

UNIVERSIDAD SEGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de Grado
MODELO DE SELECCIÓN EN EMPRESAS COLOMBIANAS, PARA LA
CONTRATACIÓN DE LOS MILLENNIALS

Presentado por
MARIA JAQUELINE PAZ PERALTA
JENNY ELAINE BARRERA NIÑO
BELCY MEDINA
ADRIANA MARCELA RICO RODRIGUEZ

16 de Agosto de 2016

MODELO DE SELECCIÓN EN EMPRESAS COLOMBIANAS, PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS MILLENNIALS

“Cuando las circunstancias cambian, yo cambio de opinión. ¿Usted qué hace?”

(John Maynard Keynes)

Introducción

Todo el tiempo escuchamos hablar de los “Millennials”, aquella generación¹ que ha llegado para transformar al mundo. El interés que motiva las investigaciones que tienen como objeto a esta generación se relaciona principalmente con las diferencias que presentan en cuanto a sus valores, creencias, estilos de trabajo y aprendizaje con respecto a las generaciones anteriores (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, Zangaro, 2009).

Los Millennials, estos jóvenes de entre 15 y 34 años, son ya el 25% de la población mundial y el 43% de la población mayor de 15 años. En Estados Unidos acaban de superar a la generación predecesora como la principal fuerza laboral de ese país, y se espera que en Latinoamérica y Estados Unidos lleguen a ser el 74% de la fuerza laboral en el 2025, según la plataforma especializada en recursos humanos “GOintegro” (eltiempo.com, 2015). Ellos tienen unas características muy especiales, enmarcadas dentro de una época liderada por el mundo digital y las grandes tecnologías; donde la inmediatez y la instantaneidad de la información se encuentra en la palma de la mano a través de sus “Smartphones”.

Hemos oído nombrar a esta generación de varias maneras, entre ellas: la generación “Why”, son jóvenes que quieren saber el porqué de las cosas; la

¹ (significado según la Real Academia Española: Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo en el ámbito del pensamiento o de la creación)

generación “Millennial” por haber cumplido su mayoría de edad a comienzos del tercer milenio, la generación “Google” por estar siempre atados al uso de las tecnologías de la información; la generación de la “Diversidad” por ser los primeros en observar y experimentar a la diversidad del mundo. Ellos están tomando el control de nuestro entorno laboral. Esto puede sonar a catástrofe, pero no lo es. De hecho, es una gran noticia. La “Generación Y” o mejor conocida por Millennials, son los nacidos en las décadas de los 80 y 90. Prácticamente no recuerdan un mundo sin móviles o sin tener la información a golpe de clic en Internet (Artículo Edenred, 2015)

Tienen cinco características básicas, sin importar a qué parte del mundo pertenezcan:

1. Son nativos digitales
2. Tienen mayor capacidad multitarea
3. Están más y mejor preparados
4. Son hijos de la globalización
5. Son menos conformista

Gracias a sus características y a esa manera peculiar de vivir y entender la vida es que las empresas actualmente no logran fidelizar a sus empleados Millennials y por lo cual deben buscar la manera de entender su perfil y crear el modelo de selección adecuado no sólo para reclutarlos, sino para retenerlos.

Los negocios deben revisar cómo alimentan la lealtad entre los *Millennials* o corren el peligro de perder un gran porcentaje de sus trabajadores, según la ‘V Encuesta anual Millennial’ de “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” (Deloitte). 44% de los Millennials

dicen que, si se les diera la opción, ellos pensarían dejar sus empleos actuales en los próximos dos años. Esa cifra aumenta a un 66% cuando el periodo de tiempo se extiende al 2020. Los hallazgos se manifestaron a través de una encuesta de casi 7.700 *Millennials* de 29 países durante septiembre y octubre de 2015 (Artículo estrategiaynegocios.net, 2016)

Este ensayo se basa en las experiencias de sus autoras, de la observación, análisis y revisiones bibliográficas respecto a este tema. El objetivo es generar recomendaciones encaminadas a buscar aquel modelo de selección que permita a las empresas colombianas entender el perfil Millennial para realizar una adecuada contratación y, sobre todo, generar la fidelización de los empleados que pertenecen a ésta interesante generación.

Objetivo de la Investigación

¿Cómo puede el modelo de selección actual de las empresas colombianas ajustarse y generar las herramientas necesarias para contratar al Millennial con el perfil adecuado y concebir en él, la fidelización a la organización en el mediano y largo plazo?

Objetivos Específicos

1. Conocer en qué empresas en Colombia prefieren los Millennials trabajar
2. Conocer tres ejemplos exitosos de empresas en selección de Millennial y el logro de la fidelización a esas empresas.
3. Establecer un perfil genérico del Millennial, que facilite el modelo de selección.
4. Crear el modelo de selección adecuado para contratar y retener al Millennial en la organización.
5. Identificar las limitaciones que tendría aplicar el modelo dentro del entorno empresarial actual.

“Si existiera algo que quisiéramos cambiar en los chicos, en primer lugar, deberíamos examinarlo y observar si no es algo que podría ser mejor cambiar en nosotros mismos”. (Carl Gustav Jung)

Convergencia generacional

Y es que hoy las empresas no sólo enfrentan el reto de buscar la manera de retener a empleados de la generación Millennial, también deben encontrar las formas para que las cuatro generaciones que hoy convergen en la empresa, se entiendan, aprendan unas de otras, se complementen e interioricen el cambio que hoy que se está forjando, y que de esta manera se puedan aprovechar cada una de sus características para potencializar la productividad, mejorar la utilidad, incrementar el liderazgo, generar ese balance vida/trabajo y el ambiente laboral adecuado.

Estos cuatro grupos generacionales se han dividido entre los Veteranos o Silentes, que nacieron entre 1927 y 1945 y que ahora tendrán una edad aproximada de 69 años o más; los “Baby Boomers” (BB), nacidos entre 1946 y 1964; la Generación X, nacidos entre 1965 y 1976; y la Generación Y o “Net Generation”, que nacieron entre 1977 y 1994 y cuya característica principal es haber crecido en un ambiente de globalización y repunte de la tecnología (Artículo elnuvodia.com, 2014). Claramente existen diferencias entre todas y cada una de estas cuatro generaciones, lo que obliga a las empresas a conocerlas, entenderlas y mezclarlas, de tal manera que se logre el beneficio mutuo.

A continuación, presentamos un cuadro con las características de cada una de esas generaciones:

DIFERENCIAS ENTRE GENERACIONES				
CARACTERÍSTICAS	TRADICIONALISTAS - 1927-1946	BABY BOMBERS - 1946-1964	GENERACION X - 1965-1976	GENERACION Y - 1977-1994
CONTEXTO GENERAL	Guerras Mundiales, la gran depresión, el holocausto, post-guerra, dictaduras y reducciones	Nacen en la post-guerra, hay un poco de natalidad en USA y Europa, fueron afectados por la guerra de Corea, la de Vietnam, los movimientos sociales del hippismo y la liberación sexual.	Fin de la guerra fría, la caída del muro de Berlín, la incertidumbre laboral, económica y social. La unión Europea y el MERCOSUR, aparece el SIDA, destrucción del medio ambiente, drogas, padecieron los años 70, los gobiernos militares, y la represión.	Globalización, la Guerra del Golfo e internet, atentados, cultura de la interactividad, cuestionaron el statu quo
VALORES	El ahorro base de la fortuna, el esfuerzo, el respeto a la palabra el respeto a la jerarquía (al médico al maestro, a la escuela a la religión, a los militares, al político), austeridad.	Oposición a los valores tradicionales, la paz (hippies), el éxito, la cantidad de ingresos materiales, libertad sexual, los anticonceptivos, status por consumo de bienes. Educación como medio de progreso, tener una profesión, Productividad	Desvinculados con los valores de sus padres, solidaridad con su grupo, individualistas, críticos, incomprendidos, rebeldes, escéptico, creen en sí mismos, cultura de la inmediatez, no tienen proyecto de largo plazo.	Respeto por la diversidad, justicia, la solidaridad, la libertad intelectual, velocidad, autenticidad, estar conectado con otros grupos virtuales
REFERENTES - IDOLOS	Roosevelt, Churchill, Rita Hayworth, Sinatra	JFK, Martin Luther King, Beatles	Madonna, Bill Gates, Tom Cruise, Maradona, los amigos	Los simpsons, Sex and the city
SÍMBOLOS	Bienes durables, para toda la vida, la casa	Rolex, TV, marcas	La PC, la TV a color, control remoto, videogame, el cable, obsesivos con la música, el walkman	Teléfonos celulares, mensajes de texto, MP3, Blogs, tecnología portátil, música electrónica, glamour, pasiflas, ecstasis, droga, comida orgánica, yoga, meditación, conexión con el cuerpo
COÓRGOS	La formalidad, los buenos modales	Mayor libertad e informalidad en las relaciones	La empresa un medio, no un fin	Balace vida/trabajo, realización personal, felicidad
ACTITUDES	Guardar para el futuro, "Mi hijo el Doctor" Progreso a través de la educación, el trabajo para toda la vida, no demorar	Valor al aprendizaje, Capacitación para hacer carrera, empleo full life, el balance no existe, alta compromiso con la organización.	Individualistas, autonomía, no tienen fe en las instituciones, vienen en pareja	Cuestionadores y desafiantes, irreverentes, individualistas, alegres y energéticos, realistas, ciudadanos del mundo.
COMPORTAMIENTOS	Lealtad, obediencia, Alto compromiso, Profesiones y oficios clara delimitación (el médico, el abogado, el almacenero) Mujer ama de casa, esposa y madre, El retiro, Momento de disfrutar.	Optimismo, búsqueda del poder, competencia para alcanzar la cima, la mujer se incorpora como profesional en el mundo laboral, Retiro, "quiero seguir trabajando".	sabían idiomas, son ciudadanos del mundo, educados en hogares donde ambos padres trabajan, trabajan y estudian, nada es garantía para progresar, reinvidican el balance entre vida y trabajo, postfeminismo, triplican los divorcios	Le dan menos importancia al dinero, la tecnología es algo natural, están siempre conectados, vienen on/off line, pueden trabajar de noche y de día, alternan trabajos con viajes, sofisticados con sus gustos, obsesionados por la estética, vienen en la burbuja de la comodidad, les interesa el balance trabajo vida personal, vienen con plazos cortos, les interesan los proyectos, bajo compromiso con las organizaciones, son "galeatas", quieren calidad de vida, quieren diversión en el trabajo, disfrutar lo que hacen, sencillas a los problemas sociales y del medio ambiente, lo eventual, lo diferente es lo que vale, todo está permitido, ser distinto
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN	Estabilidad y pension	Dinero, status, carrera	capacitación, profesión local y global, balance vida y trabajo, flexibilidad horaria	Oportunidades, dinero, Balance hobbies, trabajo, amigos, flexibilidad horaria, confort, diversión
DESARROLLO	Adquisición de bienes fijos que cubren necesidades básicas	Plan de carrera, desafíos, Seguridad laboral	Autodesarrollo, seguridad profesional local y global, velocidad de ascenso	Varias profesiones, trabajo con sentido, profesión personalizada
COMPENSACIONES	Remuneración fija	Remuneración fija, Auto, oficina, regalos, plan de pension,	Remuneración fija y variable, Bonos por permanencia, plan de pension, menu de beneficios, planes de ahorro	Dinero, bonos por proyecto, bonos por permanencia, menu de beneficios

La mayoría de artículos que hemos encontrado en internet y en la bibliografía nos habla de las características de los Millennials en el mundo, no obstante, y para lo que atañe a éste trabajo, debemos distinguir a los Millennials colombianos, por tal razón haremos un breve resumen de sus características.

Colombia y los Millennials

En la mayoría de los casos la conclusión es la misma: los jóvenes de esa generación no quieren pasar el resto de su vida en un mismo trabajo porque tienen el deseo de emprender, recorrer el mundo o buscar la autorrealización.

Sin embargo, esta premisa resulta contradictoria y hasta poco creíble en países como Colombia, en donde los jóvenes luchan por conseguir un trabajo y sobre todo mantenerse.

De hecho, el desempleo en ese segmento de la población alcanzó el 17,1% entre diciembre y febrero de 2016, un resultado que incluso supera la media nacional (10,1% en marzo). La preocupación de una gran parte de los Millennials colombianos va más allá de viajar o ir en búsqueda de nuevas aventuras laborales, pues la prioridad es conseguir su primer puesto. Cifras reveladas por el Departamento Nacional de Estadística (Dane) revelan que el 40,8% de los desempleados jóvenes considera que uno de sus mayores obstáculos en el 2015 fue la falta de experiencia laboral (Artículo dinero.com, 2016).

Pero independiente de los datos y las estadísticas en Colombia, los rasgos de los Millennials colombianos no distan mucho de los Millennials a nivel mundial, aquí la diferencia radica en las variables macroeconómicas internas del país.

En nuestra experiencia, hemos visto como aquellos chicos no aguantan la autoridad prepotente, los horarios de trabajo inflexibles, las bajas expectativas de avance o ascenso dentro de la organización, son chicos muy cualificados que en edades muy cortas ya cuentan con una maestría y el dominio del inglés. Incluso aquellos jóvenes que no pertenecen a la clase media – media/alta de nuestra sociedad, tienen algunos rasgos que hacen que no sean fieles a una empresa y quieran buscar actividades que los lleven a lograr sus sueños de vida. Esto se refiere al emprendimiento, en cualquiera de sus facetas, porque algo que también caracteriza a esta generación, es que no le teme a los riesgos y se lanza al emprendimiento, sea éste la creación de su propio negocio, generar nuevos proyectos dentro de la organización o buscar alternativas de trabajo en otras empresas sin importar si son o no del mismo sector para el que trabajan en ese momento.

Además, ellos buscan ingresar a laboral en organizaciones que los conecte con sus ideales y en Colombia no hay excepción a ésta regla.

Según un artículo publicado por la revista Dinero en su portal de internet, el 18 de marzo de 2016, nombrado “Top de las 10 empresas donde los jóvenes sueñan trabajar”, los Millennials colombianos fueron encuestado y se llegó a las siguientes conclusiones:

“El 60% de los jóvenes encuestados hizo su elección porque se identificó con los valores y creencias de la compañía, así como por las posibilidades que brindan a la hora de innovar y crecer profesionalmente.

Mientras que el 51% de los jóvenes escogió “la empresa de sus sueños por la calidad de sus productos y servicios, seguido por las iniciativas que la empresa lleva adelante en el campo social, cultural y ambiental”.

En esta misma encuesta, los jóvenes hablaron sobre las empresas en las que menos desean trabajar y esas son aquellas que se encuentran en el sector financiero, así como el petrolero y tabaquero perdieron protagonismo debido a que consideran que afectan la salud, el medio ambiente o simplemente no está de acuerdo con sus valores”. Las 10 empresas preferidas por lo Millennials colombianos, para trabajar son:

1. Google
2. Unilever
3. Ecopetrol
4. P&G
5. Bancolombia
6. Alpina
7. Quala

8. Avianca
9. Coca-cola
10. Unicef

Y en un segundo nivel:

11. Bavaria
12. Cerrejón
13. Microsoft
14. Grupo Argos
15. Dow
16. Banco de la República
17. Jerónimo Martins
18. Nestlé
19. Apple
20. Epm

Esta generación tiene muy claro en su mente y en su corazón cuál es el rumbo que quiere tomar en la vida, qué requiere para forjar su carrera profesional, qué determina el éxito y cuáles son los pasos que debe dar para alcanzar sus objetivos laborales, personales y existenciales. Se diferencian mucho de las otras generaciones porque su prioridad no es el dinero, su prioridad es la calidad de vida, el balance entre lo laboral, familiar y lo social; son apasionados, aman la libertad, la libre expresión, son tolerantes, aceptan y respetan la diversidad de género y de culturas, no aceptan ataduras sociales, culturales o religiosas, para ellos la esencia es el ser, más que el tener y el saber.

Las Empresas preferidas por los Millennials en el mundo

Y ¿cuáles son aquellas empresas que saben retener éste talento y por las cuales los Millennials sueñan?

Los Millennials, aquellos jóvenes que alcanzaron la mayoría de edad en el cambio de siglo, demandan empleos relacionados con las nuevas tecnologías e internet, según un informe elaborado por la empresa “Yougov”. (Artículo capital.cl, 2016)

De las 10 compañías preferidas por los Millennials para desarrollar su carrera laboral, siete pertenecen al mundo de las nuevas tecnologías.

Pero el top tres son las siguientes:

1. **Google.** Sus oficinas lo tienen todo pensado para que los trabajadores lo pasen bien en el trabajo.

“¿Cómo se trabaja en Google? Se centra en que el valor de su personal es lo fundamental y, en línea con esta premisa, todo en Google es excusa para multiplicar las interacciones: les brindamos, desayunos, almuerzos y redes sociales todo en pro de ese objetivo- Hay una convicción de que de ahí salen las ideas. El paradigma laboral del mundo moderno es colectivo y la tecnología es catalizadora de ese trabajo colectivo.

Otro tema importante en nuestro ritmo de trabajo es la innovación. Google llegó a ser lo que es hoy gracias a que interiorizó que rápido es mejor que lento. Estamos todo el tiempo en una dinámica de ensayo y error, probando si nuestros proyectos tienen potencial para trabajar en ellos.

Innovar es muy parecido a fracasar: hay que fallar rápido y seguir innovando. Por eso, en nuestra empresa damos licencia para solar, es decir, le decimos a todo aquel que trabaje con nosotros que proponga nuevas ideas y utilice el 20 % de su tiempo laboral para desarrollar aquello que se imagina.

También tenemos claro que nuestro enfoque está en los usuarios, no en la competencia. La fuente de innovación parte de las experiencias de quienes nos

consumen. Ellos nos dan la visión a largo plazo de la compañía. La competencia nos da una perspectiva a corto plazo y eso nos hace perder el norte y la credibilidad.

En Google, trabajamos en estructuras pequeñas y altamente empoderadas. Es muy ineficiente que, desde la cumbre, se tomen decisiones y que esto no suceda en los niveles más bajos. Si dicha pirámide se divide en grupos empoderados, los procesos se aceleran.

En la compañía no hay horarios. No trabajamos por cumplir unas horas de trabajo, sino por satisfacer objetivos y obtener resultados claves. Todos los trimestres nos reunimos con el coach para definir cuáles van a ser nuestras metas” (Artículo portafolio.com, 2015).

2. **Amazon.** Al ingresar a la página de Amazon y dar clic en “Motivos para elegir Amazon, nos encontramos con esto:

Cuando disfrutas de lo que haces, lo haces mucho mejor. Por eso trabajamos en un ambiente muy divertido e informal, sin normas inútiles y sin jerarquías rígidas. No tienes por qué venir con traje y corbata (salvo que te apetezca). La flexibilidad de nuestra estructura te ofrece la posibilidad de cambiar de puesto y probar cosas nuevas. Nuestros altos directivos siempre están dispuestos a escuchar ideas y opiniones de todo el mundo. De hecho, el Director general de cada centro de distribución o de servicio al cliente dedica una hora diaria a hablar con los “Managers y Associates”. Hace preguntas y detecta qué funciona bien y qué cosas pueden mejorarse.

Trabaja duro. Diviértete. Haz historia. Esa es la filosofía de Amazon. Eso es precisamente lo que queremos que hagas (Filosofía Amazon).

Al navegar por dicho sitio, nos encontramos con todos los motivos que ellos exponen y que los hace atractivos para que todos quieran trabajar allí, sobre todo los Millennials. Entre tantas cosas se puede ver:

- ✓ Razones por las cuales deberías escoger a Amazon como tu empleador
- ✓ Énfasis en el desarrollo de la carrera profesional, desde las dos semanas de inducción a la empresa, hasta las promesas de ascenso y la flexibilidad para cambiar de área y de país.
- ✓ Beneficios corporativos
- ✓ Buscan liderazgo en cada uno de los puestos de trabajo
- ✓ Salarios flexibles que son revisados cada año y se asignan de acuerdo al rendimiento individual y al cumplimiento de metas empresariales
- ✓ Lo más importante para contratar a una persona es que se sienta motivado, por eso buscan personas que sepan entablar relaciones estrechas, trabajar en equipo y pensar con velocidad de acuerdo a como se mueve el negocio.

3. **Netflix.** Un empleado comenta en un artículo (minutouno.com, 2015) lo siguiente:

Lo más importante para la gente de Netflix, además de sus capacidades técnicas y saber si estaba realmente capacitado, era saber si se llevaría bien con sus compañeros de trabajo.

La cultura de la que habla se basa en "libertad y responsabilidad". "Uno tiene la libertad de hacer lo que desee siempre y cuando se tenga responsabilidad. El rol de los jefes es proveer contexto y ayuda y no convertirse en un obstáculo. "Yo tengo una lista de cosas que quiero hacer que podrían ayudar a Netflix y estoy en un ambiente que me ayuda a lograrlo".

Además, hace una lista de cosas que se destacan por sobre otras empresas en las que tuvo experiencia:

- ✓ No es el tipo de empresas en las que pasan cosas estúpidas y no se pueden arreglar
- ✓ No es el tipo de empresas en las que los departamentos o jefes se odian entre sí
- ✓ No es el tipo de empresas en las que se cometen grandes errores y, además, nadie lleva esa cuenta
- ✓ No es el tipo de empresas que encierra a sus ingenieros en el sótano por miedo a que alguien pueda ver lo que están haciendo
- ✓ No es el tipo de empresas en las que se promueve un trabajo insalubre
- ✓ No es el tipo de empresas en las que prolifera la locura

Si comparamos a éstas tres empresas, evidenciamos que lo primordial es el “SER”, por encima del saber y del hacer, aunque nunca se dejan de lado.

Su cultura organizacional va encaminada a generar ese balance entre la vida laboral y la vida personal, da relevancia a aquellos aspectos que generan felicidad y motivan a las personas.

Son empresas socialmente responsables y tienen en cuenta a los “stakeholders²” para cualquier actividad.

Sus objetivos van encaminados a la satisfacción del usuario, por lo cual se centran en sus demandas y no en lo que está realizando la competencia.

¿Cuál es el perfil que debe buscar una empresa para contratar a un Millennial? Y ¿qué debe hacer la empresa para atraerlo y retenerlo?

Este punto lo contestaremos realizando una serie de preguntas adicionales:

- i. ¿Debe la empresa en Colombia cambiar su estructura organizacional, tecnológica, en plan de carrera, sus beneficios cualitativos, cuantitativos y su cultura?
- ii. ¿Cómo lograr que las tres generaciones que anteceden a la generación “Y” comprendan el cambio cultural que está hoy en el entorno y que irá creciendo con el paso del tiempo? En el 2020 el 70% de los empleados serán de la generación Millennial.
- iii. ¿Cómo se deben integrar las características de las tres generaciones que convergen dentro de la empresa?
- iv. ¿Cómo se van a mezclar las diferencias generacionales para aprovecharlas y generar mayores beneficios?

² Las partes interesadas. Los grupos de interés

- v. ¿Cómo adaptar las organizaciones a las nuevas tendencias tecnológicas, culturales y laborales?
- vi. ¿Es el Millennial quién se debe adaptar a la empresa o es la empresa quién se debe adaptar al Millennial?

Las seis preguntas anteriores sólo nos llevan a una conclusión:

Si las empresas no cambian la manera de hacer las cosas en materia laboral, no podrán retener el talento de la generación “Y”, y si las empresas no tienen claras las características de los Millennials no podrán generar el modelo de selección acorde a sus necesidades.

Las leyes en Colombia en materia laboral son rígidas, muy poco flexibles y algo inequitativas para los empleados, pero... “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo (Albert Einstein).

Por lo tanto, es el momento de romper esos esquemas y como empresa, aportar en mayor medida no sólo al crecimiento económico³, sino generar un verdadero desarrollo económico⁴ en el país.

Ahora, no sólo se debe procurar retener el talento para que no se vaya a otra empresa en Colombia, sino que debemos procurar evitar la fuga de talentos, que es medido por el “Índice de Competitividad Global⁵”. Anualmente se incrementa el número de colombianos bien preparados que, por falta de oportunidades, deciden

³ Aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente de un país o una región) en un determinado periodo (generalmente en un año).

⁴ El desarrollo económico se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

⁵ Es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial, mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo.

emigrar a otros países en busca de mejores condiciones laborales y, por ende, una mejor calidad de vida, pero éste es un tema para desarrollar en otro ensayo.

Es vital y fundamental generar un nuevo modelo de selección y una cultura organizacional que permita retener al talento de la generación “Y” en el mediano y largo plazo.

“Los Millennials reconocen la gran importancia del propósito de su organización más allá del éxito financiero, permaneciendo fieles a sus valores y oportunidades para el desarrollo profesional. Los líderes deben demostrar que ellos aprecian estas prioridades, o sus organizaciones continuarán corriendo el riesgo de perder a un gran porcentaje de sus empleados,” dijo PunitRenjen, CEO Global de Deloitte. “Afortunadamente, los Millennials le han brindado a la compañía un esquema de cómo los empleados pueden cumplir con sus necesidades para la satisfacción de carrera y desarrollo profesional.” (estrategiaynegocios.net, 2016).

Un nuevo modelo de selección

Y como ellos, los Millennials han brindado ese esquema, aquí están los puntos clave que las empresas deben tener en cuenta para crear el modelo de selección, basado en el perfil de ésta generación:

- i. **Lealtad:** Ello se logrará a través de poderse identificar en un propósito. Si la empresa no cuenta con un propósito social, es decir, con una RSE⁶ clara y profunda, no se sentirá identificados y por lo tanto no se generará fidelidad,

⁶ Responsabilidad Social Empresarial

lo que seguirá generando una baja retención de éste talento. Les gusta la equidad, el respeto, la tolerancia, el cuidado del medio ambiente, de la sociedad, son políticamente activos y conocedores de los acontecimientos que impactan al mundo entero.

ii. **Valores:** A pesar de figurar en redes sociales, querer intercambiar experiencias, estar conectados la mayor parte del tiempo y acceder a la información inmediata, ellos también valoran lo tradicional; desean tener su casa propia, una pareja estable y para toda la vida, conformar un hogar, ahorrar y tener estabilidad financiera, contrario a lo que se piensa, ellos desean jubilarse cómodamente; quieren aportar su mejor condición a la organización para la que trabajan, eso sí, si se sienten felices en ellas. Y las empresas les darán esa felicidad en la medida en que el respeto por los valores personales esté por encima del logro de objetivos o metas organizacionales (ser, antes que tener o estar).

iii. **Correlación entre satisfacción y propósito:** Si la empresa tiene un propósito empresarial más allá del éxito financiero, los Millennials se sentirán identificados y esto contribuirá a que se sientan a gusto en esa organización. Los jóvenes tienen un alto sentido de compromiso con la sociedad, el medio ambiente y la calidad de vida.

iv. **El aspecto económico no es lo más importante:** Ya lo hemos hablado a lo largo de este documento, a pesar de que buscan estabilidad económica, lo que incluye un salario justo, éste no es suficiente para garantizar la permanencia en una organización. Un adecuado clima laboral, flexibilidad en el horario, retroalimentación, reconocimiento,

participación, liderazgo, trabajo en equipo y similares, son factores claves para sentirse cómodos.

v. **Negocios sostenibles:** Las empresas no sólo deben generar ganancia y beneficio, sino que deben garantizar el bienestar general de la sociedad.

vi. **Desarrollo de liderazgo:** Ellos desean ser líderes y aquellas empresas que inviertan para ayudarlos a alcanzar ese objetivo, los tendrán en sus listas a mediano y largo plazo.

vii. **Crecimiento personal:** El objetivo de desarrollar su carrera es poder lograr el crecimiento personal a todo nivel, ellos desean tener nuevos esquemas y maneras de hacer las cosas, no desean regirse a estándares antiguos que son poco flexibles y que los aleja del balance que desean tener entre la vida y el trabajo. Ellos desean ser guiados por personas con don de liderazgo y nada de autoritarismo, no tienen inconveniente en aceptar el conocimiento de las personas que pertenecen a otras generaciones y compartir el suyo con ellas.

viii. **Flexibilidad laboral:** No quieren estar atados a una silla y un escritorio durante las ocho horas laborales, ellos desean poder trabajar desde su casa o desde cualquier otro sitio que les permita desarrollar su creatividad. Ellos aluden a que las herramientas tecnológicas y de la información no son estáticas y que pueden trabajar con ellas desde cualquier lugar. Lo importante es cumplir la tarea, no un horario.

ix. **Emprendimiento:** Ellos desean crear sus propios proyectos, bien sea para la empresa en la que trabajan o montar su propio negocio. Son arriesgados y aunque le temen al fracaso, eso no es un impedimento para hacerlo. Ven cada fracaso o cada acción como una oportunidad. Ellos quieren desarrollar sus aptitudes

y conocimientos en diferentes entornos de trabajo (sectores) que les permite adquirir mayores destrezas y visiones. Las empresas tienen varias áreas de negocio, lo que permite que se pueda diversificar en el conocimiento al interior de la organización.

x. Compromiso y responsabilidad: Se cree que por ser “Social Net Work”⁷, no son capaces de trabajar en equipo, lo cual es contrario a lo que realmente les gusta. Ellos prefieren trabajar con grupos interdisciplinarios y contribuir en el logro de los objetivos, les gusta ser parte de la solución y del desarrollo organizacional, son comprometidos y responsables, en tanto la empresa les genere esa motivación y sentido de pertenencia.

El rol de los procesos de Gestión Humano frente a la generación millennial

Teniendo claras estas características y preferencias podemos comenzar a construir ese modelo de selección de acuerdo al perfil Millennial.

Según la definición de la Real Academia Española (RAE) selección es:

“Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas”

Es una acción que utilizamos en nuestro diario vivir, elegimos amigos, ropa, alimentación, empleo etc.

La selección de Talento Humano se define como la escogencia de la persona adecuada para un cargo específico, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más aptos, para ocupar las vacantes existentes en la

⁷ Redes sociales

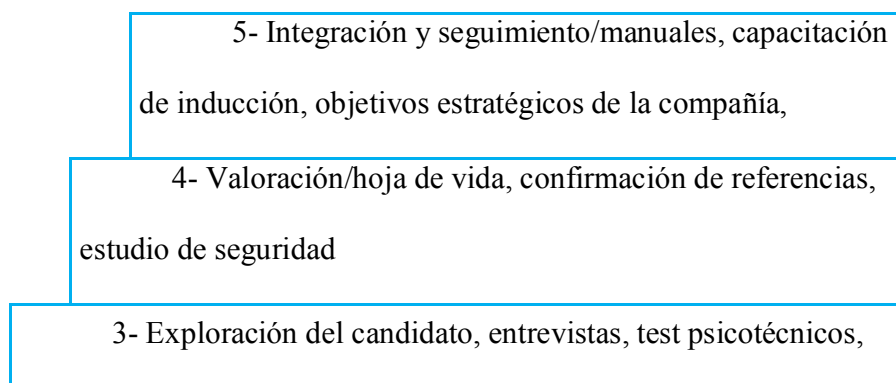
empresa. La selección debe ser ejecutada por personas expertas que tienen clara la necesidad de la compañía y la importancia de su rol dentro de ella, pues esta define el crecimiento de la empresa o la desaparición en un determinado tiempo.

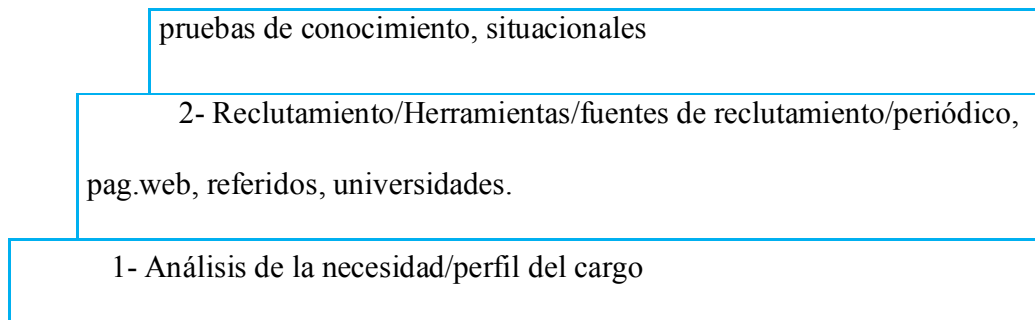
El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral, caracterizado por la generación de utilidades y el incremento de la productividad.

El modelo tradicional asume que un empleado está dispuesto a realizar una tarea un año y otro y así sucesivamente año tras año.

El reto de las áreas de Gestión Humana es retener a los millennials, personas innovadoras, emprendedoras, amantes de la tecnología, que no están dispuestas como sus antecesores de esperar demasiado tiempo para su promoción dentro de la compañía, y si sienten que su trabajo ya no es un reto cambian rápidamente de empresa llevándose consigo todo el conocimiento, es por ello la labor tan importante del área de Talento Humano buscar modelos de motivación para poder crear empleados fieles ya que le ahorran mucho dinero a la organización si saben aprovechar sus conocimientos.

Proceso de Selección utilizado por la mayoría de las compañías:





Para conectar esta generación con el negocio se debe elaborar un modelo de selección diferente al utilizado tradicionalmente en las compañías, necesitamos responder a los cambios si requerimos atraer talentos a la compañía, y las encuestas predicen que en el 2020, los Millenials representaran el 50% de la fuerza laboral a nivel mundial.

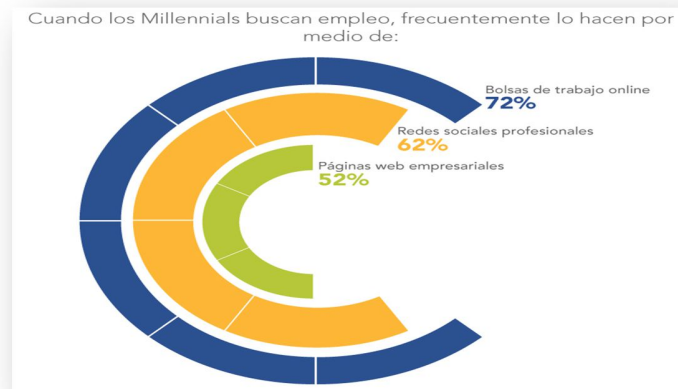
“Si no cambias de dirección, es probable que termines donde habías comenzado”(Lao Tzu)

Pasos adicionales en el modelo de selección para Millenials

Importante adicionar a los modelos de selección estos cuatro pasos para atraer Millenials.

1.- **Muestra la empresa desde tu página web.** Genera una buena impresión al candidato desde el primer momento utilizando las bases multimedia, interactúa de manera virtual para enseñarle la actividad económica, huella global, la cultura y filosofía. Haz uso de la página web en la que muestres videos, fotografías de la historia de la compañía, principales clientes, éxitos y testimonios de vida de los empleados fidelizados, y por qué no, comenta en ella porque se consideran una empresa atractiva para trabajar.

¿Por dónde buscan empleo los millennials?



(1) LinkedIn (2015) Your Guide to Hiring Millennials

2.- **Resalta el salario emocional.** Al momento de publicar la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) asegúrate de destacar los beneficios adicionales que ofrece la compañía, como plan de carrera, flexibilidad laboral, estrategias de capacitación, ayudas de estudio, apoyo a la creatividad, liderazgo, calidad de vida, pues es esto lo que realmente inspiran y motivan a esta nueva generación.

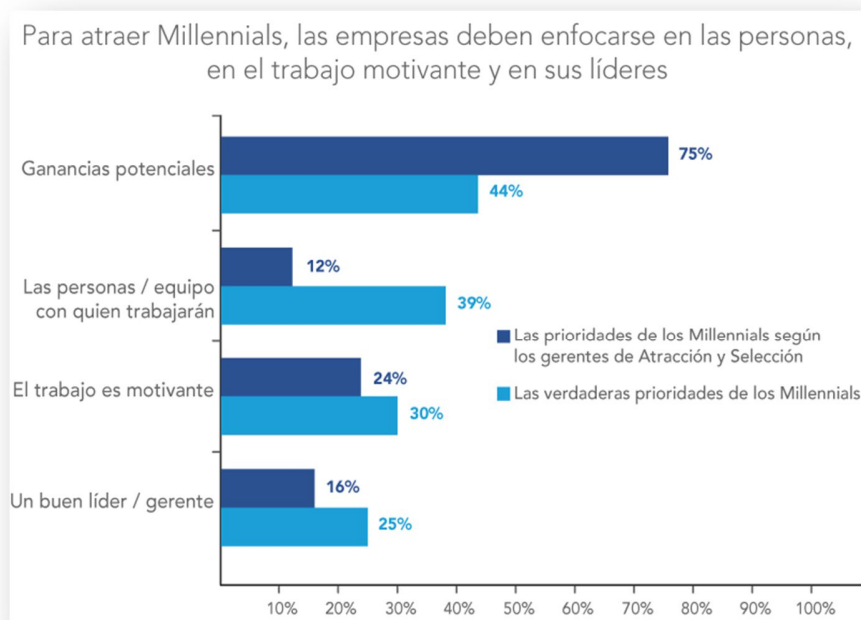
¿Qué es lo más importante para los Millennials?



(2) LinkedIn (2014) "The 3 Job Aspects That Will Attract and Keep Millennials at Your Company"

3.- Durante el proceso de selección involucra al candidato en el rol que desarrollara. Una muy buena estrategia para retener a los Millennials será el darles a conocer antes de ser contratados las instalaciones de la compañía, invitarlo como oyente a participar en una reunión que se realice de manera continua con el equipo de trabajo del área donde desarrollara su rol en caso de ser contratado, de esta manera se dibuja el clima laboral que lo rodeara, las relaciones interpersonales, las responsabilidades que tiene a cargo el área y su líder. En caso de ser contratado puedes poner a prueba sus competencias de una manera más real.

Como empresa, ¿en qué nos debemos enfocar para atraer a los Millennials?



(3) Fastcoexist (2015) Millennials Will Become The Majority In The Workforce In 2015. Is Your Company Ready

4.- **Has participe al Millennial en una actividad de RSE⁸.** Estos jóvenes están totalmente comprometidos con el planeta, pues saben que ellos y sus hijos son el futuro y no se pueden quedar con un planeta desquebrajado. Así que para ellos es importante hacer parte, sino liderar las actividades que buscan disminuir el impacto social, disminución de residuos y/o contaminantes, campañas para ayudar a las comunidades menos favorecidas, fundaciones sin ánimo de lucro, etc.

Limitaciones para aplicar el modelo dentro del entorno empresarial actual en Colombia.

En nuestra opinión, uno de los retos más fuertes en materia de retención del talento Millennial al interior de las organizaciones, es lograr que la cultura empresarial pueda adaptarse a un entorno que aún no ha logrado acomodarse a las nuevas tendencias.

Los esquemas organizacionales siguen siendo muy verticales⁹, contrario a los estilos horizontales¹⁰ que hoy en día exigen los Millennial.

En la actual estructura organizacional, en las jerarquías, se encuentran personas de las generaciones de Veteranos, “Baby Boomers” y Generación X, que no concuerdan con los pensamientos, visión y características de los de la generación Y.

¿Cómo debe acomodarse la empresa y ajustar su cultura, estructura organizacional y pensamiento generacional para aceptar, compactar y trabajar con la nueva tendencia Millennial?

⁸Responsabilida Social Empresarial

⁹Estas estructuras son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden.

¹⁰La estructura horizontal u organización plana, como ambos nombres lo implican, es el nivel de distribución del poder.

Como lo mencionábamos anteriormente con la frase de “Albert Einstein” debemos cambiar si queremos avanzar y “Charles Darwin” lo plasmó perfecto también:

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.

En ese orden de ideas, debemos procurar cambiar desde la empresa y adaptarnos a ese cambio generacional, que no sólo se presenta ahora, sino que tiende hacer infinito con la llegada de cada nueva generación. Hoy es la generación “Y” y en menos de 10 años tendremos la generación “Z”¹¹.

Las leyes colombianas en materia laboral, tampoco favorecen el cambio de tendencias, por lo cual debe ser revisada y ajustada, pero mientras eso sucede, las empresas están obligadas a tomar cartas en el asunto a la mayor brevedad posible, so pena de seguir perdiendo la capacidad de retener el talento y permitir la fuga de mentes, luego de la inversión en capacitación y desarrollo.

Aquellas empresas que en la actualidad manejan una RSE¹² ya estructurada, tienen una ventaja sobre aquellas que aún no lo tienen tan claro.

Es importante integrar a las altas directivas en estas nuevas facetas de las generaciones y permitir que se mezclen y entiendan que la divergencia es lo que enriquece a una sociedad, a una cultura, a una organización.

11 Grupo demográfico nacido entre 1994 y 2010 y que representa el 25,9% de la población mundial - <http://politica.elpais.com/> 30 de mayo de 2016 – La generación Z cambiará el mundo.

¹² Responsabilidad social empresarial

Los beneficios corporativos deben ir más encaminados al desarrollo personal y al disfrute de la vida, que a aquellos beneficios que sólo representan ganancia económica.

Las empresas deben ser más flexibles en muchos aspectos, empezando por lo menos relevante, como podría ser, adaptar los códigos de vestimenta a las nuevas tendencias.

Las expectativas laborales juegan un rol primordial en toda relación de trabajo ya que de acuerdo a investigaciones previas, se ha demostrado su posible relación con los niveles de satisfacción laboral, compromiso, lealtad y hasta el interés por mantenerse o desvincularse de la empresa (Pozzi, 2013).

La realidad Colombiana

Las referencias, artículos y estudios que se encuentran en la bibliografía sobre las características de los Millennials, describen las características de ciertos jóvenes que en algunos casos aplica, para ciertos lugares, pero ¿cuáles son las características de los millennials colombianos?

De acuerdo a una encuesta realizada por Deloitte en el año 2015, se pudo establecer lo siguiente:

“Por mucho tiempo se ha pensado que los millennialls son jóvenes, tranquilos, descomplicados, inestables y perezosos, pero podemos ver que la realidad es otra especialmente en Colombia donde la situación social, cultural, política y económica lo hacen más un tema de estrato social, indiscutiblemente todas las personas tienen expectativas diferentes; sin embargo, algo común en todas es la necesidad de formar un plan de vida que les permita asegurar su futuro y estabilidad. Es por la anterior razón que en Colombia la mayoría de los jóvenes de clase media y baja, con edades entre 22 y 36

años, optan por un empleo estable, pues para la mayoría el dinero es necesario para tomar sus decisiones; también se inquietan por tener algún día una pensión y se entusiasman con la idea de estrenar carro, poder comprar una casa y conformar una familia, mientras que los jóvenes de estratos más altos que han contado con todo lo necesario para satisfacer sus necesidades y que han vivido en un entorno de comodidad tienen la ventaja de escoger o mantenerse en un trabajo.

Otra gran brecha que encontramos entre los Millennials Colombianos y aquellos de países más desarrollados como Alemania y China donde los jóvenes están interesados en temas como medio ambiente y la salud, en Colombia nos preocupamos por la paz y la pobreza que son los temas que realmente afectan el entorno hoy en día.

La mayoría de los Millennials Colombianos destacan que uno de los principales problemas con los que se encuentran es obtener su primer empleo y encontrar la estabilidad ya que los empresarios buscan experiencia, lo que los lleva a un estado de desesperanza e incertidumbre, esto origina que en Colombia la seguridad sea fundamental para esta generación, cuando obtienen una oportunidad siguen adelante y escalan posiciones en el trabajo siendo frecuente que esperen avanzar con el mismo empleador, aspirando a tener una estabilidad laboral que les garantice su nivel de vida.

Sin embargo ellos esperan obtener nuevos desafíos y oportunidades para avanzar además de una retroalimentación constante de sus líderes, de los cuales

esperan que sean personas con pensamiento estratégico, que sean fuente de inspiración, que tengan fuertes habilidades interpersonales, visión, pasión y entusiasmo, además de que tomen decisiones.

Estas razones además de un incremento salarial, nuevos retos o promociones, un buen balance vida personal – laboral, claridad y reconocimiento son factores que influyen notoriamente en la estabilidad de los millenials.

Es por esto que esta generación es consciente que le toca trabajar mucho más duro y tal vez durante más tiempo debido a que saben que ya no llegaran a jubilarse y tal vez a pensionarse los que los obliga a buscar otras alternativas de sustento a ser más innovadores, siendo los Colombianos considerados como una de las generaciones más innovadoras y con mayor emprendimiento en el mundo actual, además es importante tener en cuenta que las empresas colombianas buscan contratar personas mayores de 40 años en el 60% de sus vacantes por la estabilidad que ellos proporcionan y lo que esta estabilidad representa en costos, esto ligado a que las empresas en la actualidad cuentan con menos tiempo para desarrollar a su personal, hoy en día buscan rapidez y mover lo mas rápido a su personal”.

Sin embargo, muy a pesar de las diferencias entre nuestros millenials y los del mundo desarrollado, se conservan las características más importantes:

- i. Balance Vida, trabajo
- ii. Tener un buen líder
- iii. Tener un entorno laboral adecuado, feliz (equipo de trabajo)

iv. Que sea un trabajo motivante

De acuerdo a esto, se debe generar aquel modelo de selección que garantice a las empresas colombianas reclutar al mejor talento, atraerlo y retenerlo. He aquí el modelo sistemático en la gestión humana:

Modelo Sistemático de Gestión Humana

- 1) Vinculación de personal
- 2) Formación de personal
- 3) Administración de personal
- 4) Desvinculación de personal

1) Vinculación:

La vinculación comprende tres procesos:

- Reclutamiento: es la búsqueda del personal adecuado, o provisión. Teniendo en cuenta:
- Detección de la necesidad: generalmente comunicado por el jefe inmediato
- Fuentes de reclutamiento: externa (publicación de la vacante en periódicos, páginas de internet, redes sociales, referidos, etc) e interna (invitar a los empleados a postularse)

- a) Selección: Elección del mejor entre los candidatos provisionados
- b) Contratación: Materialización de un acuerdo laboral entre dos partes, generalmente entre empleador y empleado, documentando las obligaciones y responsabilidades de la empresa y empleado.

Como el tema que nos lleva a realizar este estudio es la Selección de Personal, nos vamos a detener en él, y pondremos como ejemplo el modelo de selección utilizado por una empresa multinacional que se dedica al marketing y el cual se utiliza en la actualidad, y lo vamos a comparar con el utilizado por una de las empresas pioneras en contratar el mejor talento, Google.

Un ejemplo: Modelo de Selección de “INNERWORKINGS”

Perfil del cargo: Análisis del objetivo de la vacante a cubrir, relaciones jerárquicas, condiciones contractuales, remuneración.

Técnicas de Selección: Las Técnicas de selección deben proveer información profunda y necesaria del candidato de forma objetiva (comportamientos, afiliaciones, gustos, familia, experiencia, etc).

A- Entrevista: La entrevista es la técnica de selección más antigua y que aún sigue vigente:

Realizada en cada una de las oficinas por el personal responsable, RRHH, Gerente General y jefe inmediato quien ha comunicado la necesidad.

Entrevista Inicial: Esta es realizada por el responsable de selección, confirma datos y disponibilidad, indagación inicial de competencias, se telefónica o skype.

Entrevista de selección: Realizada por el Responsable de RRHH y Gerente General de forma presencial, donde evalúan la personalidad (adaptación al cambio y a las políticas, orientación al logro, trabajo bajo presión), la experiencia, la formación, los gustos y la familia. El jefe inmediato los conocimientos técnicos, experiencia en el cargo a desempeñar.

B- Otras técnicas de selección:

➤ Pruebas profesionales o de conocimiento: Dependiendo del requerimiento del cargo se realizan para evaluar el conocimiento y la destreza para desarrollar la labor.

Las pruebas se pueden realizar oral o por escrito:

- Test de idiomas
- Realización de una traducción
- Test de dominio de herramientas ofimáticas
- Conocimiento de la técnica del trabajo, descripción de un machote, papel del volante, etc).

C- Toma de decisión o informe: Con los resultados obtenidos en las anteriores técnicas de selección se toma la decisión final sobre el candidato más idóneo para el cargo.

D- Validación: Una vez contratado el candidato, se posee un periodo de contratase entre las expectativas esperadas del nuevo trabajador y el comportamiento laboral dentro de la compañía, su adaptación a la cultura organizacional, a las políticas, a todos los aspectos que se evaluaron en las técnicas de selección.

Modelo de Selección Google

Técnicas de Selección: Las técnicas de selección de esta gran empresa tiene dos pilares:

1. El candidato, el ser, el saber y cómo se podría adaptar a la compañía, es decir, detectar el futuro desempeño de los candidatos una vez hayan sido seleccionados para integrar el equipo. Este objetivo se alcanza combinando dos tipos de estructuras para sus procesos de selección que permiten evaluar la calidad de las respuestas: conductual y situacional.

El primero, que revela aproximadamente un 29% de lo que sería el desempeño del candidato, indaga sobre los mayores logros que ha alcanzado en su trayectoria laboral y los correlaciona con los objetivos que tendría que alcanzar desde su nueva posición.

Por su parte, el enfoque conductual, que apoya un 26% en el logro del objetivo, busca indagar, a través de situaciones hipotéticas, el posible accionar a estas. Ambos enfoques detectan cómo los conocimientos del candidato aportan al crecimiento de la compañía, al desarrollo de nuevas líneas de negocios y a la manera en que su ética encaja con la de la compañía para enfrentar situaciones (blog.nubelo.com, 2015)

Vemos claramente como en el proceso de selección, se observan las aptitudes del candidato y cómo ellas están ligadas a las políticas de la compañía (valores y principios corporativos).

2. Los objetivos de la empresa, su Visión.

En ocasiones Google ha recurrido a la creatividad para atraer el talento que necesita, por ejemplo en el 2004, publicó rompecabezas crípticos en vallas publicitarias, cuya respuesta era la URL a la que se debía acceder para optar al puesto; también publicaron problemas matemáticos en sus páginas de búsquedas, de modo de, que si alguien los resolvía, los llevaba a una página que solicitaba los datos y luego era contactado vía telefónica por los reclutadores (blog.nubelo.com, 2015).

Ellos se enfocan claramente en los objetivos estratégicos de la empresa, más que en un cargo en particular, y dan prioridad a las aptitudes del candidato.

El paso a paso de la entrevista de Google

1. Evaluación del reclutador: Estos reclutadores revisan las hojas de vida de los candidatos donde verifican aspectos como la experiencia, habilidades técnicas y educación, mediante éste análisis, comprueba si hay o no potencial en el candidato.

2. Evaluación telefónica: Si pasa el primer análisis, el reclutador realizará una evaluación telefónica, donde indicarán detalladamente cómo será el proceso de selección e indagarán sobre el nivel de estudios del candidato. Esta entrevista dura unos 30 minutos, incluso le solicitan al candidato que escriba un código en un Doc Google, si el candidato responde correctamente a ésta función, los reclutadores asumen que tiene buenas habilidades técnicas.

3. Entrevista en sitio: Aquí cuatro o cinco personas entrevistan al candidato, puede estar incluido el manager del equipo y otros ejecutivos de su mismo nivel. Estas entrevistas suelen durar 45 minutos cada una, lo que se busca es, evaluar las habilidades técnicas o conocimientos técnicos específicos. Si el cargo tiene que ver con funciones técnicas, el candidato tendrá que resolver problemas técnicos en tiempo real, con esto se busca descubrir si el candidato tiene la preparación adecuada. Si se trata de otros tipos de cargos estas pruebas son diferentes, por ejemplo en Marketing y Relaciones Públicas se les pregunta a los candidatos como posicionar un producto, como manejar una crisis o como evaluar ofertas de la misma competencia.

4. Retroalimentación: Cada reclutador presenta sus comentarios en un formato estándar sobre el candidato y asigna una clasificación numérica. La retroalimentación dada

en la entrevista es revisada y se compara con información sobre otros candidatos para este trabajo y funciones similares. También se buscan referencias de anteriores empleadores por medio de correos electrónicos donde solicitan su opinión sobre el candidato. Si al final de éste proceso observan un buen potencial, éste perfil va al comité de contratación.

5. Comité de Contratación: El comité está integrado por altos directivos, ejecutivos y empleados expertos en el área de talento. Ellos revisan los posibles candidatos para los puestos disponibles, revisan el resultado de todo el proceso de contratación hasta ése momento, la experiencia y el “curriculum vitae”.

6. Revisión Ejecutiva: Este es el punto final del proceso de selección. En éste punto los ejecutivos revisan detenidamente que oferta le harán al candidato.

7. Retribuciones, revisión ejecutiva final y la oferta económica: El comité de compensación determina todo lo referente a las remuneraciones y beneficios; luego los altos ejecutivos revisan la oferta económica que le harán al candidato.

Por último el reclutador le notificará la oferta y le explicará todos los detalles al afortunado. Google es conocido por ofrecer ofertas económicas muy competitivas, solo quiere que la gente que trabaja para ellos sea feliz, esté motivada y enfocada en sus objetivos (blog.nubelo.com, 2015).

Observamos que el proceso de selección de Google está claramente dirigido a verificar las habilidades de cada candidato y que de acuerdo a ellas se asigna el cargo y su retribución económica. Todos los procesos son individuales, dirigidos a cada persona, a cada perfil. Es un proceso inclusivo, son varias las personas de la compañía que participan en la selección y verifican la proyección que el candidato quiere tener en la compañía.

Y ¿cuál es el candidato ideal para Google?

Lo que Google logró al final de todo el camino arduo para implantar procesos de selección eficientes: Definir su candidato ideal!

- El Talento Digital de Google es genial y orientado al trabajo en equipo.
- Son personas abiertas al cambio y a asumir desafíos
- Personas con habilidades de liderazgo.

Nuevamente damos por sentado, que empresas como Google se centran en la persona, en sus capacidades del “Ser”.


Las pruebas aplicadas son “in situ” y evalúan las capacidades que requieren para el cargo; la entrevista es fundamental para verificar su forma de ser, lo que quiere y a lo que aspira y que tan consecuente es con la visión de la Compañía.

Aquí mostramos una tabla de las empresas de tecnología de Estados Unidos, donde se recopila la información acerca del tiempo empleado en las entrevistas, de acuerdo al cargo:

Duración de las entrevistas.

Table 2. Tech Industry Jobs with the Longest and Shortest Interview Durations

Job Title	Interview Process Length (Days)	Job Title	Interview Process Length (Days)
Software Engineer	35.0	Financial Software Developer	19.9
Senior Applications Developer	28.3	User Experience Designer	19.3
Product Engineer	28.1	QA Engineer	17.9
Implementation Specialist	27.8	Junior Software Engineer	15.7
Hardware Engineer	27.0	IOS Developer	14.1
Quality Assurance	25.9	.NET Developer	14.0
Data Engineer	25.8	QA Tester	13.9
Database Administrator	25.5	Java Developer	12.5
Web Applications Developer	23.5	Web Designer	12.3
Data Scientist	23.2	Data Entry	8.5

 *Note: Reported job titles must have at least N = 30 reported interview durations. Data are from January 1, 2013 to December 31, 2014. Source: Glassdoor Economic Research*

(4) Glassdoor.com

Procesos de selección en Facebook, Google e IBM

La clave, encontrar el mejor talento

En los procesos de selección de empresas como Google la clave está en reclutar al mejor talento, y el mejor talento tiene que ver más con su actitud y la clase de persona que es, para Google es importante:

Valorar la pasión: Las personas apasionadas y animadas por el trabajo en general tienden a ser incorporaciones positivas porque su energía es contagiosa. Por ser apasionadas por el trabajo, esas personas pueden compensar por otros defectos,

porque están dispuestos a trabajar más y son más inteligentemente para conseguir los resultados deseados.

“Si tienes dos candidatos igual de buenos, escoja la persona que tiene más pasión por nuestra misión.” - Alto directivo Google-

Evitar sobre-valorar títulos: En sus principios Google era conocido por solamente contratar a gente que había estudiado en las mejores universidades. Con el tiempo, poco a poco Google empezó a valorar menos la credibilidad de la institución académica, y a medir las diferencias en rendición entre los estudiantes de las universidades reconocidas y las universidades menos reconocidas. Encontraron que había poca diferencia en desempeño, y como resultado, descartó la política de sobre-valorar la institución académica de la persona - aunque las notas alcanzadas aún son tomadas en cuenta para muchos trabajos.

Apreciar talento más que experiencia: Google tiene una historia de buscar los mejores graduados de la universidad y darles responsabilidades importantes desde el comienzo, a pesar de su falta de experiencia laboral. Google cree que es posible enseñar conocimiento, pero difícil de cultivar talento. Por eso Google valora menos la experiencia que tiene la persona al entrar y valora más el valor que puede agregar.

Conclusiones

Las empresas multinacionales tienen enfocados sus esfuerzos en realizar aquellos cambios necesarios y vitales para atraer y retener al mejor talento. Trabajan arduamente en la consecución del trabajo en equipo entre aquellos empleados que aunque comparten gustos y

experiencias diferentes, saben que la convergencia generacional más que una amenaza es una gran ventaja.

El reto está para aquellas pequeñas y medianas empresas que siguen trabajando bajo esquemas antiguos y tendientes a no avanzar en tecnología y vanguardia.

Colombia cuenta con grandes retos en esquemas laborales, sin embargo, poco a poco los nuevos líderes y dueños de empresa han entendido que se deben seguir las tendencias y se debe avanzar en el mundo globalizado. La labor no es sencilla, pero es apasionante y diversa.

REFERENCIAS

Rosana Tagliabue (2009) – La nueva generación y el trabajo
http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf

Artículo eltiempo.com, 2015 “Conozca a los Millennials ¿la generación que salvará al planeta?”.
<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/generacion-millennial-jovenes-nacidos-entre-1981-y-el-2000/15860315>

Artículo edenred “5 características de los Millennials en el mundo laboral”
<http://www.edenred.es/blog/caracteristicas-de-los-millennials> 15 de diciembre de 2015

Artículo [estrategiaynegocios.net](http://www.estrategiaynegocios.net) “66 % de ‘Millennials’ quieren irse de sus empresas antes de 2020” 19 de enero de 2016

<http://www.estrategiaynegocios.net/>

Artículo “Cuando cuatro generaciones convergen en el mundo laboral”. 19 de enero de 2014.

<http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/cuandocuatrogeneracionesconvergenenelmundolabora>

Artículo “Millennials y los estereotipos que pesan sobre ellos en Colombia. 21 de mayo de 2016.

<http://www.dinero.com/pais/articulo/los-millennials-y-los-estereotipos-que-pesa>”Millennials

Artículo “Top de las 10 empresas en las que los jóvenes sueñan trabajar.

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-segun-los-jovenes-colombianos>

Artículo “En qué marcas prefieren trabajar los Millennials”. 12 de abril de 2016.

<http://www.capital.cl/poder/2016/04/12/060414-en-que-marcas-prefieren-trabajar-los-millennials>

Artículo “¿Por qué todos quieren trabajar en Google? 29 de septiembre de 2015.

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/quieren-google-32626>

Filosofía Amazon - <http://amazon-operations.es/>

Artículo “¿Cómo es trabajar en Netflix? 21 de enero de 2015.

<http://www.minutouno.com/notas/351218-como-es-trabajar-netflix>

Artículo “Your Guide to Hiring Millennials [INFOGRAPHIC]” 28 de mayo de 2015

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/05/what-you-need-to-know-to-successfully-recruit-millennails-infographic#!>

Artículo “The 3 Job Aspects That Will Attract and Keep Millennials at Your Company” 21 de enero de 2014.

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2014/01/the-3-job-aspects-that-will-attract-and-keep-millennials-at-your-company>

Artículo “Millennials Will Become The Majority In The Workforce In 2015. Is Your Company Ready?” 11 de abril de 2014.

<http://www.fastcoexist.com/3037823/millennials-will-become-the-majority-in-the-workforce-in-2015-is-your-company-ready>

Pozzi, Sofia Magdalena. “Trabajo de Grado: Generación “Y” y sus expectativas laborales Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico. Un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés” junio de 2013.

<http://repositorio.udesa.edu.ar/>

Encuesta Deloitte. Brechas importantes. Encuesta Deloitte 2015. Generación del Milenio.

www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf

Artículo “El secreto del proceso de selección de Google para encontrar el mejor talento” 10 de noviembre de 2015.

<http://blog.nubelo.com/secreto-google-proceso-seleccion/>

Artículo “10 cosas que hace Google en su proceso de selección”

<http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal->

Artículo “Así son los procesos de selección de Google, Facebook e IBM”

<http://computerhoy.com/noticias/life/asi-son-procesos-seleccion-google-facebook-ibm-39451>

Artículo “Cuando cuatro generaciones convergen en el mundo laboral” 19 de enero de 2014.

<http://www.elnuevodia.com/negocios/finanzas/nota/cuandocuatrogeneracionesconvergenenelmundolaboral-1691725/>

Artículo “La generación Z cambiará el mundo” 03 de mayo de 2015.

http://politica.elpais.com/politica/2015/05/02/actualidad/1430576024_684493.html

Varela, Héctor GABRIEL. Ensayo: Los “Y” o millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo.

http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/256_trabajo_atm_varela.pdf

Artículo: “La estructura organizativa vertical y la horizontal”

http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizativa-vertical-horizontal-sobre_89971/

Artículo “Índice de competitividad Global 2015”

<http://www.ehowenespanol.com/> índice de competitividad global 2015

Artículo “Ocho motivos por los que los millennials van a cambiar tu empresa”

<http://asesoresdepymes.com/innovacion-desarrollo-de-negocio/8-motivos-por-los-que-los-millennials-van-a-cambiar-tu-empresa/>

Artículo “Seis rasgos claves de los millennials”

<http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.irDL1HQ>

Artículo “Reescribiendo las reglas del mundo laboral” 28 de septiembre de 2009
<http://archivo.elnuevodiario.com.ni/ellas/310250-reescribiendo-reglas-mundo-laboral/>

Artículo “Millennials, Baby boomers y Generación X: la combinación perfecta” 17 de marzo de 2014
<http://www.forbes.com.mx/millennials-baby-boomers-y-generacion-x-la-combinacion-perfecta/#gs.oKtFkE4>

Artículo “Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: más de 500 colaboradores”
<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>

Artículo “La paradoja de la generación del milenio” 26 de diciembre de 2014
https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2014/12/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf

Artículo “Características de la Generación Millennials”
<http://www.strategiamagazine.com/millennials-generacion-carateristicas>

D, Blasco Ricardo. “MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERADOS EN LA HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA”
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm>

Documentos “Selección de Personal”
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

CONTENIDO

Introducción	2
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Convergencia Generacional	5
Colombia y los Millennials	6
Las empresas preferidas por los millennials en el mundo	9
¿Cuál es el perfil que debe buscar una empresa para contratar a un Millennial? y ¿qué	

debe hacer la empresa para atraerlo y retenerlo?	13
Un nuevo modelo de selección	15
El rol de los procesos de Gestión Humano frente a la generación millennial	18
Pasos adicionales en el modelo de selección para Millennials	20
Limitaciones para aplicar el modelo dentro del entorno empresarial actual en Colombia.....	23
La realidad colombiana	25
Modelo Sistemático de Gestión Humana	28
Un ejemplo: Modelo de selección de Innerworkings	29
Modelo de selección Google	30
La clave: encontrar el mejor talento	36
Conclusiones	37
Referencias	38