

**Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las
organizaciones**

Presentado por:

Laura Melisa Vergara López

Tutor:

Diego Fernando Vargas Calderón

Mg. Educación superior

Monografía

Desarrollo y Competitividad Empresarial

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

SANTIAGO DE CALI, 2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, Valle del Cauca abril de 2019

Contenido

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Pronóstico.....	4
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivo general.....	6
1.6 Objetivos específicos.....	6
1.7 Justificación.....	6
Marco referencial.....	8
2.1 Marco conceptual.....	8
2.1.1 Recursos humanos.....	8
2.1.2 Millennials.....	9
2.1.3 Rotación de personal.....	9
2.1.4 Motivación.....	10
2.2 Marco teórico.....	10
2.2.1 Teorías de la motivación.....	10
2.2.2 Teoría de recursos y capacidades.....	12
2.2.3 Teorías de la gestión del talento humano.....	13
2.2.4 Modelos de evaluación de la gestión humana basados en compensación y beneficios.....	14
2.3 Marco legal.....	16
2.3.1 Eliminación del preaviso.....	17
2.3.2 Teletrabajo.....	17
2.3.3 Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo.....	18
Metodología.....	19
3.1 Tipo de Investigación.....	19
3.2 Método.....	19
3.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	19

3.4	Instrumento de recolección de información	19
	Desarrollo de la Investigación	21
4.1	Características particulares de la generación millennials.....	21
4.2	Deserción de los Millennials	25
4.2.1	Desvaloración de sus capacidades y habilidades.....	25
4.2.2	Flexibilidad laboral.....	26
4.2.3	La imposibilidad de hacer carrera.....	27
4.2.4	Incumplimiento de las promesas pactadas	28
4.2.5	Trato inadecuado por parte de la organización a los colaboradores	28
4.2.6	Empresas que no adoptan nuevas tecnologías	29
4.3	Incorporación y adaptación de las personas a la organización	30
4.3.1	Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	30
4.3.2	Modalidades de contratación.....	32
4.4	Compensación, bienestar y salud de las personas	34
4.4.1	Incentivos y beneficios.....	34
4.4.2	Calidad de vida laboral.....	35
4.4.3	Millennials y la calidad de vida familiar.....	36
4.5	Desarrollo del personal.....	36
4.5.1	Capacitación y entrenamiento.....	36
4.5.2	Evaluación del desempeño y oportunidad de crecimiento.....	37
4.6	Modelo de gestión humana enfocado en los millennials	39
	Conclusiones.....	46
	Recomendaciones	48
	Bibliografía.....	50

Lista de Tablas

Tabla 1 Características del Trabajador 2.0 (Trabajador Millennials)	2
Tabla 2 Macroproceso: Incorporación y adaptación del personal	39
Tabla 3 Macroproceso: Compensación, bienestar y salud.....	41
Tabla 4 Macroproceso: Desarrollo del personal	43

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Formula de Vroom.....	11
-------------------------------------	----

Introducción

La generación Y o nativos digitales son unos jóvenes que llegaron a romper los modelos tradicionales que definían a las generaciones anteriores. Los millennials demandan cosas diferentes y el nivel de satisfacción de sus necesidades no se enmarca solamente en beneficios materiales; ellos buscan nuevas experiencias que los obliguen a desafiarse constantemente, obtener crecimiento personal y lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral.

En la actualidad las empresas con colaboradores millennial se han visto afectadas por la alta rotación y el ausentismo de esta generación, por esta razón las organizaciones que quieran reclutar y retener a estos jóvenes deben aprender a identificar esas características particulares, atributos de personalidad, necesidades y sistemas de trabajo propios de esta generación (Mitta y Davila, 2015).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general realizar una revisión documental de las políticas y prácticas que permitan describir los elementos de retención más atractivos para los millennials. En este sentido, se realizó una revisión bibliográfica en donde se identificaron en primer lugar las características particulares que definen a los millennials seguido de las prácticas más frecuentes que hacen que esta generación deserte de las compañías y de esta forma plantear un modelo ideal de gestión humana para que estos jóvenes permanezcan en las organizaciones.

En el trabajo se plantean una serie de antecedentes en donde se hace un acercamiento a las causas y se identifica la problemática, se muestran los objetivos, la formulación del problema que orientará todo el proceso de investigación y la justificación en la cual se plantea la pertinencia y lo que motivó a realizar el estudio.

Por otro lado, se desarrolla un marco teórico donde se presentan conceptos relevantes y el sustento en teorías que fundamentan el desarrollo de la investigación, se exponen los resultados encontrados en las diferentes revisiones bibliográficas y se realiza un cuadro comparativo entre el modelo tradicional y el modelo ideal para la generación millennials. Por último, se plantean algunas conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

A lo largo de los años se han establecido varias generaciones, actualmente una importante generación de jóvenes tiene más presencia en la sociedad, más conocidos como generación “Y” o Millennials, nacidos entre el año 1981 y 2000, que se definen como jóvenes generalmente, con proyectos, perspectivas y ambiciones diferentes de las generaciones pasadas. En las literaturas abordadas se encuentran los siguientes resultados:

Para lograr entender la conducta humana se realiza un acercamiento a las teorías del profesor Douglas Macgregor en su libro el lado humano de las organizaciones, en el cual plantea dos teorías totalmente opuestas, inicialmente la teoría X hace alusión a que las personas no trabajan por gusto, lo hacen por obligación, y tiene poco o nada de iniciativa, por esta razón, requieren de control, supervisión y alto nivel de exigencia de manera constante , se debe manejar un alto nivel de presión para que los colaboradores ejecuten sus labores de manera eficaz y eficiente, mientras que la teoría Y por otra parte, considera que las personas trabajan con gusto para lograr satisfacer sus necesidades, se comprometen con los objetivos y metas organizacionales, hacen su trabajo sin necesidad de amenazas y presiones. (Llano, 2016).

En el campo laboral muchos autores se han preocupado por precisar las características referentes a la personalidad de los millennials. En cuanto al nuevo perfil del trabajador millennials, Medina plantea ciertas características relevantes:

Tabla 1 Características del Trabajador 2.0 (Trabajador Millennials)

Perfil del Trabajador 2.0 (Millennials)
Innovador
Imaginativo
Creativo
Sensible
Comprometido
Comparte

Posee una amplia cultura
Intelectualmente inquieto
Aprende de manera continua
No atado a un escritorio
El mundo es su lugar de esparcimiento
Trabaja en equipo
Su autoridad proviene del conocimiento y no del poder emanado por ella

Fuente: Medina (2009, p.81)

Esta generación se define como intelectualmente inquietos debido a que crecieron en el auge de la era digital y poseen una amplia cultura ya que siempre viven conectados al mundo mediante los aparatos tecnológicos y actualizados constantemente por el alto nivel de interacción en las redes sociales. Los millennials esperan retroalimentación frecuente sobre el desarrollo de sus tareas, son muy ahorradores y existe un elemento fundamental para ellos que puedan lograr un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral (Medina 2009).

En cuanto a la relación de los millennials con la autoridad ellos indican que estos no han necesitado de la ayuda de sus jefes o líderes para tener un acercamiento a la información de la empresa, en gran medida por que se les facilita el uso de las tecnologías y esto les permite acceder de manera rápida al conocimiento. Para los millennials las generaciones pasadas merecen respeto; pero esto no es determinante para ellos y no les condiciona a que busquen entablar relaciones con las generaciones que los preceden. (Ameijeiras, Mangoni, Russo y Zappia, 2016)

1.1 Descripción del problema

El alto nivel de rotación que se puede presentar actualmente al interior de las organizaciones con la generación más conocida como millennials, toda vez que son jóvenes con una mentalidad abierta, pasan a ser personas más emocionales que racionales, los cuales tienen factores motivacionales diferentes a los de las generaciones anteriores, pues bien, anteriormente los colaboradores solo pensaban en crecer en la organización, ascender de manera progresiva con la finalidad de pensionarse en está, mientras que los millennials llegan con una perspectiva diferente, quieren capacitarse de manera continua, les aburre lo

monótono, buscan espacios de esparcimiento y flexibilidad en los horarios, un buen clima laboral y si no son satisfechas sus expectativas, estos no temen buscar otras alternativas laborales, como bien se logró evidenciar en el resultado arrojado en el estudio realizado por (Zimmerman & Frank 2006), donde indicaron que la gran mayoría de los colaboradores que perciben que no tienen apoyo alguno por parte de su organización, establecen un bajo nivel de compromiso afectivo, el cual se presenta cuando se les es considerado como una máquina de trabajo a la cual no se le tiene en cuenta sus opiniones, no se establecen beneficios ni reconocimientos por el cumplimiento de sus labores, lo que genera que estos no constituyan un sentido de pertenencia por su organización, frente a esta situación Zimmerman y Frank resaltan que el acompañamiento y apoyo por parte de la compañía es un factor clave para lograr generar apego emocional y compromiso organizacional en los colaboradores, no obstante, a medida que la organización sea un puente conductor para alcanzar los objetivos personales y laborales, reduce el índice de rotación, evitando que sus trabajadores sean seducidos por nuevas ofertas laborales, las cuales si les ofrezcan un constante crecimiento en su conocimiento, generando así el abandono voluntario de su empleo.

1.2 Pronóstico

John Badel, gerente de la compañía Lee Hecht Harrison para Colombia, (como se citó en Ramírez, 2016) indica que:

Cuando una persona abandona su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante, periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses. (párrafo.3 y 4)

Frente a esta afirmación se puede mencionar que la rotación de personal implica unos gastos desmesurados que deben ser asumidos por la empresa, no solo a la hora de la liquidación sino también en el proceso de reclutamiento del personal, el cual debe realizarse meticulosamente si realmente se quiere contratar personal idóneo que esté acorde al cargo, el tiempo y la inversión que debe realizar en inducción y capacitación, el cual le permita al

colaborador conocer plenamente el manual de sus funciones e incrementar el conocimiento para lograr ser eficaz y eficiente en su labor.

Por esta razón, surge la necesidad en el área de recursos humanos de implementar elementos y estrategias que permitan enfrentar y reaccionar de manera oportuna a los nuevos retos que se presentan en la actualidad, es decir en ese medio ambiente externo el cual está en constante cambio y ejerce fuerzas ante esta nueva generación y la importancia de su retención y fidelización, logrando así de esta manera evitar los efectos negativos que genera en las organizaciones la alta rotación de personal, como la fuga de cerebros, interrupción de procesos, decline de la productividad y aumento en los costos de contratación y capacitación de personal.

Con base al estudio realizado por el Organismo Internacional de Juventud, (como se citó en Ramírez, 2017) actualmente la población millennials representa el 26% de la población global, proyectándose para el 2025 como el 75% del campo laboral mundial.

Es preciso mencionar que esta generación ocupara un porcentaje significativo en el mercado laboral, por tal razón, las compañías deben trabajar arduamente en evaluar, entender y suplir de alguna manera las necesidades que presenta esta nueva población, visualizándola, así como una oportunidad de crecimiento para las empresas, obteniendo grandes resultados al lograr potencializar todas las habilidades y competencias que ofrecen los millennials.

1.3 Formulación del problema

¿Qué políticas y prácticas debería implementar el departamento de gestión humana para lograr la retención y fidelización de los millennials?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué características particulares definen a la generación millennials y enmarcan la diferencia de las generaciones pasadas?
- ¿Qué prácticas hacen que los millennials no permanezcan en las organizaciones?
- ¿Qué modelo de gestión humana incentivaría a los millennials a permanecer en las organizaciones?

1.5 Objetivo general

Realizar una revisión documental de las políticas y prácticas que permitan describir los elementos de retención más atractivos para los millennials.

1.6 Objetivos específicos

- Describir a través de la literatura encontrada las características particulares que definen a la generación millennials y que enmarcan grandes diferencias de las generaciones pasadas.
- Reconocer a través de la literatura encontrada las políticas y prácticas más frecuentes que hacen que los millennials deserten de las compañías.
- Identificar a través de la literatura encontrada el modelo ideal de gestión humana que hacen que los millennials permanezcan en las compañías.

1.7 Justificación

El presente trabajo se realizó con el fin de aterrizar la importancia que tiene una nueva generación millennials en el mercado laboral, consiguiendo ser una herramienta de apoyo para las empresas, mostrándoles que a medida que pasa el tiempo, se deben ir evaluando las teorías del comportamiento humano y la metodología de liderazgo y motivación que se emplea con los trabajadores, surgiendo la necesidad de ir cambiando las estrategias organizacionales y ajustándolas a lo que el medio ambiente exija, en este caso se le orientará al área de gestión humana a realizar un análisis acerca de los comportamientos, gustos, preferencias, expectativas y motivaciones que mueve a este grupo generacional en el ámbito laboral, con el fin de atraer y aprovechar al máximo todas las habilidades que estos puedan ofrecer, transformándolas así en un valor agregado de la organización.

Desde el punto de vista metodológico esta revisión documental, sirve de base para conocer los pensamientos que exponen los diversos autores con respecto a esta nueva generación. Este trabajo permite distinguir las nuevas características del recurso humano que exige a los responsables de gestión humana ajustarse a las condiciones de esta naciente fuerza laboral, así como evaluar cuáles son los elementos que pueden utilizar para lograr retenerlos.

Para lograr llevar acabo esto, se establecerán los elementos y políticas de retención y fidelización que resultan más atractivas para este grupo de personas, dado que de acuerdo a la investigación documental realizada se lograra evidenciar que estos jóvenes tienen características muy particulares que los definen como una generación de mente abierta, los cuales se encuentran en búsqueda constante de nuevos conocimientos que en ellos genera percepción de bienestar y de enriquecimiento personal.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de identificar cuáles son los factores motivadores en los millennials debido a que en la actualidad esta generación demanda elementos que los satisfagan muy diferentes a los que deseaban las generaciones pasadas. Es importante resaltar que los millennials siendo unos jóvenes tan inquietos y con un amplio deseo de vivir actualizados, son una gran oportunidad para una compañía, si las empresas logran atraerlos y aprovechar estas características éstos pueden ser unos recursos eficaces y capaces de llevar al éxito a la organización y enfrentar los grandes desafíos que hoy en día se perciben en el mundo.

Marco referencial

2.1 Marco conceptual

El objetivo de esta investigación documental es identificar los elementos que en la actualidad motivan a los millennials; por esto es importante conocer cuáles son las generaciones que anteceden a los millennials y tener conceptos claros en cuanto a las diferencias que existen en las características comportamentales, así como profundizar un poco más en cuanto a el concepto y funciones que tiene el área de gestión humana en una organización.

Es importante resaltar la importancia que en la actualidad tiene el área de gestión humana, ya que no solamente se percibe como los encargados de contratar el personal, pagar el salario, afiliar y pagar la seguridad social, etc. Una encuesta realizada por Deloitte en el 2016 (como se citó en Ramírez, 2016) señala que las organizaciones podrían perder un porcentaje elevado de su nómina profesional sino no fidelizan su lealtad con los millennials.

Por tal razón, hoy en día esta área en la organización es vista desde una dimensión más amplia, con los continuos cambios que vivimos en el mundo se debe tener muy claro el alcance de una buena gestión del recurso humano en una compañía porque es significativo identificar que no se administran personas, se gestiona con las personas, viéndolas como agentes dinámicos y proactivos, que poseen múltiples habilidades (vivacidad, innovación, creatividad, etc.); estas habilidades con una buena administración se les puede sacar el mejor beneficio, trabajar de forma articulada para lograr el cumplimiento de objetivos y así llegar a alinearlas con la estrategia de la organización.

2.1.1 Recursos humanos.

El área de recursos humanos es importante en una organización, pero para definir su concepto es relevante que primero se describa que son los recursos humanos, según Maristany (como se citó en Mitta y Davila, 2015) afirma que son la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.

Las organizaciones en su estructura cuentan con diversas áreas, entre ellas el área de recursos humanos. Dessler y Varela (Como se citó en Mitta y Dávila, 2015) también nos

brindan una definición un poco más amplia de la función que cumple el área de recursos humanos y detallan que la administración de la misma se refiere a:

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.27)

Con el pasar de los años, las definiciones que se refieren a las relaciones personales han ido evolucionando debido al cambio que se ha dado en las personas y en la sociedad; es así como el enfoque ha permitido reconocer a las personas no como un recurso en la organización, si no como aquel talento que le aporta un valor sustancial a ella.

2.1.2 Millennials.

Se les conoce como millennials porque sus primeros miembros terminaban el secundario en el 2000; la Generación Yo [Me], por su notable narcisismo, egocentrismo y egoísmo que los caracteriza; la Generación I, porque es una generación muy ligada a la Informática y al Internet, además porque la letra “I” representa la primera persona singular en inglés y también es la letra que identifica aparatos tecnológicos revolucionarios como el iPod, la iMac y el iPhone. Por otro lado, también se les ha llamado Generation Why, por su similitud fonética inglesa con la letra “Y”, y por su tendencia a cuestionar todo y finalmente como la Generación Digital porque es la primera en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores (Franchevich & Marchiori s/f citado en Casarone 2014, p.9)

La Generación “Y” ha crecido con experiencias más diversas que otras generaciones; ya que, es en esta generación donde existe la mayor cantidad de familias con un solo padre, han experimentado mayor inseguridad de necesidades financieras y familiares mientras ven como sus padres pierden sus trabajos dado las reducciones corporativas y tenciones en el comercio, esta generación ha sido facilitada de computadores, laptops, celulares, internet, etc. (Seaton & Boyd, 2007 citado en Hernández 2009, p.13).

2.1.3 Rotación de personal.

Reyes (como se citó en Escobedo, 2013) afirma que el fenómeno de retención de personal puede ser definido como el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en

relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado.

Como bien se ha mencionado anteriormente, el área de gestión humana debe implementar estrategias que permitan reducir al máximo este fenómeno y lograr así tener un control del mismo, generando un ambiente y condiciones de trabajo optimas que brinden bienestar y satisfacción a los colaboradores.

2.1.4 Motivación.

La motivación es el factor fundamental para que los colaboradores que hacen parte de la organización sean altamente productivos y estén alineados con la empresa, pues bien, de acuerdo con CipciaPsicologos (2017) afirma que: “La motivación se puede definir como la determinación o voluntad que impulsa a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo” (párrafo.2). Por otra parte, se encuentra que según la Escuela de organización industrial (2013) “El concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción”. Lo que obliga al área de gestión humana a buscar estrategias que permitan conocer de manera particular lo que mueve a cada persona para lograr mantenerlos motivados.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teorías de la motivación.

Teniendo en cuenta que la motivación juega un papel relevante en la vida diaria, es importante dar a conocer una serie de descripciones que nos defina que se entiende por motivación:

- Se relaciona con voluntad e interés
- Fuerza que te impulsa a hacer algo.

Dentro de las definiciones Santacruz (como se citó en Mitta y Dávila, 2015) nos ofrece el siguiente concepto:

La motivación es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas,

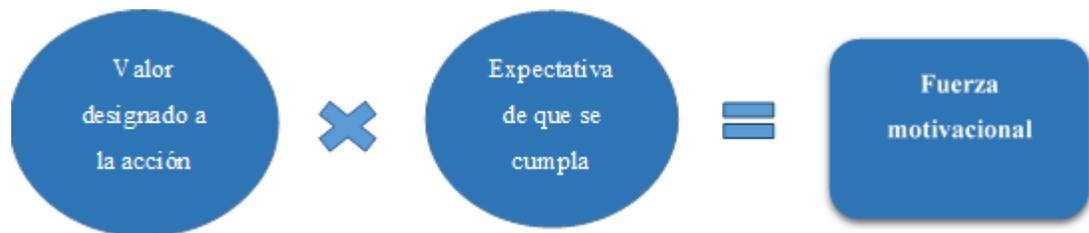
de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulsora que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. (p.43)

A continuación, exponemos las teorías de motivación de algunos autores:

2.2.1.1 Teoría de las expectativas Víctor Vroom (1964).

Cantú (como se citó en Mitta y Dávila, 2015) menciona que la teoría de Víctor Vroom se basa en que la motivación “es producto del valor que un individuo le atribuye anticipadamente a una meta y la posibilidad de que ésta se cumpla”.

Ilustración 1 Formula de Vroom



Fuente: Medina (2009, p.81)

2.2.1.2 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke (1968).

Locke (como se citó en Calzolaio y Guerra, 1994) propone la teoría del establecimiento de metas, y considera que la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada.

Según Schultz (como se citó en Calzolaio y Guerra, 1994) dice que en cualquier actividad son importantes las metas ya que motivan y guían la conducta e impulsan a obtener el mejor rendimiento.

De acuerdo a Heneman y Col. (como se citó en Calzolaio y Guerra, 1994) la fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tiene en cuenta cuatro elementos: aceptación de la meta, su especificidad, el reto que implica y la retroalimentación sobre el desempeño.

Teniendo en cuenta las teorías mencionadas anteriormente, encontramos que la teoría del establecimiento de metas se puede aplicar en este trabajo de investigación ya que en esta se mencionan cuatro elementos que identificamos en los millennials, como lo son el reto que implica para estos jóvenes que hayan metas específicas y la retroalimentación que siempre buscan recibir; como se ha mencionado antes ellos son una generación que aprende de manera continua, comprometidos, intelectualmente inquietos, innovadores e imaginativos.

2.2.2 Teoría de recursos y capacidades.

Esta teoría moderna fue propuesta en los años ochenta por Barney el cual sostiene que todas las organizaciones poseen recursos y capacidades diferentes el cual las hace diferentes unas de otras siendo así heterogéneas (Ibarra y Suarez, 2002).

Para contextualizar un poco inicialmente se procederá a dar el concepto de: Recursos; según Penrose (como se citó en Ibarra y Suarez, 2002) “son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte o (toda) de la firma” (p.67). Lográndose entender como todo aquello tangible e intangible que posee una empresa para la ejecución de los procesos que se realizan al interior de ella que le permite su eficiencia.

Por otra parte, se define capacidades según Grant (como se citó en Huertas, Navas y Almodóvar, 2004) “Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta” (p.92). Entendiéndose como aquellas destrezas o prácticas que se tienen al realizar actividades o procesos con todos los recursos que tiene la organización. Navas y Guerras (2004) indican que:

(...) El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrandose su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa. (p.88)

En este orden de ideas esta teoría invita a las organizaciones a tener la capacidad de establecer mecanismos efectivos que permitan gestionar aquellos recursos que le pertenecen a la empresa de manera diferente y única, realizando una evaluación interna y externa de

cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen y como estas se pueden convertir en oportunidades, satisfaciendo así las necesidades que se presentan de manera latente en el mercado logrando generar u/o desarrollar estrategias de competencias distintivas las cuales crean valor agregado o bien una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

2.2.3 Teorías de la gestión del talento humano.

A lo largo del tiempo la gestión del talento humano ha tenido una evolución exponencial, en el pasado al referirse a gestionar el talento humano solo se hacía alusión al pago oportuno del salario como contraprestación de un servicio pactado con el colaborador o aquella función que desarrollaba un supervisor donde solo se velaba por que las personas cumplieran a cabalidad los estrictos lineamientos y normativas que regían en las organizaciones.

Este concepto cambió radicalmente teniendo en cuenta que ya se aborda la gestión del talento humano como la función de trabajar de manera eficiente y efectiva los recursos organizacionales y a su vez buscar estrategias que permitan identificar cada una de las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el entorno complejo y desafiante que viven constantemente las organizaciones.

En este orden de ideas se puede inferir que la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos. (Saldarriaga, 2008, p.14)

Hoy en día las organizaciones han dejado atrás las tendencias tradicionales para la gestión del talento humano y se han inclinado a centrar sus esfuerzos sobre las denominadas tendencias emergentes. La globalización ha producido un cambio sustancial en el concepto que antes se tenía de ver al trabajador como un simple recurso y ha generado que se considere que “el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional” (Saldarriaga, 2008, p.148).

Este concepto se encuentra afianzado en muchas áreas de gestión humana. Saldarriaga (2008) afirma:

Con estos postulados, que en la actualidad son aplicados en algunas organizaciones, se trabaja de manera práctica sobre diferentes tendencias de gestión humana como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. De igual forma, se desarrollan competencias adaptativas que permiten que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral, pero ello no se logra sólo por la acción de los empleados, sino que obedece a la gestión humana como un soporte del desarrollo de la organización, lo que determina un verdadero aprendizaje organizacional y garantiza (en cierta medida) un abordaje integral del sujeto humano en el escenario laboral; haciendo al mismo tiempo posible que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes. (p.148-149)

2.2.4 Modelos de evaluación de la gestión humana basados en compensación y beneficios

El departamento de gestión humana como se mencionó anteriormente, es el encargado de gestionar y velar por cada uno de los procesos que están directamente vinculados con el bienestar y desarrollo de los empleados de la organización, para lograr que exista una sinergia entre cada proceso es necesario que dicho departamento establezca estrategias y modelos que brinden los resultados que toda empresa necesita para lograr reclutar, vincular y mantener motivado a los colaboradores y aún más a esta nueva generación millennials que ponen nuevos retos a las organizaciones dado que tienen otro tipo de necesidades.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas (Escuela de organización industrial, 2015).

Con lo anterior podemos evidenciar que para ninguna empresa es beneficioso tener empleados insatisfechos, porque esto de alguna manera puede conducir a grandes pérdidas económicas y desatar un caos al interior de la organización. Por eso, es importante que el área de compensación en una compañía se encargue de:

Generar alternativas para que las personas deseen permanecer trabajando para una organización, es un factor que se puede apoyar en un plan de compensación, es decir, ofrecer un plan que incluya además de los aspectos asociados a lo económico, una gama interesante de beneficios, posibilidades de desarrollar la carrera, ambientes de trabajo con relaciones sanas y estimulantes, así como características del puesto, son entre otros, algunos factores que enriquecerán la percepción con respecto al deseo de permanencia en la organización.(Daza, Martin, Sosa y Vargas, 2013, p.48)

Dado que lo que realmente se busca al implementar la compensación en los colaboradores, es lograr equilibrar aspectos en el ámbito laboral, personal y familiar logrando así mejorar su calidad de vida.

Jiménez (como se citó en Daza et al., 2013) ha mencionado que:

La compensación se utiliza incluso como una palanca de cambio organizacional, siempre y cuando ésta no se limite a una simple contraprestación, teniendo en cuenta que los empleados anhelan encontrar un trabajo que les permita progresar y aprender con el objetivo de probar sus competencias. (p.48)

Adicionalmente, menciona que la compensación emocional, que es la afectación a nivel emocional por factores internos (liderazgo, estilo de dirección, manejo de conflictos) y por factores externos (imagen de la empresa, orgullo, prestigio), puede llegar a ser un complemento importante en la motivación y satisfacción que experimentan los empleados, siendo posible que una persona que considera su salario emocional muy bajo, decida renunciar a la compañía, o por el contrario, una compañía que ofrece un salario emocional visible y reconocido por sus colaboradores, puede utilizarlo como un factor de retención de personal (Daza et al., 2013).

Ningún ser humano opina, piensa, siente y percibe las cosas y situaciones de manera semejante. Teniendo en cuenta que cada persona se forma en base a su cultura, valores y principios que le inculcan en su núcleo familiar, el área de gestión humana debe implementar estrategias o talleres que le permitan tener un acercamiento y familiarizarse con sus

colaboradores, para lograr tener un concepto claro de las diversas motivaciones y aspiraciones que pueden llegar a tener sus trabajadores.

No se trata de entregar más dinero al colaborador, es ofrecerle una serie de servicios y facilidades para satisfacer sus necesidades de acuerdo a su momento de vida. Un ejemplo de salario emocional: tengo a mis hijos en el colegio y quiero dejarlos en su ruta, la empresa puede ofrecerme flexibilizar mi horario para no ingresar a las 7:00 am sino a las 8:00 am y salir una hora más tarde. La percepción de valor por parte del colaborador con estas medidas se incrementa notablemente. Hay que tener cuidado puesto que no a todo el mundo puede ofrecérsele un horario flexible puesto que habrá tareas de carácter operativo por ejemplo que no pueden variar su horario. Lo que se hace es entender muy bien a cada uno de los colaboradores para saber que facilidades se les puede ofrecer. Es un valor agregado sin costo para la compañía, pero con un inmenso valor para las personas. (Dueñas, 2015, párrafo.9-10)

Lo mencionado anteriormente confirma el gran reto que tienen las organizaciones de cambiar su metodología de compensación convencional en términos monetarios y enfocarse en aplicar nuevos modelos de compensación emocional que van más allá del salario que percibe un trabajador de manera quincenal o mensual.

2.3 Marco legal

Para el desarrollo de este estudio se tiene como apoyo legal una serie de artículos y normativas los cuales serán explicados a continuación y fueron extraídos del código sustantivo del trabajo el cual debe ser aplicado en todo el territorio de la república de Colombia.

El Código Sustantivo de Trabajo nace con la finalidad de proteger las partes involucradas en un contrato laboral, es decir, entre el trabajador y el empleador quien contrata los servicios del empleado nace con la finalidad de proteger las partes involucradas en un contrato laboral, es decir, entre el trabajador y el empleador quien contrata los servicios del empleado. (Anónimo, s.f, párrafo.1)

2.3.1 Eliminación del preaviso.

Modificación de la ley 789 de 2002 la cual anteriormente indicaba que, “si el empleado renunciaba imprevistamente, sin justa causa comprobada, debía pagarle al empleador una indemnización equivalente a 30 días de salario, que podía descontarse de lo que se le adeudara por concepto de prestaciones sociales” (Ceballos, 2016, párrafo.2).

Como se mencionaba anteriormente, con la llegada de esta modificación Juan Manuel Charria, gerente de Charria y Asociados quien afirmo para elempleo.com (como se citó en Ceballos, 2016) “se eliminó la obligatoriedad del preaviso para el trabajador, es decir, este puede terminar el contrato de trabajo en cualquier momento” (párrafo.4)

Con base a la anterior ley, los jóvenes millennials tienen la potestad de abandonar su empleo de manera voluntaria en cualquier momento sin atadura alguna, dado el caso que se presente la necesidad de buscar nuevos horizontes.

2.3.2 Teletrabajo.

De acuerdo con el artículo primero (1) de la Ley 1221 del 2018 indica que “La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)” (Anónimo, 2008, párrafo.1).

Artículo dos (2) de la Ley 1221 del 2018 define teletrabajo como:

una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Anónimo, 2018, párrafo.3)

Es importante mencionar que el Decreto 884 del 2012 es el que reglamenta la ley 1221 del 2018, esta nueva ley es una herramienta que brinda la posibilidad a los empleadores de implementar una nueva modalidad de contratación y saciar la necesidad que tiene la generación millennials de tener un balance entre la vida personal y la vida laboral, brindándoles la oportunidad de trabajar con herramientas un poco más tecnológicas e innovadoras para la ejecución de sus funciones diarias, aspectos que de acuerdo a la investigación que se ha venido desarrollando a lo largo del presente trabajo son característicos y de los cuales tienen un amplio manejo y conocimiento.

2.3.3 Sistema de Salud y Seguridad en el trabajo.

El Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 según Anónimo (2016) indica que:

Se establece para que los empleadores desarrollen un proceso lógico y por etapas, que se encuentre basado en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y los riesgos que puedan afectar a la seguridad y a la salud en el trabajo. Se debe tener en cuenta la importancia de la prevención de las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo a los que se encuentran expuestos los trabajadores. (párrafo.12)

Con lo anterior se puede comprender que el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo tiene como finalidad prevenir lesiones, enfermedades laborales, promover y proteger la salud de los trabajadores, por esta razón, es realmente importante que todas las empresas comiencen a implementarla, pues de no ser así, estas incurrirían en sanciones con altas sumas de dinero e incluso el cierre permanente del establecimiento.

Metodología

3.1 Tipo de Investigación

La investigación se clasifica como descriptiva, en esta se presentarán las características que definen y diferencian la generación millennials de las generaciones que los anteceden, así como aquellas prácticas y políticas que deberían implementar las organizaciones para retener a esta generación.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. (Grajales, 2000, p.2)

El conocimiento detallado de las características de los millennials permitirá conocer las carencias esenciales que tienen y así sugerir las acciones a seguir por parte de las organizaciones para lograr motivarlos y mitigar la alta rotación que presenta esta generación.

3.2 Método

La investigación se desarrolla bajo el método deductivo, teniendo en cuenta las teorías citadas se podrá realizar un análisis y así deducir el camino a tomar para referir posibles soluciones. “La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación” (Dávila, 2006, p.181). Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el método deductivo como las hipótesis que se contrastan con la realidad para aceptarse o rechazarse en un contexto determinado.

3.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes de recolección que permitieron identificar las políticas y prácticas que permitan describir los beneficios e incentivos de retención más atractivos para los millennials corresponden a las revisiones bibliográficas asociadas al tema de retención para la generación millennials en las organizaciones.

3.4 Instrumento de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación primero se identificaron aquellas características particulares que definen a la generación millennials y que enmarcan grandes

diferencias de las generaciones pasadas, continuando con la identificación de las prácticas más frecuentes que hacen que los millennials deserten en las compañías y finalmente reconociendo aquellas políticas y prácticas que de acuerdo al modelo incentivaría a los millennials a permanecer en las organizaciones.

Desarrollo de la Investigación

4.1 Características particulares de la generación millennials.

Sánchez (como se citó en Mogollón, 2017) afirma que:

La generación de los millennial les ha tocado vivir en una época donde la incertidumbre y el cambio constante ya es algo dado. Las altas tasas de desempleo, una economía constreñida y previsiones poco optimistas de cara al futuro cercano, son el opuesto a una generación altamente educada, con ganas de emprender y optimistas. En este contexto, es una generación que ha tenido que buscar oportunidades en el extranjero, encontrar opciones creativas para desenvolverse en una economía en precario y “re-inventarse” continuamente. La flexibilidad, la adaptabilidad y la ingeniosidad tecnológica le han servido como herramienta y competencia útil en este proceso. (p.25)

De acuerdo a un estudio realizado sobre Millennials argentinos por la consultora Ibarómetro (2013), dentro de las principales características que hallaron de este grupo es que permanecen hiperconectados, la autoconfianza, mirar al mundo y su fácil adaptación al cambio. Es una generación que no se apega a las tradiciones normativas; sino que por el contrario defiende la tolerancia y diversidad como los códigos generacionales. El internet para ellos es sinónimo de comunicación, es ese ecosistema donde interactúan y viven múltiples experiencias. Los resultados arrojados por la encuesta realizada por Ibarómetro a los 1200 jóvenes argentinos indican que son muy familiares y valoran la vida social, con un alto predominio de las aspiraciones de vida relacionadas con afecto, los vínculos y las experiencias.

De este modo, en las organizaciones la alta gerencia con ayuda del área de gestión humana deberá esforzarse por entender a profundidad las expectativas y necesidades de esta generación, y así poder desarrollar las estrategias que sean más asertivas para retenerlos.

La Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio (2015), recogió opiniones de más de 7.800 millennials de 29 países, que nacieron después de 1982, tienen un título universitario y que trabajan en empresas privadas con más de 100 empleados. En la encuesta de Deloitte se encontró que el 75% de los millennials considera que las organizaciones se

encuentran demasiado orientadas en sus agendas y quitan importancia a ayudar a mejorar la sociedad. El CEO de Deloitte Global, expresa su opinión, Salzburgo (2015) afirma:

El mensaje es claro: de cara a sus metas de carrera, los millennials dan igual importancia a cómo las empresas desarrollan a su gente y contribuyen a la sociedad, así como al manejo de sus productos y su rentabilidad. Estos hallazgos deben ser una alerta para la comunidad empresarial, especialmente en mercados desarrollados, y deben servir para identificar qué cambios necesitan hacerse para atraer y comprometer a esa generación. De lo contrario se corre el riesgo de perderlos y quedarse atrás. (p.2)

Lo expresado anteriormente por el CEO de Deloitte Global se ratifica en la sexta edición del Informe millennials elaborado por Deloitte (2017) la encuesta arroja datos muy significativos sobre las relaciones e intereses de esta joven generación millennials. En este informe encontraron que más de la mitad de los millennials ve en sus trabajos una oportunidad para hacer parte de iniciativas solidarias a nivel local, permitiendo que esta generación sienta que tiene participación en su entorno y esto deriva en un sentido de fidelidad hacia la empresa, se observa una gran tendencia por parte de estos jóvenes a permanecer por más tiempo en una compañía que se involucra con las causas sociales.

Esto se atribuye porque a esta generación el hecho de dejar una huella en la humanidad es de gran valor, ya que sienten que están aportando a tener un mundo mejor, donde no solamente la preocupación resida en generar utilidades monetarias sino también una mejor sociedad para las generaciones que vienen en camino.

En el informe Gestión de capital humano el desafío de retener a varias generaciones presentado por KPMG, Imperial, Mondelli y Rivera (2015) aseveran que: “Los millennials tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente; es recomendable proponerles retos o metas, y si el tema los apasiona le dedicaran el tiempo y el esfuerzo que se requiera para obtener resultados positivos” (p.9).

Anteriormente se ha mencionado la gran capacidad que los millennials tienen a nivel tecnológico y la alta influencia que ha tenido para esta generación, estos jóvenes quieren estar al tanto de todo, es por esto que cuestionarán la tarea que se les pida ejecutar, siempre queriendo entender el valor de las acciones que ejecutarán y como el tiempo que invertirán en esa tarea le aporta a lograr los objetivos de la organización.

En cuanto al tema del liderazgo un estudio de Right Management (2018) logró identificar que: “los líderes millennial priorizan un liderazgo más inspirador y orientado a las personas frente a modelos directivos, más burocráticos o tradicionales” (p.6). Teniendo en cuenta los cambios que en la actualidad se están dando en la relación empleado-empendedor “para los líderes millennials, un líder es una persona que “Motiva” (97%), “Inspira” (91%), “Construye un equipo” (87%) e “Impulsa el cambio” (65%)” (p.6).

Estas cualidades son de gran relevancia para estos jóvenes dado que ellos son más abiertos a las diferencias en cuanto a personas, costumbres, culturas y toda la información que reciben a diario.

Un aspecto de gran consideración es que los millennials “cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo juntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes” (Chirinos, 2009, p.138).

Estos jóvenes viven la vida al límite, al disfrutar en su concepto de experiencias nuevas y enriquecedoras, sienten que esto oxigena su trabajo; pues si empiezan a sentir que al realizar una tarea están cayendo en la monotonía tienden a sentir frustración, les disminuye el entusiasmo y empezaran a contemplar la idea de buscar un nuevo horizonte.

Lindquist (como se citó en Irizarry, 2009) afirma que:

En lo concerniente a las habilidades en el mundo laboral, la generación de los milenarios es la más educada en la historia y como personas que logran sus metas, estos reconocen que el trabajo duro y el establecimiento de metas puede llevarlos a completar sus sueños. (p.15)

En efecto, esta generación anda siempre en búsqueda de nuevos conocimientos que los mantengan activos, que los obliguen a seguir desarrollando el aprendizaje continuo. Los millennials siempre querrán ser precursores de nuevos cambios y formas diferentes de ejecutar los procesos.

En el artículo Los millennials ganarán mayor terreno para el 2018, según Cisco Systems, publicado en el periódico gestión. Rojas (2015) expone que:

Explicaciones sobre las tareas asignadas, flexibilidad en los horarios laborales, facilidades para el acceso a internet, o requerimientos de un feedback sostenido son

algunas de las formas laborales que cambiarán para dar paso a la conectividad "Y" de esta generación en los centros de trabajo. (párrafo.2)

Estos cambios son muy evidentes en los jóvenes millennial, porque contrario a las generaciones pasadas que por lo general al ejecutar sus funciones nunca cuestionaban las ordenes que les daban sus superiores, estos tienen la necesidad de saber el por qué y la finalidad de cada una de sus labores y que aportes traen consigo tanto para beneficio de la compañía, así como para su crecimiento personal. Del mismo modo necesitan que se les retroalimente y como bien se mencionaba anteriormente un feedback para aprender, mejorar y no cometer errores. No obstante, para esta generación esto no es suficiente, ellos exigen que la organización les brinde las herramientas estructurales y tecnológicas para lograr innovar y generar valor a los procesos que realizan.

Los Procesos de toma de decisiones son una de las áreas a manejar con cautela. Mientras a la generación del "Baby Boom" le gusta tener claros los objetivos y cumplirlos sin recurrir a ninguna instrucción que consideran ofensiva, la Generación X puede preferir menos salario a cambio de un mayor tiempo personal. Los más jóvenes requieren y esperan constante retroalimentación con instrucciones precisas. (Rodríguez y Peláez, 2010, p.168)

En suma, al ser unos jóvenes visionarios, llenos de confianza en sí mismos y con una amplia destreza tecnológica no tienen miedo al enfrentar cambios en los sistemas, a comparar, cuestionar las tareas asignadas o realizar cualquier tipo de pregunta. Son una generación que valoran la confianza que la organización tiene en ellos, pero así mismo la flexibilidad que les puedan dar al ejecutar sus tareas en los horarios que manejen. Los millennials buscan reconocimiento y sentir que en la organización en donde se encuentran sus tareas generan impacto y contribuyen al objetivo de la compañía.

Como bien se ha venido mencionando en el desarrollo de la presente investigación, los millennials actualmente están rompiendo con una serie de paradigmas que han sido establecidas por varias generaciones. Paz, Barrera, Medina y Rico (2016) refieren que para esta nueva juventud su prioridad no es el dinero, ni mucho menos pasar toda una vida en una organización hasta lograr obtener una pensión, su prioridad realmente es la calidad de vida, el balance entre lo laboral, familiar y lo social; son apasionados, aman la libertad, la libre expresión, se caracterizan por ser tolerantes, aceptan y respetan la diversidad de género y de

culturas, no aceptan ataduras sociales, culturales o religiosas que estigmatizan a las personas, para ellos lo más importante es el ser, más que el tener y el saber.

Tienen una visión más amplia y clara de lo que realmente quieren para su vida, lo que les permite tener determinación a la hora de tomar decisiones a lo que su vida laboral respecta, pues bien, estos no tienen miedo ni limitaciones de renunciar a sus empleos si no se sienten a gusto con el mismo.

4.2 Deserción de los Millennials

Las causas más frecuentes de deserción de acuerdo a los estudios realizados se podrían clasificar de la siguiente manera:

4.2.1 Desvaloración de sus capacidades y habilidades.

De acuerdo a la encuesta millennials Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza (2016) indica que:

Casi dos terceras partes (63%) de millennials sienten que sus capacidades de liderazgo no han sido desarrolladas por completo, y 71% de aquéllos que piensan dejar su empleo en los próximos dos años, están descontentos en cómo se han desarrollado sus capacidades de liderazgo, 17 puntos más arriba que aquéllos que pensaban quedarse hasta 2020. (p.6 y 7)

En base a esta situación, esta generación tiene la percepción de que sus habilidades no están siendo potencializadas conllevando esto a tomar la decisión de retirarse de las organizaciones.

Por otra parte, Fernández (2014) asevera que los millennials son jóvenes profesionales que se han venido formando con la mentalidad e inseguridad de que su profesión no va a proporcionarles un empleo seguro, por esta razón, tienen la necesidad de desarrollar y obtener nuevas capacidades y habilidades que les permitan responder a las nuevas exigencias que trae consigo un mercado de trabajo revolucionado y en constante cambio.

Esta generación requiere de estar en constante crecimiento y aprendizaje, de trabajar en organizaciones que potencialicen cada una de sus habilidades para el desarrollo eficaz y efectivo de sus tareas y funciones que los desafíen a cumplir nuevos retos, los hagan salir de su zona de confort y vivir nuevas experiencias que les brinde la posibilidad de crecer a nivel

profesional, pues bien, si finalmente ellos perciben que su empresa no tiene el suficiente interés en trabajar implementando estrategias y métodos que pongan en práctica estos aspectos, sin lugar a duda determinan que deben marcharse de esa organización, dado que estos jóvenes son conscientes que afuera en el mercado existe una gran competencia laboral, cada año se gradúan miles de estudiantes con su misma profesión y tienen claro que deben seguir formándose, especializándose para crear la diferencia y tener un plus entre esos nuevos profesionales y no pueden permitir que se les imposibilite el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

Según Santibáñez (2018) afirma que:

Los millennials crecieron creyendo que podían cambiar el mundo, y está en su ADN sentirse impulsados a generar un cambio. Por esta razón, medir el rendimiento de los trabajadores con números o establecer procedimientos estrictos es la forma más segura de hacerles sentir que su libertad está coartada. Recuerda: un millennials es libre y propositivo por naturaleza. Los trabajos mecánicos, repetitivos y poco relevantes los frustrarán en cuestión de meses. (párrafo.6)

Claramente esta generación tiene como prioridad aprovechar al máximo el millón de posibilidades que el mercado les pueda ofrecer para vivir experiencias enriquecedoras de crecimiento personal y laboral, por esta razón, cuando sienten que no están siendo útiles o les establecen límites para crear e innovar simplemente se marchan.

Por otra parte, (Leon, 2017) existe un gran choque generacional que se puede presentar al interior de las grandes organizaciones y es que los millennials pueden llegar a sentirse poco valorados en sus puestos de trabajo, dado que las generaciones antecesoras como lo son la generación X o los conocimos Baby Boomers, tienen arraigada la idea de que los logros se consiguen con mucho esfuerzo, constancia y años de experiencia. Sin embargo, esta nueva generación tiene una opinión totalmente opuesta, consideran que el reconocimiento no debe ser valorado por los años, esta situación puede generar conflictos internos entre estas generaciones causando insatisfacción y desmotivación laboral.

4.2.2 Flexibilidad laboral.

De acuerdo con Deloitte Millennial Survey Winning over the next generation of leaders (2016), afirma que: “Tres cuartas partes de los millennials preferirían trabajar desde

casa u otras locaciones donde consideran que serían más productivos. Sin embargo, solo a 43% se le ha permitido” (párrafo.11).

Por otra parte, el Director de RRHH de Santander Río y Director de la División RRHH de IDEA, Luis Aragón (como se citó en Belén, 2019) piensa que:

La generación milenio vive mientras trabaja y no contempla al empleo como un elemento apartado de su vida personal. Esta mirada es opuesta respecto a la Generación X, que marcaba la diferencia entre la vida personal y el trabajo. Es por eso que lo ideal es crear entornos donde los jóvenes sientan que están haciendo algo valioso para sus vidas. Los directivos tenemos la responsabilidad de pensar en las personas, y no en los puestos. (párrafo.3)

Para esta generación es importante tener un balance en su vida laboral y personal, son autosuficientes, por ende, no requieren de estar ocho (8) horas diarias en una oficina, necesitan espacios de esparcimiento y tranquilidad donde puedan ejecutar sus labores y cumplir con sus funciones a cabalidad sin necesidad de estar un cien por ciento (100%) de su jornada laboral en la organización, no piensan desperdiciar su vida y descuidar su ámbito social y familiar en un empleo que no le brinde la posibilidad de equilibrar estos aspectos. Con esto se ratifica la importancia y el gran reto que tienen los gerentes de adoptar nuevas estrategias y técnicas de contratación que enamoren y atraigan a estos jóvenes.

4.2.3 La imposibilidad de hacer carrera.

Beltrán (2016) afirma:

(...) la flexibilidad no es un seguro de permanencia para los empleados. Las nuevas generaciones están pidiendo mayor visibilidad y progreso en las carreras de ascenso. De esta manera, 28% de los trabajadores siente estar satisfechos con sus empleos, pero no descartan abandonar la compañía si no se tiene una ruta de ascenso clara y rápida. (párrafo.4)

Esta nueva generación busca empresas que le brinden oportunidad de crecimiento, que a medida que tengan un buen desempeño en su puesto de trabajo estos puedan subir de nivel jerárquico, si las organizaciones no brindan esta posibilidad simplemente se marchan en busca de una nueva oferta que les brinden herramientas para capacitarse y ascender y/o ser promocionados de su cargo.

4.2.4 Incumplimiento de las promesas pactadas.

Según Fernández (2014) indica:

Una "mentira habitual" se puede dar en las descripciones de puestos, por pobres o por imprecisas. La empresa debe mostrar todos sus valores y decir la verdad. La falta de coherencia lo que se hace y lo que se dice tiene poco que ver; las palabras y los hechos no concuerdan; las promesas se rompen, es el gran pecado, y hace de una empresa el peor lugar para trabajar. (párrafo.7)

Este aspecto es sumamente importante e influye en gran magnitud en la deserción de los millennials, claramente se presenta en muchas organizaciones, especialmente en la fase de la selección y contratación, cuando el encargado de gestión humana, da información falsa acerca de políticas, cultura, valores de la organización o aun peor da una descripción falsa de las responsabilidades, funciones, beneficios o bonificaciones que tiene el cargo postulado, esta generación "Y" difícilmente tolera este tipo de comportamientos, para ellos es esencial que sean detallados y puntuales desde la primera fase de su ingreso y una empresa que se constituya y promueva las mentiras no es una opción para ellos.

4.2.5 Trato inadecuado por parte de la organización a los colaboradores.

Santibáñez (2019) afirma:

Para nadie es agradable sentirse como un empleado más que sólo es relevante en la medida en que genera utilidades a una empresa. Pero, para un millennial, esto es simplemente intolerable. Si los tratas así, ten por seguro que tu empresa recibirá el mismo trato. ¿No quieres que su trabajo sea nada más que el medio para pagar su renta? Reconoce sus logros, procura su bienestar y busca siempre que se sientan cómodos. (párrafo.8)

Lo anterior hace referencia a que la generación "Y" ve como inconcebible el hecho de que una organización trate a sus colaboradores como una maquina humana, que solo sean considerados importantes según la productividad y utilidad a escala que estos puedan ofrecer, y llegado el caso que en algún mes presenten algún altibajo y no produzcan lo esperado se determine que no son buenos trabajadores. Un ejemplo claro de una teoría que va en contra de los principios de esta generación es la teoría científica de Taylor, autor del libro los principios de la administración científica, el cual establece "La tarifa diferencial o

salario a destajo: sistema de incentivo económico que remunera de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas” (Martínez, 1995, p.70).

El cual tenía como finalidad incrementar la productividad y la eficiencia en las organizaciones, generando una presión laboral, remunerando y otorgando incentivos de acuerdo al volumen producido por los trabajadores permitiendo de esta manera reducir los tiempos de ocio que conllevan a la ineficiencia laboral.

Claramente esta generación se marcha de organizaciones que no los considere parte importante de la compañía, que no cuenten con su opinión, que no sean valorados y debidamente recompensados y elogiados, no solo en términos monetarios, ellos van más allá de una recompensa salarial por el cumplimiento de sus funciones, requieren de un trato digno, de condiciones de trabajo adecuadas que velen por su seguridad; el objetivo es crear una relación estrecha de confianza y valor entre empleado y empleador, se trata de que el área de gestión humana trabaje para fidelizar sus colaboradores haciéndolos sentir parte esencial para el funcionamiento de la organización y que de alguna manera u otra siempre va existir un apoyo entre ambas partes cuando se estime necesario.

4.2.6 Empresas que no adoptan nuevas tecnologías.

La llegada de la generación millennials a las organizaciones es un motivo de cuestionamiento en cuanto a saber si las compañías se encuentran preparadas para el arribo de esta nueva fuerza laboral la cual demanda que la infraestructura tecnológica se encuentre a la vanguardia del mundo actual.

De acuerdo con el estudio realizado por Randstad Technology e IDG Research Services en donde se evaluó que tan preparados estaban las empresas para recibir a la nueva fuerza laboral millennials en sus instalaciones, se encontraron los siguientes resultados:

Solo 33% de las organizaciones afirma estar extremadamente segura de que su personal de IT está preparado para apoyar el "cambio de milenio", que se define como la remodelación de todo, desde la comunicación y la tecnología para la innovación, tanto dentro como fuera de una organización. (Randstad Technology y IDG Research Services, 2015, párrafo.1)

En otras palabras, esta nueva fuerza laboral debido a que muchas de las generaciones pasadas ya se encuentran a puertas de pensionarse, cada día cobra más presencia en las organizaciones y al incursionar en las empresas, estas generan un revolcón en todos los

aspectos, pues estos jóvenes vienen con deseos de exponer lo que saben y colocar en práctica aquellos conocimientos tecnológicos que se les da con tanta facilidad, pero a la vez, adquirir nuevos conocimientos que satisfagan su necesidad de aprendizaje continuo.

4.3 Incorporación y adaptación de las personas a la organización

4.3.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación.

De acuerdo con la revisión documental se logró identificar que los millennials buscan laborar en empresas bien estructuradas, que sean reconocidas por la ejemplar contribución económica y social que han logrado en el mercado, que brinde oportunidad de crecimiento y desarrollo a sus empleados, que se caractericen por sus buenos principios, cultura y valores. Por esta razón, los directivos deben buscar estrategias para “vender” su empresa, mostrar su verdadera identidad, que esta sea atractiva y llamativa para los usuarios o en este caso para los millennials y esto se logra a través de las plataformas virtuales que usualmente esta generación utiliza al momento de buscar un empleo.

Hace mucho tiempo las empresas publicaban un aviso de trabajo y ellos eran los encargados de escoger aquella persona adecuada para ocupar su vacante, hoy en día nos enfrentamos a un cambio significativo pues ya son las personas las que escogen dónde y cómo quieren trabajar (Onetto,2017).

Por esta razón, surge la necesidad de buscar alternativas que permitan facilitar la comunicación con esta generación y demostrarles que son un lugar de trabajo idóneo, que pueden llegar a cumplir con cada una de las expectativas y propósitos que estos buscan en un lugar de trabajo, en el cual logran satisfacer cada una de sus necesidades.

En este orden de ideas, el área de gestión humana debe buscar plataformas o portales para interactuar de manera virtual con los candidatos. Según Romero (como se citó en Buitrago, García, Ruiz y Suesca, 2017) indica que “el 52% frecuenta las Bolsas de empleos online, el 62% en redes sociales y 52% en páginas web empresariales” (p.8).

No obstante, no se trata solo de captar la atención de estos jóvenes mostrándoles lo grandiosa que es la organización, y encontrar las plataformas más efectivas para interactuar con esta generación, la elaboración de la oferta laboral que se va publicar requiere de total

atención y cuidado, dado que esta debe ser clara y precisa para que la misma no sea descartada de manera inmediata.

Salgado (2017) asevera que:

Las ofertas de empleo que se difundan para atraer a los millennials deben ser atractivas y visuales, además de recoger los atributos necesarios para captar su atención. Asimismo, la presentación del proyecto resulta fundamental. Y es que los trabajadores de esta generación “compran proyecto”, por lo que la entrevista ha de ser bidireccional. (párrafo.4)

Como bien se mencionó con anterioridad, ya no es la empresa quien escoge el candidato, son los millennials quienes se dan el lujo de elegir con quien quieren trabajar y este lugar debe llenar cada una de sus expectativas y ofrecer un poco más de lo que ellos esperan, por ende, el área de gestión humana debe tener un perfil claro de lo que buscan para el cargo, explicar las respectivas responsabilidades, funciones, oportunidades de crecimiento y beneficios que trae consigo el puesto ofertado, ciertamente los millennials buscan un gana - gana donde ambas partes puedan dar lo mejor sí y se ajusten a las necesidades de cada uno, esto permitirá conformar y consolidar un excelente equipo de trabajo.

De acuerdo a la entrevista realizada a Marielena Houghton Gerente de Recursos Humanos de EY Perú (como se citó en EY, s.f) sobre ¿Cómo cambio su proceso de selección Con la llegada de la nueva generación millennials? A lo que ella respondió:

Son más cortos: demoran tres semanas en promedio. Los millennial esperar procesos más veloces. De lo contrario optan por otra empresa. La tercera principal fuente de reclutamiento es las redes sociales; la principal son las ferias universitarias. Las ferias llegan a más gente, pero las redes sociales llegan a mejores candidatos. (párrafo.2)

Lo que permite confirmar que el tiempo de duración del proceso de selección debe ser corto, los millennials son impacientes y gracias a su amplio conocimiento en manejo de redes se les facilita mucho más tener acceso a otras vacantes, lo que obliga al área de gestión humana a tener rapidez y claridad de lo que buscan en su organización, deben publicar su oferta laboral en bolsas de empleo de universidades, pagar anuncios o colocar publicaciones de la oferta en redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn, las cuales son plataformas donde constantemente los jóvenes están en busca de información.

Esta nueva generación, cuando se encuentran en el proceso de selección, exigen total transparencia e información precisa y contundente del puesto, así como de las condiciones laborales. Pese a que procuran saberlo todo antes de iniciar, esto pueda interpretarse para algunas personas como prepotencia, pero realmente intentan que haya un ejercicio de honestidad por ambas partes (Salgado, 2017)

Lo que resulta importante que al momento de la entrevista la persona encargada bien sea la psicóloga o el delegado de contratación sea totalmente sincero, en muchas ocasiones recurren a engaños y promesas falsas para lograr que el entrevistado acepte y firme su contrato. Este acto es poco ético e inaceptable para un millennials, pues bien, eso deja mucho que pensar de la confiabilidad de la organización, otras generaciones pueden llegar a pasar por alto esa serie de situaciones y aceptar la realidad de las condiciones laborales, tal vez por necesidad o simplemente por obtener un trabajo, pero este no es el caso de los millennials, si no se sienten a gusto con sus condiciones no tienen miedo a decir no acepto o este puesto no se ajusta a mis necesidades.

En este orden de ideas, se podría considerar oportuno que en todo proceso de selección se realicen pruebas con ejercicios vivenciales de situaciones y dificultades reales que podrían atravesar los candidatos si llegaran a obtener el puesto, esto los contextualizara un poco de lo que podrían vivir en el cargo y colocarían a prueba sus habilidades, conocimientos y destrezas, adicionalmente serviría de apoyo y referencia para la organización a la hora de tomar la decisión de que candidato es el indicado para ocupar el puesto de trabajo.

4.3.2 Modalidades de contratación.

Los millennials son conscientes que en el horario laboral hay que rendir al máximo siendo eficaces y eficientes. La productividad es una de sus metas claras. Sin embargo, para ellos es tan importante el tiempo de trabajo, como su vida personal (Infojobs, 2017).

Actualmente existen leyes laborales que brindan la posibilidad de aplica diferentes modalidades de contratación en las organizaciones, en este caso particular donde los millennials requieren tener una independencia en su trabajo y su espacio que les permita tener un manejo de tu tiempo libre.

Infojobs (2017) afirmar: “En este sentido, es importante ofrecerles una buena flexibilidad horaria y estudiar la posibilidad de que trabajen de forma semipresencial o a

distancia. Algo perfectamente posible hoy, teniendo en cuenta las posibilidades tecnológicas que tenemos a nuestro alcance” (párrafo.10).

Con base a estas necesidades, al mundo globalizado que se vive actualmente, y la facilidad que tiene esta generación en el manejo de la tecnología se considera importante adaptar un modelo de contratación NEXTGEN, el cual se entiende de la siguiente manera.

1. Una nueva forma de trabajar. 2. Nueva forma de hacer el trabajo. 3. Ayudar a las personas a ganar más, desarrollarlas y apoyarlas para que logren un balance entre el trabajo y la vida personal. Los ejemplos incluyen diferentes tipos de trabajo como: trabajo de medio tiempo, provisional, contrato temporal, freelance, permanente, trabajador independiente, bajo demanda y plataformas de trabajo online. (Manpowergroup, 2017, p.3)

Por otra parte, la gerente de outsourcing de procesos de reclutamiento (RPO), de ManpowerGroup Solutions Correa (como se citó en portafolio, 2018) afirma:

El trabajo NextGen permite complementar los ingresos en un corto plazo, proporciona libertad para explorar diferentes roles y desarrollar competencias requeridas al momento para ser más empleables a largo plazo. Las personas también pueden controlar dónde, cuándo y cómo trabajan, reduciendo el estrés y permitiendo flexibilidad entre el balance de vida laboral y personal (párrafo.15).

En términos generales ya no se necesita el manejo de contratación tradicional, donde obligan a los colaboradores a cumplir una jornada laboral de 48 horas semanales, pues bien, esta nueva generación tranquilamente puede manejar el teletrabajo, realizar sus actividades y cumplir con sus funciones por medio de aplicaciones que permiten trabajar en cualquier lugar del mundo como lo son Webex o Sparks.

El gerente general de Cisco Colombia Onetto (2017) expresa lo siguiente:

En Cisco también se vive esta realidad, cerca del 20 % de la fuerza laboral de la organización está integrada por jóvenes nativos digitales. Es una generación cuya voz es el video, que teletrabaja para poder ser más productiva y que no imaginan realizar sus tareas sin plataformas de comunicación como Webex o Sparks que les permitan trabajar fácilmente estando en Bogotá, Medellín o cualquier otra ciudad. (párrafo.4)

4.4 Compensación, bienestar y salud de las personas

4.4.1 Incentivos y beneficios.

En el transcurso de la investigación documental se logró evidenciar que se debe dar un giro trascendental en la manera cómo las organizaciones, en especial el área de gestión humana se encuentra motivando al personal.

Anteriormente las empresas buscaban la manera de motivar a sus empleados con factores externos como buenos salarios, ambientes laborales adecuados, y se les brindaba posibilidad de hacer carrera, puesto que los empleados buscaban de alguna manera seguridad y una estabilidad laboral, pero de acuerdo a María Alejandra Serna y Alejandra Ángel, psicólogas de la Universidad de los Andes indican que de acuerdo al cambio generacional y a la mentalidad de los millennials se debe realizar un replanteamiento de los factores motivacionales enfocándose en aspectos como la autorrealización personal y profesional, brindarles un trabajo gratificante, reconocimiento y tareas interesantes, deben sentir que continuamente se les está retando en términos intelectuales, que día a día aprenden cosas nuevas, adquieren nuevas experiencias, los motiva recibir constante retroalimentación y críticas constructivas que los hagan crecer y aprender de sus propios errores Semana (2017).

Teniendo en cuenta que la nueva fuerza laboral millennial ha venido rompiendo los paradigmas de las antiguas generaciones, surge para las compañías el reto de crear una cultura organizacional que se base en nuevos desafíos y en el empoderamiento. Frente a esta posición el Coach ejecutivo y Fundador de la plataforma Dreamjobs.com.co García (como se citó en el Espectador, 2018) afirma:

Hoy estamos frente a un cambio de paradigmas, algunas empresas ya han entendido la importancia de generar políticas de bienestar laboral y salario emocional con el fin de poder tener una retención de personal, generando horarios flexibles, estímulos por cumplimiento de objetivos. Una cultura basada en el empoderamiento y en la toma de decisiones importantes de las empresas, entre otros, lo cual ha logrado aumentar la retención de personal en un 30%. (párrafo.5)

Para estos jóvenes el hecho de que las organizaciones tengan en cuenta sus opiniones y sugerencias a la hora de tomar decisiones importantes genera la creación de fuertes vínculos con la empresa, logrando la fidelización y el sentido de pertenencia por la misma,

conllevarlo así a estar comprometidos, motivados y empoderados con el rol que tienen, lo que resulta importante a la hora de implementar el modelo de fidelización y retención.

Adicionalmente Carvallo (2014) afirma que:

En las empresas chilenas es común incluir entre los beneficios ítems como seguros de vida, bonos de matrimonio, asignaciones de escolaridad, etc. Pero los millennials están mirando el corto plazo y muchas veces no están interesados en ellos. Además, la investigación evidenció que ellos valoran que sus empleadores les den entradas a los partidos de fútbol, descuentos en gimnasios o lugares donde mejoren su estética, pasajes para poder viajar, tiempo libre para compartir con su familia y amigos, etc. (p.43)

El salario emocional es un aspecto realmente importante en este modelo, a los millennials no los sorprende ni atrae los incentivos salariales sino aquellos que brinden tranquilidad, oportunidad de crecimiento y beneficios extra laborales que les permite proteger y mantener su vida personal como lo podría ser: Cupones de restaurante, entradas a cine o teatro, descuento para afiliaciones a gimnasios, convenios con parques o centros de recreación, seguro médico o medicina prepagada, subsidio de estudio, convenios educativos para capacitarse o especializarse en el exterior, descuentos en tiendas de artículos tecnológicos, días libres por cumplimiento de metas, boletas gratis para eventos municipales, invitación de familiares en celebraciones de la organización, viajes y reconocimiento por ser colaboradores ejemplares en innovación y desarrollo de nuevas tácticas, procesos, productos o servicios.

4.4.2 Calidad de vida laboral.

Urzúa y Caqueo (2012) afirman: “La idea de que la satisfacción percibida está en función entre lo que uno tiene y lo que uno quiere tener ha generado varias investigaciones” (p.66). Siguiendo con este planteamiento Solberg, Diener, Wirtz, Lucas y Oishi (como se citó en Urzúa y Caqueo, 2012) plantean que: “La satisfacción es predicha por el grado de discrepancia entre lo que las personas tienen y las que ellos desean, por lo que la posibilidad de alcanzar los bienes deseados desempeña un papel fundamental en la determinación de la satisfacción” (p.66).

Justamente a lo largo de esta investigación se ha expuesto la importancia que tiene para la generación millennials el poder combinar su vida personal con la laboral y el gran

valor que dan a una compañía en donde les ofrezcan la posibilidad de mantener el equilibrio que tanto anhelan, por lo tanto, la calidad de vida juega un papel fundamental en estos jóvenes.

4.4.3 Millennials y la calidad de vida familiar.

Las definiciones tradicionales que se conocen del término familia relacionan el concepto con el vínculo que se tiene por consanguinidad o por afinidad legal, cuando se refiera a un matrimonio. El concepto actualmente no se debe delimitar a los vínculos mencionados anteriormente. Poston y Cols (como se citó en Verdugo, Rodríguez y Sainz, 2012): “Reconsideraron esta definición y propusieron una alternativa más amplia, incluyendo a las personas que se consideran parte de la misma, estén relacionadas por consanguinidad o matrimonio o no y que se apoyan y cuidan entre sí” (p.9).

Para la generación millennials los vínculos con su familia son un punto relevante en su vida porque estos jóvenes consideran que el compartir tiempo en familia hace parte de esos beneficios que desean encontrar en una empresa.

En cuanto a la definición de calidad de vida familiar Park, Colsy Turnbull (como se citó en Verdugo, Rodríguez y Sainz, 2012) la definen como: “El grado en el que se colman las necesidades de los miembros de la familia, el grado en el que disfrutan de su tiempo juntos y el grado en que pueden hacer cosas que sean importantes para ellos” (p.9).

En efecto los millennials buscan tener esos espacios en los que pueden aprovechar tiempo de calidad con su familia y lograr que los espacios que interactúan con su familia no se vean afectados por el periodo que deban dedicar a su trabajo.

4.5 Desarrollo del personal

4.5.1 Capacitación y entrenamiento.

La generación “Y” como se ha planteado anteriormente disfruta el hecho de sentir nuevos retos y de enfrentarse a nuevos desafíos en donde se forma y adquiere nuevos conocimientos.

La formación es la base para el crecimiento profesional y las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral. La formación en la empresa es un factor de éxito en la

retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos. (Prieto, 2013, p.45)

Martin, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009) refieren:

Desde nuestro punto de vista, una hipótesis que explica la falta de fidelización es que los millennials privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad laboral. (...) En consecuencia, definiremos EeE como el comportamiento que prioriza la adquisición y ejercicio de características y competencias que otorguen a su poseedor empleabilidad. Esta prioridad se contrapone a los comportamientos conducentes a tener un empleo estable. Para el modelo de EeE, la estabilidad está dada no por la relación con un mismo entorno de trabajo sino por la posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes. (p.133)

La información encontrada en las literaturas del presente trabajo permite observar el gran cambio que trae consigo la incursión de la generación millennials en las organizaciones, por lo que las compañías deben enfocarse en potencializar la formación continua en estos jóvenes y en el desarrollo de sus competencias.

4.5.2 Evaluación del desempeño y oportunidad de crecimiento.

Con la llegada de los millennials Houghton (como se citó en EY, s.f) indica que:

Hemos aumentado la frecuencia de las evaluaciones de desempeño de los empleados de cada seis meses a cada tres. Los millennials desean evaluaciones más rápidas y plantear acciones concretas. También hemos incrementado el número de ascensos por empleado de 15% en el 2013 a 21% en el 2017. En total pasaron de 161 a 312 en dicho periodo. (párrafo.3)

Esta generación siempre quiere dar lo mejor de sí desarrollando sus labores con excelencia, pues su pensamiento es que al ser eficaces y eficientes logran alcanzar con más rapidez ascensos en la organización y un estatus en la sociedad y para acelerar este proceso requieren ser evaluados de manera frecuente con la evaluación de desempeño que debe ser realizada en las organizaciones para medir y evaluar el trabajo de sus colaboradores y de esta manera tanto la compañía como los millennials logran identificar debilidades y fortalezas permitiendo así establecer planes de acciones para eliminar y mejorar aquellos procesos que están generando falencias en el menor tiempo posible.

De acuerdo al estudio realizado por Buitrago, García, Ruiz, Suesca (2017) indica que el 58% de los retiros que se han presentado en el Club El Nogal entre el 2016 y el primer semestre del 2017 refieren a personas de la nueva generación millennials, del cual se estableció que el 70% son por renunciaciones voluntarias, lo que afirma que la falta de procesos atractivos para estos jóvenes generan un incremento significativo al indicador de rotación, en donde se puede especular que los costos ocultos que esto genera impactan al área de Talento Humano en su presupuesto, dado que el reproceso de cubrir una vacante genera gasto de tiempo, de talento humano y recursos físicos, sin tener en cuenta el tiempo que se debe invertir en la adquisición nuevamente de la curva de aprendizaje.

Claramente esta generación exige organizaciones que ofrezcan oportunidad de desarrollo, crecimiento personal y equilibrio en todos los aspectos de su vida, en base a esta situación, se afirma la necesidad de crear un modelo de gestión que permita trabajar de la mano con esta generación tan exigente y particular para evitar a toda costa la continua rotación que se presenta en esta generación y que incurre en costos y gastos desmesurados para las organizaciones sin contar con la gran pérdida de talento y conocimientos. Por consiguiente, a continuación, se plasmará un cuadro comparativo y modelo de gestión humana que podría evitar la renuncia voluntaria de la generación millennials.

4.6 Modelo de gestión humana enfocado en los millennials

Tabla 2. Macroproceso: Incorporación y adaptación del personal

Macro proceso	Microproceso	Modelo tradicional	Modelo actual millennials
<p>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</p>	<p>Proceso de reclutamiento, selección y contratación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones escogían con quien querían trabajar. • Publicación de la oferta laboral en periódicos y algunas plataformas tradicionales como computrabajo y el empleo. • Oferta laboral con información muy general del cargo. • Reclutadores que en ocasiones no tiene claro el perfil del puesto, brindan poca o falsa información del cargo, cultura, valores, políticas, clima organizacional y crean falsas expectativas. • Largos procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes escogen donde y como quieren trabajar. • Publicación de la oferta laboral en plataformas, portales virtuales y redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, ferias universitarias, portales web empresariales. • Ofertas laborales atractivas, claras, y precisas. • El reclutador en el momento de la entrevista debe tener claro el perfil que necesita el cargo, debe vender un proyecto, hablar siempre con la verdad e indicar sus respectivas funciones, responsabilidades, oportunidades de crecimiento, beneficios y aclarar cuál es el rol y el valor tan importante que tendrá el candidato elegido en la organización. • Procesos de selección más rápidos y dinámicos que no requieran tantas fases presenciales.

Fuente. Elaboración propia. (2019)

En esta fase se encuentra el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización, el cual tiene en su micro proceso todo lo concerniente a reclutamiento, selección y contratación, una de las funciones más importantes en la organización dado que es allí donde se incorpora el personal que va ser posible el funcionamiento y crecimiento de la compañía.

Usualmente se encuentra que las empresas son un poco tradicionalistas a la hora de publicar sus ofertas laborales, la mayoría lo realizan en bolsas de empleo reconocidas, periódicos municipales y en su portal web si cuentan con página corporativa, en ella brindan información muy general del perfil y cargo ofertado, al momento de realizar la entrevista en muchas ocasiones para lograr la incorporación de un candidato determinado suelen crear falsas expectativas para lograr la atracción del mismo, omitir información de responsabilidades, funciones y brindar una falsa imagen de la organización.

Por lo anterior, se plantea que en este proceso se comience a incursionar en nuevas plataformas digitales que faciliten la interacción con esta nueva generación digital, redactar ofertas que sean atractivas, claras con el perfil que buscan, beneficios que se otorgan y especificación de funciones y responsabilidades. Las organizaciones deben generar estrategias donde vendan su imagen con cada uno de los logros alcanzados y el aporte y oportunidad de crecimiento que le ha brindado al país, de esta manera se puede crear un sentimiento de afinidad, placer e inspiración por parte de los millennials para querer hacer parte de la organización.

A la hora de la entrevista hablarles siempre con la verdad, especificar de manera detallada todo lo concerniente al cargo, oportunidades de crecimiento y desarrollo, cultura, clima, misión, visión de la organización y sobre todo el valor y la implicación que tiene dicho cargo en el crecimiento de la compañía y finalmente reducir el tiempo en los procesos de contratación pues bien, de acuerdo a la revisión documental realizada se logró identificar con esta juventud es impaciente y son conscientes de sus potenciales por ende no esperan largos procesos y prefieren seguir postulándose a otras vacantes y finalmente implementar o reemplazar fases para que estas puedan ser virtuales bien sea por Skype o teléfono los cuales faciliten el proceso, desplazamiento y permita el ahorro del tiempo.

Tabla 3 Macroproceso: Compensación, bienestar y salud

Macro proceso	Micro proceso	Modelo tradicional	Modelo actual millennials
Compensación, bienestar y salud de las personas	Incentivos y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos como comisiones y aumentos salariales. • Modalidad de contratación tiempo completo con jornadas laborales de 8 horas diarias sin flexibilidad horaria. • Pocas organizaciones cuentan o invierten en lugares de esparcimiento y pausas activas para dispersar la mente, dejar a un lado la presión laboral que se puede generar al interior de la organización. • En algunas organizaciones aún existe el estigma en cuanto a la condición sexual o creencia religiosa de las personas y son descartadas en el proceso de selección o incluso rechazada por sus compañeros de trabajo al interior de la organización. • Existen algunas compañías en donde no han creado conciencia de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos con salario emocional como: Cupones en tiendas de ropa, restaurantes, tiquetes de entrada a cine o teatro para el trabajador y su familia, convenios con gimnasios, clases de yoga y centros recreativos, afiliación a medicina prepagada, subsidio o facilidad de préstamo de estudio y vivienda, convenios educativos para capacitarse o especializarse en el exterior, descuentos en tiendas de artículos tecnológicos, días libres por cumplimiento de metas, entradas gratis para eventos municipales, invitación de familiares en eventos y fechas especiales de la empresa, tiquetes de viajes, premio o medalla simbólica por reconocimiento del buen trabajo del empleado. • Implementación de trabajos NextGen los cuales son una modalidad de contratación como teletrabajo, prestación de servicios, medio tiempo, freelance con oportunidad de tener una jornada laboral flexible. • Invertir en lugares de esparcimiento como sala de

	Calidad de vida laboral	importancia del cuidado de los recursos naturales y el apoyo a las población más vulnerables.	<p>juegos, televisión, canchas de futbol, parques, piscina entre otros, para brindarles a sus empleados lugares para esparcir su mente y realizar planes extra laborales en sus tiempos libres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Romper todos los estigmas respetando la diversidad de género, cultura y creencia religiosa. • Implementación de la responsabilidad social empresarial donde se proteja el medio ambiente y las comunidades.
--	-------------------------	---	--

Fuente. Elaboración propia. (2019)

En cuanto al macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas en el modelo tradicional, algunas compañías se centran solamente en ofrecerle a sus colaboradores incentivos monetarios y en otros casos ascensos, en el modelo actual la compensación abarca otros puntos relevantes como flexibilidad en horarios laborales, trabajos medio tiempo o teletrabajo, promover las pausas activas y que estas se puedan desarrollar en otros ambientes diferentes al lugar donde se trabaja a diario, estos aspectos se centran en lograr fomentar los incentivos intangibles los cuales tienen gran relevancia en las nuevas generaciones, fomentar la responsabilidad social empresarial, creando estrategias para crear conciencia de la importancia de mantener, proteger el medio ambiente y generar ayudas humanitarias a aquellas poblaciones que se encuentran en estado de vulnerabilidad.

En el modelo planteado para los millennials se hace hincapié en esa serie de beneficios que en su mayoría serán intangibles pero que en esta generación marcarán la diferencia a la hora de evaluar a una organización. A lo largo de la investigación se ha evidenciado en estos jóvenes la búsqueda continua de su bienestar y de lograr llevar una vida equilibrada en los diferentes aspectos de la vida (familiar, laboral, social, intelectual, etc).

Tabla 4 Macroproceso: Desarrollo del personal

Macroproceso	Micro proceso	Modelo tradicional	Modelo actual millennials
Desarrollo de los colaboradores	Capacitación y entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • No brindan capacitaciones y si las hacen son 1 o 2 veces al año. • Capacitaciones presenciales en donde un facilitador expone los temas. • Organizaciones tradicionales temerosas en incursionar y aplicar nuevas tecnologías que cambian la manera tradicional de hacer los procesos y procedimientos. • Liderazgo en el cual solo se plantea el objetivo a donde se debe llegar, pero este líder no acompaña a sus colaboradores en el proceso que se debe seguir para lograr ese objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones casa 3 meses; para los millennials es fundamental aprender cosas y especializarse en sus funciones. • Generar círculos de aprendizaje continuo entre los colaboradores utilizando herramientas e-learning donde el aprendizaje se construya con la experiencia y aportes de todos. • Incorporación de nuevas tecnologías que permiten a los millennials potencializar sus habilidades y conocimientos técnicos permitiéndoles ser más innovadores. • Liderazgo transformacional en donde se cuente con la oportunidad de plantear libremente ideas y que este liderazgo no se centre en una sola persona.
	Evaluación del desempeño y	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño cada 6 o 12 meses. • En muchas ocasiones las organizaciones recurren a descargos o despidos cuando se cometen errores técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño cada 3 meses. • Feedback y retroalimentaciones continuas para aprender de los

	oportunidad de crecimiento	<p>en los procesos y no se hace un proceso de feedback para evidenciar cuales fueron los errores y cuáles serían las oportunidades de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocas oportunidades de promoción y/o ascenso y estas son realizadas a largo plazo. • Brindan pocas ayudas a los empleados que no tienen la posibilidad ni un musculo financiero para estudiar. • Cargos con funciones que son mecánicas y repetitivas y no implican salirse de la zona de confort. • En algunos casos establecen límites a los empleados para general ideas y/o propuestas en la organización y no cuentan con su opinión cuando requieren tomar decisiones importantes. 	<p>errores y generar mejoras a nivel personal y laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de promoción y/o ascenso de cargo a corto plazo cuando se tenga un amplio conocimiento y excelente ejecución de las funciones. • Subsidios de estudio universitario. • Cargos con funciones que brindan experiencias e implican nuevos retos, y cumplimiento de objetivos y metas a corto plazo. • Libertad, empoderamiento y participación para expresarse y opinar en decisiones importantes de la organización del mismo modo para establecer y crear nuevos procesos o ideas creativas e innovadoras que generen valor a la organización.
--	----------------------------	---	---

Fuente. Elaboración propia. (2019)

El desarrollo de los colaboradores en una compañía tiene gran importancia, dentro de este macroproceso el modelo actual busca dejar atrás las capacitaciones presenciales y llegar a un aprendizaje colaborativo, se busca que haya continua retroalimentación para evaluar oportunidades de mejora, que se utilicen al máximo las nuevas tecnologías las cuales potencializan las habilidades de las personas, la generación de estrategias que estimulen e inspiren a la creación de ideas innovadoras por parte de los colaboradores y apoyos educativos para impulsar la adquisición de nuevos conocimientos; este modelo promueve un

liderazgo participativo en donde los colaboradores se sientan empoderados y se conciben como una pieza fundamental para lograr los objetivos.

Conclusiones

De acuerdo a la revisión documental se logró identificar que las políticas y prácticas que contribuyen a la retención de millennials se basan principalmente en aquellos que logran generar un balance entre su vida laboral y personal, modalidades de contratación que les permita tener autonomía sobre sus labores y no requieran cumplir una amplia jornada laboral, contratación como teletrabajo, prestación de servicios, freelance y medio tiempo, por otra parte, se logró identificar que el factor económico no se encuentra dentro de las principales motivaciones de los millennials como usualmente se consideraba en generaciones antecesoras, esta joven generación los motiva e incentiva el salario emocional, actividades y beneficios que se enfoquen en fortalecer los lazos familiares, sociales, de autorrealización y bienestar.

Los millennials tiene una alta necesidad de estar en constante aprendizaje, por esta razón, valoran y se fidelizan con aquellas organizaciones que invierten en capacitarlos, que trabajan diariamente en buscar técnicas para potencializar sus conocimientos y habilidades, de retroalimentarlos en cada uno de sus procesos y de esta manera conocer aspectos que deben mejorar y lograr así que cada día sean más productivos y eficientes, aquellas que colocan al límite sus capacidades y destrezas, que los invita a salir de su zona de confort, que continuamente los obliga a reinventarse y alcanzar metas a corto plazo, que les brindan las herramientas estructurales y tecnologías para generación ideas innovadoras. los millennials son conscientes que actualmente existe una gran competencia en el mercado laboral por esta razón aprecian toda organización que les sirva de puente conductor para lograr desarrollar nuevos conocimientos.

El área de gestión humana debe crear conciencia de las diferencias generacionales y de los nuevos retos que implica retener, fidelizar y motivan a esta joven generación millennials que actualmente ocupa un gran porcentaje de la fuerza laboral y que al retirarse de las empresas acarrea grandes costos para la compañía, dado que se genera un reproceso e invertir tiempo un nuevo proceso de selección, contratación, inducción y acampamiento hasta lograr superar la curva de aprendizaje que todo empleado debe tener al momento de adecuarse a un nuevo cargo.

Los millennials tiene una marcada tendencia a ser inestables laboralmente, no temen abandonar empleos que no se ajustan a sus necesidades, pues bien, estos no tienen la mentalidad de permanecer toda una vida en una misma organización como tradicionalmente se observaba en generaciones pasadas, las cuales tenían como proyecto de vida trabajar en una sola empresa en la cual cumplido el tiempo establecido por la ley lograrían pensionarse; los millennials se encuentran en búsqueda de organizaciones que les brinden oportunidad de crecimiento a nivel personal y profesional, que tengan una visión clara de lo que son y a donde quieren llegar, con objetivos que se encuentren alineados a la misión organizacional.

Un aspecto que incide en la deserción de los millennials en las organizaciones es el hecho de no tener libre expresión, de no contar con su opinión a la hora de tomar decisiones relevantes que tengan que ver con el futuro de la compañía, de ser vistos solo como un medio para lograr utilidades y no poder tener voz ni voto para generar ideas y mejoras en los procesos.

Un modelo de gestión humana que permita la retención de millennials es aquel que valora a sus empleados, que los consideren parte esencial del funcionamiento y crecimiento de la organización, que les brinden información acerca de cómo ellos contribuyen y que aportan con la ejecución de sus labores diarias a la empresa, logrando así empoderarlos y fortaleciendo lazos afectivos entre empleado y empresa, brindarles la oportunidad de generar propuestas, ideas creativas e innovadoras que generen valor agregado en el mercado y realizar el respectivo reconocimiento a quienes se destaquen por su compromiso, dedicación y buena gestión.

Para los millennials es fundamental amar y disfrutar lo que hacen en sus organizaciones, si sienten que pierden esa pasión y alegría por aprender y desempeñarse cada día mejor en su cargo, simplemente se marchan de ese lugar en busca de nuevos horizontes y organizaciones que motiven y mantengan viva el amor por su profesión.

Recomendaciones

Se recomienda que las organizaciones replanteen en cierta medida su estructura tradicionalista e inicien un camino de incursionar y adoptar una figura y percepción más flexible y moderna frente a los nuevos comportamientos y cambios que se están generando en el medio ambiente externo. La misión del área de gestión humana debe ser enfocarse más en los trabajadores que en el mismo cargo, tomarse el tiempo de conocer a profundidad cada uno de sus colaboradores identificando aquellas necesidades que requieren ser suplidas y ofrecerles un poco más de lo que ellos esperan recibir de la organización.

En el transcurso de la investigación se logró identificar la importancia que tiene un contrato de trabajo flexible para ellos, pues bien, comenzar implementando nuevos modelos de contratación que les permita trabajar desde lugares ajenos a su oficina, que el trabajo no les absorba toda su vida, de lo contrario les permita enfocarse en otros aspectos de su vida personal, cabe resaltar que con esto no se incita a que las organizaciones pierdan su autoridad sobre sus empleados, es importante recalcar que de la misma manera que se les brinda beneficios ellos deben comprometerse cien por ciento (100%) con la compañía, cumplir con la entrega de sus tareas y correcta ejecución de sus labores.

Los jóvenes de la Generación “Y” o más conocidos como millennials han crecido con una gran influencia tecnológica en la mayoría de los aspectos de su vida, por esto esperan encontrar lo mismo en el lugar donde decidan trabajar. Este será un punto relevante para evaluar en las empresas que deseen atraer y retener el mejor talento, deberán implantar nuevas tecnologías como sistemas operativos, últimas versiones y actualizaciones de programas que se requieran según el cargo que va ser desempeñado, nueva maquinaria que reduzca y facilite tiempos generando mayor productividad y adecuar su infraestructura con un enfoque futurista.

Sí bien es cierto que para estos jóvenes una buena compañía es la que potencializa sus habilidades y que disfrutan el enriquecerse de conocimiento y mejorar sus competencias, es recomendable para las organizaciones trabajar en el problema de perder know how (conocimiento) implementando modelos de gestión de conocimiento que mejor se adecuen

a su estructura y políticas organizacionales para evitar esta grave situación que se presenta cuando un profesional decide irse; justamente esta generación millennials tiene ciertas destrezas y conocimientos que son inherentes a ellos o los cuales aprenden con mayor facilidad, como por ejemplo, temas concernientes a tecnología e innovación, las cuales si se gestionan de manera adecuada serán un factor de éxito para las empresas, por esta razón es relevante que se invierta en innovación que permita sistematizar y conservar contenido valioso para la operación del negocio, gestionarla y que este pueda preceder en el tiempo y así evitar los altos costos en que se incurre cuando se vincula nuevo personal.

Los resultados de la presente investigación permiten apreciar la necesidad que tienen las empresas, en especial el área de gestión humana de comprender que es importante el empleado que tiene mucha experiencia desempeñando su profesión y la oportunidad que brinda generando aportes a la organización gracias a sus conocimientos, pero también lo es la vinculación de nuevos talentos con concepciones y nuevos paradigmas. Los millennials son una generación de jóvenes apasionados por lo que hacen, que no tienen una amplia trayectoria laboral, pero si un gran talento, amplio conocimiento y ganas de generar cambios e innovación para el mundo, por ende, es importante que en el proceso de contratación no se menosprecie un talento millennials por su edad y corta trayectoria en el ámbito laboral.

Otro aspecto importante para lograr reducir el índice de rotación de millennials en las compañías es hacerlos partícipes de los comités o grupos donde se tratan los temas que tienen gran impacto en la estrategia organizacional, logrando que estos jóvenes se sientan involucrados y activos en los procesos de la organización, de igual manera, agendar reuniones periódicas donde se les informe a los colaboradores sobre las gestiones realizadas y resultados alcanzados, esto los permite mantener al tanto del estado actual de la empresa, creando y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Bibliografía

- ¿Cuánto dura en promedio un millennial en una empresa en Colombia? (4 de octubre de 2018). El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/cuanto-dura-en-promedio-un-millennial-en-una-empresa-en-colombia-articulo-816217>
- Ameijeiras, A., Mangoni, M., Russo, D., y Zappia, A. (2016). Los millennials y su relación con la autoridad en las empresas (tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires, Argentina
- Anónimo (2016). Decreto 1072 de 2015: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Bogotá, Colombia: Isotools. Recuperado de <https://www.isotools.org/2016/08/23/decreto-1072-2015-sistema-gestion-seguridad-salud-trabajo-sg-sst/>
- Anónimo. (2008). Ley 1221 de 16 de Julio del 2008. Colombia: Actualícese. Recuperado de https://actualicese.com/normatividad/2008/07/16/ley-1221-de-16-07-2008/comment-page-1/?campana=referer_menu_home&accion=click
- Anónimo. (s.f). ¿Qué es y cómo se aplica el Código Sustantivo del Trabajo?. Bogotá, Colombia: Colombia Legal Corporation. Recuperado de <https://colombialegalcorp.com/codigo-sustantivo-de-trabajo-que-es-y-como-se-aplica/>
- Belén, A. (18 de marzo de 2019). Los millennials argentinos dejan su trabajo a causa de... Massnegocios. Recuperado de <https://massnegocios.com/los-millennials-argentinos-dejan-su-trabajo-a-causa-de/>
- Beltrán, G. (1 de agosto de 2016). Los millennials exigen mayor flexibilidad laboral. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-millennials-exigen-mayor-flexibilidad-laboral-2405726>
- Buitrago, L., Garcia, B., Ruiz, T., y Suesca, A. (2017). Impacto de los millennials en los procesos de talento humano en la corporación club el nogal. (Tesis de especialización) Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.

- Calzolaio, A., & Guerra, M. (1994). Las expectativas de éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictoras del rendimiento laboral (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Carvalho, P. (2014). Tesis de grado para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional. (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Casarone, V. (2014). Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo (Trabajo final de grado Monografía, Universidad de la república, Montevideo, Uruguay). Recuperado de [http://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos %20finales/%20Archivos/tfg_casarone _daniela_30-10-2014_0.pdf](http://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf)
- Ceballos, M. (29 de abril de 2016). Los trabajadores no están obligados a pagar un preaviso. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/empleo/hay-pagar-preaviso-hora-renunciar-495029>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (4), 133-153. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cipsia psicólogos. (5 de mayo de 2017). Que es la motivación [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.cipsiapsicologos.com/blog/que-es-la-motivacion/>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus, 12(Ext). 180-205. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, Y. (2013). Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana (tesis de especialización). Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). Brechas importantes encuesta Deloitte 2015 generación del milenio [archivo PDF]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- Deloitte. (2016). Encuesta millennials 2016. Ecuador: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/encuesta-millennials-2016.html>

- Deloitte. (2017). Las 6 mayores preocupaciones de los millennials. España: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/6-mayores-preocupaciones-millennials.html>
- Dueñas, F. (23 de julio de 2015). Una política de compensación busca balancear las 3 esferas del talento humano: la personal, la familiar y la laboral, Daniel Olaya, Director de Compensa Capital Humano. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>
- Escobedo, A (2013). Rotación de personal. Bogotá, Colombia: Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/>
- Escuela de organización industrial. (21 de mayo de 2013). La Motivación en los Empleados [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/la-motivacion-en-los-empleados/>
- Escuela de organización industrial. (30 de marzo de 2015). Recursos humanos/compensación y beneficios. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/#respond>
- Ey. (s.f). “Los millennials esperan procesos más veloces”. Perú: EY. Recuperado de <https://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-los-millennials-esperan-procesos-mas-veloces>
- Fernández, T. (24 de febrero de 2014). Por qué los ‘Millenials’ se van de su empresa. Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/02/24/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1393259989.html>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, (2016). Los millennials y los empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación? [archivo PDF]. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Millennials2016-Resumen_ejecutivo-mx.pdf
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. [archivo PDF]. Recuperado de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hernández, S.; Fernández, C y Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. México. Quinta edición, Mc Graw Hill.

- Huertas, P., Navas, J. y Almodóvar, P. (2002) La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (4), 87-104. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Paloma_Almodovar/publication/27590500_La_Diversificacion_desde_la_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades/links/564cbf3808ae1ef9296a38bb.pdf
- Ibarómetro. (2013). Millennials estudio de valores y prácticas de jóvenes argentinos [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.ibarometro.com/newsite/wp-content/uploads/2014/11/Informe-Millennials-Argentinos.pdf>
- Ibarra, S., y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial [archivo PDF]. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/19783/1/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf>
- Infojobs. (2017). 5 claves para retener el talento millennial. España: Infojobs. Recuperado de <https://recursos-humanos.infojobs.net/claves-para-retener-millennials>
- Irizarry, E. (2009). La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, 5(2), 10-25. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09%5Cirizarryhernandez0502.pdf>
- KPMG (2015). Informe gestión de capital humano el desafío de retener a varias generaciones [archivo PDF]. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- León, J. (2017). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?. Bilbao, España: BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y desarrollo*, 157(2), 130-146. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v157n2/eyd10216.pdf>
- Manpowergroup. (2017). El crecimiento del trabajo NextGen [archivo PDF]. Recuperado de http://manpowergroupcolombia.co/sites/default/files/investigaciones/mg_gigresponsibly.pdf

- Martin, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói. Santa Cruz do Sul*, (31), 126-138. Recuperado de <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/viewFile/479/908>
- Martínez, C. (1995). Del concepto de productividad en el management clásico al concepto de eficacia en el management contemporáneo. *Innovar*, (6), 66-79. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19135/20081>
- Medina, C. (2009). La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia*, 36, pp. 81-90. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=77>
- Mitta, D., y Dávila, C. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Mogollón, A. (2017). Soy millennial descifrando el cerebro del voto millennial en Colombia. Recuperado de <https://www.gutierrez-rubi.es/newsite/wp-content/uploads/2017/11/SOY-MILLENNIAL.-Amaury-Mogollo%CC%81n.pdf>
- Onetto, C. (2017). El problema no está en los millennials, sino en las empresas que no se adaptan. Bogotá, Colombia: Colombia Digital. Recuperado <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/desde-afuera/item/9592-el-problema-no-esta-en-los-millennials-sino-en-las-empresas-que-no-se-adaptan.html>
- Paz, M., Barrera, J., Medina, B. & Rico, M. (2016). Modelo de selección en empresas colombianas, para la contratación de los millennials. (tesis de especialización). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Portafolio. (2018, 15 de noviembre). ¿Qué son los trabajos NextGen y por qué atraen a los millennials? Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/que-son-los-trabajos-nextgen-y-por-que-atraen-a-los-millennials-523409>
- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de postgrado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Ramírez, A. (18 de noviembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

- Ramírez, M. (2017). Atracción y retención del talento millennials (tesis de pregrado). Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Samborondón, Ecuador.
- Randstad Technology y IDG Research Services. (2015). La influencia de los millennials en la implementación de nuevas tecnologías en las empresas. Las Condes, Santiago de Chile: Randstad. Recuperado de https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/la-influencia-de-los-millennials-en-la-implementacion-de-nuevas-tecnologias-en-las-empresas_164/
- Right Management. (2018). Líderes millennial: Horizonte 2020 [archivo PDF]. Recuperado de <http://ssn.manpower.es/Right-Management/Estudio-RM-Lideres-Millennial.pdf>
- Rodríguez, E., & Peláez. (septiembre 08-10 de 2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. En Anónimo (presidencia), XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Congreso llevado a cabo en 4thInternational Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Donastia-San Sebastian, España. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRAT ION/160-170.pdf
- Rojas, R. (22 de febrero de 2015). Los millennials ganarán mayor terreno para el 2018, según Cisco Systems. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/millennials-ganaran-mayor-terreno-2018-cisco-systems-78036>
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales.24 (107).137-159. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260
- Salgado, R. (2017). Qué buscan los ‘millennials’ en los procesos de selección. España: Con tu negocio. Recuperado de <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/que-buscan-millennials-en-procesos-seleccion/>
- Santibáñez, P. (2018). 10 razones por las que renuncian los millennials (y como retenerlos). Miguel hidalgo, México: Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/269133>

- Semana. (2017, 10 de enero). Por qué los millennials no duran en sus trabajos. Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819>
- Urzúa, A., y Caqueo, A. (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia Psicológica*, 30(1), 61-71. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v30n1/art06.pdf>
- Verdugo, M., Rodríguez, A. y Sainz, F. (2012). Escala de calidad de vida familiar (Adaptación de la Family Quality of Life Survey, realizada por el Beach Center on Disability en 2003). Recuperado de <http://sid.usal.es/libros/discapacidad/26164/8-1/>
- Zimmerman, L., y Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>