



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“FLEXIBILIDAD LABORAL EN MILLENNIALS”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

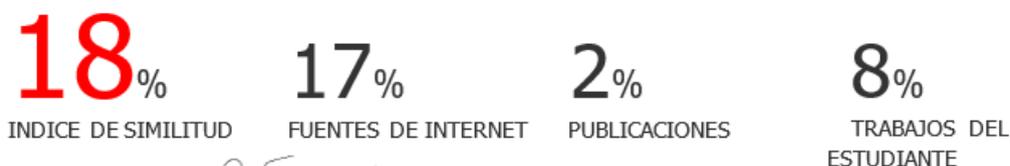
CLAUDIA MARCELA NIÑO DE GUZMÁN
VIZCARRA

LIMA - PERÚ

2023

FLEXIBILIDAD EN MILLENNIALS

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	dokumen.pub Fuente de Internet	2%
2	www.elsevier.es Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	1%
5	www.perucontable.com Fuente de Internet	1%
6	repository.cesa.edu.co Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

Mg. Patricia Iparraguirre
Baltazar

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Carlos Alberto López Villavicencio

Presidente

Lic. Elisa Beatriz Jefferson Morales

Vocal

Lic. Jorge Luis Izaguirre Barrantes

Secretario

ASESOR DE TESIS

Mg PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, familiares y amigos, presentes en el desarrollo de mi vida académica y en el desarrollo de la presente investigación

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, la cual me apoyo en el periodo de elaboración de mi tesis.

Agradezco a toda mi familia. Especialmente, a mis padres que me apoyaron en toda mi etapa universitaria formándome con valores y principios, a mi hermano por sus consejos y recomendaciones para afrontar las dificultades académicas.

Por último, a mi casa de estudios, Universidad Peruana Cayetano Heredia, por darme las enseñanzas y conocimientos necesarios para la elaboración de mi trabajo de investigación y a la Mg Patricia Iparraguirre, por su asesoramiento, comprensión y ayuda para lograr mis objetivos.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Abstract

1. Introducción	1
1.2 Presentación e importancia del tema	
2. Análisis del tema	
2.1 Conceptualización y alcance del tema	8
2.2 Métodos de estudio del tema	17
2.2.1 Estudios acerca del tema	19
2.2.2 Reflexiones teóricas sobre el tema	32
2.2.3 Impacto teórico y social del tema	36
3. Conclusiones	37
4. Referencias	39

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo describir el estado actual de la investigación científica sobre la flexibilidad laboral en Millennials, definiéndose como una estrategia que permite a las organizaciones adaptarse correctamente a las nuevas necesidades de sus trabajadores, generando modificaciones o reestructuraciones dentro de los puestos o funciones de trabajo, se menciona además que la población “Millennials” es considerada la nueva generación predominante de la fuerza laboral, involucrándose en diversas estrategias y decisiones a nivel empresarial. Por otro lado, se identificaron las principales características y variables a nivel organizacional y personal que se han visto impactadas por esta práctica laboral y considerando que el estudio es de corte investigación documental se basó en la revisión de fuentes secundarias como artículos científicos, revisiones sistemáticas y estudios asociados publicados entre los años 2014 y 2022, tomando como referencia teorías psicológicas como la Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke, Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de los Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, Teoría de las expectativas de Vroom, Teoría de las necesidades adquiridas desarrollada por McClelland y Teoría psicología positiva de Seligman.

Palabras claves: Flexibilidad laboral, Millennials, estrategia organizacional, adaptación, necesidades, características.

ABSTRACT

The objective of this study was to describe the current state of scientific research on labor flexibility in Millennials, defining it as a strategy that allows organizations to adapt correctly to the new needs of their workers, generating modifications or restructuring within positions or functions. work, it is also mentioned that the "Millennials" population is considered the predominant new generation of the workforce, getting involved in various strategies and decisions at the business level. On the other hand, the main characteristics and variables at the organizational and personal level that have been impacted by this work practice were identified and considering that the study is of a documentary research nature, it was based on the review of secondary sources such as scientific articles, systematic reviews and Associated studies published between 2014 and 2022, taking as reference psychological theories such as Locke's Theory of setting goals and objectives, Maslow's Theory of the hierarchy of needs, Herzberg's Theory of Motivational and Hygienic Factors, Theory of Vroom's expectations, Theory of acquired needs developed by McClelland and Seligman's Theory of positive psychology.

Key words: Labor flexibility, Millennials, organizational strategy, adaptation needs. characteristics

INTRODUCCIÓN

Se considera Millennials a las personas que nacieron entre 1980 a 1999, siendo estos predominantes en la fuerza laboral, pues según ManPowerGroup, en el año 2020 conformaron el 35% a nivel mundial y el 82% a nivel nacional. Entre las características más resaltantes se menciona que tienden a romper esquemas, dar importancia al tiempo libre, al esparcimiento y a las horas que emplean dentro de la jornada laboral, dichas características obligan, de alguna manera, a las organizaciones a gestionarlos desde una perspectiva diferente. Valdiviezo (citado en Mitta, 2015) señala que la rotación y ausentismo laboral constituyen la problemática más frecuente con la que tienen que lidiar en los colaboradores de esta generación, lo cual desafía al mercado laboral y en especial a las organizaciones que buscan retener a sus talentos, para ello deben conocer sus características, atributos, necesidades y expectativas de trabajo para integrarlos en los objetivos y políticas de la organización. Además, tener en cuenta que si bien este grupo generacional busca constantemente nuevos conocimientos, no planea trabajar más allá de su horario establecido, pues el factor social es importante para ellos; ya que buscan un balance laboral, personal y un ambiente entretenido dentro de su centro de trabajo por lo que se necesita innovar a nivel infraestructural para crear ambientes amigables en donde los colaboradores tengan un espacio de libertad en sus tiempos y tareas entregadas (Mitta, 2015).

Con el objetivo de cubrir las expectativas y necesidades de trabajo de este grupo generacional, surge el interés por profundizar el concepto flexibilidad laboral, este se define como una estrategia que modifica las normas jurídicas de una organización cuyo objetivo es adecuar las necesidades del centro de trabajo y de los colaboradores con nuevas exigencias de producción, ello quiere decir que estos se convierten en mecanismos de optimización de herramientas de una organización con el fin de generar una correcta adaptación a las exigencias laborales. Tal y como señala Rodríguez (citado en Landa, 2016) “Los mercados flexibles permiten generar transiciones entre los centros de trabajo y situaciones sociales, pues el mantenimiento del equilibrio entre la empleabilidad y la protección social, permitirá el acceso a este concepto”. Añadiendo a esto, en el año 2019 en América latina surgió la necesidad por aplicar esta estrategia en las organizaciones; por lo que Ludeña (2019) aplicó una encuesta a 35 líderes de empresas del sector público, cuyo objetivo es conocer percepciones sobre la reducción de la jornada laboral, a raíz de ello se encontró que el 36% consideran que para mejorar la productividad es necesario generar tareas laborales flexibles, el 31% da importancia al horario de trabajo, mientras que el 11% incorporar el trabajo remoto junto con los medios tecnológicos.

Así mismo, se mencionan los beneficios en la salud mental, estos según Escobar (2015) inciden no solo se relacionan a la calidad de las funciones de los colaboradores, sino sobre las diversas variables a nivel psicológico como el bienestar, motivación, compromiso, satisfacción laboral y eficacia en las organizaciones, pues Yang & Zheng (citado en Solana, 2016) postulan que el

tener un mayor acceso a sistemas de trabajo flexibles se asocia a una mejor salud mental de manera más específica a la resiliencia y con ello menores intenciones de renunciar. Añadiendo a ello, Pedersen & Jeppesen (citado en Solana, 2016) mencionan que esta estrategia también se relaciona con el equilibrio entre el trabajo y la familia, y ello genera un nivel mayor de compromiso laboral. Cabe resaltar que según la OMS se estimó que en el año 2020 la depresión fue una de las principales causas de la falta de habilidad laboral, actualmente el 22% de la fuerza laboral en Europa sufre un constante estrés debido al trabajo, ello se da porque muchas organizaciones modernas esperan que sus colaboradores sean proactivos, estén alineados a las políticas laborales muestren iniciativa personal, sean responsables y comprometidos en su desarrollo organizacional, sin embargo estos objetivos empresariales no pueden alcanzarse a través de un estilo de gestión tradicional, el cual se caracteriza por tener una estructura formal con directrices, normas o políticas, rutinas, procedimientos directos entre superior y subordinados, es decir factores que indican cómo la empresa quiere construir las relaciones entre sus miembros, con el objetivo de que sus indicadores sean logrados (Brume, 2019), para ello es necesario comprenderlo desde una relación trabajo - felicidad (Moccia,2016) esta se define como una estructura integral, la cual se forma a partir de políticas, sistemas y programas que aceleran el aprendizaje dentro de una empresa, pues posee un manejo óptimo del conocimiento y de las necesidades del mercado, ello permite que estas empresas puedan lograr sus metas y generar un trabajo colaborativo (Brume, 2019). A raíz de ello se da importancia al concepto psicología positiva, este según Luthans (citado en Moccia, 2016) es el estudio de los recursos humanos, los cuales son

gestionadas para mejorar el desempeño del colaborador, basándose en cinco fuerzas psicológicas; autoeficacia, el cual se refiere a tener confianza en uno mismo para poder desarrollar el esfuerzo necesario para afrontar con éxito los retos, luego se encuentra la esperanza hacia los objetivos y metas, también el optimismo, este se enfoca en tener atribuciones y expectativas positivas sobre el éxito, y por último la resiliencia, esta es la habilidad para recuperarse y crecer ante la adversidad o el fracaso (Sánchez, 2015), es decir para lograr resultados óptimos es necesario que los trabajadores se sientan bien consigo mismos o su entorno, pues al sentirse como una pieza fundamental para el cumplimiento de tareas van a tener deseos por esforzarse y alcanzar las metas dadas; ya que el contexto laboral, en su mayoría, les exige adaptarse, modificar sus pensamientos y comportamientos, esto con el fin de desempeñarse correctamente, además necesitan desarrollar sus capacidades, competencias y fortalecerlas para responder correctamente a las exigencias del contexto al cual se deben enfrentar diariamente, por lo que el indagar sobre el bienestar psicológico en el trabajo, es una forma para poder abordar al colaborador, pues se busca que este crezca y progrese continuamente, manteniendo un lazo armonioso en sus estados afectivos y una buena calidad de vida que no solo lo beneficiara a él sino también a la organización (Palacio, 2014).

Siguiendo con nuestro análisis, Chiumento (citado en Gabini, 2018) menciona que las relaciones interpersonales dentro del contexto laboral tienen un impacto en la felicidad del trabajador junto con la sensación de que sus funciones son desarrolladas de manera interesante o significativa para él, asimismo los

factores que se relacionan a este concepto son la relación con los superiores, el reconocimiento por los logros, la equidad en el trato y la posibilidad de equilibrar la vida personal y laboral, pues el balance de las diversas demandas a través de medidas como el trabajo flexible, conlleva un aumento en la felicidad, es decir, ambos dominios son influenciados positivamente, por lo que las políticas organizacionales tienen que alinear sus medidas a un mayor grado de autonomía sobre el cómo, cuándo y dónde trabajar, y de esta manera alcanzar un nivel de felicidad en la persona, pues estos cambios organizacionales a su vez generan un impacto en la seguridad y salud de los colaboradores; ya que según Luthans & Youssef (citado en Moccia, 2016) la conducta organizacional positiva puede aportar entre un 4% y un 15% al desempeño laboral.

Lo mencionado cada vez cobra mayor importancia en el contexto nacional, pues existen políticas y directivas laborales flexibles en las que las empresas tienen la posibilidad de incorporar en los contratos de trabajo indeterminados una cláusula flexible en que se establecen según las necesidades de la empresa, es decir el lugar, horario, funciones, entre otros aspectos de la relación laboral (El Peruano, 2016) , además en el 2013 se estableció la ley número 30036^o, cuyo objetivo fue regular el trabajo remoto, como una modalidad de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) en las instituciones y promover políticas para asegurar su desarrollo (El Peruano, 2020). Esto se evidencia en El Peruano (2022) en el que La presidenta ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), Janeyri Boyer Carrera, postuló que “Si algo define al

trabajo remoto es la flexibilidad, planificación y fortalecimiento del planeamiento en las entidades públicas para que puedan ser identificadas fácilmente y que estos pueden presentar sus productos en el tiempo asignado” y en relación a la ley N° 1046/2021-CR sobre la nueva (Ley de Teletrabajo), indicó que para aplicación de esta hay ciertas obligaciones que las entidades públicas deben cumplir como la provisión a sus trabajadores de herramientas tecnológicas como equipos y en caso de haber limitaciones, el teletrabajador puede aportar con la utilización de sus equipos.

A partir de lo mencionado, este trabajo de investigación se limitará a la búsqueda de información de la relación entre flexibilidad laboral, Millennials y los beneficios tangibles o intangibles que puede obtener una empresa y sus colaboradores. Añadiendo a ello, el presente estudio posee relevancia a nivel teórico y empírico; ya que permitirá expandir y generar nuevos conocimientos a nivel nacional sobre la flexibilidad laboral en los Millennials. Además, formará una unidad dentro de los archivos existentes, pues se realiza un sondeo completo de carácter descriptivo, sinóptico y analítico del tema a tratar, esto con la finalidad de llevar a cabo una sistematización que genere una mejor comprensión del tema tratado. Es por ello que se planteó como objetivo general, describir el estado actual de la investigación científica sobre la flexibilidad laboral en los Millennials y en cuanto a los objetivos específicos, conocer las principales características de la “generación Millennials” y “Flexibilidad laboral”, identificar las variables a nivel organizacional y a nivel personal que se ven impactadas por la práctica de la flexibilidad laboral en Millennials y conocer las perspectivas

teóricas desarrolladas en torno a la flexibilidad laboral.

Llegados a este punto, se hace hincapié en que la población Millennials se está investigando a mayor profundidad en el Perú, sin embargo, las estadísticas en su mayoría forman parte de estudios a nivel internacional, esto dificultaría a las organizaciones nacionales a que puedan tener una base teórica o científica que les permitan identificar los beneficios de la flexibilidad laboral. Sin embargo, Ronaldo Arellano (citado en Fernández & Begazo, 2015) menciona que “Las organizaciones y corporaciones peruanas deben centrarse en el perfil: Jóvenes que quieren crecer en su centro laboral, si una empresa no le da a sus colaboradores la oportunidad de crecer a nivel laboral, lo más probable es que busquen otras compañías”.

2. Análisis del tema

2.1. Conceptualización y alcance del tema

Este estudio toma en cuenta la flexibilidad laboral definiéndose como una estrategia de competitividad sobre la economía y el mercado de trabajo, se clasifica en dos tipos: la flexibilidad externa o numérica y la flexibilidad interna o funcional. En cuanto a la primera, esta se centra en las diversas formas de contratos de trabajo, es decir el interés por modificar el número de colaboradores y la manera en el que son contratados a los aspectos cambiantes de la organización, esto no solo implica a las formas de contratos flexibles (jornada completa o parcial), si no a las formas de despido, la premisa puntúa que en cuanto más “generoso” sea el sistema de contratación y despido, mayores serán los beneficios de la empresa, pues muchos estudios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) afirman que desde la perspectiva de política de empleo gubernamental, esto es beneficioso para el colaborador, pues se relaciona a productividad, competitividad y es el panorama final de una empresa innovadora (Landa, 2016).

En cuanto a la flexibilidad interna o funcional esta se enfoca en cubrir las necesidades y deseos de una organización y del colaborador como la conciliación entre la vida laboral y familiar, pues refleja las capacidades de las personas como multitareas, cooperación, e implicación en la toma de decisiones, es decir considera que estos compromisos a largo plazo van a ser analizados como una

forma de construir la confianza, lealtad y fidelidad de los trabajadores, pues se relaciona con varios aspectos del trabajo en una empresa como el lugar donde la tarea ha de desempeñarse, autoresponsabilidad del trabajador, modificación de las horas de trabajo según las necesidades, la rotación de puestos y la promoción profesional. Cabe destacar que la flexibilidad interna es considerada como una necesidad de las empresas para afrontar los desafíos del mercado y mantener su competitividad, pues los cambios en las técnicas y métodos de producción, los constantes progresos en la rama de investigación, hacen que las empresas se sientan obligadas a reconsiderar sus normas dentro del ámbito de recursos humanos y es por ello que la flexibilidad es la respuesta idónea a las circunstancias que atraviesan las organizaciones (Landa, 2016). En cuanto a las herramientas en las que la flexibilidad laboral permite que las organizaciones trabajen bajo esta estrategia requieren un enfoque distinto y van a depender de los objetivos de la empresa, pues generan un desempeño constante y aumentan la productividad y la competitividad entre los trabajadores, sin embargo esta distinción trabaja bajo dos tipos de enfoques, el reactivo, este se emplea cuando la organización atraviesa problemas económicos para poder mantener su productividad y el enfoque proactivo, esta herramienta es una de las más amplia que tiene como objetivo generar competitividad dentro de una empresa así como una normativa de recursos humanos como parte de estrategias innovadoras, esta es planificada y practicada como parte de una estrategia de negocios dentro del ámbito de recursos humanos, pues la importancia de esta se enfoca en el colaborador y su empleabilidad; ya que una característica de este es la prevención a los cambios en el mercado y cuyo objetivo es mejorar y adaptar las

competencias del colaborador a nuevas necesidades, convirtiéndolo en una persona multifuncional, aumentando su implicación y motivación. Cabe resaltar que el resultado esperado de este enfoque reside en el desarrollo del trabajador más no en el puesto de trabajo sino a un nivel más amplio relacionado a las competencias del trabajador, como promoción, marca empleadora, aprendizaje, es decir cubriendo el proceso completo desde la firma de contrato hasta el despido o renuncia, con el objetivo de que la empresa se convierta en un elemento atractivo para trabajadores capacitados (Landa, 2016). Por otro lado, una herramienta que se utiliza para establecer normas flexibles en la relación trabajador - empresa, es el contrato psicológico, este es un acuerdo voluntario, personalizado, de naturaleza no convencional y negociado que generan beneficios a cada uno, pues atienden a los intereses de ambas partes; ya que se basan en el valor que tiene el colaborador para la organización, por otro lado la variación en su contenido deja un amplio margen para ellos, cabe resaltar que esta herramienta puede mejorar el compromiso y la satisfacción del trabajador, lo que es de gran importancia para una empresa, pero es importante identificar si esta herramienta genera un beneficio a la empleabilidad del colaborador fuera de la organización, puesto que hay una falta de experiencia en este nuevo recurso. Cabe resaltar que este proceso es dinámico; ya que es la responsabilidad del trabajador de cumplir sus objetivos o metas con éxito y ayudar a la empresa a tener y mantener su competitividad. Por otro lado, la organización tiene que generar y fortalecer el aprendizaje continuo y con ello conseguir indicadores más exigentes, de lo que la empresa se beneficiará (Landa, 2016).

Por otro lado, entre las principales características de la población estudiada, se encuentran que son una generación digital, colaboradores, tolerantes, competitivos, socialmente responsables, sensibles, empáticos, orientados a resultados, por lo que son considerados la “Generación perfecta”. En cuanto a sus objetivos a nivel profesional, el enfoque va más allá de obtener títulos universitarios o un trabajo estable, pues buscan organizaciones que reconozcan su esfuerzo, por lo que se han vuelto más críticos y exigen formas de trabajo que les permitan manejar sus tiempos, organizarse y trabajar por proyectos o resultados; ya que son conscientes de los derechos laborales que les corresponden y de esta forma obtienen un equilibrio tanto en su vida personal como laboral (Gonzales & Mercado, 2014). Añadiendo a ello, esta generación se caracteriza por cambiar frecuentemente su centro laboral si es que este no cumple con sus expectativas, objetivos y preferencias, cabe resaltar que se preocupan por estar o escoger una empresa en la que los valores institucionales se alineen a los suyos; ya que dentro de sus metas personales se encuentra el impulsar un cambio dentro de la sociedad (Hershatter & Epstein, citados en Gutiérrez, et. 2019), pues es importante que tanto la misión, visión y valores de la empresa se presenten cotidianamente a través del respeto por el desarrollo y crecimiento personal (Grupo P & A, SF) por lo que es común que los Millennials se retiren de su empleo si es que perciben un ambiente en el que no se promuevan aspectos como respeto, reconocimiento, igualdad, equidad, crecimiento y desarrollo personal (Gutiérrez, et. 2019). Así mismo, cuando ingresan a una organización los Millennials son atraídos por condiciones atractivas para ellos como equilibrio entre vida laboral y personal, además tienen como objetivo principal el ser promovidos dentro de un periodo corto de tiempo a

un puesto mayor, siendo esto un elemento clave para su retención, puesto que el factor cambio es percibido como un aspecto cotidiano en el ámbito personal y laboral, siendo relacionado a un nivel bajo de afiliación dentro de su centro de trabajo, lo que genera una percepción negativa por parte de los directivos de las organizaciones, pues tienen como concepto que los Millennials ingresan directamente a puestos de gestión después de terminar sus estudios y no son leales o no respetan las funciones laborales (Fok & Yeung, citado en Gutiérrez et al. 2019). Lo mencionado anteriormente se da ya que si bien son menos leales a las organizaciones en comparación con anteriores generaciones, estos tienen un apego mayor a sus principios o metas personales (Grupo P & A, SF) pues buscan acumular mayor experiencia, conocimientos y habilidades para poder llegar a cumplir sus objetivos personales y laborales (Hershatte & Epstein, citado en Gutiérrez et al. 2019), los cuales son encontrar un trabajo el cual sea significativo para ellos, valoran el buen liderazgo, tienen preferencia por los sistemas horizontales más que las estructuras jerárquicas, pues buscan una igualdad dentro de los trabajadores (Grupo P & A, SF), contando con una comunicación de cultura colaborativa y flexible en el cual permita divertirse mientras se trabaja, además de una preferencia por el trabajo en equipo con una visión ordenada, integrada y direccionada al crecimiento (Graen & Grace, citado en Gutiérrez et al. 2019). Cabe resaltar que están dispuestos a cambiar de centro de trabajo de manera frecuente con el propósito de ascender en puestos, obtener un mayor status o ganancias, así como seguir generando experiencias de vida, sentirse cómodo y estar en un lugar que es deseado por ellos (Lyons, Ng, & Schweitzer, citado en Gutiérrez et al. 2019), además dentro de esta generación hay una redefinición sobre el concepto

seguridad laboral, pues este era entendido por otras generaciones como el mantener el puesto de trabajo a largo plazo y se permita continuar con los beneficios otorgados, sin embargo para los Millennials es tener un desarrollo prolongado sobre sus competencias que permitan mantener su empleabilidad y trayectoria profesional más que su puesto de trabajo en si (Manpower, citado en Grupo P & A, SF), por lo que se señala que el sector preferido para poder desempeñarse laboralmente es el privado, puesto que se perciben que hay una mayor estabilidad en las empresas privadas, equilibrio entre la vida laboral y personal, normas flexibles y entornos menos estructurados y mayores adaptativos (Kim, Knight, & Crutsinger, citado en Grupo P & A, SF).

Por otro lado, es necesario mencionar la relación entre las empresas formales y la generación Millennials frente a la flexibilidad laboral, la dinámica utilizada por organizaciones pertenecientes al Great place to work se caracterizan por destinar un presupuesto alto en capacitación y desarrollo, priorizan la ética, valores y diversidad dentro de su cultura donde tengan como objetivo enfocarse en el crecimiento personal del trabajador generando un porcentaje mayor de 25% superando al resto de organizaciones en indicadores como retención laboral y un 11% en compromiso frente a sus funciones, para ello estas compañías se enfocan en factores como calidad de vida, oportunidades de desarrollo, trato justo, equidad en compensaciones, comunicación horizontal y oportunidades de innovación , lo cual genera que el 90% de trabajadores que pertenecen a estas empresas sientan que están teniendo una experiencia laboral muy positiva, cabe resaltar que el índice de ausentismo laboral representa a la mitad del índice del resto de empresas

y el 85% considera que tienen mayores oportunidades de desarrollo frente a las demás empresas, 89% experimenta un mejor balance entre su vida laboral y personal, 86% menciona que dentro de estas empresas hay mayores motivos de permanencia. Frente a ello, algunos ejemplos de organizaciones que promuevan estas normativas flexibles son: Atento, ofrece becas universitarias cubiertas al 100%, Sodimac y Maestro, apertura un espacio meditativo llamado “Calma Mente” y Promart con el programa de certificación de cajeros (Great Place To Work, 2019).

No obstante, dentro de la economía peruana las microempresas (Mypes) tienen una gran relevancia dentro del dinamismo del país, según Enaho (citado en COMEXPERU, 2021) estas representan el 96% de las empresas peruanas y emplean un 43% de la PEA, además según INEI (citado en Escobedo 2020), existen 2.332.218 de empresas de las cuales más del 95 % están en el régimen mype, estas se caracterizan por tener un número bajo de trabajadores de manera específica el 98% de trabajadores presentan un máximo de 5 colaboradores, lo cual les permite poder subsistir dentro del contexto laboral (Davila & Maguiña, 2019). Cabe resaltar que 39.8 % de las Mypes generan ganancias que únicamente les permite cubrir, por lo general, las necesidades básicas del dueño, teniendo pocas posibilidades de poder generar utilidades y aumentar su productividad, por otro lado, existe un 26,4 % de las cuales son llamadas empresas potenciales, las que generan utilidades y mantienen su capital. A partir de ello, es necesario mencionar cuales son las limitaciones que pueden presentar estas organizaciones, una de ellas es que presentan un poco capacidad operativa, pues tienen limitaciones a nivel

gerencial, poca o nula responsabilidad social, poco acceso de información, uso inadecuado de tecnologías y difícil acceso al financiamiento, ausencia de criterios técnicos, lo cual genera que los trabajadores no tengan los correctos lineamientos sobre sus funciones y tengan que “aprender haciendo” (Arias & Jiménez, citado en Escobedo 2020). Añadiendo a ello, el colaborador al realizar una tarea va a conocer e identificar su labor, sin embargo, en las microempresas al tener un número limitado de trabajadores y un nivel de sobrecarga laboral alto se realizan tareas ajenas a las correspondientes a su cargo, lo cual genera insatisfacción, agobio e incomodidad (Santibáñez, citado en Escobedo, 2020). A su vez, si nos enfocamos en cubrir la necesidad de autorrealización, en las Mypes ello no se evidencia; ya que se presentan muchas limitaciones en variables o factores como línea de carrera, rotación de puesto o promoción profesional. Siguiendo con ello, se afirma que en su gran mayoría dentro de las Mypes hay un bajo nivel de desempeño y satisfacción, puesto que se evidencia que no hay un esfuerzo por lograr una igualdad en reconocimientos y recompensas en el personal, utilizan pocas herramientas para poder capacitar, dar una retroalimentación o mejorar los procesos, las prácticas de compensación son en su mayoría descoordinadas, lo cual influye en el comportamiento del colaborador, en cuanto a las escalas salariales estas se rigen únicamente en una negociación individual y al ser la mayoría de microempresas en el Perú, informales, estas colocan al nuevo personal ingresantes en un periodo de prueba el cual permita que este se pueda adaptar correctamente bajo las condiciones del puesto y de esta manera se evitan temporalmente gastos por registro de contratos o planillas. En base a todo lo mencionado, es necesario entender que estas condiciones son un reto para las Mypes, ya que trabajan con un

mínimo de factores con el objetivo de mantenerse dentro del mercado y en su mayoría no tienen como objetivo enfocarse en el desarrollo integral de su trabajador, siendo este uno de los motivos por el cual los trabajadores prefieren permanecer un corto periodo de tiempo y optar por organizaciones de un mayor tamaño o generar un negocio propio (Vera citado en Escobedo, 2020). A partir de lo mencionado, es donde surge una evolución en el concepto “Emprendimiento” este se define como un proceso, el cual es diseñado y administrado para convertirse en un nuevo negocio, generando un gran impacto positivo, además este concepto alcanza un porcentaje alto de aceptación dentro del país, pues la tasa de emprendimientos establecidos coloca al país en la posición número 5 a nivel Latinoamérica, lo cual demuestra la disposición de las personas por identificar oportunidades y tener compromiso para salir adelante ante las adversidades que se pueden presentar (Serida et al., citado en Almanza, 2020) ello tiene como resultado una economía dinámica e innovadora. Siguiendo con el análisis, la generación de los emprendedores según las tendencias e investigaciones actuales está conformada por los Millennials, presentando en su mayoría un nivel de grado académico alto, lo que permite el desarrollo consciente y seguro frente a sus actitudes, habilidades y capacidades para poder emprender sus propios proyectos de manera independientes (Diez Canseco, 2018), estos se caracterizan por ser líderes que entienden la importancia de crear un impacto social y ambiental, dispuestos a enfrentarse a desafíos relacionados a la sostenibilidad económica, convocar a otras personas en su misma dirección con el fin de poder orientarlos y animarlos por encima de los obstáculos presentes (Ames & Grados, 2020). Añadiendo a ello, las organizaciones Citi y Aprenda (Diario gestión, citado en

Almanza, 2020) mencionan que el Perú se encuentra en 4° lugar sobre capacidades percibidas con un porcentaje de 71,8% que refiere que el emprendedor tiene como percepción el reconocer que cuenta con capacidad para generar un resultado positivo dentro de este rubro. Dentro de sus principales características se encuentran: perseverancia para el logro de sus metas y objetivos, creatividad e innovación, confianza en él mismo y sus capacidades, perseverancia, capacidad para manejar problemas y aceptación del riesgo, autoconfianza, buscan retroalimentación, toma de riesgos calculados (Almanza, 2020).

2.2 Métodos de estudio del tema

El presente estudio es una investigación de tipo básica, de corte investigación documental y corresponde al método cualitativo interpretativo, cabe resaltar que este proceso implica un acercamiento indirecto a la realidad; ya que se basa en fuentes secundarias, por lo que los datos disponibles son obtenidos de fuentes de informaciones digitales, publicadas entre los años 2014 y 2022, entre ellos se encontraron artículos científicos y estudios estadísticos sobre la generación Millennials, revisiones sistemáticas sobre teorías y estudios asociados a la flexibilidad laboral. Además, se utilizaron diversos buscadores académicos como Redalyc, SciELO, Dialnet y RefSeek, aplicándose las siguientes palabras claves flexibilidad laboral, Millennials, estrategia organizacional, adaptación, necesidades, características. Adicionalmente, los criterios para elegir las fuentes de información son los siguientes: en cuanto a los libros estos deben tener autor, título, editorial y año, en el caso de los artículos científicos deben poseer autor,

título y año, en cuestión de otros documentos, se presentó de igual manera autor y año. Por otro lado, se consultaron páginas oficiales para extraer datos recientes sobre la población de estudio y su relación con la flexibilidad laboral, es necesario enfatizar que hay una ausencia de material específico sobre los Millennials en términos científicos, por lo que también se localizó información en revistas no indexadas.

En base a los estudios revisados, se identificó que los métodos de investigación del tema son en su mayoría de un enfoque cualitativo, pues su objetivo es explicar, predecir, describir o explorar el motivo y la naturaleza de la flexibilidad laboral y los Millennials a través de herramientas como la entrevista que permiten medir la percepción de los trabajadores. Por otro lado, la flexibilidad laboral al ser una estrategia muchos investigadores han realizado estudios sobre esta, enfocándose en determinar qué variables se encuentran relacionadas al tema propuesto, como el estudio del desempeño laboral, motivación en el centro de trabajo, retención del personal Millennials, productividad y rotación del personal, en base a esto se logró concluir que la estrategia flexibilidad laboral se relaciona positivamente a lo mencionado.

2.3 Estudios acerca del tema

A través de una visión crítica de estudios que han investigado empíricamente el tema flexibilidad laboral en Millennials, se encontraron las siguientes investigaciones

Telefónica Fundación (2016) realizó un estudio titulado “Millennials en Latinoamérica: Una perspectiva desde Ecuador” en el que se recopiló una serie de investigaciones que hacen mención sobre la importancia de la flexibilidad laboral. Una de ellas es el Banco Santander, el cual optó por el desarrollo de “flexi working”, una iniciativa de flexibilidad laboral que tiene como objetivo que los trabajadores adopten sus funciones laborales a sus necesidades personales, es decir toman en cuenta los horarios flexibles, posibilidad de trabajo remoto, entre otros. A partir de ello, se concluyó que con esta medida se busca una nueva metodología laboral, más ágil, lo que implica trabajar mejor e integrarse a los nuevos requerimientos de la población Millennials.

Siguiendo con el análisis, Soro (2019) a través de su estudio titulado “Características de la empresa ideal para atraer y retener Millennials” conformado por quince participantes, tuvo como objetivo conocer sus percepciones, para ello se utilizó un criterio muestral no probabilístico intencional y entrevista a profundidad. En base a ello, concluyó que dentro de las motivaciones de esta generación se encuentra el buen clima laboral, oportunidad de crecimiento profesional a través de programas o capacitaciones que la

organización permite la flexibilidad laboral sin descuidar el nivel salarial, sentido de seguridad y desenvolverse dentro del ambiente laboral sin percibir presión por parte de sus superiores, ello se evidencia en el testimonio de un participante del estudio el cual mencionó que: “Lo que más me hace quedarme es que es un trabajo seguro y estable, si bien tengo un horario fijo existe flexibilidad a la hora de necesitar cambiar algún día, tener obra social mediante la empresa también es algo que valoro mucho”.

Por otro lado, Amin & Ospina (2019) llevaron a cabo una investigación titulada “Impacto de las políticas de flexibilidad horaria en la productividad de empleados en área comercial y financiera Caso GSK / G4S”, la cual tiene como objetivo conocer y analizar las percepciones de los colaboradores sobre las normas de flexibilidad, para ello se utilizó una metodología cualitativa y utilizaron como herramienta de recolección de información la entrevista personal, las cuales se realizaron a 21 colaboradores entre analistas y jefes de áreas. Dentro de los resultados, se encontró una relación entre la productividad y las normas flexibles como horarios, pues mencionan que la posibilidad de controlar su propio tiempo, niveles bajos de estrés, y la flexibilización dentro del ámbito laboral, entre otros, son aspectos idóneos para aumentar su productividad, manteniendo siempre la calidad del trabajo, además los colaboradores entrevistados argumentan que si logran trabajar con un buen estado de ánimo, se consideran más productivos al realizar sus tareas y entregarlas a tiempo, ello también fue corroborado por los superiores, ya que mencionan que los horarios flexibles incrementan la satisfacción en sus empleados.

Crisóstomo (2016, citado en Guzmán & Rodríguez, 2019) realizó una investigación titulada: “Programa de flexibilidad laboral para reducir la rotación de personal de la empresa Jell -E.I.R.L -Villa el Salvador - 2015” el objetivo de esta investigación fue conocer la relación entre el Programa Empresarial referido a la flexibilidad laboral y la rotación de personal de la empresa JELL - E.I.R.L, en cuanto a la hipótesis planteada, esta indica que si se plantea el programa de flexibilidad laboral, entonces se disminuirá la rotación del personal de la organización. Para ello, se realizó un tipo de investigación descriptiva correlacional, con una muestra conformada por 30 trabajadores, cuyo resultado fue una correlación de Pearson 0,82, un nivel de correlación fuerte y una significatividad de 0,000, en el cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, la flexibilidad laboral se relaciona significativamente con la rotación de personal de la Empresa JELL E.I.R.L.

Tauber (2018) realizó una investigación de tipo descriptivo y se utilizó el instrumento encuestas, este proyecto se tituló “Como mantener a los empleados Millennials satisfechos en su puesto de trabajo, un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina”. Se concluyó que la generación Millennials al momento de elegir un centro laboral tiene como preferencia la flexibilidad laboral, la cual especifican que tienen una gran cantidad de beneficios, entre ellos se encuentran: un mayor número de días vacacionales que los establecidos por la ley, home office y los días Flex, estas medidas según la muestra son más importantes que el sueldo.

Lopera (2020) realizó una investigación de tipo descriptivo cualitativo la cual se titula “Cómo fortalecer el compromiso laboral en los “Millennials” se concluye la importancia de integrar el concepto flexibilidad laboral dentro de las empresas, pues genera un mayor balance entre los aspectos laborales y personales, estimula la capacidad creativa, crea nuevos paradigmas de innovación y permite desarrollar una trascendencia dentro del desarrollo organizacional, pues a pesar de que estas prácticas generan un desafío o reto se adoptan una serie de beneficios como la atracción y estabilidad del talento de la generación “Millennials” .

Mamani, citado en Quispe (2017) realizó una investigación titulada “Expectativas laborales de los universitarios de la Universidad Peruana Unión - Filial Juliaca, 2016” esta tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de corte transversal, en la que se concluyó que los estudiantes valoran y tienen como expectativas de que en su centro de trabajo halla un equilibrio y flexibilidad laboral y se puedan adaptar las exigencias, tareas y necesidades de cada trabajador, en base a ello se establece la importancia de gestionar el talento a través de las expectativas laborales y de esta manera influir en la satisfacción laboral y por ende un desempeño global.

Quispe (2017) realizó una investigación titulada “Expectativa laboral de los estudiantes de la escuela Profesional de turismo y hotelería de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – 2018” esta tiene un enfoque de tipo descriptivo y se concluye que es posible diseñar estrategias sobre la flexibilidad

y equilibrio laboral a través de la expectativa laboral, puesto que se ha identificado que en muchas empresas no existe un reglamento que fomente normas flexibles como horarios, equilibrio entre familia y trabajo, etc. Por otro lado, se recomienda contar con infraestructuras adecuadas y atractivas como espacios de recreación para poder generar una flexibilidad laboral.

Korn Ferry Institute citado en Abe & Salazar (2017) llevó a cabo un estudio titulado “Attracting and Retaining Millennials in the Competitive Hospitality Sector” cuyo objetivo fue conocer las perspectivas de los empleados Millennials, en base a ello se concluyó que las empresas orientadas a la hotelería y turismo necesitan incorporar y proporcionar condiciones de trabajo más flexibles en relación a las “reglas de etiqueta”, pues esto permitirá que los trabajadores sean ellos mismos y se genere una autoexpresión, además se debe de modificar la movilidad interna con el fin de mantenerlos dentro de la organización.

Estrella, Pacheco & Takasawa (2017) llevaron a cabo un estudio titulado “Expectativas laborales de los estudiantes de universidades de las carreras de gestión y administración” en el cual se tuvo como muestra a 188 estudiantes de 3 universidades de Lima que estaban cursando los últimos ciclo, a partir de ello se obtuvo que el 60% de los encuestados consideran que su desempeño laboral podría ser eficaz si dentro de la empresa se establecen ciertas normas flexibles como por ejemplo trabajar desde casa con todas las herramientas necesarias, además el 85% de la muestra menciona que es mejor trabajar por indicadores con

el objetivo de salir antes de su centro de trabajo.

Ocampo (2020) realizó un estudio titulado “Propuestas de valor para la retención y atracción de colaboradores Millennials” en el cual se llevó a cabo una investigación mixta, de alcance exploratorio - descriptivo, con una muestra de 46 personas de ambos sexos, a partir de ello se obtuvo que para poder motivar a los colaboradores más jóvenes, el trabajo debe ser flexible y cumplir con un clima laboral óptimo, pues si bien los Millennials mencionan la importancia de tener un mejor salario, lo más importante para ellos es trabajar con condiciones óptimas y junto con mejores políticas organizacionales.

Mazloum & Isea (2017) realizaron un estudio titulado “La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento” la cual tuvo como objetivo describir la flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento humano. Para ello, la metodología de esta investigación fue de tipo documental y se desarrolló a partir de documentos, trabajos preliminares, búsquedas en internet, etc. A partir de ello, se concluyó que la adecuación de los horarios flexibles de trabajo como el teletrabajo, trabajo compartido, horas flexibles, etc., son una estrategia para poder aumentar la productividad de los colaboradores, mejorar el desempeño y sobre todo lograr ejercer la estrategia de ganar – ganar, por último, permite al trabajador formar una visión positiva de su empleo y alcanzar su desarrollo idóneo dentro de la empresa.

Faliva (2016) realizó una investigación titulada “Flexibilidad laboral interna y satisfacción laboral en PYMES de Monte Buey- Córdoba” la cual tuvo como propósito analizar la relación entre las prácticas / políticas de flexibilidad laboral interna y la satisfacción laboral en trabajadores de Pymes de Monte Buey, provincia de Córdoba, esta es de tipo cuantitativo mediante la aplicación de encuestas a colaboradores que pertenecen a Pymes de Monte Buey. Por otro lado, se obtuvo que la mayoría de los trabajadores tienen una preferencia por la flexibilidad laboral interna, sobre todo una flexibilidad horaria y no optan por una jornada completa laboral, cabe resaltar que en las empresas elegidas predominan el grupo generacional “Millennials”, por lo que las personas prefieren incluir aspectos vinculados a la jornada o modalidad de trabajo flexible, ya que sus necesidades son diferentes que de las generaciones pasadas.

Madero & Barbosa (2015) realizaron una investigación titulada “Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial” en el que su objetivo fue conocer la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) con la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador, para ello se realizó una investigación de tipo cuantitativo con una muestra de 98 trabajadores. En cuanto, a los resultados se encontró que las medidas de desempeño empresarial son sensibles a la definición de los objetivos de la organización, es decir, no todos están alineados a la misma dirección y no pueden ser alcanzados con las mismas estrategias de flexibilidad laboral, por otro lado se concluye que si una

organización utiliza prácticas flexibles y están enfocadas a mejorar su ambiente laboral mantendrá a sus trabajadores felices y con ello logrará posicionarse dentro de un nivel superior.

2.4 Reflexiones teóricas sobre el tema

La flexibilidad laboral es entendida a partir de posturas teóricas que permiten comprender esta estrategia. Estas son: la Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke, Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de los Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, la Teoría de las expectativas, la Teoría de las necesidades adquiridas y Teoría psicología positiva de Seligman.

En cuanto a la Teoría del establecimiento de metas se postula que la motivación es un estímulo interno, pues se relaciona con la motivación que tiene una persona para realizar sus funciones a nivel laboral y poder identificar el nivel de esfuerzo que el trabajador utiliza dentro de sus actividades, para ello se deben analizar las metas y objetivos que tiene cada uno; ya que la fijación de metas específicas va a tener como resultado el mejoramiento de objetivos, Gómez, Balkin & Cardy (citado en Garzón & Vélez, 2017), pues estos se van a relacionar con niveles altos de productividad y a raíz de ello aumentará el desempeño y comodidad en el puesto de trabajo (Peña, 2015).

Por otro lado, se encuentra la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, en él se plantean cinco categorías de necesidades jerarquizadas que toda persona puede llegar a tener; entre estas se encuentran las necesidades fisiológicas, pues se perciben como las más básicas y necesarias porque se orientan a la supervivencia de la persona, entre ellas se encuentran: comida, agua, sexo, sueño, aire, etc. Siguiendo con el análisis se plantean las necesidades de seguridad, estas son: necesidad de tener protección a través del orden, leyes, límites o estabilidad, luego se encuentran las necesidades de relaciones sociales, estas se vinculan a los lazos afectivos con la familia, al sentido de pertenencia dentro de un grupo amical o laboral, etc. Después de ello se encuentran las necesidades de ego o estima, estas se relacionan al estatus, fama, logros, reputación o responsabilidades que puede alcanzar una persona (Peña, 2015). Por último, se encuentran las necesidades de autorrealización, estas son las más elevadas a las que puede llegar un individuo, pues reflejan una serie de aptitudes y capacidades que tiene que adquirir una persona en su experiencia de vida y son el resultado del esfuerzo de cada persona para poder desarrollar su potencial y por ende su autorrealización, si lo relacionamos a nivel laboral la persona si percibe un sentimiento de felicidad, satisfacción en sus metas o en el cumplimiento de sus funciones o responsabilidades dentro de la organización, ha llegado a una autorrealización (Padovan, 2020). Además, el estudio de esta teoría genera grandes aportes en las organizaciones, pues permite que esta diseñe e implemente estrategias que logren mantener o mejorar el clima laboral e incentivar a sus colaboradores para que den lo mejor de sí mismo y realicen de manera eficiente sus funciones y se puedan adaptar correctamente a las políticas

de la empresa y alcanzar el éxito en una empresa, es por ello que se deben identificar los incentivos de cada trabajador y de esta manera implementar normas que puedan ser flexibles a sus necesidades (Arango & Mira, S.F). Por otro lado, según los aportes de Maslow, las categorías se pueden subclasificar en orden inferior (necesidades fisiológicas y de seguridad), estas se logran satisfacer externamente y de orden superior (necesidades sociales, estima y autorrealización) a nivel interno, sin embargo, se demostró que el orden jerárquico no siempre es el establecido, pues depende de las vivencias, prioridades y características personales que tenga el individuo (Arango & Mira, S.F).

Luego de ello, se encuentra la Teoría de los Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, en él se plantean ciertos factores que son las condiciones indispensables que se encuentran en el entorno del individuo y la ausencia de ellos genera insatisfacción (Madero, 2019), estos factores abarcan las condiciones que se encuentran en el contexto laboral, sin embargo son administrados por las organizaciones, entre los más resaltantes se encuentran; el salario, beneficios sociales, tipo de supervisión, condiciones físicas, horarios de trabajo, políticas y reglamentos internos, sin embargo en diversos estudios realizados por Herzberg los factores higiénicos no eran tomados en cuenta cuando se estudiaba la flexibilidad o motivación laboral; ya que la jornada laboral era considerada como una actividad desagradable, sin embargo con el desarrollo de nuevos estudios empíricos se demostró que a través de una serie de estrategias como horarios flexibles, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas,

premios etc., el individuo se puede sentir más cómodo y por ende lograr adaptarse correctamente a la organización, sin embargo estos factores son considerados como preventivos; ya que pueden evitar una insatisfacción más no un aumento en la satisfacción laboral (Gutiérrez, 2015). Por otro lado, se encuentran los factores motivacionales, estos se relacionan con el contenido y la naturaleza de la tarea, por ende estos factores se encuentran bajo el control de la persona, pues se relacionan al desempeño laboral de esta, entre ellos se encuentran el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, necesidades de autorrealización, añadiendo a ello Herzberg menciona que si los factores motivacionales son óptimos e importantes para la persona, estos provocan la satisfacción en la persona (Gutiérrez, 2015).

Siguiendo con el análisis se encuentra la Teoría de las expectativas, esta postula que los trabajadores se encuentran motivados cuando hay mayor probabilidad en que el resultado del esfuerzo en las tareas logre un desempeño adecuado, óptimo y sirva para satisfacer sus metas personales. De manera más específica, esta teoría comprende tres aspectos importantes: relación esfuerzo – desempeño (expectativa), en que el individuo percibe que el esforzarse en las tareas conducirá a un desempeño óptimo, esto dependerá de los factores internos de la persona y externos como las herramientas y el apoyo que se encuentran en el centro laboral. Luego se encuentra la relación desempeño – recompensa (instrumentalidad), este sirve como un instrumento para alcanzar una recompensa, sin embargo, estas deben ser claras y personalizadas según las necesidades de la persona. Por último, se encuentra la relación recompensas –

metas personales en esta se establece un valor subjetivo que le concede un colaborador a la retribución en función de su capacidad para satisfacer metas personales, es decir se enfatiza que las personas tienen necesidades diferentes y buscan satisfacerlas, estas pueden ser tangibles o intangibles (Padovan, 2020).

Por otro lado, se encuentra la Teoría de las necesidades adquiridas, desarrollada por McClelland, se postula que la persona posee tres tipos de necesidades y son adquiridas a través del aprendizaje, estas son: la necesidad del logro, la cual se relaciona con la necesidad de asumir riesgos, resolver problemáticas, comprometerse en un proyecto, es decir involucrarse en actividades que generen dificultad y que generen la necesidad de triunfar. Luego se encuentra la necesidad de poder, se refiere a la capacidad de influir sobre los demás y dirigirlos, pues el trabajador necesita sentir que hay personas que harían cosas por el más allá de su propia voluntad, para lograr esta necesidad el individuo se preocupa por llegar a adquirir una cierta jerarquía organizacional. Finalmente se encuentra la necesidad de afiliación, esta se refiere al deseo por relacionarse y ser valorado por los demás, a nivel laboral hace mención a la capacidad de buscar relaciones amistosas, realizar tareas cooperativas con resultados recíprocos, para ello es muy importante que en los centros de trabajo se fomente el trabajo en equipo (Padovan, 2020).

Finalmente, se encuentra la teoría psicología positiva, esta estudia la importancia de las fortalezas y virtudes de una persona, pues permiten superar las adversidades ante una situación difícil y potenciar el desarrollo hasta lograr

su éxito, además adoptan una perspectiva más amplia con respecto al potencial humano, sus emociones y habilidades. Añadiendo a ello, al poner en práctica una serie de fortalezas, ello va a generar emociones positivas auténticas, lo cual podría convertirse en una barrera contra enfermedades relacionadas a la salud mental, física y social de la persona. En cuanto a su clasificación, los autores lo definen en tres aspectos, las emociones positivas como felicidad, placer, optimismo, esperanza, etc., luego se encuentra la personalidad positiva en la cual se menciona el autocontrol, creatividad, resiliencia, empatía, altruismo, etc. y las instituciones positivas como la justicia, equidad, relaciones interpersonales, etc. A su vez se menciona que las personas tienen mayor probabilidad de ver optimistamente las circunstancias de la vida y de esta forma hay un reforzamiento en el bienestar individual, esperan resultados agradables en el futuro, presentan un mayor control en sus acciones, confían y se sienten seguros sobre sus habilidades o conocimientos. Por último, su campo de aplicación se extiende más allá de un nivel clínico individual, pues se incluyen intervenciones psicosociales y educativas que promueven la motivación, creatividad y promoción de los recursos y mejoras en el ciclo laboral y en el funcionamiento organizacional como la gestión positiva de los recursos humanos (Galarza, 2016).

2.5 Impacto teórico y social del tema

En base al análisis realizado, se debe mencionar que esta estrategia ha generado un impacto a nivel teórico, pues es apoyada y entendida a partir de múltiples teorías desde un enfoque psicológico, en ellas se resalta la importancia

de identificar los tipos de necesidades de los trabajadores y cómo varían a raíz de las nuevas demandas organizacionales, además esta investigación permite generar conocimientos para transformar y perfeccionar la realidad del objeto de estudio y con ello contribuir al desarrollo del recurso humano, además la recopilación de información genera una mejora en la comprensión de la flexibilidad laboral y los Millennials y dicho estudio puede ser útil para aportar soluciones o conocimientos al mismo; ya que según lo investigado las características de este grupo generacional son propias de cada país y a partir de la búsqueda se encontró que a nivel nacional muchos estudios se basan en investigaciones internacionales. En cuanto al impacto a nivel social, permite entender el motivo por el que los beneficios económicos no son los factores más relevantes, pues muchos colaboradores optan por retirarse de una empresa a pesar de tener niveles altos de salario, esto se da porque existen diversos tipos de factores tanto intrínsecos como extrínsecos que van más allá de los beneficios monetarios, por ello estas teorías permiten a las organizaciones entender el cómo desarrollar el potencial y la autorrealización a nivel laboral de los colaboradores a través de, por ejemplo, el estudio de incentivos y recompensas, las cuales generan condiciones más amenas para ellos, pues estas teorías no solo se basan en entender la flexibilidad laboral sino en comprender cómo esta estrategia se relaciona y es un elemento importante para otras variables organizacionales como satisfacción, clima, cultura y desempeño laboral y con ayuda de todo ello lograr una estrategia de ganar – ganar tanto para el trabajador como para la empresa. Añadiendo a ello, se debe recalcar la importancia de potenciar las características positivas del trabajador como también de las empresas, esto con el objetivo de

generar un correcto funcionamiento de ambos y crear instituciones saludables, por ello se deben reconocer y utilizar las fortalezas de los colaboradores y potenciarlas para que se puedan adaptar correctamente al contexto y cumplir con los objetivos establecidos, esto es entendido desde el concepto psicología positiva, pues este se centra en que las organizaciones que tienen como sus objetivos el bienestar, la calidad y la felicidad de sus trabajadores son capaces de crear los suficientes recursos para poder responder correctamente a las crisis que se pueden presentar, es decir un colaborador feliz, es una persona que tiene la capacidad de comprometerse laboralmente a través de su crecimiento, desarrollo y superación de obstáculos de forma exitosa siendo en beneficio de la organización; ya que se entiende que la felicidad es una de las principales metas de la mayoría de las personas, para ello las empresas deben convertirse en innovadoras, adaptativas y abiertas ante los cambios y al aporte de ideas de sus trabajadores, desarrollar prácticas de gestión orientadas al bienestar psicológico positivo del trabajador como aspectos tanto físicos, psicológicos, sociales u organizacionales necesarios para que los puestos de trabajo sean funcionales y a su vez estimulen el crecimiento personal y el desarrollo de la persona y para ello es necesario que las empresas generen una estrategia basada en políticas flexibles que ayuden a que el cumplimiento de las funciones sea más fácil, dinámicas y gratificantes y de esta manera generar una retención laboral, pues la mayoría de colaboradores, buscan organizaciones con condiciones ambientales y físicas en las que puedan satisfacer sus necesidades y sobre todo desarrollarse integralmente; ya que estas características flexibles generan un desarrollo de la salud física y mental de los trabajadores, con el fin de generar un clima de

confianza, respeto y productividad. Por otro lado, a nivel social se comprende que la economía mundial es un factor que poco a poco se está globalizando debido a los nuevos avances tecnológicos y cambios generacionales o estructurales, pues los rápidos cambios de la sociedad generan diversas modificaciones dentro del ámbito organizacional y a su vez reestructuraciones de diversos puestos de trabajo que pueden influir en el bienestar de los trabajadores. De manera que, si no se gestionan de forma correcta, pueden formar organizaciones “no saludables” que se caracterizan por su falta de adaptación al contexto, por lo que diversas empresas han tenido que identificar las nuevas necesidades de los mercados de trabajo y en consecuencia a ello se ha dado mayor importancia a la estrategia llamada flexibilización laboral, pues según diversos estudios esta se presenta como una solución idónea para responder a los nuevos requerimientos. Por otro lado, se encuentra el constante dinamismo de la generación llamada Millennials, pues estos colaboradores al ser conscientes y tener un panorama claro sobre sus expectativas, metas personales o laborales, van a cambiar frecuentemente de su centro de trabajo o no se va a generar una base de lealtad y compromiso por parte del trabajador si es que este no percibe que dentro de la empresa haya un respeto o se alinean a sus preferencias personales, siendo importante que las empresas actúen de manera rápida en entender cuáles son las nuevas necesidades de esta generación y como estas se deben relacionar a los principios, misión y objetivos propios de la generación, logrando una retención correcta; ya que cada vez ocupan un porcentaje más alto en el índice de población económicamente activa. A partir de ello, se recalca que la flexibilidad laboral contribuye al desarrollo de nuevas estrategias para enfrentar las nuevas problemáticas a nivel económico; ya

que actúa como una respuesta frente a diversas problemáticas como tasas de desempleo, rotación del personal, trayectos laborales inestables, desempeño, clima laboral, etc., es así que esta estrategia se presenta como una herramienta básica para generar aspectos relacionados a la competitividad y productividad de diversas empresas a través de sus fundamentos sobre gestión del personal. Además, si nos enfocamos a nivel nacional esta toma importancia en el contexto político y organizacional, pues a través de la creación de la ley 30036° surgen normativas que realizan un equilibrio en el dinamismo tanto del personal como del laboral y de esta forma los colaboradores adopten su puesto en relación a las necesidades laborales, conducir a un mayor desarrollo de competencias, actualizar, ampliar sus capacidades y aumentar sus posibilidades de empleo ya sea dentro o fuera de la empresa, lo cual genera un beneficio mutuo, por un lado el colaborador tiene la posibilidad de encontrar otro empleo, pero siendo un candidato más competitivo y con respecto a la organización, esta puede generar una marca empleadora; ya que desarrolla una propuesta de valor en comparación a otras empresas, por lo que será atractiva a muchos candidatos. Cabe resaltar que, en nuestro país, si bien es cierto que existen muchas organizaciones que tienen un conocimiento y recursos que les permitan utilizar correctamente esta estrategia y con ello lograr enfocarse en el crecimiento personal del trabajador logrando una retención laboral eficaz. Sin embargo, si nos centramos en la realidad de nuestro país, las microempresas representan un porcentaje alto en la economía, estas se caracterizan por tener una limitación sobre beneficios y recursos como horarios flexibles, incorporación a planilla completa, capacitación y entrenamiento, beneficios corporativos, promoción profesional etc, lo que

genera que el trabajador Millennials no se logre adaptar correctamente a la empresa; ya que esta no le brinda las herramientas necesarias para cumplir con sus expectativas o preferencias, no se comprometa activamente a sus funciones y rápidamente este en búsqueda de otra oferta laboral, la cual se acople a su misión y expectativa personal, trayendo como resultado una deserción. A partir de lo mencionado, es donde surge una estrategia de negocio llamada “Emprendimiento” esta se caracteriza por ser un proceso dinámico y flexible y en la que se identifica una oportunidad para generar un impacto positivo, cabe resaltar que en su mayoría está conformada por la generación Millennials, pues uno de sus beneficios es que ellos van a poder ser sus propios jefes, ser líderes, realizar una línea de negocio enfocado únicamente en sus objetivos, rutas y estrategias, tener un horario flexible de trabajo, generar un equipo de trabajo liderado por ellos mismos, utilizar redes sociales (siendo una generación que creció dentro de la evolución de avances tecnológicos), además al tener una confianza sobre sus habilidades y competencias van a tener un avance positivo y optimista sobre su oportunidad de negocio y de esta manera van a poder crear un espacio en el que puedan aplicar sus conocimientos, satisfacer sus necesidades y generar un impacto positivo que contribuya con el país y sus expectativas, lo cual se aproxime a llegar a una autorrealización. Por último, es necesario mencionar que la flexibilidad laboral es estudiada como una estrategia, pero además forma parte del análisis de diversas variables de gestión de personal como clima laboral, desempeño, rotación y ausentismo laboral, marca empleadora, etc. lo que genera un impacto sobre los recursos humanos, convirtiéndose en un medio clave para la competitividad y productividad laboral.

Conclusiones

- La flexibilidad laboral es una estrategia que brinda al trabajador una sensación de control y seguridad sobre sus funciones, además responde a las nuevas necesidades de las empresas generando beneficios tanto para la organización como para los trabajadores, pues se crea un compromiso en cada trabajador y se promueven competencias como responsabilidad, optimización de tareas y compromiso dentro del contexto laboral, lo cual generaría que la empresa se convierta en un elemento atractivo para futuros candidatos por ser una propuesta de valor. Añadiendo a ello, si nos enfocamos en la población Millennials, son competitivos, se esfuerzan por resultados eficientes, son autónomos, dan mucha importancia al equilibrio personal y profesional, por lo que el manejo de su tiempo y espacio son aspectos importantes en su decisión laboral, esto hace que las estrategias de recursos humanos junto con las políticas de flexibilidad, lograrán que se sientan más satisfechos y a gusto con sus tareas.
- El acceso a sistemas de trabajo flexibles se relaciona al cuidado de la salud mental de los trabajadores, pues al formar una relación amena y cercana entre la organización y el trabajador, este último no va a percibir el trabajo como una obligación sino como un lugar cuyo clima laboral está basado en ciertas normativas pero con un nivel de flexibilidad que permita un equilibrio entre su vida laboral y personal, logrando un porcentaje alto en productividad y desempeño, lo que conlleva a tener niveles altos de

resiliencia y menores intenciones de renunciar. Esta estrategia logra fortalecer diversos aspectos como la salud mental del trabajador, el sentimiento de seguridad por sus capacidades o habilidades personales y de permanencia, incremento de satisfacción y bienestar laboral, su compromiso con la organización y el grado de bienestar psicológico y de calidadde vida laboral (Escobar, 2015).

- En cuanto a las perspectivas teóricas basadas en la psicología que explican el tema de la presente investigación, estas son; la Teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke, Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de los Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, Teoría de las expectativas, Teoría de las necesidades adquiridas y Teoría psicología positiva de Seligman. A raíz de ellas, se identifica la importancia de este concepto y cómo esta estrategia incluye factores que permiten que el trabajador se sienta satisfecho en su centro de trabajo y de esta manera cubrir las necesidades de este, además nos permite entender la relación entre la flexibilidad laboral con variables psicológicas como la satisfacción laboral, productividad, desempeño laboral, etc.

Referencias bibliográficas

- Abe, C & Salazar, K. (2017). “Fidelización de Millennials en empresas peruanas de servicios turísticos”. Recuperado de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e432f29c-6db6-43c9-b7e5-b1f827c2d271/content>
- Almanza, C. (2020). “Factores relacionados a la consolidación de los emprendimientos: Diagnostico y descripción en los emprendimientos consolidados de la Feria de barranco”. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17026/ALMANZA_AMBIA_DEL_ALCAZAR_RUIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ames, A & Grados, C. (2020). “El panorama existente del emprendimiento social en el Peru”. Recuperado de: https://apfcanada-msme.ca/sites/default/files/2020-10/Peru_Kunan_ES.PDF
- Amin, J & Ospina, H. (2019). “Impacto de las políticas de flexibilidad horaria en la productividad de empleados en área comercial y financiera - caso gsk / g4s”. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2263/ADM2019-27581.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Añez, C. (2016). “Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente?”. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-FlexibilidadLaboral-5655392.pdf>
- Arango, V & Mira, R. (S.F). “*Necesidades según Maslow en los colaboradores de Eje Eje Cafetero Maslow’s necessity in the partners of Eje Cafetero Emi*” Recuperado de: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/3544/1/CDMPSI240.pdf>

- Barranco, L & Principe, M. (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>
- BCBS. (2018). Achieving a healthier millennial generation. Recuperado de: https://www.bcbs.com/sites/default/files/fileattachments/page/Millennial_Health_Keyfindings.pdf
- Bedazo, Jose & Fernandez Walter (2015). “Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida”. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-II, N° 36, Lima, Julio – Diciembre 2015)
- Bergerman, E & Tantalean, S (2016). “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera banco de crédito del Perú en el departamento de Lambayeque – 2016”. Recuperado de: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf
- Brume, M. (2019). “Estructura organizacional”. Recuperado de: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- COMEXPERU (2022). “Las micro y pequeñas empresas en el Peru, resultados en 2021”. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Chávez, V. (2019). Los Millennials y desempeño laboral en la empresa Corpo sac, Chiclayo 2017. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5131/Ch%C3%A1vez%20Ram%C3%ADrez%20%20Sobrino%20Clavo.pdf?sequence=1>

- Dávila, K & Maguiña, R. (2019). “Impacto de la rotación laboral en el desempeño organizacional de las microempresas del sector manufactura en lima centro”. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648696/Davila_A_K.pdf?sequence=3
- Deloitte, 2019. “Millennial Survey 2019”. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Deloitte_Global_Millennial_Survey_2019_global%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Deloitte_Global_Millennial_Survey_2019_global%20(1).pdf)
- Diez Canseco, D. (2018). “Perfil emprendedor y uso de herramientas de gestión en los egresados de la Universidad San Ignacio de Loyola”. Recuperado de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/986fb5b7-d843-4a43-8661-b3e5d97e685c/content>
- Estrella, D., Pacheco, W. & Takasawa, D. (2017). Expectativas laborales de los estudiantes de universidades de las carreras de gestión y administración. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9505>.
- Escobar, J (2015). Efectos psicosociales de la flexibilidad laboral en el bienestar y calidad de vida de profesionales vinculados a programas sociales estatales de Medellín. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2713/V%203%20-%20Tesis%20Evaluada%20Carlos%20Escobar%20%20FLEXIBILIDAD%20LABORAL%20-%202014-12-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- El peruano. (2020). “Trabajo remoto constituye una alternativa flexible”. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/100493-trabajo-remoto-constituye-una-alternativa-flexible>

El peruano. (2016). “Empresas pueden establecer políticas laborales flexibles”.

Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia/40036-empresas-pueden-establecer-politicas-laborales-flexibles>

El peruano. (2022). “Servir: “La modalidad del teletrabajo permite apostar por un trabajo con resultados”.

Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia/139818-servir-la-modalidad-del-teletrabajo-permite-apostar-por-un-trabajo-con-resultados>

<https://elperuano.pe/noticia/139818-servir-la-modalidad-del-teletrabajo-permite-apostar-por-un-trabajo-con-resultados>

Escobar, C. (2015). “Efectos psicosociales de la flexibilidad laboral en el bienestar y calidad de vida de profesionales vinculados a programas sociales estatales de Medellín”.

Recuperado de:

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2713/V%203%20-%20Tesis%20Evaluada%20Carlos%20Escobar%20-%20FLEXIBILIDAD%20LABORAL%20-%202014-12-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escobedo, C & Quiñones, M. (2020). “Relación entre la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019. Recuperado de:

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16601/ESCOBEDO_GARC%c3%8dA_QUI%c3%91ONES_FLORIN_2021-01-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Faliva, V. (2016). Flexibilidad laboral interna y satisfacción laboral en PYMES de Monte Buey- Córdoba. Recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12985/FALIVA%20Valentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fedesarrollo. (2019). “Los Millennials y el mercado laboral”. Recuperado de: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml_julio2019.pdf

Fronstin, P & Dretzka, E. Employee Benefit Research Institute. (2017). Consumer Engagement in Health Care Among Millennials, Baby Boomers, and Generation X: Findings from the 2017 Consumer Engagement in Health Care Survey. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Desktop/ContentServer%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Desktop/ContentServer%20(2).pdf)

Gabini, S. (2016). “Trabajo flexible: conceptualización y estado del arte del constructo”. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4560/456048241005/456048241005.pdf>

Gabini, S. (2018). “Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva”. Recuperado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6084/1/felicidad-trabajo-psicologia-positiva.pdf>

Galarza, A. (2016). “Aportes de la psicología positiva a la comprensión y el abordaje de los comportamientos suicidas”. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/sideba/v16n1/v16n1a01.pdf>

Gallo, Gonzales, Roman & Garcia. (2021). “Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos”. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Desktop/out.pdf>

Garzón, K & Vélez, T. (2017). “Plan motivacional de la empresa importadora suhey para mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus colaboradores”. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1736/1/T-ULVR-1553.pdf>

Gestion. (2019). “Los millennials ya son la generación con mayor participación en la banca”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/millennials-son-generacion-mayor-participacion-banca-nndc-270594-noticia/>

Great place to work (2019). “Mejores organizaciones para Millennials”. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/publications/reports/Reporte-Millennials-2019.pdf>

Gomez, M. (2017). “Sobre el sentido del trabajo en la flexibilidad laboral en Medellín, Colombia”. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-SobreElSentidoDelTrabajoEnLaFlexibilidadLaboralEnM-6151766.pdf>

Gonzales, M & Mercado, H. (2014). “Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials”. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gerenciando_la_Generaci%C3%B3n_Y_o_.pdf

Gutierrez, A. (2015). “Millennials en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador”. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/millennials_online.pdf

Gutierrez, L; Moran, M; Paria, M; Pulido, J. (2019). “Como los millennials eligen la empresa donde desean trabajar”. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1700/2019_MATP_17-2_11_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, L. (2015). “Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque”. Recuperado de: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/103/1/TL_GutierrezBazanAna.pdf

Guzmán, A. (2019). “La flexibilidad laboral y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguros Pacifico - Sura Piura año 2018”. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5374/1/T_ADMP_GUZMAN.ALMEZQUERA.RODRIGUEZ.MARIA.FLEXIBILIDAD.LABORAL.INFLUENCIA.DESEMPEÑO.LABORAL.DATOS.pdf

Grupo P & A (SF). “El rol de los Millennials en la empresa de hoy del futuro”. Recuperado de: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1555896/Millennials/Millennials.pdf>

- Infocop. (2019). Millennials y salud. Recuperado de:
<http://www.infocoponline.es/pdf/informe-millennials.pdf>
- INEI (2018). “La informalidad y la fuerza de trabajo”. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf
- Jaimes. C. (2020). “Desempeño laboral de la generación Millennial revisión bibliográfica, 2019”. Recuperado de:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50989/DESEMPE%20C3%91O%20LABORAL%20DE%20LA%20GENERACI%20C3%93N%20MILLENNIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Klassen et. al (2018). Social media use for nutrition outcomes in young adults: amixed-methods systematic review. Recuperado de:
<https://ijbnpa.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12966-018-0696-y>
- Landa, P. (2016). Flexibilidad interna e innovación en la empresa. Recuperado de
<https://elibro.net/es/ereader/cayetano/57081?page=71>.
- Leibe, L. (2016). La generación y (millennials): principales características y estrategias para su mejor inserción laboral. Recuperado de:
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Millennials Proyecto 2016.pdf>
- Lopera, A. (2020). Cómo fortalecer el compromiso laboral en los “Millennials”. Recuperado de:
http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/7963/1/Fortalecer_Compromiso_Millennials_Lopera_2020.pdf
- Lord, K. (2018). La alimentación es fundamental para la salud del corazón, Las generaciones Gen-Xers y Boomers buscan la dieta perfecta para mantener el corazón sano. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Desktop/out%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Desktop/out%20(11).pdf)

- Ludeña, H. (2019). “Flexibilidad de la jornada laboral para aumentar la productividad, Lima 2016-2018”. Recuperado de: https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_33_flexibilidad-de-la-jornada.pdf
- Madero, S. (2019). “Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores”. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf>
- Madero, S & Barbosa, G. (2015). “Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial”. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/S0186104215000212.pdf>
- Manpower Group. (2020). “ManpowerGroup Encuesta de Expectativas de Empleo Perú”. Recuperado de: https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/8244732b-91f4-454a-ad0f-238604198aaa/PE_ES_MEOSbrochure_1Q20.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-8244732b-91f4-454a-ad0f-238604198aaa-mXmTQqs
- Mazloun, R. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaFlexibilidadEnLosHorariosDeTrabajoComoHerramient-7049431.pdf>
- Medical Benefits. (2016). Millennial Survey: Young Adults’ Healthcare Reality. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Millennial_Survey_Young_Adult.pdf
- Medlock, S & Wyatt, J. (2019). Health Behaviour Theory in Health Informatics: Support for Positive Change. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/SHTI-263-SHTI190119.pdf>

- Mitta, D. (2017). “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones”. Recuperado de:
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moccia, S. (2016). “Felicidad en el trabajo”. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>
- Palacio, D. (2014). “El bienestar psicológico en el trabajo: un análisis desde la psicología positiva”. Recuperado de:
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1969/1/CDMPSI191.pdf>
- Ocampo, M. (2020). Propuestas de valor para la retención y atracción de colaboradores Millennials. Recuperado de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21538/TFG%20-%20Melisa%20Ocampo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Padovan, I. (2020). “*Teorías de la motivación, aplicación práctica*”. Recuperado de:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Penagos, T & Rubio, E. (S.F). “*Millennials y Millennials Peruanos: realidad, expectativas y proyecciones*”. Recuperado de:
<http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas...Pdf>
- Peña, C. (2015). “La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales”. Recuperado de:
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Quincho, A. (2019). “Retención laboral en la generación Millennials”. Recuperado de:
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1774/2019_MAO_DP_14-1_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quiñones, C. (2020). “Flexibilidad laboral del teletrabajo y su influencia en la productividad de los colaboradores que realizan análisis técnico en el servicio aduanero en el Perú”. Recuperado de: <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1757/TM-Quionones%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quispe, R. (2018). “Expectativa laboral de los estudiantes de la escuela profesional de turismo y hotelería de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa -2018”. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8358/THquper.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez et al. (2020). Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Diana_Revilla/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-_MAESTRIA_2020/links/5f29733da6fdcccc43a8e56a/LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf#page=7
- Sánchez, A. (2015). “Recursos personales. La Psicología Positiva en las organizaciones”. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284545377_Recursos_personales_La_Psicologia_Positiva_en_las_organizaciones
- Solana, A. (2016). “Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos”. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>
- Soro, A. (2019). “Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials”. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16201/SORO%20ALDANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tauber, A. (2018). “Como mantener los empleados Millennials satisfechos en sus puestos de trabajo, un estudio sobre las empresas de consumo masivo en Argentina”. Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16114/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Tauber%20de%20Freitas%2C%20Alex.pdf>

Telefónica Fundación. (2016). “Millennials en Latinoamérica: Una perspectiva desde Ecuador”. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/millennials_online%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/millennials_online%20(1).pdf)

Transamerica Center. (2019). Millennials: digital natives disrupting healthcare. Recuperado de: https://www.transamericacenterforhealthstudies.org/docs/defaultsource/research/tchsmillennialwhitepaper2019_final.pdf

Ubaldo, L. Morán, A. Paria, M & Pulido, J. (2019). “Cómo los Millennials eligen la empresa donde desean trabajar”. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1700/2019_MAT_P_17-2_11_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

