedo pasar ese video y te vas a quedar sorprendida. ese equipo de muchachitos porque no pasan de 25 años ninguno. Hicieron un tremendo video donde cada uno escribía desde que se levantaba y de todo lo que veía aquí en la empresa y cómo se sienten identificados con nosotros, con la empresa y como agradecian el estar aquí, que se levanta. que se levantan con amor , que vienen aquí y ven un grupo de amigos que no ven un grupo de empleados ni de jefes, esa visión que hemos dado la plasmaron en un video y eso para mí me llenó de orgullo, de que una persona con tan poca edad fuera capaz de hacer un video,tan especial.

Yo lo voy a buscar a ver si te lo puedo pasar para que tu lo veas, lo mismo nos pasó con la otra empresa de fondo de pensiones donde cada uno describió a sus jefes de una manera tan bonita que nosotros dijimos ! wao! el trabajo se está haciendo y esa niña fue la creadora del video y quiero que tu veas el guión, el manejo del verbo de la forma de expresarse la escritura del guión, la edición de este video, osea eso muchacho nunca han trabajado nada de eso. Esa es la ventaja de trabajar con estos muchachitos que vienen frescos con amor, que tu le

inculcas la cultura de la empresa y que ellos la asumen siempre y cuando exista un proceso donde ellos se sientan parte de eso.

**Entrevistador:** !wao!, quiero ver el video, jaja quiero hasta ver el video jajaj.

**Entrevistado:** Yo quisiera, lloré muchísimo porque dije !wao! que bien me siento, me sentí tan bien y como lo emotivo que ellos comienzan con su video y mira mis amigos, me agarraron en actividades que teníamos en Diciembre, nosotros siempre tenemos actividades en Diciembre de que si un chocolate, una. lo llevamos a una terraza que tenemos, eso es otra cosa.

Las oficinas se han creado muy amenas se han creado, de que tenemos letreros, gráficos en las paredes, por ejemplo las paredes mira como son tu puedes escribir en ellas y hablar en ellas a través de capacitaciones, fijate en ellas mira eso es parte de lo que hacemos ahí en las paredes de la oficinas, las oficinas son abiertas son de cristal no tiene que estar cerrada.

Esa cultura, esas políticas de puertas abiertas es importante de que tu implementarla para esta nueva generación que se quieren sentir parte de la empresa, que se quieren sentir parte de lo que tu estas haciendo y quieren aportar y tienen mucho que aportar siempre que lo hagas dentro del marco de un proceso desarrollando cada uno obtendrás excelente resultados.

**Entrevistador:** Wao! esa idea me pareció excelente, parte de lo que usted comentaba anteriormente. A los millennials les gusta expresarse, estas paredes les permite a ellos poder expresarse, poder anotar sus ideas, su creatividad.

Entrevistado: Por ejemplo cuando yo voy a trabajar contrató personas muy jóvenes, aunque tengo personas que ya no son millennials, tienen muchos años conmigo, tienen 6 años y pico conmigo. pero fueron personas que contratamos jóvenes y yo lo que hago es entrenarlas en esas pizarras y ellas también cuando tienen que expresar algo lo expresan ahí y las muc

**Entrevistador:** Ahora vamos a entrar en la parte estratégica¿Actualmente tienen estrategias de gestión orientado a este personal que sea exitoso post COVID 19? ¿podría describirlas?

**Entrevistado:** No hay una estrategia específica, nosotros hacemos la planificación estratégica anual, se incluye todo dentro de eso pero no esto es para millennials este es para esto, no. Nosotros lo que hacemos es que dentro de la planificación estratégica como conocemos el personal que tenemos y es un híbrido, yo tengo todavía Z y X mi amor muchísima gente de esa edad tengo que mantener esa planificación estratégica con todo lo que él, lo que va dirigido a esos públicos, lo que le interese a cada uno, no es que es algo especial para uno y algo para otro. sino que hacemos actividades mistad donde unos participan y otros no, ya una actividad final que hacemos que tanto a los millenials como a los X les gusta son las de labor social eso donde tu vas, como te decía la limpieza de las recogida de las playas, sembrar árboles les encanta. mira eso fue un boom, trabajar con lo que es el ambiente nosotros tenemos zafacones aquí identificando cada cosa, que precisamente están viendo que no los vi ahí tengo buscarlo porque aquí lo desaparece de vez en cuando,

En el caso de ellos les encanta, son los primeros que si a una familia le falta algo se aparecen aquí con. tu dices que necesitamos tal cosa para una persona y son los primeros que se aparecen los muchachos, los viejos son un poquito más agarrados, los muchachos no, siempre se siente que quieren ser parte de. dame un minutito que me está llamando Maria.

**Entrevistador:** Si.

**Entrevistado:** Pues si en eso nos basamos nosotros, mayor mente.

**Entrevistador:** Y hablando de esa responsabilidad social mirándolo yo como una estrategia.

**Entrevistado:** Planes de motivación constante dentro de los planes tenemos por ejemplo actividades que hacemos de capacitación dirigidas a las necesidades de ellos, así también actividades que tienen, Yoli, dime mariana. siempre se hace un tema y se le pregunta, ayer estuvimos compartiendo una charla de prevención de drogas como es que se llama esta institución de prevención de drogas ellos tienen unas charla de prevención y a ellos les gustos. y también hay unas capacitaciones de emprendedore que se les imparten a ellos que se les consigue emprendedores que hayan sido exitoso, ellos ven los pro y los contra que eso es algo que hay que hacer constantemente con los colaboradores jóvenes, aunque ellos hacen lo que le da la voluntad pero al final tu le das las pautas de como hacer las cosas

**Entrevistador:** ¿Como ustedes saben cuales son los temas que a ellos les gusta? ¿cómo recogen la información?

**Entrevistado:** Por encuesta, un cuestionario sencillo se le pasa y ellos nos van diciendo realmente.

**Entrevistador:** ¿Ese cuestionario ustedes lo hace mensual, semanal?

**Entrevistado:** No, anual

**Entrevistador:** ¿Anual?.

**Entrevistado:** Si es anual y se revisa cada seis meses.

**Entrevistador:** Y de ese cuestionario se desprende.

**Entrevistado:** Los temas que ellos quieren ver y por ejemplo vimos estos temas el año pasado. ¿Te gustaría volver a ver alguno de ellos? ¿Qué te gustaría ver?. esas son las preguntas que se les hace.

**Entrevistador:** y tiene alguna abierta que ellos puedan sugerir o solo las que están ahí.

**Entrevistado:** Si, hay una pregunta debajo ¿De las que no están aquí cuáles te gustaría ver? y esas son, dependiendo también si conseguimos el instructor, otra cosa también surgió de ellos la cooperativa de nosotros, surgió de ellos la cooperativa.

**Entrevistador:** Wao!

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** Ósea que parte de lo que hemos hablado del inicio, resumirlo en escucharlos.

**Entrevistado:** Escucharlos e integrarlos. porque el problema es que muchas veces porque son jóvenes las empresas entienden que no tienen nada que aportar, que si es un invento que si, que si jala de los moños, te puedo decir que hemos logrado buenas retroalimentaciones de ellos, muy buenas.

**Entrevistador:**¿Cómo el departamento de Recursos Humanos tomó la decisión de formular estas estrategias?

**Entrevistado:** Por la misma, por lo que nosotros estamos viendo en el entorno no solamente aquí sino por lo que vemos fuera, en caso mío tengo una visión más general por el tema de que lo veo con ustedes en la comunidad de recursos humanos, en el caso de aquí como tal también yo estaba viendo muchas situaciones con las personas jóvenes y las personas de un poco más edad y siempre había quejas siempre había situaciones con eso al principio y yo no sabía cómo y ni idea tenía que era millennials eso fue en el 2012 más o menos.

Yo si venía de una empresa que trabajé mucho con millennials en una empresa de Software y esos muchachitos lo que tenían era de 18 a 25 años entonces de allá me traje una serie de cosas que pude implementar aquí que también le había hecho con ellos y me había dado éxito son estas que están aquí mas a ellos les encanta yo pude ponerle a ellos un lugar un espacio donde jugar billar, donde jugar nintendo, donde pudieran despejarse del área de tecnología que si podían despejarse en un momento determinado de su área y podían trabajar en cualquier momento aquí no lo pude hacer pero sí otras cosas como las que te he mencionado para poder fomentar ese trabajo en equipo y pudieran esas generaciones compenetrarse y llegar a un punto donde estamos en el día de hoy. no fue tarea fácil es un proceso que tu debes estar trabajando y observando constantemente, gestión del talento humano de verdad tiene que gestionarse con eso, no puede dejarse al supervisor solamente porque el supervisor se cansa de entrenar, el supervisor entiende que la persona debe venir con un chip de lo que nosotros hacemos aquí y es un proceso que hay que ir viviendo y aprendiendo.

**Entrevistador:** ¿Quiénes participaron en la formulación de estas estrategias?

**Entrevistado:** El Staff, todos líderes esto no es solo de recursos humanos, yo puedo proponer pero al final quien va a ejecutar es el líder que está en el área entonces nosotros tenemos que trabajar muy de la mano con los líderes. gestión del talento humano no hace el trabajo solo tiene que trabajar muy de la mano con los líderes y desarrollar en los líderes este tipo de implementaciones pero a través de ellos entender que es importante y que es bueno para ellos, porque si ellos no entienden que es bueno para ellos, no les va a ayudar en el resultado que ellos están buscando, tu no vas a tener el resultado que tu esperas tampoco,

**Entrevistador:** Pueden contarme algunas experiencias que tuvo, en el momento que tuvo la reunión de cuáles eran las ideas?

**Entrevistado:** Las ideas, al principio estaban los directores y gerentes renuentes a trabajar con personas sin experiencias eso era que no porque esto es muy delicado, eso era que aquí no se puede porque esto si una persona comete un error y más cuando tienen mucho años trabajando yo tengo personas aquí que tienen 30 años en el mercado asegurador.

**Entrevistador:** Wao!

**Entrevistado:** Y no había manera que quieran entrenar una persona joven digo no había manera porque ya lo están haciendo, entonces al principio fue lo creamos fue este diplomado donde todo el que no sabía de seguro podría registrarse, bueno entonces creamos ese diplomado para poder graduarse tenían que pasar por el departamento técnico, de reclamaciones o de negocios que son los departamentos más complicados y cuando ellos vieron los resultados de este diplomado de que ellos mismos los profesores fueron aquellos que tienen más de 30 años en la empresa ellos vieron que tenían potencial.

**Entrevistador:** Ohhh!

**Entrevistados:** Si, ellos vieron que tenía potencial en esos muchachos, y dijeron Sujeto 161718 no usted tiene razón esos muchachos son una estrella. y esa misma niña que acabamos de promover, siempre vienen donde mí y me decían ella y un grupo de personas más como cinco personas más decían estas muchachas son excelente hay que seguirlos entrenando en el próximo diplomado yo voy a participar y yo voy a enseñar. traíamos personas de fuera también pero si había temas específicos que le fuimos colocando a cada director y eso le ayudo a ellos a entender que había una oportunidad bellísima en este proceso y se fueron integrando porque ya después que tu pasas un mes con un grupo entrenando dos veces a la semana tu te haces, creas una sinergia con ellos esa fue la primera estrategia que hicimos aquí para poder que ellos se conocieran y que vieran personas de otro departamento muchachitos jóvenes con deseos de hacer las cosas.

Y hoy yo tengo mi gran mayoría de directores, directores no, son gerentes y supervisores son millennials son muchachos jóvenes que empezaron así, entonces yo creo mucho en no imponer las cosas sino buscar estrategias que te ayuden a que el otro vea que lo que tú estás proponiendo es bueno y es válido.

**Entrevistador:** Me pareció muy interesante. ¿Esa idea de que ellos mismos fueran los que capacitaron a los millennials salió de ahí de la reunión para la formulación de estrategia.

Entrevistado: no, ese es un programa que yo implemente en el 2001 en una empresa automotriz porque yo venía de una empresa automotriz donde estaba muy certificada , eh tenía **TS16949, QS900, ISO 9002** en ese momento que ahora es **ISO 2015**, al ser una empresa automotriz en nuestro país no existía ningún expertise entonces en estados unidos porque eso fue una idea de estados unidos no fue mía, en estados unidos ellos tenían expertos y estos expertos ellos lo envió a República Dominicana para ellos entendieran cómo funcionaba dominicana y ellos tenían que entrenarlos porque ellos se quejaban muchos porque ellos decían “porque vinimos para acá si aqui no habia expertos y ellos fueron los profesores de esos muchachos, Ingenieros acabados de graduarse de intec era que tomaba más y de pucmm ellos tomaban esos ingenieros porque eran moldeables.

Yo tenia un grupo de 25 muchachos de esos y ese grupo en ese momento fueron lo que asumieron y entendieron cómo funciona el automotriz en estados unidos y vinieron y trasladaron esas informaciones y esa capacitaciones para acá entonces de ahí surge la idea de que nuestros entrenadores entrenan a las personas de pisos como tal que eran en ese momento. Entonces aquí yo no podía hacer entrenamiento de piso ni traer gente de fuera, aquí hay personas muy buenas, muy buenas, aqui tenemos gente hasta con una trayectoria en el mercado asegurador que pocas empresas tienen entonces lo que yo decía es vamos aprovechar ese expertise de esa personas para que ellos devuelvan esto en una capacitación y que se sientan que están siendo tomados en cuenta para algo y que son parte del proceso, entonces por ahí fue que empezamos esta bella unión y procesos que hemos hecho con estas dos generaciones.

**Entrevistador:** Ustedes a estas personas que eligieron como trainer que sean los entrenadores le dieron base, por ejemplo hay formaciones para formar a otros.

**Entrevistado:** Si, pero la mayoría de ellos son formadores en otras empresas, lo habían hecho fuera de aquí. esa ventaja la tenemos que ellos eran formadores de estos mismos diplomados, porque lo imparte el dominico americano y se impartía en unibe. ellos son formadores de allí, entonces como ya teníamos esa ventaja la aprovechamos.

**Entrevistador:** Exacto ustedes aprovecharon lo que tenían.

**Entrevistado:** estrategia maximizar los recursos Chantal.

**Entrevistado:** Me parece excelente

**Entrevistador:** ¿Cuál fue el rol que usted desempeñó en el proceso que se estuvieron haciendo estas reuniones?

**Entrevistado:** Realmente la creación de la idea, dar seguimiento a la idea y que se implemente, por ejemplo en los diplomados yo siempre estoy presente. En el caso del seguimiento ver cómo fueron una evaluación de cómo se fue dando la capacitación a los colaboradores para darle retroalimentación a los facilitadores. osea es un rol participativo 100% es un rol que tiene que asumir como parte de trabajo del día a día, una lista de cosas que tienes que hacer, no es un rol pacifico de gestión del talento humano con estos proceso tiene que ser de involucrarse y de dar seguimiento.

**Entrevistador:** Eso veo que usted me estuvo hablando de que su rol, comenzó antes del proceso, dentro del proceso y de seguimiento e implementación.

**Entrevistado:** Eso es así.

**Entrevistador:** ¿Qué estrategias implementan los líderes de gestión humana que les favorecen en la relación y gestión con su equipo Millennials? una relación unida, cua es esta estrategia que favorece la relación cuáles son estrategia que van específica en

**Entrevistado:** Ahí lo que favorece la relación es la comunicación, ahí no hay una estrategia específica que yo te pueda decir, comunicación y comprensión porque es que hay tu puedes poner un , realmente esto yo lo resumo en comunicación, seguimiento y escuchar. mira escuchar lo que ellos te tienen que decir, desarrollar y hacer partícipe. porque muchas veces uno cree que se la sabe todas pero uno aprende todo los días de su gente siempre y cuando usted escuche no oiga sino que escuche, trabaje con ellos de la mano y que tu sepas que ellos también pueden aportar.

**Entrevistador:** Sujeto 161718 Cuéntenos cuál fue su experiencia en el proceso de implementación de las estrategias?

**Entrevistado:** Jajaja, habian dias que me sentía frustrada, jajaja. habian dias que yo decía ay Dios mío voy a dejar esto jajajaj. voy a soltar esto. pero al final cada vez que yo veía que crecía una persona y que yo lograba que uno de ellos se acercará a uno de los muchachos que lo promovieron eso fue una sensación que no puede describirse, una satisfacción de ver cumplido, tu sentirte wao estos muchachos van a crecer más el agradecimiento que estos muchachos y el compromiso crean no contigo sino con la empresa. y las encuestas. nosotros comenzamos con unas encuestas en 50 en 60 hoy tenemos una encuesta que llegamos a 84% que eso es mucho y que vamos por los noventa porque ya hemos hecho uno sondeos donde vamos casi al 90%, ese deber, o esa sensación de que estamos del deber cumplido y de que estamos aportando cosas en los colaboradores que ellos los reflejan en una encuesta de clima no por que yo les diga, sino porque ellos lo sienten eso no tiene precio. Es un proceso sumamente hermoso y que yo exhorto a todo el que pueda trabajar y dedicarle tiempo a esto porque hay que dedicarle tiempo a esto. esto es maravilloso.

**Entrevistador:** Le tomó mucho tiempo el proceso de esta implementación de estas estrategias.

**Entrevistado:** No.

**Entrevistador:** ¿Para ver los frutos?

**Entrevistado:** El año difícil fue el primero ya luego después fue un poquito más fácil cuando ellos después ellos fueron viendo los resultados. al final hay que presentar los resultados. porque hay que presentarlo en número y en evidencia de persona como tal, de rotación de que tu eres de la persona que cuando se me va uno aquí ya yo tengo uno visto aquí. para hacerlo. realmente es un proceso de un año más o menos.

**Entrevistador:** Hablabas anteriormente del compromiso ¿Podría definirme qué es el compromiso para la empresa?

**Entrevistado:** para nosotros se define para cuando una persona se le pide dar algo extra de lo que tiene que dar no pregunta simplemente lo hace y lo hace porque siente que todo esto es de él, porque siente con miras a que la persona se sienta bien en la empresa y que esto que se crea y que cada cosa que se crea aquí con miras a que ellos tengan un beneficio final.

**Entrevistado:** De acuerdo.

**Entrevistador:** ¿Actualmente es medible el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización?

**Entrevistado:** Si tu lo mides con los resultados de cada departamento, se mide también a través de las encuestas de clima. osea hay una pregunta específica que ellos definen como porque se sienten comprometidos. ellos son partícipes también de los análisis foda que hacemos aquí en la empresa. ellos se comprometen con decirnos a nosotros como nosotros podemos mejorar y ellos se comprometen con ser parte de eso y cuando hay una actividad fuera tu ves que es masiva que ellos son parte y llevan ese logo con orgullo de la empresa.

**Entrevistador:** Podría mencionar un ejemplo de compromiso de antes de las estrategias y después de las estrategias.

**Entrevistado:** Te voy a decir que el compromiso antes de las estrategias no existía como tal, Esto es una empresa familiar de un solo dueño y la gente venía muy maltratada y el que estaba ahí solo estaba esperando su prestaciones porque tenían muchos años en la empresa, o les decían ustedes parecen masoquista, no he es verdad que yo voy a durar tanto años con una persona que me maltrate, Entonces cuando tú les decía vamos hacer una actividad o una capacitación no se aparecía nadie, ahora tu haces una capacitación y no hay que obligar a la gente a ir a la capacitación. cuando tienes una actividad no hay que obligarlo, ahora saco un fondo de pensiones, yo no tuve que obligar a nadie para traspasarse ellos por compromisos con nosotros se traspasaron. entonces de eso se trata todos lo que se hace aquí ellos son partícipe, tienen por ejemplo en el banco la gente tiene su ahorro ahí crecen sus ahorro ahí, ese compromiso tu lo ves con el día a día y con sus resultados también.

**Entrevistador:** ¿Cuáles estrategias utiliza para fortalecer el compromiso de sus equipos millennials? ¿Puedes mencionar las que son específicas para fortalecer ese compromiso, que nos dé luz a otros líderes de recursos humanos?

**Entrevistado:** Realmente como yo te he dicho, creo que lo he mencionado cien veces lo mismo. La gente tiene que sentirse que es escuchada, osea, cuando tu siente que esto es tuyo, cuando el colaborador siente que esto es tuyo, cuando él viene y te trae una idea o cuando tu lo involucras en ideas, cuando tu haces encuestas donde le preguntas su opinión.

Cuando tu haces tu analisis foda, que incentivas a los líderes que no lo tiene que hacer el sino reunirse con su personal, *“Dominicana se transforma”* yo no tuve que obligar a nadie a que participara de eso, los millennials fueron los primeros que vinieron aquí y dijeron que querían participar que les interesaba, una va viendo a medida y van creando una estrategia a media dependiendo de la cultura de la empresa porque yo no puedo decirte a ti que lo que me funciona a mi quizás no te funciona a ti o al grupo que tu tienes porque tu tienes que conocer el grupo que tu tienes,

La primera estrategia es conocer a tu gente, tu no puedes ponerte a inventar cosas o copiar de otra empresa si tu no sabes si te va a funcionar ahí, tu puedes preguntar pero tu no sabes.

**Entrevistador:** Hablando ahora de tus resultados o de los resultados de las estrategias implementadas ¿Cuáles beneficios fueron evidenciados luego de las implementar los planes de acción por Gestión humana? ¿cuales fueron esos beneficios que fueron evidenciados que no hubo forma de cubrirlos?

**Entrevistado:** ¿Beneficios para que para la Empresa?

**Entrevistador:** Para la empresa.

**Entrevistado:** Un personal más capacitado, un personal más comprometido. que yo pueda evidenciar: asistencia de personal, cuando tu tienes un personal que asiste constantemente no te falta personal. tú no puedes decir ay, que me faltaron cinco gentes hoy. no. esta gente tiene el compromiso que cuando va a faltar te dice y si tiene que faltar porque no, un día como mañana que es jueves santo, tú ves todo el personal aquí. sus vacaciones la toma fuera de los tiempos, aquí tuve que no hay que cuando hay que cerrar un mes de ciclo de un mes todos están comprometidos con los resultados de la empresa osea que eso no tiene precio.

**Entrevistador:** ¿Cómo evaluaron la efectividad de los planes de acción? ¿Hubo un instrumento de evaluación para ir midiendo los planes de acción como iban siendo de éxito?

**Entrevistado:** No. no nos trazamos algo evidenciable, sino hicimos un trabajo con miras a conseguir un resultado. No había un seguimiento, si había un seguimiento en la planificación estratégica, el cual es todos los planes que nosotros presentamos, cada seis meses se evalúan

y ven cómo están dando resultados, pero es a través de la planificación estratégica que se evalúa, pero no hay algo específico para recursos humanos.

**Entrevistador:** Sino algo dentro del mismo plan estratégico. ¿de acuerdo?

**Entrevistado:** Exactamente

**Entrevistador:** ¿Qué recomendaciones nos puede brindar Sujeto 161718 para dar luz a otros Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa con sus equipos millennials? ¿Para sacarle el máximo provecho a esos millennials que recomendaciones nos da?

**Entrevistado:** Algo que he visto que no se, y más en nosotras las gestoras es que no nos involucramos, involúcrese, desarrolle, cree, innove, conozca su gente. porque muchas veces nosotros creemos que trabajar de la forma tradicional nos va a dar resultados en todos los lugares, no siempre es así y no siempre va hacer así, entonces mi sugerencia es que entonces usted se involucre de acuerdo a la cultura que usted ve en su empresa. en el tipo de colaborador que usted ve, usted tiene que conocer sobretodo cada una de su personal, involucrarse con ellos, que ellos sienta que usted he sincero que no hace algo por hacerlo sino porque usted está convencido de que usted quiere colaborar con ellos de que ellos son parte de la empresa y de qué van hacer siempre el proceso dirigido hacia que ellos ya, trabajen contentos y comprometidos en la empresa.

**Entrevistador:** De acuerdo.

**Entrevistador:** ¿Qué otras recomendaciones nos puede brindar para lograr comprometer sus equipos millenials con la organización a estos equipos?

**Entrevistado:** Una de las partes que yo he visto que fallamos mucho en cuanto a comprometer a los colaboradores es que, el primero que debe estar comprometido es el dueño de la empresa o los directivos de la empresa. hay que crear estrategias para que ellos se comprometan primero. los planes estratégicos que estamos trabajando eso no va basado en números o es basado en la gente, porque la gente es la que hace los números entonces que trabaja directamente con los directores para que ellos entiendan que la gente tiene que sentirse feliz , porque la felicidad no que disque yo te voy hacer una fiesta no, qué feliz es que tu tienes un ambiente laboral adecuado, que tienes las herramientas para hacer tu trabajo, que en el momento que tu necesites de la empresa, la empresa está disponible para ti. porque no es solamente de ti para la empresa sino de la empresa para ti también, entonces que exista

una serie donde la comunicación fluya, porque si no existe comunicación y que recursos humanos está trabajando por un lado y los líderes por otro eso no va a funcionar tampoco, tiene que existir una compenetración y un trabajo en equipo de toda la organización, desde arriba de forma de cascada hacia abajo. y eso no es habladuría eso es una realidad que yo la he vivido en estos treinta años que tengo en diferentes empresas, si eso no es así no va a funcionar.

**Entrevistador:** He cierto,he cierto. Parte de lo que hemos hablado desde el inicio ha sido desde el compromiso y de que muchas de las estrategias y planes de acción que has llevado, que te han dado el éxito para gestionar tus millennials, un beneficio de ellos es la retención se ha podido retener ese equipo, cierto?

**Entrevistado:** Si

**Entrevistador:** Y has podido sacar lo mejor que ellos tienen como millenials que ofrecer.

**Entrevistado:**Claro mi amor porque cuando tú lo involucras a esos muchachos ellos te dan el doble que tienen que darte, eso cuando se comprometen y cuando están comprometidos no hay quien lo saque de tu empresa.

**Entrevistador:** Bueno Sujeto 161718, hasta aquí ha sido la entrevista, quiero agradecerte enormemente el haber participado como voluntaria, la información que me ha proporcionado ha sido maravillosa, déjame parar la grabación, espera un momento.

## **Transcripción de entrevista sujeto 192021**

**Entrevistado:** [00:00:01] Pero. El. De hecho, cuando le di a imprimir no se descargó el documento en el primer. En el primer correo que me enviaste. Y no sé por qué. Y yo dije Bueno, quizás por eso no se dio la reunión en ese momento. Pero no me deja descargar el documento para firmarlo.

**Entrevistador:** [00:00:25] Ni ahora ni ahora. El que te envíe ahora.

**Entrevistado:** [00:00:28] Bueno, el de ahora no lo probé. Como era rápido me conecté. Pero cuando terminemos.

**Entrevistador:** [00:00:35] Eso te voy a decir que cuando terminemos tu prueba.

**Entrevistado:** [00:00:38] Escribo.

**Entrevistador:** [00:00:40] Tu tiene firma digital.

**Entrevistado:** [00:00:42] ¿No? Ah, ok.

**Entrevistador:** [00:00:45] Bueno, pero tranquilo. Cualquier cosa yo, tú me llega a cada tu wasa y yo te lo mando por ahí porque tuve que mandárselo a parte de de voluntarios porque ellos le hacía más fácil. Parece que estaban moviéndose mucho y se les llama fases descargarlo en el WhatsApp. No sé como a ti te sea más fácil. Tú me dejás saber.

**Entrevistado:** [00:01:08] Ya lo pruebo, yo lo pruebo y cualquier cosa la escribo.

**Entrevistador:** [00:01:13] ¿De acuerdo? Aunque ya que ya comenzamos a grabar. Te comentaba que el objetivo de la entrevista es comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de recursos humanos que dirigen millennials en empresas medianas. Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional. La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de Recursos Humanos en la gestión de sus equipos millennials. Quiero también recordarte que la información que proporcionas en esta entrevista será totalmente confidencial y sólo se utilizará como insumo para el desarrollo de la investigación. Por eso está el instrumento de confidencialidad que te envía. Donde tú, Tom, estaría dando permiso de poder conversar esta hora. Pero solamente vamos a sacar la información como hizo.

**Entrevistado:** [00:02:13] Perfecto.

**Entrevistador:** [00:02:36] ¿Qué edad?

**Entrevistado:** [00:02:38] 43.

**Entrevistador:** [00:02:42] Tamaño de la empresa en la que laboras.

**Entrevistado:** [00:02:45] Nosotros somos 600 empleados. Ok.

**Entrevistador:** [00:02:53] Cantidad primigenia. Bajo tu gestión.

**Entrevistado:** [00:02:57] Como provisionales tenemos 300 más. O sea que.

**Entrevistador:** [00:03:04] 300 de a.

**Entrevistado:** [00:03:05] Lo serían como 900 personas.

**Entrevistador:** [00:03:10] De acuerdo. Tienes millennial bajo tu cargo, bajo tu.

**Entrevistado:** [00:03:16] Gestión.

**Entrevistador:** [00:03:19] Directa.

**Entrevistado:** [00:03:19] ¿O no?

**Entrevistador:** [00:03:22] Indirecto.

**Entrevistado:** [00:03:24] ¿Indirecto?

**Entrevistador:** [00:03:26] De acuerdo. Las preguntas van axilar sobre este tema de los milenios. Voy a comenzar haciéndote unas preguntitas sobre el entorno empresarial. ¿Qué cantidad de millennial trabajan en tu empresa con un rango de edad de 25 a 40 años? Puede dármelo en porcentaje.

**Entrevistado:** [00:03:50] ¿A ese rango? Si. Somos un 60%. ¿Es población joven en general en la empresa?

**Entrevistador:** [00:04:04] Sí.

**Entrevistado:** [00:04:05] Sí. Pues dejando el rango abierto hasta los 40.

**Entrevistador:** [00:04:11] Sí, si es que se considera millennial de esa edad. Como en el día de hoy tendrían esa edad de 25. Oscila entre 25 y 40 años.

**Entrevistado:** [00:04:24] Ah, okay. Pues ampliando el rango de edad directo conmigo, hay tres.

**Entrevistador:** [00:04:31] Excelente. Qué cantidad. Tu personal está conformado por más del 64% del personal millennial.

**Entrevistado:** [00:04:40] Correcto. En todas las empresas del grupo.

**Entrevistador:** [00:04:48] Bueno, como el estudio para empresas medianas. Vamos a tomar uno. ¿Cómo se llama tu empresa?

**Entrevistado:** [00:04:57] Sé que el grupo de grupo. Es real. Ella.

**Entrevistador:** [00:05:06] Ok, vamos a tomar entonces como si fuera un segmento del grupo.

**Entrevistado:** [00:05:11] Correcto.

**Entrevistador:** [00:05:13] Es para el que trabaja directamente. ¿Cómo se llamaría?

**Entrevistado:** [00:05:19] Así es que trabajo con el grupo completo. El grupo conforman nueve empresas, pero el gestión humana trabaja para todos.

**Entrevistador:** [00:05:32] De acuerdo. ¿Cuáles crees que sean las principales características de los millennials?

**Entrevistado:** [00:05:42] Um. Son personas un tanto auto dirigidas y que se manejan más por resultados más que por. Que por un objetivo fijo ya no, no son tan fieles a llevar como la las normas, los procedimientos y las cosas que mayormente son convencionales, sino que más le gusta un manejo de su tiempo, enfocarse más en lo que le gusta ese tipo de cosas.

**Entrevistador:** [00:06:27] De acuerdo. Cuáles son las expectativas laborales de los millennials en materia de cómo son gestionados por sus líderes de gestión humana que tú puedas mencionar y expectativa de acuerdo a tu experiencia o de acuerdo a tu conocimiento. Laborales tienen los millennials en cuanto a su líder de recursos humano. ¿Qué esperan de su líder?

**Entrevistado:** [00:06:51] Buscan una persona que los guíe, no que le trace, no que le trace pautas, sino que los orienten, que los escuchen. Y que esté abierto a diferentes tipos de orientaciones y de opiniones. Que no sea el que no tenga sesgos.

**Entrevistador:** [00:07:18] Que no tenga sesgo pudiera dar un ejemplo más o menos.

**Entrevistado:** [00:07:22] Eso sí, que no se etiquete a las personas por cómo se comporta, por como se viste, por cómo se expresa, por qué orientación sexual tenga ese tipo de cosas. Que no, que no te etiquete de que tu eres para darte un ejemplo hippie, eso quiere decir que tu no puedas cumplir con tu trabajo.

**Entrevistador:** [00:07:43] Ah, de.

**Entrevistado:** [00:07:44] Acuerdo. Sí. Que no por por estar de etiqueta de saco y corbata quiere decir que tú tengas mejor desempeño que otro que sea más relajado o que una persona que tenga una orientación sexual diferente no te pueda rendir en un en una, en x o y posición simplemente porque su orientación sexual es otra.

**Entrevistador:** [00:08:12] ¿Parte de esas dos expectativa que tuviste mencionando, has podido visualizar o vislumbrar otra más? Que pudiéramos tomar en cuenta de que ellos esperan de su líder.

**Entrevistado:** [00:08:26] Una persona que, como te comenté anteriormente, que los guíe, esté pendiente a su desarrollo profesional, a su capacitación, a su bienestar, tanto no solo en lo económico, no como te venga la compensación directa, sino de cómo. El. La interacción. El trabajo o el balance vida trabajo sea equitativo. Ese tipo de cosas gustan de. Que desean que el trabajo sea rentable en todos los aspectos de su vida. ¿Después? Sí. No, no, que tú

tengas una buena paga. Pero entonces eres esclavo del. De la oficina. Todo el trabajo. Sino que tú puedas tener un equilibrio de que. ¿Ok? Y yo tengo un objetivo que cumplir una jornada. Espero que allá afuera de ahí puedan hacer otra cosa, porque son personas jóvenes que tienen familia, que tienen hijos, estudian, que trabajan. O sea, un sinnúmero de cosas que no los. Que no necesariamente su foco de concentración es el trabajo. Tienen que diversificarse.

**Entrevistador:** [00:09:53] Después del Cobi. ¿Tú has visto que se le ha despertado alguna expectativa adicional? Has podido vislumbrarse otras expectativas que yo tenían latente ahí. Ha sido un poquito más idéntica, más intensificada. ¿Qué has visto en cuanto a las expectativas laborales? Ya después del cole.

**Entrevistado:** [00:10:17] El tema del teletrabajo. Venga. Muchas personas están más interesadas en que ya no necesariamente tiene que estar amarrado a un espacio físico para desempeñar su función. No sé, ese tipo de cosas. Ya. Se ha despertado después de que se probó. Esa experiencia de que te podías rendir de igual manera aunque no estuviera en. Bajo el ojo avizor directo de tu supervisor. Esto se ha creado como cierta. Inquietud o interés en que quizás no siempre tenga que estar en un horario fijo, sino que se puedan. También manejar su tiempo. De acuerdo.

**Entrevistador:** [00:11:17] Entrando ahora ya la parte de recursos humanos. ¿Cuáles son las problemáticas que presentan o presentas tú como recurso humano al gestionar estos equipos millennials? ¿Cuáles han sido la problemática que yo he muestran?

**Entrevistado:** [00:11:40] Hay un tema fuerte con con el ausentismo. Y con la de la tarde. O sea, el tiempo. El tiempo en algunos es un poco. Hay las licencias médicas. Ese es el dolor de cabeza del área en estos. En estos momentos. Bueno.

**Entrevistador:** [00:12:06] O sea que la robé. Hablabas de la rotación.

**Entrevistado:** [00:12:12] El ausentismo y las andanzas.

**Entrevistador:** [00:12:16] Son la problemática que hay que presentar con.

**Entrevistado:** [00:12:19] Urgencia médica. Con licencia médica.

**Entrevistador:** [00:12:22] ¿A qué crees que se deba esta rotación? Este ausentismo.

**Entrevistado:** [00:12:30] Um, hay diversas razones. Hay personas que tienen un tema con con lo que es su el desplazamiento, ya que viven muy lejos y el transporte no es muy efectivo. Entonces esto lo hace demorarse en su. ¿Es el traslado de tu casa hacia la oficina o hacia el centro donde les toca laborar? Y el ausentismo. Muchos tienen tema con lo que son sus hijos de que el niño está enfermo. No tienen quien se los cuide. No llegó la persona que le da apoyo en la casa. Esas son las constantes que se repiten independientemente de cuál de las empresas sea que esté presente la eventualidad.

**Entrevistador:** [00:13:27] De acuerdo.

**Entrevistado:** [00:13:29] Hay muchas madres solteras. Entonces este tema de que tú eres el todo de esa casa. Y con varios niños pequeños, a veces le complica su el cumplimiento. A. Y lo de las licencias es propio de todos los tipos de virus y el clima que estamos enfrentando ahora mismo con entonces mucha gripe que la secuela del col. Y ese tipo de cosas que están como ahora, más a la orden del día que anterior a la pandemia. Hum.

**Entrevistador:** [00:14:15] ¿Tú podrías decir que hay, pero se han agregado problemáticas después de la pandemia por el pololeo o los millennials?

**Entrevistado:** [00:14:25] Sí, porque tú sabes que por lo regular a quien le dio cobijo le queda. No a todos, pero a muchos le quedan secuelas. Entonces ya su salud no es la misma y cualquier vida, si es que anda, les afecta.

**Entrevistador:** [00:14:43] De acuerdo. ¿Cómo es la rotación del personal en la empresa? Alta. Baja, media.

**Entrevistado:** [00:14:49] Es alta.

**Entrevistador:** [00:14:51] ¿Alta? Después del Kobe ese, se agravó un poco más. ¿Cuál es la diferencia?

**Entrevistado:** [00:14:59] ¿No? Sí, se agravó un poco más por el tema de que también teníamos lado las suspensiones, pues ese tipo de personal que duró ese tiempo tan largo, suspendido, buscó la forma de cómo ir sobreviviendo y ya cuando se le solicitó que se reintegrará, no estaban en la misma disposición y fueron saliendo gradualmente de la empresa y. Y los demás. Por lo. Por los temas que te mencioné anteriormente, su problema de llegada, de desplazarse, de quien le cuide los niños y ese tipo de cosas. Lo que a veces lo lleva a. A tener que tomar la decisión de moverse o de renunciar. Sí. Vale.

**Entrevistador:** [00:15:57] ¿Qué planes de acción llevó recursos humanos para mitigar las problemáticas que mencionábamos ahora al gestionar estos millennials? ¿De qué te auxiliarse? ¿Qué planes? ¿Qué ideas? Para poder gestionar a tu equipo.

**Entrevistado:** [00:16:14] Milena Con esas personas se conversa. Cada caso en particular se le dan alternativas de diferentes turnos, de diferente esquema de trabajo para ver cómo se puede balancear esa situación que tienen con que se sigan dando. El desempeño en la posición.

**Entrevistador:** [00:16:47] ¿Si han tenido algo plasmado de de seguimiento o no?

**Entrevistado:** [00:16:53] Sí, si, cada caso se maneja por escrito. Sí, hay muchos que se consultan con nuestros abogados. Claro, cuando se va a modificar un esquema de horarios o cuando se eleva a otorgar X o Y concesión. Entonces cada caso se maneja diferente.

**Entrevistador:** [00:17:19] Entrando ya un poco a hablar de estrategias de de recursos humanos. Actualmente tienen estrategia de gestión orientada a este personal que te haya sido exitosa.

**Entrevistado:** [00:17:36] Pero interesante.

**Entrevistador:** [00:17:38] Acciones, estrategias que tú hayas tenido que armar en ese momento, que te hayan sido de éxito al gestionarlo a ellos, a pesar de que tu dices tu dijiste bueno esto me esta funcionando, déjame yo ir haciendo este plan de acción por llamarlo así, o tener esta táctica con ellos y conversar un poco sobre ella que te haya sido de utilidad tanto para. Ayúdate con la red, con la rotación. Ayúdate con el. Con la gestión de relaciones.

**Entrevistado:** [00:18:13] Cosas en el tema del teletrabajo y de tu acercarte a conversar con cada una de esas de esos casos en específico a las personas les gusta sentirse escuchada y que. Y que realmente vean que tú te interesas por. Por su bienestar. Eso. Eso por lo regular ha dado mucho resultado. Pero. No obstante, hay casos que no, que no se pudieron. Que no se pudieron salvar. Que por más que se le buscaba una. Una alternativa. ¿No? La persona tuvo que salir.

**Entrevistador:** [00:19:01] Podría describir algún proceso que tú llevas para. Para hacer la estrategia con ellos.

**Entrevistado:** [00:19:14] Si el estudio de caso. Sé que tú te sientas con la persona, lo conversas e hace una, una como un abanico de alternativas y se presentan diferentes escenarios para que. Para ver como, como va reaccionando y cual y cual es el más conveniente. Sí.

**Entrevistador:** [00:19:44] De acuerdo. ¿Cómo el Departamento de Recursos Humanos tomó la decisión de formular esta estrategia que tu me menciona a como vino a esa formulación? ¿De qué manera vamos a esta estrategia?

**Entrevistado:** [00:19:58] Por la preocupación de lo del. De la constante en cada uno de los pasos. Entonces, como cada caso es diferente. De la única manera que tú puedes llegar a un. A un resultado o a una decisión en común es mirándolo separadamente y conversando con acercándote al colaborador. Pero estamos hablando de.

**Entrevistador:** [00:20:28] Quienes participaron en la formulación de esta idea, de esta estrategia.

**Entrevistado:** [00:20:33] Entre la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Gestión Humana o de la Secretaria de Estado.

**Entrevistador:** [00:20:41] ¿Cuál es el rol que usted desempeñó en el proceso que estuvo formando esta idea?

**Entrevistado:** [00:20:50] Em. Así como te comenté de al observar cuál era la constante, cuál era nuestro nuestros problemas en común de. De acercarnos a ello y conversarlo. Sí. Entonces este. Este tipo de reunión he de llevarla a cabo de ese acercamiento. Porque a las otras cosas no le habían resultado.

**Entrevistador:** [00:21:26] A usted tuvo el rol de llevar el plan Acción. Correcto cuando tuve la reunión.

**Entrevistado:** [00:21:34] Volver.

**Entrevistador:** [00:21:39] Y el seguimiento estuvo a cargo de.

**Entrevistado:** [00:21:46] El seguimiento. Te llevan a una matriz. Porque tal caso se documenta si se hace semanal. Usted comparte con la dirección administrativa.

**Entrevistador:** [00:22:01] De acuerdo.

**Entrevistado:** [00:22:03] Sí, obviamente se lee. Se le retroalimenta al supervisor del colaborador.

**Entrevistador:** [00:22:09] Después que tiene el. ¿Eh? La evaluación de la persona se le retroalimenta. O cuando ya tienen los resultados del seguimiento.

**Entrevistado:** [00:22:22] Sólo se le menciona desde el momento que se va a comenzar a acercarse al colaborador para que el supervisor sepa, porque son una de las primeras que te dan la alerta de que tienen los jefes o el problema con. Un colaborador porque le está llegando tarde, que no falta, porque le afecta el equipo, porque sabe que si los demás cumplen y uno no. Entonces viene la cuestión antes de que, porque. A mí. Si al otro no le creen, entonces se le. Se le comenta lo que sé, el plan que se va a trazar con esa persona antes de acercarte al colaborador. Los detalles así al dedillo, no se le comparten al supervisor, sino, a modo general, el resultado de las acciones a tomar. Por un tema de confidencialidad. De no estar divulgando los problemas de cada quien con todo el mundo. De acuerdo.

**Entrevistador:** [00:23:28] ¿Qué estrategia específica implementa que favorezca esta relación del recurso humano con su equipo milennial, que favorezca esta relación, esta gestión del ambiente? ¿Cuál estrategia va específica para esto?

**Entrevistado:** [00:23:46] Las encuestas. Las encuestas de clima.

**Entrevistador:** [00:23:55] Ustedes van midiendo y después que la mida.

**Entrevistado:** [00:24:00] Entonces se analiza. Y si atacan los puntos que quedan más bajos. Que los que están bien. Entonces intentan de hockey por ahí. Vamos. Bien, vamos a seguir.

**Entrevistador:** [00:24:16] Ah. ¿Tienen alguna estrategia que el que le estén midiendo a ver? O sea, acciones que hagan con los compañeros, o sea con su equipo, que ustedes escuela, midan. Cómo va esa gestión que me pueda mencionar acciones que usted ya hace, no sé si diaria. Actividades que fomenten lo que la relación del líder con el equipo.

**Entrevistado:** [00:24:45] Las encuestas son trimestrales. Y ya luego de eso entonces se comunica de cuáles son los hasta los resultados y los planes de acciones a tomar. De acuerdo.

**Entrevistador:** [00:25:07] Podría definirme que es el compromiso para la empresa.

**Entrevistado:** [00:25:13] ¿Pero en qué sentido?

**Entrevistador:** [00:25:16] Usted sabe que lo los valores. Cada empresa lo define de acuerdo a la empresa. Entonces el compromiso para ciertas empresas de alimentos y bebidas que la definición que yo les tiene no es igual. El que lo tiene otra empresa sea para la suya, que es el compromiso para su empresa como ustedes lo definen para para su empresa.

**Entrevistado:** [00:25:41] En. Dame, dame, dame eso. No, un momento. Listo. Estaba despachando una mensajería. Disculpa. Pues bien, entonces. Mira, nosotros no somos empresa de bebidas. Somos una empresa de servicios médicos. Entonces, como servicios médicos. Nuestro mayor compromiso es un servicio de calidad y de manera ética. Porque como estamos tratando con salud de que nuestros servicios cumplan con todos los estándares de calidad y los protocolos de salud.

**Entrevistador:** [00:27:15] De acuerdo. Actualmente es medible el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización.

**Entrevistado:** [00:27:22] Sí. Porque para cada. Para cada posición, para cada contratación, hay unos requisitos mínimos que deben de cumplirse. Como vamos a suponer, un médico no puede contratar un médico que no tenga ese cuadro porque es parte de lo que garantiza el servicio.

**Entrevistador:** [00:27:50] Cómo usted mide cual el proceso de medir el compromiso de la gente, sea de su equipo, de su equipo milenial, con la empresa. Si me lo puede describir. Proceso de cómo también que ellos están comprometidos con la empresa, su equipo de trabajo.

**Entrevistado:** [00:28:09] De que cumplan con todas las normas y procedimientos establecidos, tanto internos como a los protocolos de salud.

**Entrevistador:** [00:28:21] Ellos tienen uno como un checklist. Si de los procesos que tienen que agotar.

**Entrevistado:** [00:28:29] Correcto. Dependiendo de la función que desempeñe. Porque no es lo mismo el protocolo que seguir un médico de ambulancia al que tiene que llevar un ortodoncista. Ya van variando, pero en sentido general, si tienen un. Unos puntos que seguir y que cumplir. De acuerdo.

**Entrevistador:** [00:28:57] ¿Cuáles estrategias son específicas para fortalecer el compromiso de tus colaboradores con la empresa? ¿Cuáles son esas estrategias o planes de acción que ustedes tienen que usan para que se fortalezca el compromiso de ellos con la empresa?

**Entrevistado:** [00:29:19] Se le presentan los resultados y la satisfacción de de los clientes. O sea. Hay encuesta de cada cliente completo. Sobre el servicio que recibe.

**Entrevistador:** [00:29:46] Y cómo esta estrategia te ayuda a tú saber que los muchachos, aquel equipo tuyo de trabajo, está comprometido con cómo se hacen, fortaleció el compromiso con la empresa.

**Entrevistado:** [00:29:58] Porque rindo los resultados esperados. ¿De acuerdo?

**Entrevistador:** [00:30:58] ¿Cuáles beneficios fueron evidenciados luego de las implementaciones de los planes de acción por Gestión humana?

**Entrevistado:** [00:30:01] en la bajada de la rotacion.

**Entrevistador:** [00:31:02] ¿Como evaluaron la efectividad de los planes de acción?

**Entrevistado:**[00:31:03] Midiendo los resultados de las muestrasanteriores con los resultados de los meses posteriores a la implementacion.ahi tu tiene un porcentaje

**Entrevistador:** [00:31:02] ah tu tienes un instrumento de medicion.

**Entrevistado:**[00:31:03] una tabla.

**Entrevistador:**me puedes decir el nombre de la tabla de medicion.

**Entrevistado:** ah tu mides es la rotacion pense que era un tablero, ahh ya.

**Entrevistado:**[00:31:08] La observación

**Entrevistador:**[00:31:10] me puedes brindar un ejemplo especifico que te haya pasado con algun coloborador de implementar la estrategia y de como te beneficio despues de implementadas

**Entrevistado:** [00:31:11] no, no tengo nada en mente.

**Entrevistador:**[00:31:04] De acuerdo ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millenials?

**Entrevistado:** [00:31:11] Que le digas que tu esperas de ellos, no inferir que la persona tenga que adivinar, sino que de esa pocicion decir que espero de esa pocicion de ellos, con objetivos claro.

**Entrevistador:**[00:31:04] tu entiendes que despues de la medicion se hablen de los resultados que ellos hayan tenido

**Entrevistado:** [00:31:11] no necesariamente, a los gerentes si para qe vean como van las cosas pero a los colaboradores no,

**Entrevistador:**[00:31:04] algo mas que quiera gregar ecomendaciones nos puede brindar para dar luz a los Líderes de Recursos Humanos para lograr una gestión exitosa de sus equipos millenials?

**Entrevistado:** [00:31:11 Gracias por tu tiempo y por poder participar d ela inestigacion

**Entrevistador:**[00:31:04] espero que te haya servido.

## Transcripción de entrevista sujeto 222324

### Transcripción

Entrevistador:

Buenos días Sujeto 222324, gracias por darme esta entrevista. Quiero explicarte que el objetivo de esta entrevista es comprender las estrategias de gestión que utilizan los líderes de recursos humanos que dirige milenaria en empresas medianas.

Entrevistador:

Este estudio servirá para elaborar una tesis profesional. La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en la gestión de sus equipos, milenaria.

Entrevistador:

Te agradezco nuevamente el ser parte de esta investigación. Te quiero reiterar que la confidencialidad de la información que tú me proporcione solamente se va a utilizar como insumo para el desarrollo de esta investigación.

Entrevistador:

Y, vamos a comenzar hablando un poco acerca de la empresa.

Entrevistador:

¿Qué cantidad de milenaria trabaja, eh? Bueno, la empresa todas vamos a hablar ahora de la empresa, pero vamos a presentarnos.

Entrevistador:

Tu nombre es.

Entrevistador:

Tú me escuchas rubia.

Entrevistador:

Tú me escuchas rubia tu nombre es.

Entrevistador:

La barra de tu intento internet de tu sales roja.

Entrevistador:

Vine a tú me oyes.

Entrevistado:

Se te te oigo por.

Entrevistado:

Corta que se queda frío.

Entrevistador:

Ok.

Entrevistador:

¿Yo te preguntaba que cuál que dice cuál es tu nombre completo?

Entrevistado:

Eduvina González de Severino eduvina González de Severino.

Entrevistador:

No te escucho el sexo.

Entrevistado:

Sexo femenino.

Entrevistado:

41 años.

Entrevistador:

Antigüedad en la empresa.

Entrevistado:

Cuatro años.

Entrevistador:

El puesto que desempeña.

Entrevistado:

Eh recursos humanos.

Entrevistador:

Gerente dijiste.

Entrevistador:

Tamaño de la empresa.

Entrevistador:

Tamaño de la empresa. No sé si me escuchaste.

Entrevistador:

Me escuchas, te escucho bien ahora.

Entrevistado:

¿Que te?

Entrevistador:

¿Te decía que el tamaño de tu empresa cuál era?

Entrevistador:

Me voy a hacer venia.

Entrevistado:

Me escucha.

Entrevistado:

Tía pues.

Entrevistado:

Bien, pero eso.

Entrevistado:

Era grande.

Entrevistador:

¿Cantidad de millennial bajo tu gestión Sujeto 222324inia, cuánto tenías?

Entrevistador:

No se oye nada arruina yo te yo te hago las preguntas y no se escucha nada para atrás nada.

Entrevistador:

No te oigo ya no te oigo nada

Entrevistador:

Aló Hola.

Entrevistador:

Oye nada se oye nada nada como si yo estuviera sola, se escucha.

Entrevistador:

Tú me oyes.

Entrevistador:

Sujeto 222324inia, el tamaño de tu empresa.

Entrevistado:

¿Bueno, se puede considerar pequeña de acuerdo a la cantidad de empleados cuánto?

Entrevistador:

Empleado tiene.

Entrevistado:

Entre 9295 empleados.

Entrevistador:

Que mediana es después de 5 empleados, se considera mediana 5 días empleada.

Entrevistador:

Entonces entra en la mediana empresa. ¿Y qué cantidad de millenia bajo tu gestión?

Entrevistado:

Bueno, alrededor de 45 personas.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

Entrevistador:

¿Hablando ahora un poco de la empresa, qué cantidad de millennial trabajan en en la empresa con un rango de edad de 25 a 40 años?

Entrevistado:

Y vamos a decir que.

Entrevistado:

A 1515 del día 15 personas.

Entrevistador:

Tu personal está conformado por más del 64%.

Entrevistador:

De los millennials.

Entrevistado:

Sí se podría decir que sí.

Entrevistador:

¿A que tú crees que se deba este alto porcentaje de milenio en la organización?

Entrevistado:

Bueno, como en la empresa mayormente la los empleados que se busca son para operadores.

Entrevistado:

Yaw considero que es seguro, seguramente por eso.

Entrevistador:

¿Cuáles crees que sean las principales características de los millennials que lo caracteriza a ellos los millennials?

Entrevistado:

Bueno, los millennials que quieren introducirse mayormente en el mercado.

Entrevistado:

Pero o sea ellos no están o sea no saben realmente que ellos están buscando cuando se encuentran ante cualquier situación, pues ellos dejan el trabajo porque entienden que ellos no pueden con esa carga.

Entrevistado:

Aunque sí hay muchos que están bien centrado, pero la mayoría de los que yo maneje no tenía permanencia en el trabajo.

Entrevistador:

¿Cuál es tu? ¿Crees que sean las expectativas laborales de los millennials en materia de como son gestionados por su ley de recursos humanos? ¿Que tú crees que ellos esperan de de su líder de recursos humanos?

Entrevistado:

¿Si me puedes repetir, por qué?

Entrevistado:

Se se está cortando chantaje.

Entrevistador:

¿Cuáles son las expectativas laborales de los millennials en materia de como son gestionados por su líder de gestión?

Entrevistador:

¿Es decir que tú crees que ello espera de su líder de gestión humana?

Entrevistado:

Bueno, ellos esperan que tú le soluciones todo inconveniente que ellos tengan en la empresa y con su superior y superior inmediato.

Entrevistado:

Que tú tengas la solución.

Entrevistador:

¿Ha pasado algún ejemplo de que tú me puedas compartir? D.

Entrevistador:

De expectativa.

Entrevistador:

De ellos y donde ti y de expresarte lo que necesitan que tú me puedas compartir.

Entrevistado:

Déjame ver.

Entrevistador:

¿Me escuchaste?

Entrevistado:

Sí, sí, te escuché.

Entrevistado:

Bueno mayormente.

Entrevistado:

Si te digo iban a mi departamento cuando no se sentían satisfechos con el salario, cuando yo entendía que estaban en otra posición para la que fueron re.

Entrevistado:

J dos EE entendían que ya hay yo tenía el suficiente conocimiento para.

Entrevistado:

Para que le hicieran el aumento.

Entrevistador:

¿Entrando ahora a la parte de recursos humanos, cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de recursos humanos al gestionar su equipo milenio?

Entrevistado:

Cántame algo.

Entrevistado:

Tú haces las preguntas, se me está cortando y no te puedo entender la pregunta.

Ah ok.

Entrevistador:

Me escuchas Ahora bien.

Entrevistado:

Sí, te escucho.

Entrevistador:

El cual es son las problemáticas.

Entrevistador:

Que presentan los líderes de recursos humanos.

Entrevistador:

A gestionar sus equipos milenio.

Entrevistador:

¿Cuáles son esos problemitas que le da lo que presentan los líderes? ¿Tú como líder de recursos humanos gestionando millennial?

Entrevistado:

Bueno, la ausencia que los permisos.

Entrevistado:

Son personas que toman mucho permisos, se ausentan sin decir sin o sea, sin avisar, sin previo aviso. Hs.

Entrevistado:

Mayormente, esos son los dos problemas que tienen los milenios.

Entrevistador:

Después del cove.

Entrevistador:

¿Se ha agravado, ha visto alguna diferencia más?

Entrevistado:

No entiendo que con el COVID que ellos tuvieron mejor que cuando están en la normalidad, no sé por qué, pero allá paso así, porque como son una farmacéutica y trabajamos.

Entrevistado:

Es todo la pandemia y también por el corte horario también que se trabajó.

Entrevistador:

Como las retención de personal en la empresa alta baja media.

Entrevistado:

La rotación de personal es mediana.

Entrevistador:

¿Después del COVID, bajó o subió?

Entrevistado:

No te escucho Santa.

Entrevistador:

¿Después del COVID, bajó o subió?

Entrevistado:

Pues sí.

Entrevistado:

Es que ya no te escuchando.

Entrevistador:

¿Después del COVID, me escuchas ahora?

Entrevistado:

No sé.

Entrevistado:

Escucha bajito.

Entrevistador:

Me escuchas bien ahora.

Entrevistador:

No me me escuchas ahora.

Entrevistado:

Dame un segundo que yo no escucho nada.

Entrevistado:

¿Dónde está normal? Dime la pregunta, por favor ahora.

Entrevistador:

Yo te decía que después del COVID, la rotación de personal.

Entrevistador:

¿Eso tuvo algún cambio? Subió, bajó.

Entrevistado:

Se mantuvo normal.

Entrevistador:

¿Qué planes de acción llevo recursos humanos para mitigar las problemáticas de mencionada? ¿Al gestionar tu equipo milenio?

Entrevistador:

¿La problemática de los permisos que mencionabas cual otra me mencionaste las ausencias?

Entrevistado:

Ahora sí.

Entrevistado:

Ausencias y permisos muchos permisos.

Entrevistador:

¿Qué planes de acción llevo recursos humanos para mitigar estos problemas?

Entrevistado:

Bueno, se hablaron se hablaba con los supervisores y se llamaba el personal, se llamaba los milenials a mi oficina para.

Entrevistado:

Darle que cuál era la situación de porque estaban faltando tanto pidiendo tantos permisos.

Entrevistador:

Entrando ahora a la parte de estrategias, actualmente tiene estrategia de gestión orientada exitosa este personal de estos millennials.

Entrevistado:

Ese es el micrófono, no se oye nada.

Entrevistado:

No se porq no se oye.

Entrevistador:

Me escuchas.

Entrevistado:

Es que se está escuchando, bajito, bajito, muy bajito.

Entrevistado:

Que casi ni se escucha.

Entrevistador:

Mira ve tu audio porque yo lo tengo al 100 por ciento y yo no he tenido problema con este audio.

Entrevistador:

Me escuchas, mira a ver.

Entrevistador:

Me escuchas.

Entrevistador:

Actualmente tienen estrategia de gestión orientada a este personal que sea exitosa.

Entrevistado:

Si tienen perdón.

Entrevistador:

De gestión de gestión para los equipos millennial.

Entrevistado:

Bueno, actualmente no se está trabajando en esa en esas estrategias, porque mayormente en esa empresa.

Entrevistado:

Se basa más en lo que es la producción.

Entrevistado:

Que buscar estrategias para el personal.

Entrevistado:

En todo el.

Entrevistador:

O que no tienen tampoco alguna, aunque no tengan, aunque no sean escritas, o sea, como dirige al personal ciertas cosas.

Entrevistador:

Para que el personal te una buena relación.

Entrevistador:

¿Oh ok sí llegarán entonces a hacer estas estrategias aquí? ¿Quién formularía estas estrategias?

Entrevistado:

Bueno el personal, o sea la persona encargada de recoger su mano conjunto a la ingeniera de la planta.

Entrevistado:

¿Qué son y las supervisoras que son las que manejamos mayormente el personal?

Entrevistador:

¿Qué estrategia tú entiendes que serían eficaces para la?

Entrevistador:

Gestión de los millennials.

Entrevistado:

Mucha motivación.

Entrevistado:

Mucha motivación.

Entrevistado:

Tanto a nivel de capacitación como a nivel personal y a nivel él, o sea profesional de su capacitación profesional.

Entrevistador:

¿Qué rol tu desempeñaría en este proceso?

Entrevistador:

¿De está formulación de estrategia que tú me dices?

Entrevistado:

Si te puede.

Entrevistado:

Escuchar mejor con relación a la pregunta.

Entrevistador:

¿Qué rol si ya tan vamos a poner que están estas estrategias que tú dices? ¿Capacitación de motivación qué rol sería tu como líder de recursos humanos el que desempeña en el proceso?

Entrevistado:

Bueno se le sería la encargada de darle la ejecución a esas estrategias, ya que soy la persona encargada, o sea la generalista que trabaja con todo lo que tiene que ver con el personal.

Entrevistador:

Tienen estrategias de mejorar o favorecer la relación entre los él líderes y su equipo millennials.

Entrevistador:

Aunque no estén escritas.

Entrevistado:

¿Me puedes repetir la pregunta que no?

Entrevistado:

Se escucho bien.

Entrevistador:

Que si tienen alguna estrategia que favorezca la relación y la gestión con su grupo millennial, el líder de recursos humanos.

Entrevistado:

No, no hay que mayormente no trabajamos esa parte, lamentablemente.

Entrevistador:

¿Podría definirme que es el compromiso para la empresa?

Entrevistado:

Bueno, para la empresa el compromiso es.

Entrevistado:

Que una vez ya tú sea parte de la empresa, tú te comprometes a cumplir con tus.

Entrevistado:

Responsabilidades y la empresa Asimismo, se va a comprometer con la responsabilidad es de pago.

Entrevistado:

Y beneficios de ley.

Entrevistador:

Actualmente se mide este nivel de compromiso de los colaboradores con la organización.

Entrevistador:

No tiene ningún proceso para medirlo. Evaluación de desempeño, nada.

Entrevistado:

No no sé, no se realiza.

Entrevistador:

¿Tienen alguna estrategia que ayude a fortalecer el compromiso de sus equipos milenio?

Entrevistador:

¿Tienen alguna estrategia que ayude a fortalecer el compromiso de sus equipos milenio?

Entrevistado:

Bueno, yo trataba de motivarlo. Osea IA de de parte de mi departamento, no como o sea, el apartamento de humano es parte de la empresa, pero yo lo hacía en más.

Entrevistado:

A nivel personal, trataba de motivar al empleado de decirle que siguieran adelante, que se motivaran y realizar su trabajo, porque si tenían alguna meta era una forma, aunque no era la mejor empresa, pero era una forma de ello poder conseguir sus objetivos.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

¿Hablando ya en de resultados de de estrategias que beneficios fueron evidenciados luego de esta estrategia que tú me comentas en en la acción de gestión humana que benefició tú pudiste ver en ello después que tú le hablabas de motivar?

Entrevistado:

Bueno tenían era más abierto conmigo, que me tenía más confianza de comentarme cualquier situación.

Entrevistado:

El dentro de su departamento de producción.

Entrevistado:

Lo llama motivado con el trabajo, no recibía tantas quejas.

Entrevistado:

Y faltas en el trabajo estaba más menguado.

Entrevistado:

Las faltas y, los permisos.

Entrevistador:

¿Como tú evaluaste la efectividad de de esto como tú te diste cuenta de que fue efectivo este este plan que tú?

Entrevistado:

Bueno, a través de la observación y de la acción, o sea, yo veía cómo ello se comportaban y.

Entrevistado:

Básicamente a través de la observación, porque no te voy a decir que estaba pendiente el 100% de de medir y medir numéricamente, pero sí a través de Del del comportamiento. ¿Y cómo veía su su mejoramiento?

Entrevistado:

Esa parte.

Entrevistador:

¿Qué recomendaciones tú puedes brindar para dar luz a los líderes de recursos humanos para lograr una gestión exitosa de esos equipos? ¿Milenio?

Entrevistador:

¿Qué recomendaciones?

Entrevistado:

Bueno, yo les recomendaría y un acercar.

Entrevistado:

Se mas no no fijarse tanto en la parte de la ley de lo que dice la ley de la política de la empresa, sino acercarnos más que a lo que le pasa a la persona, porque así vamos a sacar un mayor beneficio del trabajo.

Entrevistador:

¿Qué recomendaciones puedes brindar para dar luz a los líderes de recursos humanos para lograr comprometer a sus equipos milenios con la organización?

Entrevistado:

Bueno, eso sería en esa parte la capacitación de dejarle a dejarles ver a ellos que ellos son importantes para la empresa y que ellos cuentan que no tan solo es un trabajo perfecto, sino que su persona también cuenta.

Entrevistado:

Y motivarlo a que hagan su trabajo con con empeño.

¿De acuerdo?

Entrevistador:

¿Alguna otra recomendación que tú le quieras dar al a los líderes de gestión humana para ayudarlo a gestionar estos equipos milenio?

Entrevistado:

Bueno, básicamente era que te comenté.

Entrevistado:

Esas todo fijarse más en la persona del trabajador, no tanto en las políticas.

Entrevistado:

Y las y las leyes que Kerry en el trabajo y la motivación es motivar siempre mantener motivado y capacitado.

Entrevistado:

A sus personas.

Entrevistador:

¿De acuerdo?

Entrevistador:

Bueno, hasta aquí fue la entrevista.

Entrevistador:

Sujeto 222324inia te doy las gracias por haber formado parte de esta investigación. Gracias por también podernos abrir y contarnos tu experiencia como gestora de recursos humanos es gestionando equipos millennial dentro de un rubro que es la farmacéutica.

Entrevistador:

El cual tú me explicas qué es un un rubro diferente.

Entrevistador:

Y por dar las recomendaciones a otros líderes de recursos humanos y quizás se encuentren.

Entrevistador:

Haciendo las mismas gestión que que tú.

Entrevistador:

Gracias por tu tiempo.

Entrevistado:

Jazz gracias a ti conveniente con el internet.

Entrevistador:

Ah no no te preocupes que pases un buen día.

Entrevistado:

Gracias,

## Transcripción de entrevista sujeto 252627

Archivo de audio

[audio1254131083.m4a](#)

Transcripción

00:00:00 Entrevistador:

Donde mami.

00:00:05 Entrevistado:

Bueno, buenas tardes. Mi nombre es chantal Mejía.

00:00:10 Entrevistado:

El la idea de esta entrevista básicamente es comprender las estrategias de gestión humana que utilizan los líderes que dirigen milenial en empresas medianas aquí en la República Dominicana. Este estudio.

00:00:27 Entrevistado:

Servirá para elaborar una tesis profesional y la presente entrevista va a representar un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en la gestión de sus equipos.

00:00:39 Entrevistado:

Milenia otra vez te agradezco el ser parte de esta investigación y también comentarte que la confidencialidad de de la entrevista solamente se van a utilizar los insumos para desarrollar la investigación.

00:00:54 Entrevistador:

Ok.

00:00:55 Entrevistado:

¿No sé, vamos a comenzar hablando acerca del entorno empresarial, qué cantidad no? Primero tu nombre completo.

00:01:02 Entrevistador:

Bueno, yo me llamo Sujeto 282930 María liriano.

00:01:05 Entrevistador:

Eh y trabajo, tengo 32 años cuando tú hablas, por ejemplo, de Del líder de gestión humana dios me río un poco porque realmente yo tengo una empresa que out Source de gestión humana, o sea que no es como que yo estoy metida en las empresas.

00:01:07 Entrevistado:

Su edad.

00:01:30 Entrevistador:

Liderando su su personal, pero sí de manera out sourcing, me ha tocado pues manejar equipos, tú sabes, pero pero siempre como te digo, como con un pie la empresa y como que con otro pie fuera en lo cual ha sido bueno porque me da una como que me da.

00:01:48 Entrevistador:

Tu sabes como una perspectiva.

00:01:50 Entrevistador:

Actual de lo que estaba dentro de lo que está afuera y luego como lo que está pasando en ambas cosas, porque a veces yo siento que.

00:01:56 Entrevistador:

¿Cuando tú estás sola, mente enfocada en una empresa hasta cierto punto, tú llegaste al sesgada, tú entiendes? Porque tú estás metida ahí todo.

00:02:02 Entrevistador:

¿El tiempo, eh? Pero en el caso mío, como me ha tocado rodar, digamos, en buen dominicano me ha tocado rodar mucho porque el que trabaja outsourcing lo hace Así pues me tu sabes como que mi perspectiva quizás es un poco diferente AA lo que te va a decir, quizá el gestor humano que está de 8 a.

00:02:21 Entrevistador:

5 en una misma empresa.

00:02:24 Entrevistado:

¿De acuerdo?

00:02:24 Entrevistador:

Solo para que quede grabado y en el recto.

00:02:26 Entrevistado:

Excelente gracias es tu antigüedad en la empresa o en abyme la consultora.

00:02:34 Entrevistador:

¿Sí la la consultora que cree la hice en el 2017 11 cuánto tiempo? No sé.

00:02:43 Entrevistador:

Quisiera 7189 menos 5 años.

00:02:47 Entrevistado:

5 años.

00:02:48 Entrevistado:

En cantidad de millennial bajo su gestión.

00:02:54 Entrevistador:

Bueno, como te digo, bajo mi gestión de que reportan a mi, digamos que nadie.

00:02:58 Entrevistado:

¿Dónde tu equipo de tu equipo?

00:02:59 Entrevistador:

Vamos a decir.

00:03:00 Entrevistador:

Haaaaa bueno pero de mi equipo como que gente que han trabajado como que trabajan conmigo directamente alrededor de 5 personas.

00:03:07 Entrevistador:

¿Pero de manera general tu sabes, o sea, si hemos liderado mucha gente, tú entiendes? Pero como que reporten y que a mí de una manera ya como full.

00:03:17 Entrevistador:

Directo pues no.

00:03:19 Entrevistado:

Sí tamaño de la empresa.

00:03:23 Entrevistador:

Es bueno, tú puedes poner el tamaño de la empresa que mi hija y tú puedes poner una pequeña empresa de cero a 5 empleados.

00:03:31 Entrevistado:

Ok.

00:03:33 Entrevistado:

El puesto que tú desempeñas.

00:03:36 Entrevistador:

Ahora mismo yo soy la gerente general o tú le puedes poner en gestión humana o como te sea como más factible para los fines de este estudio.

00:03:45 Entrevistador:

Porque si dentro de la parte de los servicios, si nosotros damos consultoría de gestión humana outsourcing, donde por ejemplo, tú tienes un pequeño negocio y tú no tienes un departamento de gestión humana, pero tú necesitas una persona como que te apoyen eso, pues entonces eso sí, yo.

00:03:58 Entrevistador:

¿Le ofrezco tú sabes?

00:04:00 Entrevistado:

¿De acuerdo?

00:04:02 Entrevistado:

Básicamente, entonces tú me vas a hablar de ti y tú aquí puede ser humano, sea como tú.

00:04:06 Entrevistado:

En general y tú aquí.

00:04:09 Entrevistado:

¿Qué cantidad de millennial trabajan en tu en tu empresa? ¿Con el rango de edad de 25 a 40 años?

00:04:15 Entrevistador:

No no 5 de 5.

00:04:18 Entrevistado:

De aquí al 100.

00:04:18 Entrevistado:

Por sien.

00:04:19 Entrevistador:

100 por sientosí.

00:04:21 Entrevistado:

¿Sea tu personal está conformado por más del 64% de los millennials como que hablamos?

00:04:27 Entrevistador:

Sí, claro que sí.

00:04:30 Entrevistado:

¿Cuéntame, a qué tú crees que se deba este alto porcentaje de millennials en tu organización?

00:04:37 Entrevistador:

Bueno, primero porque yo soy joven, entonces obviamente eso tiene mucha incidencia en el equipo que 1 que 1 construye.

00:04:47 Entrevistador:

El porque 1 tiene una mejor relación con personas que son como contemporáneas a 1. Tú me entiendes eso a veces se complica también, por ejemplo, si tú buscas a una persona que es mayor que tú, pero que tú eres jefe o la líder o como sea, entonces como que también.

00:05:03 Entrevistador:

Pasa eso también te voy a decir, es sin animos y discriminar porque al final del día todo el mundo tiene capacidad y todo el mundo tiene la experiencia y demás, pero yo siento.

00:05:13 Entrevistador:

O he visto por la experiencia outsourcing que te decía que tengo. He visto cómo las personas de más de 40 años en este país, por ejemplo, están.

00:05:22 Entrevistador:

O sea, como que creo que se han dormido mucho los laureles con el tema, por ejemplo, de tecnología el.

00:05:29

Está bien.

00:05:30 Entrevistador:

Etcétera, etcétera, etcétera. Entonces como que en verdad los millennials siento que al haber.

00:05:37 Entrevistador:

Al haberse criado en el contexto como donde le la tecnología evolucionando, pues se les ha resultado más fácil y estamos en un mundo común que digital, como que quien no sepa tu sabes manejar bien como la parte tecnológica como que se complica.

00:05:57 Entrevistado:

Sí realmente.

00:05:59 Entrevistado:

Siguiendo esta misma línea.

00:06:03 Entrevistado:

¿El, tú has tenido algún ejemplo que puedas darme de personas millennials de los beneficios que te ha dado con una persona de otra generación?

00:06:14 Entrevistado:

Sé tú hayas podido ver en el la diferencia.

00:06:19 Entrevistador:

¿Como la la como la ventaja de trabajar con millennials, tu dices si?

00:06:24 Entrevistador:

Es bueno, eso como tú decías, como el hecho de que son más Open mind, como más mente abierta, él también hay una cultura también.

00:06:36 Entrevistador:

Como un poco.

00:06:36 Entrevistador:

De de innovar, de de hacer cosas diferentes. Yo creo que las personas que tienen más de 40 años que son, creo que la generación.

00:06:44 Entrevistador:

¿Con la generación x no me acuerdo, eh? Ajá, ellos son más de estructura, tu sabes, ellos son más de estructura, ellos son más de yo.

00:06:53 Entrevistador:

Quiero trabajar de 8 a 5, ellos son como de sd's rubro y el millennial no, como que el millennial quiere tener un balance entre la calidad de vida y el trabajo. Entonces dentro de los beneficios, eso como que esa flexibilidad está de que de repente yo soy la líder, pero eso no me hace más ni mejor que tú, sino que simplemente yo tengo otra posición diferente. Pero aquí todos somos iguales, como que por lo menos se la vibra que ello.

00:07:19 Entrevistador:

Trato como de siempre pone en.

00:07:22 Entrevistador:

En mi en.

00:07:23 Entrevistador:

Mi lugar de trabajo, entonces, como que eso eso sería como la gran ventaja, más flexibilidad si.

00:07:31 Entrevistado:

¿Cual tú crees que?

00:07:32 Entrevistado:

Sean las principales características de los millennials que los caracteriza.

00:07:40 Entrevistador:

La principal característica del millennial, yo creo que sería.

00:07:45 Entrevistador:

¿Como que sería esa hambre como de innovación, como de hacer cosas diferentes, como de digamos, como de retar el sistema de Del, por qué vamos a seguir haciendo lo mismo que hemos hecho por tantos años, como que vamos a cambiar un poco?

00:08:01 Entrevistador:

¿Hay alguna forma en la que podemos hacerlo mejor? Podemos eficiente usar yo creo como que eso como que esa.

00:08:06 Entrevistador:

Esa hambre como de de innovar, de hacer cosas diferentes. YY justamente lo que te decía también eso eso como de buscar ese balance entre calidad de vida y trabajo, que yo creo que que a los millennials como que que tenemos como más, como más necesidad de eso no queremos vivir como como lo de la gente de antes que no estaba en su casa, no estaba, no estaba en la vida de sus.

00:08:30 Entrevistador:

Hijos de repente eso.

00:08:33 Entrevistador:

Así lo veo yo que soy millennial, no sé.

00:08:35 Entrevistado:

¿Si tú estás contando tu experiencia, cuáles son las expectativas laborales de los millennials en materia de como son gestionados por su líder?

00:08:43 Entrevistado:

De recursos humanos.

00:08:45 Entrevistador:

Yo creo que el millennial busca un líder que sea abierto, no un jefe. Yo creo que el millennial busca un líder que lo escuche, que se siente a hablar con él, que le dé retroalimentación también cuando es querido.

00:09:00 Entrevistador:

Que que le dé atención dioh creo que el millennial quiere trabajar y quiere aprender y quiere crecer de la mano de la persona que le toque yyo creo que el millennial no quiere tener un jefe hahaha un autoritario 1 que diga aquí se hace lo que yo diga, o sea yo creo como que eso no funciona con con los millennials que se adaptan, que nos hemos tenido que adaptar cuando tenemos que cuando nos hemos encontrado con jefa. Sí, claro, porque no hay de otra, imagínate que.

00:09:28 Entrevistador:

No sé, pero pero eso no es ésa, no es la y mira, yo lo he visto eso por la experiencia que te digo aun no lo he visto en todos los niveles, o sea, te estoy diciendo que lo he visto desde gente que un que un estatus socioeconómico bajo y un nivel educativo bajo hasta altos ejecutivos, o sea, si son millennials, como que buscan los mismos buscan.

00:09:49 Entrevistador:

Tener esa cercanía con su jefe busca sentirse sentirse cuidados por su jefe, por su líder, tu sabes y no importa.

00:09:58 Entrevistador:

Mira puede ser un empleado de línea de una factoría, como puede ser el el el VIH pide una empresa, se lo sea dos extremos y buscan lo mismo.

00:10:09 Entrevistado:

Guau valiosa información.

00:10:12 Entrevistado:

Después del COVID que tú has visto que de expectativas nuevas que se le haya despertado al millennials que espera.

00:10:20 Entrevistador:

Bueno lo.

00:10:21 Entrevistado:

De su líder.

00:10:22 Entrevistador:

Lo que lo que siempre había estado escondido y que el COVID lo sacó a la luz. El tema de la flexibilidad laboral, o sea de trabajar desde la casa. Eso siempre fue el sueño de todo el millennial. Lo que pasa es que yo siempre lo decía antes de la panda.

00:10:33 Entrevistador:

¿Dime que que?

00:10:34 Entrevistador:

¿Vivimos en Santo domingo donde hay una estructura, tú sabes de qué? ¿Y un micro Management?

00:10:40 Entrevistador:

No sé si.

00:10:40 Entrevistador:

¿Tú, pero micro Management, cómo es esa gestión, verdad?

00:10:43 Entrevistador:

Micro de que yo te estoy aquí con una lupa vigilando, está muy en la mente de la generación x está muy en la mente del baby boomer, o sea, el baby boom necesita que tú te has sentado ahí de 8 a 5. Mira, si no te sigo haciendo nada, pero el el millennial no el mío.

00:10:56 Entrevistador:

Tenía, él no quiere hacer eso en millennials ya yo también mi trabajo déjame.

00:11:00 Entrevistador:

En mi casa.

00:11:01 Entrevistador:

¿Entonces el COVID vino a atraer de que oye, yo puedo ser productivo desde mi casa?

00:11:07 Entrevistador:

Yo puedo trabajar desde mi casa, entonces como esa, esa hambre de flexibilidad que ya estaba en el milenio. el COVID vino como a saSujeto 789 y De hecho le dio al millennials un.

00:11:20 Entrevistador:

Cómo te digo como que le dio un voto de que tuve que sí funciona como de que tuve que sí funciona porque todavía en este país, por ejemplo, ya se está haciendo la transición, pero todavía tenemos sitios que son baby boomer en este país.

00:11:32 Entrevistador:

¿Y todavía tenemos y la y muchos sí o muchos dueños de empresa todavía en este país son generación XY esa gente no soporta esa vaina de que de la virtualidad tú sabes entonces?

00:11:42 Entrevistador:

Eso le dio al millennial la capacidad de decirle al baby boom, tuve que sí funciona, tuve que sí podemos trabajar de la casa, tuve que podemos seguir siendo productivos. Déjame trabajar en mi casa.

00:11:53

Eso es lo que yo hice.

00:11:54 Entrevistado:

¿Tú has tenido alguna experiencia que me puedas contar de tu equipo de trabajo, de de expectativas que quieran de ti como líder de gestión humana?

00:12:05 Entrevistado:

¿De algo diferente que se haya despertado en ellos?

00:12:05

El Ángel.

00:12:08 Entrevistador:

Den verdad lo que pasa es que como yo soy muy millennial, yo soy muy millennial, yo no, o sea, siempre se ha hablado como la cosa aquello mira hoy mira, necesito llegar tal día, necesito llegar a matarle porque estoy terminando una clase o lo que sea o siempre como que siempre se ha trabajado muy abierta.

00:12:25 Entrevistador:

Todo muy de que okay yo soy la la dueña de repente yo soy la jefa lo que sea, pero por aquí todo el mundo es importante que todo el mundo sea todo el mundo tiene la capacidad de decir que tú quieres que tu no quieres, como tu te sientes como tú, no te sientes, y aunque eso la gente pueda pensar desde fuera, pero tú no tienes estructura, así que la hay si si hay una estructura.

00:12:45 Entrevistador:

Sí que hay.

00:12:45 Entrevistador:

Una un orden eh, pero no hay sí corregidme, entonces yo nunca no te podría decir que hay si cambio esto, bueno, trabajamos más desde la casa eso.

00:12:56 Entrevistador:

Tu sabes como que antes yo tenía una oficina y bueno, tenemos una oficina en plaza central y todo eso, pero pero no se trabaja.

00:13:03 Entrevistador:

Tanto en la.

00:13:04 Entrevistador:

Oficina ni modo.

00:13:06 Entrevistador:

Trabaja más de la casa si tenemos una entrevista, si tenemos algo específico, si vamos a la oficina, pero si no todo desde la casa.

00:13:12 Entrevistador:

Eh entrevistas que se hacen desde la casa de Dios.

00:13:17 Entrevistado:

¿Entrando ahora la parte de recursos humanos, cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de recursos humanos al gestionar sus equipos millennials?

00:13:27 Entrevistador:

Bueno, yo te voy a decir por lo que yo.

00:13:29 Entrevistador:

He visto chantal.

00:13:32 Entrevistador:

Yo trabajo mucho el tema de empleabilidad, tú sabes y me gusta mucho trabajar el tema social de empleabilidad para jóvenes y vulnerables y proyectos sociales.

00:13:41 Entrevistador:

Pero yo te voy a decir que aquí hay una gran necesidad de educar a los gestores de recursos humanos, porque yo me doy cuenta que.

00:13:53 Entrevistador:

Que hay mucha necesidad de información del gestor de recursos humanos, o sea el gestor de recursos humanos. Así, tú tú estudiando tu estudiando psicología industrial ahora.

00:14:02

OO que tú te.

00:14:04 Entrevistado:

Esto es una maestría de recursos humanos.

00:14:06 Entrevistador:

A una maestría chulísimo tú haciendo una maestría en gestión humana.

00:14:11 Entrevistador:

Tú no te puedes limitar solamente a que tú estás haciendo una maestría en gestión humana, o sea, yo creo que aprender hay que ser una cultura de aprendizaje donde yo estoy en constante búsqueda del conocimiento y en constante aprendizaje, porque porque hay tendencias nuevas porque hay cosas nuevas que están ahí afuera, por ejemplo, todo lo que yo te he hablado del millón.

00:14:31 Entrevistador:

Son informaciones que, claro, la he vivido, pero también me he tenido que.

00:14:35 Entrevistador:

Dar al respecto me me me entiende, o sea, yo creo que el gran problema es primero tenemos un tema cultural donde aquí todavía tenemos el turismo en el ADNY, eso eso hace que estemos. Tengamos una expectativa de que el jefe jefe.

00:14:50 Entrevistador:

Y de que el jefe es un.

00:14:51 Entrevistador:

Trujillo tenemos expectativas, entonces también como tenemos esa expectativa cuando yo llego a una posición de liderazgo, pues yo me convierto en Trujillo porque es lo que se espera de mí, que yo sea Trujillo.

00:15:01 Entrevistador:

Que ello sea un jefe dictador y una vaina.

00:15:04 Entrevistador:

¿Pero entonces eso no es bien recibido por por por mi gente, por la gente que trabaja conmigo, entiendes? Entonces yo creo que el gran reto que tiene el gestor de recursos humanos es que si yo no me he educó en cómo yo puedo sacar el el mejor potencial, el mayor potencial, sabiendo que mi poblaciones millennial, porque que sí, yo sé que mi poblaciones millennial, porque yo me voy a comportar de otra forma, tú tú entiendes lo que te quiero decir, o sea, si yo sé que mi poblaciones millennial.

00:15:33 Entrevistador:

Yo tengo que empezar a entender eso y actuar y hacer políticas y procedimientos y hacer plan de capacitación y hacer plan de bienestar que sea con un enfoque a la población que yo le estoy sirviendo, porque al final es lo que yo siempre digo, el que trabaja en recursos humanos es un servidor de servidores, o sea es un servidor de la gente que está haciendo que la empresa funcione, entonces yo cuál es mi trabajo hace que esta gente funcionen bien y que se sientan cómodos y que se sientan felices.

00:15:58 Entrevistador:

Y que se sientan bien.

00:15:59 Entrevistador:

De manera general.

00:16:01 Entrevistador:

Entonces, el gran reto es que no nos estamos educando con respecto a esta población.

00:16:06 Entrevistador:

Tengo un baby muy buena tras que me está.

00:16:08 Entrevistador:

Diciendo, mira que yo creo que tiene.

00:16:10 Entrevistador:

Entonces, pero pero yo soy un intermediario entre el jefe, el dueño de la empresa de repente y el personal verdad, entonces yo tengo que educarme mucho para poder educar al que está arriba de mí, para poder también dar lo mejor de mí. AA la gente que estoy sirviendo, entonces yo creo que es el mayor reto.

00:16:29 Entrevistado:

Y el que tú entiendes que viene de parte de los de los millennial contrae al asumir.

00:16:40 Entrevistado:

Fidel de recursos humanos sí, el reto que representan los millennial para el líder de recursos humanos.

00:16:48 Entrevistador:

Se queja mucho.

00:16:50 Entrevistado:

Los millennials.

00:16:50 Entrevistador:

El milenio se queja yo si eso ha sido mi experiencia que se queja mucho pero pero se quejan con o sea pero se quejan con.

00:16:57

Su con sus.

00:16:57 Entrevistador:

Razones, porque lo que pasa es que el sistema no estaba estructurado para un milenio.

Entonces el millennial viene a trabajar y no, pero yo no, a mí no me gusta esto.

00:17:07 Entrevistador:

Entonces, entonces, el millennial reta el sistema y eso es entonces ahí donde está el digamos como que el conflicto, porque el millennial está retando el sistema, pero el sistema, el sistema, entonces yo creo que ahí está la el reto para el sistema que se ve confrontado por la por, por la fuerza laboral.

00:17:24 Entrevistador:

Y que el sistema le cuesta cambiar porque le ha funcionado.

00:17:28 Entrevistador:

Por mucho tiempo.

00:17:32 Entrevistado:

¿Después del COVID, tú has visto otra problemática que se haya sumado a los millennials?

00:17:39 Entrevistado:

Otra problemática que presentan los líderes de recursos humanos, ahora gestionando estos millennials.

00:17:45 Entrevistador:

Bueno, yo te voy a decir que.

00:17:48 Entrevistador:

Dependiendo del puesto, tú sabes dependiendo del puesto.

00:17:53 Entrevistador:

Pero, pero también la pandemia es, resaltó. Enfatizó la necesidad de formación tecnológica que tenía el mismo millennials.

00:18:04 Entrevistador:

O sea, el hecho de que de que de que nos hayamos criado en cuando vuela con la tecnología y demás.

00:18:15 Entrevistador:

Eso no significa que todo el mundo tuvo acceso a tener una computadora, tener tú sabes, y que cuando estábamos trabajando en la empresa, de repente mi mis debilidades en esto se ve, tú sabes, no, no, no se ve, sentían tanto hasta que ahora nos fuimos a estos 100 por ciento.

00:18:31 Entrevistador:

¿Espérate, pero no sé cómo funciona esto, espérate, pero no sé cómo funciona, tu sabes? Yo creo que que esa también como capacidad de de.

00:18:40 Entrevistador:

Esa debilidad del tema tecnológico, pero también el tema de auto gestionarse.

00:18:46 Entrevistador:

El tema tú sabes de no tener un jefe atrás mirándome, porque también es un tema psicológico. Yo estoy acostumbrada a un esquema donde yo tengo el jefe atrás, mirándome y donde yo estoy acostumbrado, micro Management y yo, entonces ahora estoy en mi casa.

00:19:00 Entrevistador:

¿Como que te funciona? Entonces yo tengo que trabajar y que mi propio tiempo y yo tengo que autogestión arme, pero como yo me autogestión, o sea a mí nunca nadie me ha enseñado a auto gestionar.

00:19:11 Entrevistador:

Bien, entonces, eso también trajo esa debilidad. Tuvimos que reforzar el tema de que no miraba incluso talleres de de estructura de mira yo, aunque sea trabajando de la casa, me levanto a las 8:00 h de la mañana a.

00:19:22 Entrevistador:

Las 9 pero.

00:19:22 Entrevistador:

Mi computadora reviso lo correo, empiezo porque es muy fácil caer en la trampa de que yo trabajo desde la casa y.

00:19:30 Entrevistador:

¿Y me quedo durmiendo en la cama de repente y todo todo como que todo es más fácil y tu me entiendes entonces?

00:19:36 Entrevistador:

Eso el tema de la autogestión, el mismo tú sabes, proactividad de liderazgo que aunque estemos en la casa, pero como yo puedo liderar y gestionar proyectos desde la casa, yo creo que que esas debilidades salieron más a flote, porque él, que era el líder, le tocó ser líder de verdad, porque ahora no soy jefe que estoy ahí vigilando que si fulanita está haciendo que si poblanito también todo lo otro, ahora me toca.

00:20:04 Entrevistador:

Ahora me toca ser líder de verdad para que la gente esté trabajando, incluso cuando yo no estoy de extra con mi lupa.

00:20:12 Entrevistado:

¿De acuerdo?

00:20:13 Entrevistado:

Eh siguiendo esta misma línea, como es la rotación de personal en la empresa alta baja media.

00:20:20 Entrevistado:

¿Bueno, la mia es cero cero después del COVID tampoco ha tenido has tenido alguna diferencia después del cobre?

00:20:27 Entrevistador:

Es, sí, sí, sí.

00:20:29 Entrevistador:

En después del COVID tuvimos un cambio.

00:20:32 Entrevistador:

Dos personas, pero después entraron dos más. Pero, o sea, no fue de que tu sabes, no fue por problemas ni mucho, por eso digo cero, porque la verdad es como que buenooo no nos funcionaba a nosotros o por alguna razón, la persona tuvo que que salirse porque encontré una oportunidad donde ganaba más, tú sabes, pero pero no di que por por situaciones.

00:20:57 Entrevistador:

¿De incomodidad, de insatisfacción, qué sé yo nosotros somos una empresa pequeña, entonces si el personal que yo tengo es como que muy, muy específico, entonces si consigo una oportunidad mejor, pues yo misma le digo, claro, pero muchacha, pero qué tú haces aquí tu sabes?

00:21:13 Entrevistado:

¿Sí, qué planes de acción ha llevado recursos humanos para mitigar las problemáticas que que mencionábamos anteriormente de los milenios?

00:21:25 Entrevistador:

Bueno, en el caso mío, como te dije al equipo, nosotros empezamos a darle ayer.

00:21:30 Entrevistador:

Entrenamiento semanal el de cosas básicas, tú sabes, gestión del tiempo y autogestión cosas así.

00:21:39 Entrevistado:

Y que tuvieran que tener con la tecnología.

00:21:39 Entrevistador:

Hace obviamente.

00:21:42 Entrevistador:

Y también si yo no tengo yo personalmente tu sabes, no te puedo decir que yo tuve ese ese problema con mi equipo, pero yo también trabajo en un nivel.

00:21:50 Entrevistador:

Yo soy directora.

00:21:51 Entrevistador:

De directora yo soy diseñadora instruccional del del departamento donde yo doy clases, entonces yo superviso a los profesores, entonces.

00:21:59 Entrevistador:

Cuando llego a la pandemia, que fue cuando me dieron entonces esa posición ahí, en el en el vive ahí.

00:22:05 Entrevistador:

Mela me dieron esa posición justamente porque había una necesidad tecnológica dentro de los profesores que resaltó.

00:22:11 Entrevistador:

Cuando tuvimos que irnos la virtualidad, entiendo entonces por eso te lo digo por el por ese caso en específico y pero en ese grupo yo tengo un mix porque en ese grupo yo tengo millennial, pero también tengo generación x, pero también tengo baby boomer, o sea, tengo mucho, o sea un arroz con mango porque son profesores de la Universidad.

00:22:31 Entrevistador:

Entonces, pues sí.

00:22:33 Entrevistador:

En mi, pero en el que el equipo así mío mío no tengo ese problema que no, no tuve ese problema como de tecnología.

00:22:38 Entrevistador:

¿Ni nada de eso tú sabes?

00:22:40 Entrevistado:

Exacto. De acuerdo ahora, yendo a la parte estratégica.

00:22:45 Entrevistado:

Actualmente tienes estrategia de gestión orientada a este personal de este personal millennials que sean de éxito que te que te hayan dado resultados que tú me puedas hablar.

00:22:58 Entrevistador:

Bueno la única.

00:22:59 Entrevistador:

Estrategia que yo te puedo decir es.

00:23:03 Entrevistador:

Es el tema de de la confianza y la cooperación mutua. ¿O sea, yo no te puedo decir que a hemos hecho esto esto y esto ha sido eso, ha sido mi experiencia, ok?

00:23:16 Entrevistador:

¿Pero yo también tengo un equipo pequeño, tú entiendes, eh?

00:23:20 Entrevistador:

¿Pero ha sido un tema de confianza de empoderar a la gente de que yo no tengo que estar tras de ti para tu, sabes?

00:23:29 Entrevistador:

Siempre y cuando tú hagas tu trabajo, lo trabajo el resultado del que habla. Yo no tengo que estar vigilando que tú estés trabajando de de 8 a 5 para los montadores, ni mucho menos, siempre y cuando el trabajo esté hecho, dale para allá.

00:23:41 Entrevistador:

Entonces eso y de cooperación y de estar ahí como que como que mi equipo sepa que estoy ahí para ello te entiende y eso sí, o sea.

00:23:51 Entrevistador:

¿Te lo digo que es estratégico, porque de verdad que es estratégico todo lo que yo te he dicho es estratégico, sea el hecho de yo tener una política de flexibilidad de Open door de dime, tú sabes cómo tú te sientes? ¿Qué pasa esto y lo otro?

00:24:06 Entrevistador:

Siempre a mi me ha favorecido, pero eso yo lo hago.

00:24:09 Entrevistador:

De manera estratégica.

00:24:11 Entrevistador:

Tú sabes porque yo segundo y trabajando, entonces si yo segundo trabajando, yo tengo que hacer el contexto para que esa población con la que yo te estoy estoy trabajando, se sienta bien.

00:24:25 Entrevistado:

¿Tú podrías describirme algunas? ¿Así como me fuiste a diciendo?

00:24:30 Entrevistado:

Política de puertas abiertas.

00:24:33 Entrevistado:

Para que vaya dando luz AA otros líderes de curso humano de como pudiera.

00:24:39 Entrevistado:

Y estrategias.

00:24:39 Entrevistador:

Claro, claro que sí.

00:24:41 Entrevistador:

Claro que sí, mira, y eso te lo digo de manera o sea, como de manera general también la política es de puertas abiertas.

00:24:47 Entrevistador:

Funciona mucho tener horarios establecidos y esto va mas si es una una persona de de gestión humana que tiene muchos empleo.

00:24:56 Entrevistador:

Klaus ok, tener horarios establecidos de que la gente no tenga que hacer cita en esos horarios para ir a verte, sino que, por ejemplo, del lunes, los lunes y los miércoles de 3 a 6 mi puerta está abierta por ponerte un ejemplo que vayan YY puedan hablar contigo la escucha activa siempre como literalmente y estratégicamente escucha activa a tu gente, a tus colaboradores en crear planes que sean acorde a lo que tu gente necesita, lo que tu gente quiere, yo trabajo para la gente, entonces yo no puedo pretender hacer políticas para lo que.

00:25:30 Entrevistador:

Yo entiendo que para mí me resultaría.

00:25:33 Entrevistador:

Io tengo que hacer políticas y procedimientos que les resulten a la gente con la que.

00:25:37 Entrevistador:

Estoy trabajando yo.

00:25:39 Entrevistador:

¿Creo mucho también tú sabes en los buzones de sugerencias?

00:25:43 Entrevistador:

Yo creo mucho en los buzones de sugerencias que la gente pueda sugerir, YY proponerlo, promulgarlo dentro de la empresa, como que tu serie que tú sugieres que nosotros podemos hacer mejor que cosas que sea anónimo para que la.

00:25:57 Entrevistador:

¿La gente pueda también tú sabes poner sus quejas o también poner sus ideas? Ello siempre siempre creo que la mejor forma de tu eficientizar el proceso y los procesos y lo trabajo es preguntándole a la gente cómo lo podemos hacer mejor.

00:26:11 Entrevistador:

¿Porque al final del día la gente, la que está en el meollo del asunto, la gente la que está ensuciándose de lodo, entonces la gente es la que quiere tener tú sabes? Y si tú le preguntas a una persona cómo lo podemos hacer mejor, ese que está en el lodo te va a decir mira, pero en verdad podemos hacerlo así asado porque es que yo quiero salir del lodo, yo quiero tú sabes o hacerlo mejor OO tener.

00:26:31 Entrevistador:

¿Tú sabes un ambiente que sea más?

00:26:34 Entrevistador:

Eficiente, más fácil para mí, pero lamentablemente a veces excluimos mucho a la gente que trabaja con nosotros porque creemos que no, no sabe no que.

00:26:43 Entrevistador:

No puede no qué sé.

00:26:44 Entrevistador:

Pero ellos son los que tienen la respuesta de cómo lo podemos hacer mejor.

00:26:46 Entrevistador:

Entonces escuchar a la gente tener buzones de sugerencias, tener la política de puertas abiertas, crear planes de capacitación, también de acuerdo a las necesidades que tengan que tengan los colaboradores a sus necesidades.

00:27:01 Entrevistador:

No a las.

00:27:01 Entrevistador:

Niñas a sus necesidades que tú quieres.

00:27:04 Entrevistador:

¿Qué tú quieres que te interesa aprender puede repente? Yo creo que tú aprendas él y eso es bueno y válido, pero que tengo aparte de Excel.

00:27:10 Entrevistador:

Que a mí que yo tengo yo tengo que pagar porque te necesitas para la posición que tiene, pero aparte de eso que te gustaría.

00:27:15 Entrevistador:

¿Cuáles son tus intereses? ¿Amigo? ¿Tu sabes que yo quisiera hacer un curso de marketing digital? Ah ok, sí, porque en verdad yo me visualizo a ok.

00:27:22 Entrevistador:

Entonces podemos hacer un plan de carrera basado en lo que tú quieras.

00:27:26 Entrevistador:

¿Tú sabes basado?

00:27:27 Entrevistador:

En lo que lo que tú quieres no es lo que yo entiendo.

00:27:29 Entrevistador:

Que tú lo que tú quieras.

00:27:31 Orador 3

Tus besos.

00:27:33 Entrevistado:

Excelente ojalá.

00:27:34 Entrevistado:

Como el departamento de recursos humanos toma la decisión de formular estas estrategias que lo llevó a formular estrategias para estos equipos millennial.

00:27:44 Entrevistador:

El bueno.

00:27:48 Entrevistador:

En el caso mío, como te digo, ha sido muy como orgánico, tú sabes, no fue.

00:27:52 Entrevistador:

Que yo me puse a hacer un perro.

00:27:55 Entrevistador:

¿Pero si fuera una empresa grande y yo por tu sabes imaginándome que yo tengo una empresa grande que estoy trabajando ahí, que tengo todo tipo de público, eh? Yo lo que lo que me llevaría siempre y creo que te lo he dicho ya en esta conversación eficiente izada. YY aumentar la productividad y la única forma que tú puedas aumentar productividad deteniendo gente satisfecha en el trabajo.

00:28:18 Entrevistador:

Y la única forma de hacer eso es hablando con la gente, entendiendo qué es lo que ellos quieren.

00:28:24 Entrevistado:

Si tú puedes referirte en importa tu organización, aunque sea de manera Orgánica, como hablaste al principio se ayová que esta generación era de tal, de tal generación, entonces a ellas.

00:28:37 Entrevistador:

Exactamente Así mismo.

00:28:41 Entrevistado:

Quienes participaron en la formulación de estrategias.

00:28:45 Entrevistado:

Yo tú sola.

00:28:48 Entrevistador:

Yo y después obviamente.

00:28:51 Entrevistador:

Con ellos, digamos, tú sabes, ha sido siempre ha sido algo como en conjunto, yo trato de no hacer nada aislada del equipo, claro, yo Tomo la decisión y lo que sea y como que tú sabes motivo líder o lo que sea, pero al final es y que te de creencias hemos tal y.

00:29:06 Entrevistador:

¿Tal cosa como?

00:29:07 Entrevistador:

Ustedes se sentirían como yo, yo creo mucho en que.

00:29:11 Entrevistador:

Sí, estamos construyendo una casa donde vamos a vivir todos las opiniones de todos deberían de contar.

00:29:19 Entrevistado:

¿Qué rol desempeña ste tú en este proceso? ¿En el proceso de desde la formulación, la implementación, el seguimiento?

00:29:30 Entrevistador:

Bueno, yo soy la líder del equipo.

00:29:33 Entrevistado:

¿De liderazgo Cuéntame sobre tu experiencia en el proceso de implementación de estas estrategias, cómo te sentiste? ¿Cómo fue la experiencia?

00:29:42 Entrevistador:

Bien bien al final del día.

00:29:47 Entrevistador:

Tuve los resultados de lo que tú.

00:29:48 Entrevistador:

¿Haces tú sabes? Yo creo que ahora y eso es algo que hay que.

00:29:53 Entrevistador:

Promulgar lo mucho en las empresas e.

00:29:57 Entrevistador:

Nosotros tenemos que motivar a un liderazgo más humano, usado, liderazgo, más cercano a la gente, un liderazgo horizontal que, De hecho, la nueva tendencia en gestión humana es esa, justamente es no tener, o sea, si tener un organigrama, pero al mismo tiempo.

00:30:17 Entrevistador:

Eh tener un, o sea, si tener un un organigrama pero que no sea jerárquico, sino que sea como horizontal, donde de nuevo todo y todos estamos en el mismo nivel, lo único que tenemos funciones diferentes y yo por lo menos trato de siempre de hacerlo así en todos los equipos que he trabajado, con toda la gente que liderado tú y yo somos iguales, lo único que yo tengo, funciones diferentes.

00:30:41 Entrevistado:

¿Qué estrategias implementan los líderes recursos humanos que les favorece en esa relación y gestión con su equipo? ¿Milenio que favorece la relación y la gestión de gestionarlo de una manera exitosa?

00:30:58 Entrevistador:

No entiendo, no entiendo.

00:31:00 Entrevistado:

Estrategia específica favorece la relación.

00:31:05 Entrevistado:

Del líder de recursos humanos con su equipo milenio, estrategia.

00:31:12 Entrevistador:

Yo creo que.

00:31:15 Entrevistador:

Bueno, ya creo que te lo que te lo mencione, o sea yo creo que.

00:31:18 Entrevistador:

No es una estrategia.

00:31:20 Entrevistador:

Yo no creo que sea una, yo creo que que es un conjunto de acciones.

00:31:25 Entrevistador:

Que se vuelven la estrategia, tú sabes que yo te puedo decir así, yo tengo una política de puertas abiertas.

00:31:34 Entrevistador:

Pero yo no ejecutó nada de lo que ellos me.

00:31:36 Entrevistador:

Sí, pero yo no implementó nada, pero sus sugerencias, simplemente yo simplemente los escucho, pero yo no hago más nada, entonces tú no estás haciendo nada, aunque tú no te escuchando y ellos están creyendo, pero eventualmente ellos se van a cuenta venga, pero estás me escuchas, pero se va, nunca hace lo que nosotros le pedimos, estaba, nunca aboga por nosotros. Si hay un jefe por encima de ella, por ejemplo.

00:31:57 Entrevistador:

O sea, no es una estrategia, es un conjunto de estrategias, escucha prestarle atención es implementar, es es abogar, por lo que lo que la gente quiere el.

00:32:13 Entrevistador:

Es un conjunto de estrategias.

00:32:16 Entrevistador:

Que te van a llevar o tener una mejor.

00:32:20 Entrevistador:

Mejor resultado con tu equipo, porque al final como yo lo veo y no pasa en mi caso porque yo no tengo un.

00:32:26 Entrevistador:

Jefe por.

00:32:27 Entrevistador:

Encima de mí pero pero.

00:32:29 Entrevistador:

Como yo lo veo en una empresa, es de que les es el gestor humano.

00:32:34 Entrevistador:

Es el intermediario entre el jefe, el dueño de la empresa y los colaboradores. Entonces tú sirves como es es abogado de ambas partes, tú a veces tú eres como que juez y parte.

00:32:47 Entrevistador:

Pero, pero de verdad tú tienes que abogar por tu gente, tu tienes que abogar porque la gente se sienta bien y también como te digo y también, pues sí, colaborar con con el sí o el dueño, porque al final es tu jefe, pero también trayéndolo a la luz de lo que está pasando, del otro lado de la mesa.

00:33:03 Entrevistador:

Yo creo que tiene que ser un poquito imparcial en ese sentido, el gestor humano.

00:33:07 Entrevistado:

Sí como tú podría definirme que es el compromiso para tu empresa, para ti, para tu empresa, compromiso.

00:33:19 Entrevistador:

Es 1 de los valores míos es.

00:33:23 Entrevistador:

Compromiso para mí responsabilidades.

00:33:29 Entrevistador:

Es cuidar.

00:33:31 Entrevistador:

Es cuidar de ti, yo me comprometo contigo y tú te comprometes conmigo. Yo me comprometo a dar lo mejor de mí, a entender que yo no soy perfecta.

00:33:43 Entrevistador:

¿Que puedo cometer errores?

00:33:47 Entrevistador:

Pero que en la medida de lo posible, quiero y voy a tratar de crear un ambiente laboral, lo más positivo y saludable posible para ti para que tú puedas crecer.

00:33:59 Entrevistador:

Para mí eso es como compromiso.

00:34:01 Entrevistador:

Desde gestión humana.

00:34:05 Entrevistado:

Actualmente es medible este compromiso en tus colaboradores colaboradores.

00:34:10 Entrevistado:

¿De tu organización?

00:34:13 Entrevistador:

Bueno yo entiendo que una forma de tu medir el compromiso sería por la rotación.

00:34:20 Entrevistador:

El la rotación da un índice, si tú ves, por ejemplo, que tú tienes una alta rotación, hay una frase por ahí en el internet que yo siempre también la comparto en mi clase de gestión humana. Es de que los colaboradores no dejan.

00:34:37 Entrevistador:

A las empresas, sino que dejan a los jefes y yo creo en eso, yo yo creo en eso o sea.

00:34:42 Entrevistador:

Menos que sea.

00:34:43 Entrevistador:

¿Tu sabes por tema económico? Claro que sí, que a mí me ha pasado eso, por ejemplo, que sepa, bueno, tengo una mejor oferta a chulísimo el porque yo no puedo llegar a ese nivel porque yo no he llegado a ese nivel todavía económicamente, tú tú entiendes, pero pero yo creo que el que el compromiso se puede medir por ahí por la rotación de personal. ¿Qué tan comprometido estás tú?

00:35:08 Entrevistador:

Con tus colaboradores, eso también va a ser que ellos se sientan comprometidos contigo.

00:35:13 Entrevistado:

Mhm esa manera es que tú mides el compromiso también tú.

00:35:19 Entrevistador:

Sí se podría decir que sí.

00:35:23 Entrevistado:

¿Cuál estrategia se utiliza para fortalecer ese compromiso con tu equipo milenio?

00:35:29 Entrevistador:

¿Dar compromiso, tú quieres compromiso da compromiso tú quieres lealtad da lealtad tú quieres?

00:35:36 Entrevistador:

Eh liderazgo un buen liderazgo tarascó yo soy fanática de Simon sinek y él habla muchísimo de liderazgo y él te dice.

00:35:44 Entrevistador:

Que los sí o te dicen.

00:35:48 Entrevistador:

¿No porque el cliente que sí que nosotros somos los que hemos tratado al cliente y le preguntó qué hace, cuánto tiempo tú no vas cliente final?

00:35:57 Entrevistador:

¿No hace como 15 años porque tú eres un sillao verdad tú no ves al cliente final? Tú clientes son tus colaboradores, tal cual sea tu cliente son tus colaboradores porque tus colaboradores lo que ven a tu cliente final, entonces las medidas que tú trates bien a tus clientes.

00:36:11 Entrevistador:

¿Que son tus?

00:36:12 Entrevistador:

Colaboradores, ellos te van a tratar bien a tus clientes que eso es lo que te.

00:36:16 Entrevistador:

Genera el ingreso, entonces yo creo mucho.

00:36:18 Entrevistador:

En eso tú.

00:36:19 Entrevistador:

¿Quieres generar compromiso, comprométete con tu gente, tu quieres generar lealtad, se leal a tu gente, tu quieres generar, verdad?

00:36:28 Entrevistador:

Todo lo que tu quieras generar dalo tú primero.

00:36:30 Entrevistador:

Y eso pasa recíproco.

00:36:34 Entrevistado:

¿Entrando a la parte ahora de resultados de las estrategias implementadas, cuáles beneficios fueron evidenciados luego de la implementación de los planes de acción por gestión humana?

00:36:44 Entrevistado:

¿De lo que?

00:36:44 Entrevistado:

¿Tú hablas cuál es el?

00:36:46 Entrevistado:

Resultado que se puede evidenciar de dietas atrás señas.

00:36:51 Entrevistador:

El resultado para mi Sujeto 282930 liviano, el resultado es que yo tengo gente que ha trabajado conmigo, que ahora no está conmigo y que todavía me escribe, me hablan, soy parte de sus vi.

00:37:01 Entrevistador:

Verás me agradecen. Bueno, tengo una de las chicas que trabajó conmigo, hace tiempo que ahora es qué sé yo, qué coordinadora de reclutamiento en sona franca las Américas y que siempre hablamos y que tú sabías que estoy tan agradecida de ti que yo cuando.

00:37:15 Entrevistador:

Estoy jugando.

00:37:16 Entrevistador:

¿Entonces, como que es el resultado?

00:37:18 Entrevistador:

El resultado es que el verdadero líder busca que la gente crezca y crezca, no significa que tú tienes que estar.

00:37:24 Entrevistador:

Pegado de mía.

00:37:24 Entrevistador:

Tú sabes no significa que independientemente donde tú estés, donde tu vayas en tu camino laboral.

00:37:31 Entrevistador:

El hyo saber que aporte AA tu vida y ese es el resultado más bonito. Es el resultado más bonito que que yo pueda saber que yo desde está desde esta posición de gestión humana que estoy en esta empresa.

00:37:44 Entrevistador:

¿X yo puedo aportar a que la vida?

00:37:46 Entrevistador:

De esta gente.

00:37:47 Entrevistador:

Sea mejor y sea mejor en todo el sentido de la palabra, porque la mayoría del tiempo de nuestras vidas nosotros lo pasamos en.

00:37:53 Entrevistador:

La oficina entonces.

00:37:54 Entrevistador:

¿Yo tengo una incidencia, yo puedo tener un impacto en cómo?

00:38:00 Entrevistador:

Esta gente se siente.

00:38:02 Entrevistador:

¿Tú sabes? ¿Claro, siempre estaba en la el jefe, dueño que la prueba no me aprueba los planes, tú sabes las ideas creativas que tenemos y toda la cosa, claro, siempre tenemos ese ese talón de Aquiles ahí, pero, pero dentro de lo que esté en mis posibilidades, qué puedo hacer para para que esta gente tú sabes?

00:38:21 Entrevistador:

Es lo mejor.

00:38:22 Entrevistador:

Posible e así como yo lo veo, entonces el resultado eso que independientemente de hyo pueda salir decir mira, yo di lo mejor de mí, hice lo mejor que podía hacer para que la gente pueda crecer y tener una mejor calidad de vida a una mejor calidad, en mejor calidad de vida.

00:38:37 Entrevistador:

Así, porque el final tu trabajo se vuelve prácticamente tu vida porque te dura mucho tiempo en la oficina.

00:38:43 Entrevistador:

Por ejemplo, si.

00:38:45 Entrevistador:

¿Ese resultado?

00:38:46 Entrevistado:

Como tú evalúas la efectividad de los planes de acción.

00:38:51 Entrevistador:

Pausa una pregunta, cuantas preguntas faltan solo porque tengo dos Ah ok perfecto.

Permítame una pregunta de nuevo, por favor.

00:39:01 Entrevistado:

¿De, cómo evaluaste la efectividad de estos planes de acción? ¿Hablando de la estrategia de arriba?

00:39:08

Como el.

00:39:08 Orador 3

¿Cómo no?

00:39:09 Entrevistado:

Jazz y esto esto fue factible, esto me funcionó.

00:39:12 Entrevistador:

Bueno, en el caso mío, como te digo, siempre ha funcionado porque yo sé con quien trabajó la tener como ésta, tener todas sus estrategias con un enfoque de con quien estoy trabajando siempre te va a dar resultado, pero yo trabajo con una población muy específica porque todos somos millennials, tuve ya, la cosa se complica cuando tú tienes una empresa donde tú tienes una, donde tú tienes muchas edades, muchas ideas, mucho. Tu sabes entre mas grande, pues más.

00:39:40 Entrevistador:

Se va complicando, pero en mi caso.

00:39:42 Entrevistador:

Eh tratar a mi gente también como una familia, como una familia y tal cual o sea aquí somos una familia aquí, lo que lo que tú necesites, eso te da resultados, eso te da resultados.

00:39:54 Entrevistador:

Yo creo que eso sería.

00:39:56 Entrevistado:

¿Qué recomendaciones nos pueden brindar para dar luz a los líderes recursos humanos para lograr una gestión exitosa de su equipo, melenia?

00:40:09 Entrevistador:

Conozcan a su equipo.

00:40:11 Entrevistador:

Tomen el tiempo de conocer a su equipo.

00:40:14 Entrevistador:

Tomen el tiempo de de conocer cuáles son las expectativas que ellos tienen de tu gestión.

00:40:24 Entrevistador:

Y a partir de ahí, entonces, crear formular estrategias que estén acorde a las expectativas que ellos tienen.

00:40:33 Entrevistador:

Eso sería mi mayor, mi mayor Consejo, educarse. Creo que el gestor humano tiene que estar en constante búsqueda del conocimiento, del conocimiento propio y luego del conocimiento de de su equipo. Tú sabes, el ser humano es muy complejo.

00:40:50 Entrevistador:

Es muy complejo, pero al mismo tiempo es fácil porque al mismo tiempo está condicionado por un sistema de patrones de de experiencias pasadas y demás que que básicamente hacen como que.

00:41:05 Entrevistador:

¿Que el resultado sea como él mismo, si sigue el mismo patrón, entonces como que darte el tiempo de conocer a tu gente y de conocer, reconocer incluso si estarías, porque eso te va a dar luz de Ah ok, cómo reacciona? ¿Por qué hace lo que hace? Porque no haces lo que haces y ahí entonces tú puedes.

00:41:23 Entrevistador:

Ayudarlos a ser mejor, yo creo que el líder, eso es lo que le toca.

00:41:27 Entrevistador:

Y yo creo.

00:41:27 Entrevistador:

Que desde gestión humana se.

00:41:30 Entrevistador:

Sí, ahí tú sabes, obviamente si desde la cabeza te lo permiten, se puede hacer una gestión de liderazgo muy bonita.

00:41:40 Entrevistado:

Excelente. ¿Qué recomendaciones nos pueden brindar para dar luz a los líderes recursos humanos para lograr comprometer sus equipos millennial con la organización?

00:41:51 Entrevistador:

Comprométanse ustedes.

00:41:54 Entrevistador:

Eso siempre va a ser mi mi mi mi mensaje.

00:41:56 Entrevistador:

Va a ser.

00:41:57 Entrevistador:

Que todo lo que tú quieres recibir tú tienes que darlo primero, tú tienes que darlo primero, tú quieres tú quieres recibir amor.

00:42:04 Entrevistador:

Primero de amor.

00:42:06 Entrevistador:

¿Tú quieres recibir el alta? Se lea el primero, tú quieres recibir un buen trato, primero trata, bien sea.

00:42:13 Entrevistador:

Porque tú como líder.

00:42:16 Entrevistador:

¿Tú eres el que marca la pauta tú de verdad el que marca la pauta, tú eres de verdad el que el que les enseñas a tus colaboradores como tú quieres que te traten a ti?

00:42:27 Entrevistador:

Entonces, qué tú quieres que la gente te comprometida compromete con la gente, pero para tu compromete tu tienes que saber qué es lo que la gente quiere, cuáles son, cuáles son sus.

00:42:40 Entrevistador:

¿Donde ellos se sienten satisfechos dentro de tu empresa, pero donde no?

00:42:44 Entrevistado:

¿Sé a cuáles?

00:42:46 Entrevistador:

Son las cosas que ellos quisieran que se mejorarán el tema salarial. Vamos a hablar claro, de repente yo no te puedo subir el salario mañana, pero pero si eso es algo que te está perturbando ahora mismo te está perturbando.

00:42:56 Entrevistador:

¿Entonces, tú sabes crear una gestión que sea comprometida con la gente?

00:43:02 Entrevistador:

Para que la gente pueda comprometerse conmigo, una gestión que sea leal con la gente para que la gente pueda ser leal conmigo, porque también yo he visto casos de empresa donde la gente tienen 1030 años, porque porque siempre lo han escuchado siempre los han escuchado y los.

00:43:17 Entrevistador:

¿Y honran las expectativas que ellos tienen, tu quieres, compromiso de compromiso compromete?

00:43:27 Entrevistado:

De acuerdo Sujeto 252627

00:43:29 Entrevistado:

Te doy las gracias. A sido muy enriquecedor este momento. Gracias por sacar de tu apretada agenda está ahora.

00:43:38 Entrevistado:

Eh gracias por compartimos tus experiencias y por dar esas recomendaciones que puedan brindar luz a los líderes de recursos humanos para poder gestionar de manera exitosa a los líderes recursos a los equipos millennial que mira como tú mencionabas tu ejemplo de que todos son millennials.

00:43:57 Entrevistado:

Y así hay muchas organizaciones donde la mayoría o todos son milenaria.

00:43:59

Sí, sí, claro.

00:44:03 Entrevistador:

Así es.

00:44:04 Entrevistado:

Déjame darle a.

## Transcripción de entrevista sujeto 282930

### Transcripción

**Entrevistador:** Listo bueno, le voy a hablar. ¿De qué trata el el tema?

**Entrevistador:** Pero primero para que me diga su nombre completo, por favor.

**Entrevistado:** Sujeto 282930

**Entrevistador:** Sujeto 282930

**Entrevistador:** ¿Edad?

**Entrevistado:** 51 años.

**Entrevistador:** ¿Sexo?

**Entrevistado:** femenino.

**Entrevistador:** ¿Puesto que desempeña?.

**Entrevistado:** Estoy como directora de gestión humana Confidencial, empresa consultora de gestión humana

**Entrevistador:** guau. jajajajaj

**Entrevistador:** El estudio está dirigido a empresas medianas. ¿Entonces entiendo que de unas de está usted gestora de una empresa de mediana de acuerdo, es cierto?

**Entrevistado:** Sí, perfecto lo pudiéramos enfocar ahí.

**Entrevistador:** Bueno, de acuerdo

**Entrevistador:** ¿Cantidad de millennial que usted tiene bajo su cargo, bajo su gestión? millennial podemos llamarle de edad de 25 a 40.

**Entrevistado:** El 25 a 40 dejame ver.

**Entrevistador:** Es decir, más o menos un estimado, porcentaje.

**Entrevistado:** Cinco actualmente.

**Entrevistador:** De acuerdo.

**Entrevistador:** El objetivo de esta investigación es comprender las estrategias de gestión humana que utilizan los gerentes que dirigen milenio en empresas medianas.

**Entrevistado:** Ok.

**Entrevistador:** Básicamente para darle una introducción de lo que va a investigar este estudio. Esto va a servir para elaborar una tesis profesional.

La presente entrevista representa un instrumento para identificar características y estrategias exitosas del líder de recursos humanos en su gestión con sus equipos milenio.

**Entrevistado:** Ya okey.

**Entrevistador:** Nueva vez, le voy a agradecer por estar en esta entrevista.

**Entrevistado:** No hay de qué

**Entrevistador:** Quiero recordarle que es todo totalmente confidencial y que solamente se va a utilizar como insumo para la investigación.

**Entrevistado:** De acuerdo.

**Entrevistador:** Vamos a comenzar hablando un poco sobre la empresa. Las preguntas van dirigidas como el entorno empresarial.

**Entrevistador:** ¿Qué cantidad de millennial trabajan en su empresa con un rango de edad de 25 a 40 años? Aunque ya anteriormente me lo voy a comentado.

**Entrevistado:** si alrededor de 5 que son personas que utilizó para el apoyo en las diversas consultorías, eso dentro del área de gestión humana a través de empresa

**Entrevistador:** Su personal, podemos decir, está conformado por más del 64% de personal Millennial? **Entrevistado:** sí.

**Entrevistador:** ¿Cuéntanos a qué usted cree que se debe ser alto porcentaje de milenio en su organización?

**Entrevistado:** Porque mira definitivamente porque el personal que del área de gestión humana, sobre todo eso, creo que en estas edades que que son millennials aporta, aporta mucho a la diversidad aporta mucho a la creatividad, aportan mucho a la productividad y entonces también para dar oportunidad a sangre nueva, a gente joven que se pueda que desarrollar dentro de de lo que es el área de gestión humana.

**Entrevistador:** ¿Usted, cuáles son las características principales que usted puede destacar de los millennials?

**Entrevistado:** Mira definitivamente que la creatividad y sobre todo, que son muchachos muy productivos, le gusta usualmente trabajar en en proyectos.

Le gustan los retos en este caso le gusta trabajar como como en equipos también multidisciplinarios, le gusta aprender y definitivamente le. Le gusta utilizar mucho la tecnología, aprender nuevas herramientas y entonces eso agrega valor a lo que tú, como producto o como servicio tú otorgas.

**Entrevistador:** ¿Usted entiende entonces que este esta Población esta población es la más buscada en el mercado actualmente.

**Entrevistado:** Mira definitivamente, sí, sí, porque hay como toda en toda empresa, a veces hay muchos cambios generacionales y no solamente cambios, sino un mix de generación, es porque yo digo que todas las generaciones. Importante en las empresas y hacer una mezcla de diferentes generaciones, eso enriquece las organizaciones y sobre todo en empresas que se manejan, a veces equipos multidisciplinarios.

**Entrevistador:** ¿Exacto, de acuerdo?

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las expectativas laborales de los millennials en materia de como son gestionados por los líderes de recursos humanos? Especialmente si me puede hacer un contraste entre antes del COVID y después del COVID. ¿Cuáles son esas expectativas laborales que él demanda de su líder de recursos humanos que usted pudiera comentarnos?

**Entrevistado:** Mira definitivamente la la flexibilidad laboral.

Y, sobre todo balance, vida, trabajo, definitivamente la la pandemia y el teletrabajo raíz como consecuencia de la pandemia nos cambia el cambio ha lo y sobre todo enfocándonos en los millennials la forma de gestionar el trabajo y yo creo que ahora mismo lo que más demandan es definitivamente es mayor ehhh balance, vida, trabajo y flexibilidad de horario.

**Entrevistador:**Entonces antes del Covid, ¿Ellos tenían ciertas expectativas?

**Entrevistado:** Mira siempre las expectativas han estado. Tú sabes que el tema de los millennials es algo que hemos venido por años trabajando, pero lamentablemente a raíz de que muchas empresas no permitían un cambio de esquema laboral. Cambios de horario,

nisiquiera el teletrabajo era yo o era bien o era sumido en diferentes empresas y mira cómo ya a raíz de está forzada de este forzado cambio que tuvimos fue definitivamente yo creo que.

Esto arrojó a que ahora mismo, si se pueda todas esos requerimientos.

Después llevarlos a cabo y de verdad de moda y nos hemos dado cuenta que si funciona, porque definitivamente la mayoría de las empresas continuaron sus labores, lógicamente haciendo los ajustes necesarios, porque siempre eso es muy importante.

Una cosa es que se requiera, pero otra cosa es tener los procedimientos, tener todo como bien establecido y los lineamientos, sobre todo de cualquier cosa que se vaya a hacer en la organización.

**Entrevistador:** Exacto, ¿Después del COVID esto ha venido agregándosele otras expectativas, ellos han tenido como algún, de acuerdo a su empresa o su experiencia? ¿Han tenido un despertar de de algunas expectativas, aunque pudiéramos agregar?

**Entrevistado:** Mira, yo creo que a raíz de.

Yo agregaría si es sobre todo la parte del liderazgo, yo creo que la forma en cómo, cómo manejarlos, como dirigirse, cómo comunicarse con ellos.

Yo creo que también ha, ha venido como en otra etapa, luego de que ha venido esos cambios.

Yo creo que la forma de de gestionar un liderazgo continuo un liderazgo, en este caso en el cual cada supervisor saber manejar asus equipos de trabajo y sobre todo a los Millenials.

Ha hecho, creo que de parte para empresa - millenial y a millennials- empresa como ese engranaje y ese ajuste en el cuál ahora mismo en esa etapa se esta.

Yo creo que es más por ahí los millennials que están enfocando la forma ahora, ok, perfecto, como que las reglas del juegos han cambiado. Ahora hay un proceso de ajuste de transición en este en esta etapa, luego de la pandemia.

**Entrevistador:** Exacto, de acuerdo. ¿Vamos ahora a pasar el señora Sujeto 282930 a la parte de recursos humanos con las preguntas, cuáles son las problemáticas que presentan los líderes de recursos humanos al gestionar sus equipos millennials? ¿Cual usted cree que son las problemáticas que puede presentar?

**Entrevistado:** Mira, yo creo que una de las principales problemas que como gestión humana nosotros tenemos con los milenios ahora tal vez la parte de las capacitaciones más dirigidas, más enfocada. eh también la parte monetaria, en la cual pues se ameritan y monetaria enfocándome en la parte de beneficios per se no tanto de salario base beneficios en que me refiero en que actualmente las empresas tienen como los beneficios generales. Ahora el gran reto que tenemos como gestión humana es que los beneficios, esa tendencia ha cambiado a que sea un beneficio igual para todo el mundo No. hay beneficios en los cuál, por ejemplo, para plan funerario, por decir tal vez no les es tan atractivo a una gente joven, sí, un gimnasio, un pago de un gimnasio o el 50 por ciento o el descuento.

O sea, yo creo que la parte de beneficios ahora mismo es de lo más también de lo más demandado por los millennials, que sean beneficios acordes a sus necesidades, que tal vez no es la misma de una persona mayor que tiene otro tipo de vida que tiene hijos, pero tal vez para para un para un millennial no le es atractivo entonces la parte de beneficios en los cuál son, como decir por grupos de puestos o por grupos de edades, eso es un gran reto ahora mismo como gestión humana.

Para fines de eso, la forma también de gestionar todo lo que te comentaba anteriormente, hacer ese cambio y esa sensibilización en los líderes que manejan sobre todo bueno ya en este caso como gestión humana también igualmente nosotros, porque así igual a los líderes nosotros como gestión humana, entiende, entonces esa gestión de nosotros de que oye este grupo de de millennials tiene una ya la forma en como uno manejaba tal vez un estilo de liderazgo x ahora hay que ver con esta con con los millennials la forma de tomar en cuenta su opinión.

Incluirlo dentro de gestión humana en equipos multidisciplinarios, es decir, dentro de gestión humana, aunque tú estés en un subsistema involucrarlo en otro sistema para que aprenda, entiende es eso es parte de lo que ahora tenemos los los grandes retos, porque el millennial, haciendo todo el tiempo lo mismo, lo mismo, lo mismo no les atractivo y eso nos y también dentro del área de gestión humana es igual, entonces por eso involucrarlo en proyectos para que en este caso forme parte de un equipo multidisciplinario dentro del mismo gestión humana.

**Entrevistador:** ¿Usted pudiera mencionarme algún ejemplo de de que le haya ocurrido alguna experiencia de alguna problemática que usted haya podido identificar?

**Entrevistado:** Mira con relación a eso reciente ya en base a en verdad cuando inicie con un proyecto que en el cuál yo utilizaba a una persona siempre para equipos de proyectos.

¿Verdad? Entonces surge en empresa un proyecto en el cual ahora mismo estoy, estamos trabajando. esta persona esta persona justamente que es milenial que se me acerca y me dice, mira, veo que está, que entró este proyecto, aunque yo en la parte de reclutamiento y selección para para para algunos candidatos me gustaría participar en esto de reestructuración organizacional.

Entonces le dije, ok, perfecto, déjame chequear entonces con la persona que que está a cargo de ese proyecto me senté con esa persona y le dije, mira, en esta parte yo creo que es.

Esta persona quiere involucrarse en este proyecto. Vamos a darle la oportunidad y la incluí dentro del proyecto.

para que de esta forma también se desarrolle porque vuelvo y te digo, él está también haciendo todo el tiempo lo mismo, a veces no les retadores, entonces también uno tiene que captar diciendo, oye, tal vez ya necesita un cambio, vamos a involucrar en otros proyectos y entonces así lo hice.

**Entrevistador:** ¿De acuerdo? Gracias por ese por ese ejemplo que nos ayuda a nosotros a aterrizar más la información. Después del COVID ha surgido otras problemáticas que pudieran adicionársele a la A la que ya hemos mencionado. ¿Que pudiéramos entender que sí, mira esto vino fue raíz del Covid?

**Entrevistado:** Mira, yo creo que la llevemos mencionado ya.

No, pues pandemia sí, definitivamente la parte de Del balance, vida trabajo nuevo reto a adquisición de nuevas tecnologías. Eso sobre todo también. Yo creo que después del Covid hemos dado cuenta y de la pandemia y de utilizar y muchísimas herramientas de manera virtual también eso ha sido un reto. La incorporación de nuevas tecnologías y seguir continuarla dentro de los procesos que ya tenemos incorporarlo dentro de los procesos que ya tenemos establecido la parte de la incorporación de nuevas tecnologías nuevas

automatización los Google forms, evitarlos los papeleos. Tú sabes cómo digitalizar mucho de nuestro proceso.

Más que problemática, yo creo que ha sido mejoras.

**Entrevistador:** mejoras.

**Entrevistado:** Sí, tal vez inconveniente algunas cosas que no has hecho ver cómo podemos hacer lo mismo pero de manera diferente y automatizarla, al contrario, nos ha hecho seguimos desarrollando.

**Entrevistador:** ¿Cómo es la rotación de personal en la empresa como usted considera alto?

**Entrevistado:** En mi caso es muy bajo.

**Entrevistador:** ¿Es muy baja especialmente después del COVID no afecta?

**Entrevistado:** No, hasta ahora no no afecta.

**Entrevistador:** ¿Qué planes de acción ha llevado recursos humanos para mitigar las problemáticas antes mencionada al gestionar a los millennials? Aunque usted mencionó un ejemplo de cómo mitigó una una problemática que le surgió con millennial, podía mencionar la que sea esa nueva vez y si le llegan otras ideas.

**Entrevistado:** Bueno, hacer eso, incorporar, incorporar a los mineros en equipos multidisciplinares. Eso fue lo lo que es. Incorporación de nuevas tecnologías básicamente en mi, en mi caso, eso ha sido lo más que que que sea que realizado la parte de, sobre todo también tomar mucho en consideración en el poder, equilibrar y ayudarle con la parte de vida-trabajo definitivamente el entender su dinámica familiar. Y enfocarnos mucho más ha resultado eso. Eso ha sido vital, o sea, no haha, que definitivamente cada una hora, cada dos horas yo tengo que estar viendo lo que tú haces, no el resultado, ya en eso eso ha sido muy, muy bien, asumido y sobre todo muy bien visto porque le da libertad de acción y en este caso nos vamos a enfocar a lo que. Ok, perfecto, yo te doy tu tiempo, vete tú este tu resultado y en y en este caso, yo creo que ha sido de gran valor el enfocarse ah ah por resultados.

**Entrevistador:** Excelente pasando ahora la parte estratégica de las estrategias que utilizamos para efectuar ciertas acciones y tener éxito. ¿Actualmente tienen usted tiene estrategia de gestión orientada a este tipo de personal que sean exitosas?

**Entrevistado:** Bueno lo hemos ido conversando de esos cambios que hemos implementado, yo creo que han sido exitosa hasta el momento porque he tenido una rotación cero, no se han ido.

Quiere decir que en cierta parte de lo que te he comentado ha sido exitoso en el cambio de la la forma de de de liderazgo, la forma de equilibrar ambiente de trabajo, la forma de incorporar nuevas tecnologías, la forma de digitalizar muchos de los procesos y la incorporación al equipo multidisciplinario. Yo creo que está dando resultados.

**Entrevistador:** Excelente, forma de gestión.

**Entrevistado:** Formas de gestión. La forma de gestionar, claro. ¿Como el departamento de recursos humanos tomó la decisión de formular estas estrategias, sea que que sintió gestión humana como departamento que dijo, no mira, tenemos que sacar ciertas estrategias para hacer esto, esto y esto cómo? ¿Cómo nació esta toma de decisión?

**Entrevistado:** Definitivamente el tiempo que estábamos viviendo escuchando es sobre todo en mi en mi caso, sobre todo la parte que el comportamiento de cómo iba pasando mi gente en el departamento, las situaciones que estaban pasando. Yo creo que eso te da un momento en el cual tú tienes que sentarte a reflexionar, evaluar, tomar acciones con relación ah, hacer

cambios que definitivamente te está requiriendo en todo caso las acciones diarias que va pasando dentro de tu entorno.

**Entrevistador:** Claro! que ¿quienes participaron en esta formulación de estrategias? una reunión?.

**Entrevistado:** Mira la es empresa es una empresa pequeña, es Yo diría que en este caso yo estoy como presidente y ya las el demás equipo está de de apoyo, o sea que en este caso también fue a raíz de que estuvimos conversando y de de de las reuniones que hacíamos de seguimiento. Las reuniones de seguimiento son sumamente importantes porque hay capta mucha información, mucho el sentir de tu gente y yo creo que fue vital. Esas reuniones de seguimiento en el cuál nos enfocábamos mucho si en la parte laboral, pero sin perder de vista la parte emocional, la parte personal de de tu gente y yo creo que ahí uno captaba y tomaba mucha información de de lo que ellos te iban comentando.

**Entrevistador:** ¿Y usted el rol que fue desempeñando en estas reuniones? ¿Como usted es la encargada de recursos humanos, cuál cuál? ¿Cuál era el de seguimiento, el implementación, el el de montar todo, el de coordinar?

**Entrevistado:** Mi rol en este caso de de coordinación y de seguimiento, porque tú logras a través de las personas, entonces en este caso y vuelvo y te digo como una empresa pequeña, oh mas bien mediana, lo que es trabajamos mucho en equipo, entonces llegamos a acuerdo. y en este caso tal aparte de seguimiento por parte mia para que también las cosas para fines de de seguimiento y saber en que está tu equipo y también para control de la parte de resultados.

**Entrevistador:** ¿Cuéntanos alguna experiencia en el proceso de implementación de las estrategias, algo que usted haya vivido como porque básicamente uno tiene algo formado en la reunión, pero ya cuando lo llamo a la implementación, eh a veces hay cosas que surgen, no como no las planeo. ¿Cuál fue su experiencia? ¿Usted me pudiera contar?

**Entrevistado:** Mira tiene correlaciones lo que hemos planteado. Todo como a fluido. Porque mira la parte de de la parte tecnológica, muchas que tal vez no era muy diestra, han aprendido, han utilizado distintas herramientas y yo me incluyo eso que ha fluido la parte de liderazgo y seguimiento también, como que no hemos tenido inconvenientes como vuelve y te de de digo, la rotación ha sido nula e hasta el momento tengo entendido que el equipo está muy contento, hay muy buena armonización, o sea que en este aspecto no creo como que algo haya en sí, como como fallado y le y como hemos incorporado en nuevos esquemas de trabajo de equipos multidisciplinarios y nuevos retos, eso, al contrario, le ha gustado. YY están como se están haciendo los proyectos a tiempo.

**Entrevistador:** Excelente! ¿Qué estrategia, usted implementan usted como líder de recursos humanos que favorezca la relación y la gestión con su equipo de con su equipo millennial? ¿Cuáles son específicas para para crear ese clima? ¿Esas buena relación y esa gestión que a usted le ha funcionado, que ha sido exitosa?

**Entrevistado:** Mira, tenemos las reuniones de seguimiento, las reuniones semanales hacemos un compartir o hacemos lunes de taco al mediodía, como decir comemos juntas, conversamos, damos seguimiento ah, tal vez por un problema personal que tenga mucho ese cara a cara, ese es mucho tú a tú en el sentido de de hacerle saber ah a tú equipo, sobre todo,

de qué, de qué tú eres importante de que tu tu persona no solamente nos preocupa la parte laboral, sino también la personal y damos mucho apoyo en la parte emocional.

Yo creo que eso ha sido vital y estrategia en los cuales pues me ha permitido tener muy buena relación con con mi equipo milenio.

**Entrevistador:** Excelente! ¿Podría` definirme para que es para su empresa el compromiso?

**Entrevistado:** El compromiso el tu poder dar y recibir.

El tu entender cuál es la estrategia del negocio y a la vez implementarla desde tu gestión, eso para mí es compromiso.

**Entrevistador:** ¿Actualmente es medible el nivel de compromiso de sus colaboradores en la organizacion?.

**Entrevistado:** Mira cómo herramienta per se no tengo una encuesta de clima no Love, no te puedo decir que tengo es estadística, no porque no la tengo ahora tú en tu en tu forma de retroalimentación, en tu forma de gestionar y en la forma de cómo responda a tu equipo, tú puedes medir muy fácilmente cómo va el el nivel de compromiso, entonces hasta ahora, como según lo que te he comentado, veo que está bastante bien.

**Entrevistador:** Ósea que podríamos definir que el proceso que utiliza para medir su compromiso aunque no sean encuesta ¿ Es a través de la retroalimentación?

**Entrevistado:** Eh correcto y lo observación.

**Entrevistado:** ¿Cuáles estrategia utiliza usted para fortalecer este compromiso de sus equipos milenio?

**Entrevistador:** Cómo te comenté, la parte del compartir, el escuchar el el poder, hacer reuniones de seguimiento, el poder, incorporarlos dentro de los programas importantes de y los proyectos importantes de la de de lo que nosotros como como consultoría realizamos, yo creo que esas son las estrategias que me han dado resultados para para que ellos puedan sentirse bien en la organización.

**Entrevistado:** No le ha pasado alguna experiencia donde haya sentido como un llamémosle así una baja en los colaboradores que usted lo haya podido notar y haya utilizado alguna estrategia, algún plan de acción o un acercamiento para poder indagar y que usted no pueda contar alguna experiencia.

**Entrevistado:** De verdad que por el momento no me viene sin ninguna no, no, el equipo de verdad que como te digo es como muy hay muy buen ambiente, no ha habido como ningún inconveniente, ya si así nos recuerdo de verdad a ciencia cierta algo que no haya porque hemos incorporado vuelvo y te digo, o sea, hay mucha retroalimentación al momento de discutir la forma de acción que vamos a hacer, las cosas escuchamos y llegamos a un consenso a todos, o sea que no por el momento no.

**Entrevistador:** ¿Usted ha tenido alguna experiencia anterior trabajando con millennials que le haya venido dando como esa esa formación a ustedes saber directamente cómo cómo lidiarlo y cómo sacarle el máximo provecho?

**Entrevistado:** Mira no definitivamente toda, toda la vida. Siempre he estado con gente que que ha estado más el de menor edad que que uno, desde que uno está en gestión humana que yo tengo casi 30 años en el área, o sea desde el día 1, uno a lidiado, aunque oficialmente no se llamaba millennials inclusive, a mí lo que me pasó que a la persona cuando yo inclusive mi primer trabajo, yo empecé la persona que yo reporta era más joven que yo.

A mí me falta. Y terminé a los 6 meses dando a mi me dieron el trabajo de ella, lamentablemente entiende. Entonces había vivido muchas experiencias, en lo cual yo digo que esto no es cuestión de edad, que tú también cuestión de la competencia como profesional también tengas entonces ahí hay una mezcla de cosas, porque uno no se puede enfocar, no, yo soy millennials, yo soy centenarios, soy baby boomers, no hay algo y no se puede borrar, que son las competencias que tú tengas como profesional y como persona que eso va a un equilibrio. Aparte, lógicamente del conocimiento, entonces es una combinación de cosas.

**Entrevistador:** ¿Yéndonos a los resultados ya para ir dándole determinación ah a la entrevista, podría mencionar los beneficios que usted pudo evidenciar luego de la implementación de los planes de acción que usted me fue mencionado anteriormente?

**Entrevistador:** uju. Mira definitivamente el mayor beneficio de la integración que hay en el equipo de trabajo.

eh, los resultados en el en el caso de él, la dinámica laboral que que que tenemos los resultados del negocio podemos resultado hacia el cliente, porque el cliente también, eso es lo ven de que el equipo se lleva bien y eso lógicamente nos da una muy buena reputación en el mercado.

También los beneficios en este caso de que hemos implementado, procesos hemos mejorado, por ende eso beneficia también a nosotros como consultoría, la parte de poderle responder a nuestros clientes y la incorporación de tecnología. Eso también aflora tanto en el día a día para los colaborar para mi equipo, pero también para los clientes. O sea que el que partes han sido por todos lados, muchísimos beneficios.

**Entrevistador:** ¿Como usted pudo evaluar la efectividad de tus planes de acción? ¿ Tuvo algún instrumento?

Entrevistado: Bueno, En los tiempos de bueno, en los tiempos de respuesta.

Ya en la satisfacción de los clientes retroalimentación que nos da eso, definitivamente yo creo que es una muestra en el que esos cambios han sido valorables.

**Entrevistador:** Los tiempos de respuesta que ellos entregaban los proyectos.

**Entrevistado:** Ajá! se entregaban los proyectos exactamente.

**Entrevistador:** ¿Usted tiene cómo cómo se cómo usted lo mide? ¿Los tiempos de respuesta por algún programa?

**Entrevistador:** Eh no, pero si acuerdos de, por ejemplo, cuando nosotros presentamos una propuesta decimos más o menos el timing en el cual nosotros tenemos que entregar el proyecto, entonces a raíz del de que se cierra la negociación y se entrega al proyecto, ahí tenemos los tiempos de respuesta.

**Entrevistador:** ¿y la retroalimentación de los de los clientes. ¿Ustedes hacen una medición a través de algún instrumento?

**Entrevistado:** Perdón, perdón. La retroalimentación de los clientes que usted me decía que es un beneficio, la retroalimentación que le daban los clientes de sobre el proyecto. ¿Yo le pregunto que si usted tiene un instrumento donde mide está?

Orador 2

Esa retroalimentación de ellos una encuesta algo que.

Orador 2

Les dije.

Orador 3

No tengo fuerza, pero a través de lo de lo de email si lo.

Orador 3

Si lo tenemos o.

Orador 2

Qué recomendaciones usted como gestora de recursos humanos puede brindar para dar luz a otros líderes de.

Orador 2

¿Cómo gestionar a estos equipos milenios?

Orador 2

De manera excitada.

Orador 3

Mira definitivamente sí, mira definitivamente entender que esta nueva generación ha revolucionado, ha revolucionado la forma de los recursos humanos, la forma de ser de la gestión humana y que definitivamente hay que hacer cambios y no podemos frenar.

Orador 3

Dar lo, que es la la evolución, el cambio que amerita la forma de gestionar la gente.

Orador 3

Y tanto la pandemia como como la incorporación más activa de los millennials ha hecho que que hagamos un cambio como decir DDDDD 20 D de gestionar de cómo llegar entonces definitivamente las empresas que aún hoy en día todavía siguen con la Skype con con una forma de gestionar no adecuada.

Orador 3

Lamentablemente, eso afecta la productividad, aumenta la rotación, aumenta en este caso los resultados de la organización, porque mientras tú te vayas te sigas resistiendo, resistente, resistiendo.

Orador 3

Lamentablemente, el engranaje en tu organización se ve afectada y los resultados en la.

Orador 2

Mejora del negocio también.

Orador 3

Entonces dioh, ese es mi mi sugerencia evaluó. En sus procesos incorporen nuevas tecnologías.

Orador 3

La forma de gestionar estos estos esta esta nueva gen.

Orador 3

Pasión YY que la combinen que la combinen no no que solamente desea enfocado a los millennials, el saber combinar las diferentes generaciones en los equipos de trabajo. Yo creo que la fórmula exitosa para gestionar hoy en día la gente en las organizaciones.

Orador 2

Desde su experiencia en.

Orador 2

La parte de la generación x, que son algunos de los gerentes mayormente de los millennials. Usted entiende que es diferente la manera de liderar por un.

Orador 2

Con una persona de generaciones que a una persona millennial de gerenciar la sucesión.

Orador 3

Mira, yo no entiendo que que haya grandes diferencias entre la X la y la y la y la millennial, porque ahí más venían entre los baby boomers y la X sí.

Orador 3

Pero entre la XY los millennials no, io creo que ahí hay una, pero ahí juega mucho el rol de gestión humana en que en dar las herramientas necesarias a su supervisor ya seeee baby boomers la generación que sea para poder.

Orador 3

Entonces gestionará los millennials porque yo creo que ese es el éxito y saber adecuadamente ayudarle con algunas herramientas de liderazgo para poder manejar esos equipos.

Orador 2

¿Tocando el tema del liderazgo, usted cree que el liderazgo influye más que la parte de de dirigir desde desde la Jefatura?

Orador 2

El liderazgo influye más en la en esta relación exitosa de lo del gestor humano con su equipo.

Orador 3

Definitivamente, definitivamente yo digo que se lidera con él.

Orador 3

Yo creo que la forma en que tú gestionas tus equipos de trabajo es parte de los resultados con tus equipos, porque primero porque tú tienes que saber qué tipo de liderazgo inclusive utilizar para Ana Pedro Luis, porque Ana, Pedro y Luis son diferentes y el que te comentaba ahorita cada persona es diferente, la forma en que tal vez yo llego, donde donde Luis no es la misma, el mismo problema que yo puedo hacer con Juan o con ganas entonces.

Orador 3

Pues tú tienes que ser un líder que motive un líder que inspire y un líder que tú modele con el ejemplo hoy en día ser jefe, el cual textualmente el que sea toda, todo muy.

Orador 3

Sí de la forma en como solamente yo diga, lamentablemente es lo que va a tener un grupo que no va a estar a gusto, bastante gustado.

Orador 3

No vas a hacer los resultados adecuados en que que tiene que hacer y entonces lamentablemente va a haber un desgaste, una desmotivación y por ende una rotación muy alta. Entonces definitivamente si el liderazgo es vital, ver su el ejercer una Jefatura.

Orador 2

¿Anteriormente usted había mencionado la comunicación como parte de de una buena gestión, qué recomendaciones puede darle a los líderes acerca de la comunicación con su equipo militar como herramienta de gestión exitosa?

Orador 3

Mira, la comunicación es vital.

Orador 3

Para tus equipos de trabajo y hay algo muy importante en el cual también desde el área de gestión humana comunicará a tus equipos en gestión humana, enfocándonos a la parte de gestión humana. ¿Verdad es que tú tú eres?

Orador 2

Sí, sí, sí, claro.

Orador 3

¿Exacto YY es algo cuando tú te diriges a tus?

Orador 3

Equipos de gestión humana.

Orador 3

Es importante que ellos conozcan del negocio.

Orador 3

Como que la planificación estratégica que conozcan cuáles son sus aportes para lograr esas metas y esos objetivos organizacionales, entonces la comunicación es vital para que no solamente le den un pedazo y le dé la información importante, dar toda la información que se queda claro, si hay algo confidencial ni modo, porque eso también tenemos que cuidar. No obstante, es importante que gestión humana conozca del negocio.

Orador 3

Que sepa, cuál es la razón de ser y como yo apporto a los resultados de ese negocio para para lograr los objetivos organizacionales, entonces la comunicación es vital.

Orador 3

Es primordial que los líderes, sobre todo en el área de gestión humana, en el equipo de gestión humana.

Orador 3

Se produzca.

Orador 2

¿Excelente por último, qué recomendaciones puede brindar para dar luz al AA los líderes gestión humana para lograr comprometer esos equipos millennials con la organización?

Orador 3

Está yo digo que en el área de gestión humana todavía nos queda un gran, un gran reto. YY ahí definitivamente.

Orador 3

Estoy muy humana, tiene que entender y sobre todo nosotros que que lideramos estas áreas, que nuestra forma de gestionar, la gente y nuestra forma de llegar a las empresas tiene que cambiar.

Orador 3

De ahí tenemos que dejar ese viejo rol de solamente.

Orador 3

La nómina de pagar hace un reclutamiento y de decir cola y desvincularon personal. Nosotros tenemos que ser socios estratégicos del negocio que agreguemos valor que llevemos, estadística que llevemos en este caso información viable y también la forma en cómo nos manejemos como persona.

Orador 3

Y que seamos sin sin líderes inspiradores y líderes en los cuales moveremos con el sí desde gestión humana, no hacemos una adecuada gestión, yo no voy a tener fuerza moral para entonces, en todo caso, ayudar, sensibilizar o apoyar un líder en la organización, porque entonces estamos como divorciados.

Orador 3

Cómo que no somos coherentes, entonces todavía todavía nos queda un gran reto porque 1 comparte y sobre todo desde la firma de consultoría, mucho con muchas personas de gestión humana.

Orador 3

Y mucha gente buena, hay mucha gente que se está ocupando por preparar por cambiar, pero otros como que se están quedando un poquito rezagados y eso es una gran oportunidad que todavía tenemos en el área de segundo nos falta todavía, pero hemos avanzado mucho que es lo importante.

Orador 2

¿Claro, usted podría mencionar una o dos específicas que a usted le hayan dado resultado? Acciones que para lograr comprometer a los equipos millennials, dándoselo como recomendación a los líderes recursos humanos.

Orador 3

Bueno para que de lo que parte de lo que hemos hablado, la forma de de escucharlo, la forma de cambiar, la forma de gestionarlo, la forma de de la incorporación de nuevas tecnologías, incorporación en equipos multidisciplinares.

Orador 3

Dos es la forma de de de de una escucha activa con ellos a ver qué pasa con tu gente, saber qué pasa con tus equipos para en este caso, entonces, hacer los cambios necesarios e incorporarlo dentro de todos los procesos.

Orador 2

Bueno, pues le doy las gracias. Esta entrevista ha sido muy enriquecedora.

Le doy las gracias.

Orador 2

Por este momento le vamos a entregar los.

Orador 2

Estado más adelante, Dios mediante de de esa investigación.

Orador 2

Llámele gracias que pases un excelente día que sé que está ocupada igualmente.

Orador 3

Cuídate mucho y trata de ir al Congreso. Chantaje que va a estar muy bueno.

Orador 2

¿Ay sí verdad?

Orador 2

El Congreso es para yo yo yo estoy en en Instagram, déjenme para la graduación.

Orador 3

De qué ajá chequea entra a Instagram instigado art y busca el.

