

**IMPACTO DE LOS MILLENNIALS EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN
LA CORPORACIÓN CLUB EL NOGAL**

LEIDI TATIANA BUITRAGO GARCÍA

BRENDA GARCÍA CASTILLO

TATIANA GISELA RUIZ BAUTISTA

ANA MARÍA SUESCA CORTÉS

Especialización en Gerencia de Talento Humano

RAFAEL ANTONIO MOÑINO RAMIREZ

Tutor

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Especialización-Cohorte LIII

Bogotá D.C, Agosto 2017

Contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos	7
Marco Teórico.....	7
Hipótesis.....	16
Metodología.....	16
Técnica de Recolección de información	16
Población y Muestra.....	16
Análisis de la información	17
Resultados.....	21
Costo de un proceso actual	24
Conclusiones	27
Propuesta y Recomendaciones	28
Referencias.....	34

**IMPACTO DE LOS MILLENNIALS EN LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN
LA CORPORACIÓN CLUB EL NOGAL**

Buitrago, T.; Garcia, B.; Ruiz, T. & Suesca, A.

Universidad Sergio Arboleda

Resumen

A través de los años las distintas generaciones han marcado rasgos específicos en los ámbitos: familiar, social, educativo, laboral, entre otros; es por ello que actualmente han realizado varios estudios de estas características y su afectación en las relaciones laborales debido a la interacción que vienen presentando las empresas con las generaciones baby boomers, generación X y millennials.

La generación de los millennials ha llegado con una visión diferente del mundo, lo cual ha retado a las organizaciones a replantear su proceso desde atracción hasta la retención del talento, involucrando temas de responsabilidad social, equilibrio vida-trabajo, programas de felicidad laboral y planes de carrera que son puntos referentes para esta generación, es por eso que Club El Nogal está buscando nuevas alternativas para que los millennials tengan sentido de pertenencia por el Club y permitan aprovechar mutuamente la relación empleador – colaborador.

Palabras claves: Selección, contratación, reclutamiento, retiro, Millennials, generaciones, impacto.

Abstract

Through the years different generations have marked specific features in areas such as: family, social, educational, work, among others; that is why they have made several studies of these characteristics and their involvement in labor relations by the interaction that companies are presenting with the generations of baby boomers, generation X and millennials.

The millennial generation has come with a different vision of the world, which has challenged organizations to rethink their processes of attraction and keeping their talent through social responsibility programs, life-work balance, work-happiness programs which are referents for this generation. For this reasons Club El Nogal is looking for new alternatives so that millennials have a sense of belonging to the Club and to allow each other to take advantage of the employer - employee relationship.

Key words: Selection, recruitment, recruitment, retirement, Millennials, generations, impact.

Introducción

La integración de las generaciones baby boomers, X y millennials en el entorno laboral va más allá de un tema de edad, al marcar un estilo de vida para cada generación. La pregunta de hoy es ¿Cómo manejar esta mezcla?, se trata de profesionales con necesidades e intereses muy diferentes.

De acuerdo con encuesta realizada por Deloitte (2011) y publicado por el periódico notimex (2011) realizaron una encuesta donde se evidencia que:

“Sobre los factores que motivan y comprometen a los empleados, los Baby Boomers consideran la reputación del empleador como factor laboral determinante; la Generación X elige a partir de la trascendencia y aportación que le produce su trabajo diario, Los Millennials le atrae más una empresa socialmente responsable, abierta al diálogo y con logros de alcance global, reconocidos y relacionados con las nuevas tecnologías.

...En términos generales, las compañías deben considerar una estrategia que incluya el conocimiento y la experiencia de los baby boomers, la gestión y medida de la Generación X, y la actualización y el manejo experto de las nuevas tecnologías de los Millennials”

Con la información anterior se marcan una tendencia generacional donde los baby boomers hacen énfasis en la estabilidad y seguridad laboral, la generación X en oportunidades de desarrollo y calidad de relaciones laborales y los millennials en programas de desarrollo

acelerados, balance vida-trabajo, multitareas y acceso a tecnología. (Deloitte (2011) citado por el periódico Notimex (2011)

Los millennials son jóvenes que están en una búsqueda constante de aprendizaje y mayores desafíos, algunos de sus intereses van más allá de salario, buscan incentivos emocionales, son personas flexibles que prefieren trabajar desde la comodidad de su casa, son creadores e innovadores, quieren participar en la toma de decisiones.

De acuerdo con varias fuentes consultadas, estas características hacen un millennials más atractivo laboralmente:

- Capacidad para entender la tecnología digital hace que sean capaces de integrarla, de forma más intuitiva y rápida, en sus puestos de trabajo.
- Son inquietos, llevan a cabo varias tareas de forma eficiente.
- Son la generación con mayor tasa de estudios superiores, son conscientes de la necesidad de formación continua para poder ascender.
- Son más flexibles a los cambios.
- Son más proactivos y no tienen miedo a desarrollar sus propias ideas y proyectos.

Objetivo General

Mostrar el impacto que tienen los colaboradores identificados como millennials dentro de los procesos de atracción, selección, contratación y motivos de retiro en el Club El Nogal.

Objetivos específicos

- Identificar características, tendencias y comportamientos de los baby boomers, generación X, millennials y generación Z, con el fin de realizar un comparativo que permita ver el enfoque de cada generación.
- Realizar propuesta para la atracción y selección de los millennials para el Club el Nogal.
- Evaluar los motivos de retiro durante el 2016 y primer semestre 2017 en el Club el Nogal.

Marco Teórico

Como es bien sabido en los últimos años se ha generado cambios significativos en las estrategias que emplean las compañías para manejar su personal, sobre estos cambios y una de las fuertes teorías que se maneja es el ingreso de personal de las nuevas generaciones entre estas los millennials, que según Deloitte (2014) en el año 2025 el 75 % de la población laboral estará conformada por esta generación.

Sin embargo, también se deben tener en cuenta las generaciones que han antecedido estos cambios y que en este momento son los líderes, gerentes o dueños de las compañías donde se están implementado los cambios por los millennials, una de las generaciones de antecesores más importantes y que han marcado estilos de liderazgos complejos son los baby boomers (nacidos entre 1933 y 1960) que son personas “idealistas, con ganas de transformar el mundo, introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, líderes sin fines de lucro y con un sentido de que son irremplazables” (Chirinos, 2009)

Otra de las generaciones que han influenciado estos cambios ha sido la generación X (nacidos entre 1964-1979) quienes se identifican por la independencia que manejan en todos los ámbitos de su vida; buscan la fama y reconocimiento en vez de la felicidad como meta personal aunque manifiestan que si bien disfrutan trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo, tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra o baby boomers (Chirinos,2009).

Teniendo en cuenta los antecedentes que han precedido a los millennials, las empresas se han visto forzadas a renovar y cambiar constantemente, la adaptación se encuentra en todas las áreas de la empresas, sin embargo se evidencia que una de las áreas dentro de una compañía más afectada es la Gestión Humana que debe modificar e implementar nuevos procesos de atracción, selección y contratación más efectivos y llamativos; no obstante la globalización, tecnologías y las nuevas generaciones causan cambios como los siguientes:

Primero, se deben modificar las formas de atraer esta generación, según el artículo “4 formas de conquistar Millennials en tus procesos de Atracción y Selección” (Romero, 2016), se deben buscar mecanismo de comunicación más rápidos como la interacción virtual con tus candidatos y así poder transmitirles la cultura y la filosofía de tu organización, según este artículo el 52% frecuenta las Bolsas de empleos online, el 62% en redes sociales y 52% en páginas web empresariales.

Segundo, la selección y la contratación de los millennials dentro de las empresas se debe modificar debido a que en estos tiempo lo que se busca es mostrar transparencia y brindar información precisa del puesto, debido a que en este proceso lo que se requiere es establecer una

relación de honestidad entre ambas partes (Salgado,2017); por otra parte, en esta etapa del proceso se debe tener en cuenta que “aunque estas personas no tengan experiencia previa demostrable, hay que reconocer y poner en valor su preparación” (Salgado,2017) , por ende y debido al cambio los procesos de selección deben ser más dinámicos, digitales, aterrizados a la realidad, convincentes e innovadores con el único objetivo de captar la atención de un millennials que busca en las empresas un lugar donde puedan aportar, ser escuchados y tener la posibilidad de contribuir a crear un mundo mejor (Salgado, 2007)

Teniendo en cuenta lo anterior se encuentran varias características que identifican a cada una de las generaciones en los diferentes ámbitos como el laboral, económico, familiar, tecnológico y social. (Ver Tabla1).

Tabla 1

Características de cada Generación

	Baby Boomers	Generación X	Millennials	Generación Z
Año de Nacimiento	<i>Los Nacidos entre el año 1946 y el año 1964</i>	<i>Los nacidos entre el año 1965 y el año 1984</i>	<i>Los nacidos entre el año 1979 y el año 1995</i>	<i>A partir del año de 1996</i>
Economía	A nivel económico, se caracterizan por vivir de ahorros o de una pensión. Son muy cuidadosos al momento de gastar y por lo general tratan de no caer en compras de impulso. (Perezbolde, 2013)	Esta generación mueve al mundo a nivel laboral y económico, obtiene su nombre gracias a la dificultad de la generación anterior para entenderla, llamándola generación X, porque a su entender no tenía rumbo ni sentido. (Magazine, 2016)	No son consumidores masivos, prefieren tener experiencias significativas en vez de gastar su plata en cosas materiales. Los millennials al casarse ya en una edad adulta implican un retraso en su adquisición de bienes y servicios. (Semana, 2017)	Les preocupa la estabilidad económica, valoran el dinero desde muy temprana edad. Tienen Padres muy permisivos y no tiene límites.

Familiar	<p>El matrimonio heterosexual es el camino para conformar una familia, y de las generaciones actuales, son la más apegada a la religión. La edad promedio del matrimonio era 20 años para las mujeres y hombres (Perezbolde, 2013)</p> <p>Tienden más a apreciar su independencia y demoran mucho más tiempo que sus padres en tomar la decisión de casarse. La edad promedio de casarse es de 25 años para las mujeres y de 28 para los hombres. La familia tiene todavía un valor muy importante. (Ortiz, 2013)</p>	<p>Esta generación se declara completamente liberal en todos sentidos, desde el punto de vista familiar no consideran el matrimonio como una opción, encuentran el tener hijos un tema más para el futuro y las relaciones entre parejas del mismo sexo son bien vistas y aceptadas. (Magazine, 2016)</p>	<p>Son abiertos al vivir en una era multirracial, les gusta el deporte en la medida que los mantiene saludables.</p>
Educativo	<p>Apuestan al crecimiento y desarrollo profesional.</p> <p>Considera el ser emprendedor, gracias a que su nivel educativo es mayor que el de la generación</p>	<p>Esta generación prefiere aprender de manera autodidacta, de ahí que los tutoriales en internet sean su</p>	<p>“jóvenes multitarea, abiertos de mente, innovadores e impacientes, que exige</p>

	<p>previa. Buscan en la principal fuente de nuevas herramientas medida de sus posibilidades conocimiento. (Magazine, metodológicas y nuevas estudiar algo más que sólo 2016) Cada vez que encuentran formas de aprendizaje la universidad, por esta una mejor oportunidad laboral para las que los próximos razón los MBA los atrae. o de aprendizaje no dudan en maestros tienen que estar (Magazine, 2016) tomarla. (Semana, 2017) preparados" (Rello, 2016)</p>			
<p>Tecnología</p>	<p>Les tocó vivir el nacimiento de la televisión, vieron en vivo la llegada del hombre a la luna, pasaron del cine en blanco y negro al color, del teléfono de disco al de tonos, se maravillaron con la</p>	<p>A esta generación le toco vivir el nacimiento del Internet en la década de los 90's, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías. (Magazine, 2016)</p>	<p>Nació con Internet, por lo cual es su principal herramienta para distintos ámbitos de su vida; desde la comunicación por medio de redes sociales, la educación por medio de podcast, vida podcast y video blogs. La herramienta favorita son los smartphones y tablets,</p>	<p>Esta generación pone en alto el término multipantalla pues controlan más de dos pantallas a la vez, es decir, son visuales y son nativos digitales. (Salgado, 2017) No conciben la vida sin</p>

<p>llegada del fax, la lavadora eléctrica, los relojes de pulsera digitales, y por si no fuera suficiente para ellos, también vieron nacer a la telefonía celular, la computadora personal y el Internet. (Begazo, J. & Fernandez, W., 2015)</p>	<p>por tal motivo pasan gran parte de su tiempo utilizando estos dispositivos durante el día. (Magazine, 2016)</p>	<p>internet. (Digital, 2012)</p>	
<p>Social</p>	<p>Les gustan los programas de concurso, los noticieros y documentales. Son la generación que más lee, principalmente novelas y</p> <p>A nivel social, esta generación busca mostrar su éxito por medio de propiedades, gadgets y accesorios, así como en restaurantes, bares y viajes.</p>	<p>No le interesan los medios de comunicación, por lo que las noticias llegan a su vida de manera viral en redes sociales. La mayoría no profesa una religión y por lo general</p>	<p>Prefieren la privacidad, debido a que han aprendido los riesgos que tienen al compartir toda la información por internet. Los mueve la</p>

libros de superación (Magazine, 2016)
personal. Son más
hogareños y prefieren
comer en casa a pagar por
hacerlo fuera. (Magazine,
2016). Valoran pasar
tiempo con su familia, les
gusta lo tradicional, así
mismo consideran
importante la educación
de las personas.
(Montserrat, 2017)

prefieren a nivel político justicia y no conciben
opciones de izquierda. Son que esta no pueda existir.
idealistas y sueñan con hacer Son una generación que
grandes cosas en su vida, así marcará un impacto
como dejar un impacto en la mucho más radical que
sociedad. (Alcántara, 2016) los millennials. (Digital,
2012)

Laboral	<p>Son una generación importante en el sector del marketing y el trabajo es lo más importante, son protocolarios y jerárquicos, ocupan puestos de responsabilidad en la empresa. Las mujeres empiezan a emplearse, por lo que cambia el estilo de familia.</p>	<p>Son ambiciosos y buscan escalar posiciones antes dentro de una organización, de ahí que y varios alcancen posiciones gerenciales o directivas de entre los 30 y 40 años. (Magazine, 2016)</p> <p>Competitivos, jerárquicos, anteponen el trabajo a su vida personal y siguen protocolos, aunque empiezan a cuestionarlos.</p>	<p>Esta generación prefiere trabajar desde casa, no se siente cómoda con los horarios de oficina, por eso busca opciones de Home Office o en su caso son emprendedores que buscan abrir sus propias empresas, duran poco tiempo en un empleo gracias a las grandes expectativas que generan hacia el trabajo. Generan impacto, son flexibles, creadores innatos, impacientes y emprendedores. (Magazine, 2016)</p>	<p>Trabajan por obtener éxito personal, son autodidactas, son trabajadores enfocados y prefieren trabajar en empresas grandes donde puedan responden a sus necesidades y de igual forma les encanta ser su propio jefe.</p>
----------------	--	--	--	---

Hipótesis

Alta rotación del club el nogal afectada por los cambios generacionales debido a que cada una tiene características marcadas por cada época, generando en las personas y organizaciones estrategias, comportamientos y necesidades diferentes.

Metodología

Técnica de Recolección de información

La técnica de recolección de información que se implementara dentro de la investigación será la base de datos y análisis de contenido la cual consiste en reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado (documentos escritos, films, grabaciones, etc.) en datos, este puede definirse en “una técnica de codificación, donde se reducen grandes respuestas verbales a preguntas esenciales en categorías que se representan numéricamente” (Muehl,D, SF citado por Chávez, 2008)

Población y Muestra

La población sobre la cual se obtendrá la información será la planta de personal del Club el Nogal, allí se accederá a la información del área de Gestión Humana por medio de base de datos, la información solicitada a esta área será cantidad de personas por generaciones, funcionarios retirados por generación, tipos de retiro de la generación millennials y los motivos de renuncia de la generación millennials.

Análisis de la información

La elaboración de este artículo requirió de un proceso de revisión de las tendencias de las generaciones: baby boomers, X, millennials y Z; de acuerdo con las principales características generacionales se realizó un estudio en el Club El Nogal, donde se registró para el primer semestre de 2017 un 45% de colaboradores activos ubicados dentro de la generación millennials como se evidencia. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Nº funcionarios por generación

GENERACIONES	Nº EMPLEADOS
Baby Boomers	75
Generación X	316
Generación Z	32
Millennials	353
Total general	776

Adicional, se revisó los retiros por generación durante 2016 y primer semestre de 2017, observando que, de 179 retiros, 104 han sido de la generación Millennials con un porcentaje del 58% como lo registra (ver Tabla 3)

Tabla 3

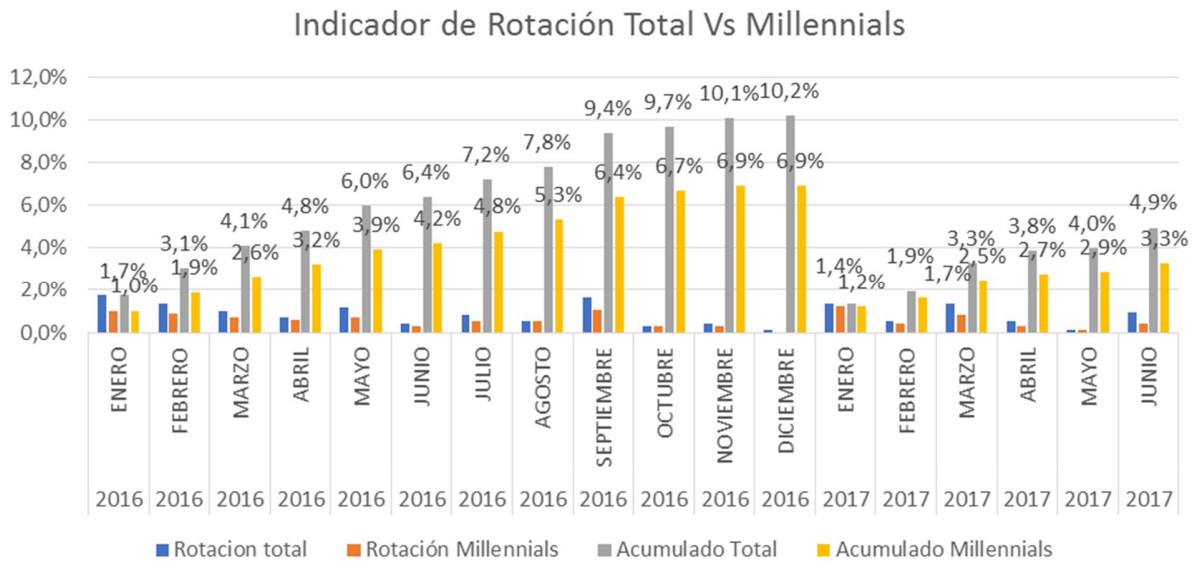
Nº funcionarios retirados por generación

GENERACIONES	Nº RETIROS
Baby Boomers	11
Generación X	56
Generación Z	8
Millennials	104
Total general	179

Por otra parte se realizó la revisión del índice de rotación del año 2016 y primer semestre del 2017 mes a mes con el fin de mostrar su comportamiento en los retiros del personal millennials versus la rotación total (Ver Figura 1)

Figural

Comportamiento de retiros mes a mes del Club El Nogal



De acuerdo con la gráfica anterior se puede evidenciar que del 10,2% del indicador de rotación de personal para el año 2016, el 6,9% pertenece a retiros del personal millennials, y de igual manera para el año 2017, del 4,9% de rotación de personal total acumulada, el 3,3% pertenece al personal millennials.

De acuerdo con las bases entregadas por el Club el Nogal, se evidencia los motivos de retiro de todas generaciones, realizando en análisis exclusivo de los millennials frente al tipo de retiro frecuente (ver Tabla 4)

Tabla 4**Tipos de retiro en el Club el Nogal**

TIPO DE RETIRO	% RETIRO MILLENNIALS
Renuncia	70%
Renuncia por falta disciplinaria	5%
Terminación contrato fijo	10%
Terminación de contrato con justa causa	4%
Terminación de contrato por periodo de prueba	6%
Terminación de contrato sin justa causa	6%
Total general	100%

Según la información de la tabla 4, observamos que el tipo predominante de retiro obedece a renunciaciones, de acuerdo con las entrevistas de retiro que se realizan en Club, los motivos principales por los cuales los colaboradores Millennials renuncian, son los siguientes: (ver Tabla 5.)

Tabla 5**Análisis de motivo de Renuncia**

MOTIVO DE RENUNCIA	PORCENTAJE
Adaptación al cargo	8%
Motivos familiares	5%
Motivos laborales	7%
Motivos personales	16%
Oportunidad de estudio	14%
Oportunidad de independizarse	8%
Oportunidad laboral	37%
Traslado a otra ciudad	4%

Resultados

Revisando cada una de las tablas se observó que los comportamientos de los Millennials dentro del Club el Nogal están alineados con las características globales de esta generación, la participación de los Millennials dentro de las empresas cada vez es mayor, igual pasa dentro del Club, donde esta población alcanzó el 45% de participación en la planta. Posterior, se realizó el análisis de los retiros, donde la población que mayor rotación presentaba era los Millennials, que son personas que siempre buscan un crecimiento acelerado, son emprendedores y tienen

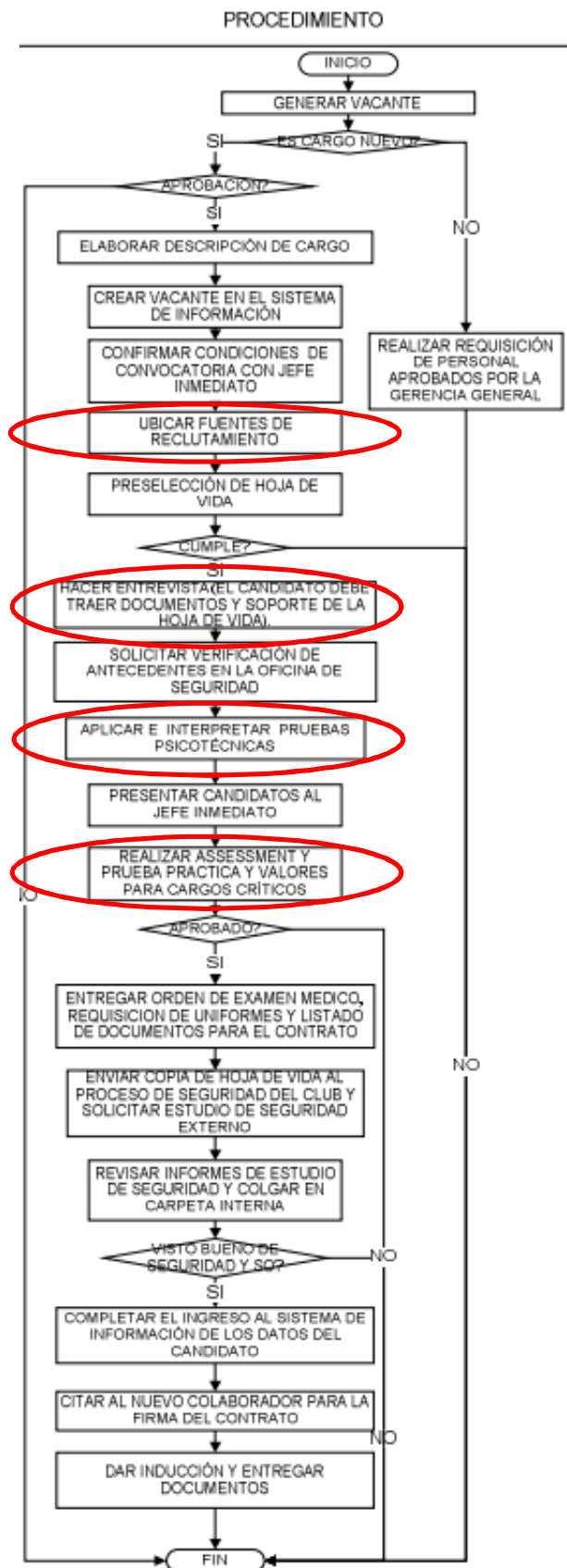
expectativas muy altas en temas laborales, estas características se reflejan en el Club el Nogal, donde el 37% se ha retirado por mejores ofertas laborales.

Las empresas deben adecuarse a este estilo de pensamiento e ir adelantando acciones encaminadas a atraer, contratar y retener los mejores talentos, para cumplir con esto se deben replantear los procesos que actualmente se manejan, enfocándonos directamente en el Club El Nogal.

A continuación, encontrarán el procedimiento establecido de selección y contratación de personal (P-GT001), demarcando en rojo los procesos que se proponen implementar dentro del Club El Nogal (Ver tabla 6)

Tabla 6

Proceso de selección en la Corporación Club el Nogal



Costo de un proceso actual

Según la información analizada en la rotación de personal del 2016 y 2017 se evidencia que el costo de un proceso de selección con un promedio de 5 candidatos para un cargo operativo: (Ver Tabla 7)

Tabla 7

Tabla de costos

Actividad por candidato	Personal Responsable	Cantidad	Unidad de Medida	Costo por Actividad
Realizar requisición del personal con las condiciones del cargo	Psicóloga de selección (\$12.746 hora con factor prestacional)	1	1 hora	\$12.746
Ubicar fuentes de reclutamiento para el cargo		1	1 hora	\$12.746
Publicaciones de Ofertas en Empleo.com y Computrabajo		1	Publicación en 2 páginas web	\$222.500
Hacer preselección de hojas de vida de acuerdo con el perfil del cargo		4	1 hora	\$50.984

Hacer entrevista al candidato		5	1 hora	\$63.730
Aplicar e interpretar pruebas psicotécnicas. Eros para cargos críticos 28.000	Psicóloga de selección (\$12.746 hora con factor prestacional)	5	1 hora	\$63.730
	Pruebas psicotécnicas	5	1 hora	\$0
Realizar assessment y pruebas prácticas solo para cargos críticos, para operativos no se realiza.	Psicóloga de selección (\$12.746 hora con factor prestacional) y Director (Promedio \$54.335 hora con factor prestacional)	5	1 hora	\$0
Orden de examen médico, requisición de uniformes y listado de documentos	Psicóloga de selección	1	1 examen médico incluido todos los exámenes	\$79.000
Solicitud de estudio de seguridad externo	Tercero, demora aproximadamente 7 días	1	1 estudio de Seguridad	\$130.000
Revisión de resultados	Psicóloga de	1	1 hora	\$12.746

médicos y estudio de	selección (\$12.746			
seguridad	hora con factor			
	prestacional)			
Contrato en el sistema de	Auxiliar de	1	1 hora	\$7.647
información	Contratación			
	(\$7.647 hora con			
	factor prestacional)			
Firma de documentos	Auxiliar de	1	1 hora	\$7.647
	Contratación			
	(\$7.647 hora con			
	factor prestacional)			
Inducción y entrega de	Auxiliar de	1	1 hora	\$7.647
documentos de ingreso	Contratación			
	(\$7.647 hora con			
	factor prestacional)			
	Psicóloga de	7	1 hora	\$89.222
	selección (\$12.746			
	hora con factor			
	prestacional)			
TOTAL COSTO POR PROCESO				\$767.992

El costo de realizar un proceso de selección para cubrir una vacante de personal operativo es de \$767.992, el cual varía de acuerdo con la necesidad del cargo, si es operativo o administrativo.

De acuerdo a lo anterior la totalidad de los retiros de millennials en el año 2016 y primer semestres del 2017 fueron 73 procesos de selección, donde se determina que el costo del proceso asciende a la suma \$56.063.416.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la anterior información, se evidencia que el proceso de atracción de personal a la organización se ve impactado por la entrada de la Generación Millennials puesto a que los procesos que actualmente el Club el Nogal utiliza para atraer nuevos potenciales se encuentran carentes de nuevas estrategias y tecnologías que puede optimizar tiempos en ambos sentidos, estas estrategias se encuentran sujetas a las nuevas tendencias de atracción de los millennials como la utilización de la tecnología, la disposición de tiempo y la motivación en la organización. Ahora bien, el proceso actual que el Club El Nogal utiliza no significa que no pueda ser útil, este podrá ser el punto de partida para alimentar un proceso de atracción y selección adecuada para el nuevo potencial del Club.

Por consiguiente, para el Club El Nogal será de gran importancia contar con el personal Millennials dentro de su fuerza laboral, si bien es sabido que los pensamientos y comportamientos de estos son diferentes frente a las organizaciones, está puede ser la oportunidad del Club El Nogal para mejorar sus procesos internos con nuevas tendencias,

oportunidades, mercados, talentos y liderazgo, que permitan darle nuevos aires e innovación a los procesos de la organización.

Como se evidencio en el análisis de información, el 58% de los retiros del Club El Nogal entre el 2016 y el primer semestre del 2017 refieren a personas de la Generación Millennials, del cual el 70% son por renunciias voluntarias, lo que indica que la carencia de procesos atractivos para los millennials generan un incremento 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, debido a que el reproceso de cubrir una vacante genera gasto de tiempo, de talento humano y recursos físicos, sin tener en cuenta el tiempo de inversión en la adquisición nuevamente de la curva de aprendizaje.

Además, se identificaron cada una de las características, tendencias y comportamientos de cada una de las Generaciones las cuales fueron comparadas entre sí, permitiendo identificar el enfoque de cada generación la cual indica que la Corporación Club El Nogal debe ser dinámica y creativa de acuerdo con la necesidad laboral de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, tomando el resultado del indicador, se concluye que el área de Selección realiza reprocesos que implican un mayor gasto de tiempo, costos y recursos físicos en el Club.

Propuesta y Recomendaciones

Teniendo en cuenta la información recolectada dentro de la investigación se evidencian que hay varios campos, áreas y situaciones que interfieren en la rotación y motivos de retiro del personal del Club el Nogal, por ello se recomienda la revisión, modificación e implementación en la atracción, selección y entrevistas.

Dentro de estas recomendaciones y cambios que sugieren son las siguientes:

Primero, se deben complementar las estrategias y medios de comunicación que se están utilizando para la atracción del personal, deben ser más actuales, tecnológicas y de fácil acceso al público, por ello se debe intervenir las **fuentes de reclutamiento**, debido que actualmente se utilizan fuentes internas, el empleo.com, Computrabajo, se recomienda utilizar redes sociales, freelances, app que utiliza la geo localización del dispositivo móvil para mostrar las ofertas laborales más cercanas a la persona. (El espectador 15 abril 2016).

Segundo, se debe generar la inclusión de nuevas pruebas psicotécnicas y entrevistas para una mayor atracción a los candidatos a los procesos de selección, aunque el Club el Nogal maneja **entrevistas** por competencias para su selección, se evidencia que los millennials son mucho más activos y proactivos lo cual impacta en una entrevista tradicional debido a que se puede presentar un aburrimiento y desinterés en el cargo al cual aplican e incluso hasta llegar al no presentarse a las mismas, por lo cual se propone implementar nuevas técnicas como son distintos tipos de entrevistas como: entrevistas focales o de incidentes críticos (especificadas para la identificación de competencias); entre estas se encuentran las entrevistas por video conferencia que aplica no solamente como un proceso de entrevista sino también como un método de selección que busca es generar a los aspirantes un estado de “relajación y hace que no se olviden de mantener el control de los detalles el 100% del tiempo, técnica que utilizan los reclutadores para evaluar la paciencia” (Rivero, 2016) de los participantes.

Tercero, debido a las pruebas que aplican en el club y la interpretación de cada una de ellas como el 16 PF (16 factores de personalidad) que busca evaluar detalladamente los rasgos detallados de la personalidad del evaluado (Oficiales, SF), el Valanti tiene como fin medir la

prioridad que dentro de una escala de valores da al sujeto a una serie de ítems (Escobar, 2001) y EROS que consiste en evaluar la personalidad, habilidades cognitivas, preferencias ocupacionales y conocimientos de Servicio al Cliente (Rocha, 2015), en donde los participantes deben acercarse al Club para presentarlas, por lo anterior, por las nuevas generaciones y la globalización se deberían realizar pruebas online, las cuales permiten evaluar los conocimientos sobre el cargo que va a desempeñar la persona, esto con el objetivo de evitar desplazamiento de los candidatos y obtener la información acerca de los resultados en menor tiempo, algunos pro acerca de esta aplicación.

- Aumenta la eficiencia en el proceso. No es necesario citar a los candidatos, usar cuadernillos ni hojas de respuesta, esperar hasta que completen la evaluación, transcribir a un sistema para calificar, sino que se envía un correo, la persona lo recibe y lo desarrolla en cualquier momento (Consejos profesionales, 2013)
- Evita la movilidad en zonas difíciles, la prueba puede realizarse desde cualquier lugar sin tener que utilizar medios de transporte (Consejos profesionales, 2013)
- Muestra respuestas en tiempo real, los clientes reciben un correo con estas, una vez la persona ha terminado el examen (Consejos profesionales, 2013)
- Tiene seguridad de la información que se está obteniendo, se graba al candidato mientras contesta el *test*, lo cual da tranquilidad a la empresa y al aspirante (Consejos profesionales, 2013)

Por último, la realización de **assessment center** y **pruebas prácticas** son estrategias que se utilizan en el club, sin embargo y por las características de los millennials, las actividades dinámicas y que pongan a prueba la inteligencia emocional y habilidades sociales del candidato

(Carazo, 2016), son más significativas a la hora de realizar un proceso de selección y dar respuestas más coherentes, entre estas se encuentran las siguientes:

Las dinámicas de Grupo son unas de las nuevas tendencias en los procesos de selección, las cuales NO TIENEN SOLUCIÓN y en donde se “busca evaluar la capacidad de argumentación de los aspirantes, sus habilidades sociales, actitudes, trabajo en equipo” (Carazo, 2016), situaciones que permiten conocer a los candidatos, su capacidad de reacción y espontaneidad ante pruebas no preparadas. Dentro de estas dinámicas de grupo se encuentran las siguientes

- **La Interacción grupal** es una de las dinámicas que busca conocer la capacidad de argumentación antes situaciones, ya que se forma un debate acerca de un tema de actualidad y se reparte el grupo para formar el pro y contra del tema (Carazo, 2016)
- El Role play **consiste que mediante** “un guion elaborado previamente, se solicita a cada candidato que asuma un rol que deberá representar en la dinámica de grupo” (Carazo, 2016)
- **Los Juegos de gestión busca identificar** y utilizar los propios argumentos, ideas y propuestas ante el rol que se le ha asignado con anterioridad (Carazo, 2016)
- **In basket** “consiste en simular una situación real similar a las tareas rutinarias del puesto al que se va a optar y solicitar que traten de resolverla.

Ahora bien, dentro de la propuesta se pretende con las anteriores actividades disminuir el indicador de rotación de personal del Club El Nogal, donde se fortalezcan los procesos de selección enfocados en la población millennials, mejorando la selección de nuevos talentos que

se adapten a la organización, donde la disminución del indicador de rotación afecte directamente los gastos que se generan al realizar reprocesos de selección.

Se espera disminuir un 15% los índices de rotación, generando un ahorro entre 7 a 8 procesos de selección para el personal millennials lo que equivale económicamente a \$6.143.936.

Teniendo en cuenta la adaptación al cargo, el impacto que genera tener una persona menos en planta disminuye la productiva en menos del 50% durante los primeros meses de vinculación.

Sin embargo, también se debe mejorar varios procesos que se encuentran inmersos en la rotación del personal pero que no han sido tratados a fondo dentro del documento, debido a que son de amplia investigación e implican un estudio más amplio, puesto que tienen una alta importancia se recomienda una revisión de los siguientes aspectos dentro de la Corporación el Club el Nogal

- Mejoramiento en el área de bienestar con el objetivo de aumentar la motivación y el sentido de pertenencia por la compañía y así disminuir la rotación por mejores oportunidades laborales.
- Mejoramiento por medio de capacitaciones de estilos de liderazgo a los jefes inmediatos pertenecientes a las generaciones baby boomers y X, ya que se evidencia que dentro de los motivos de retiro se encuentra la falta de adaptación a los cargos lo cual puede estar influenciado por los estilos de liderazgo o e los jefes de área.

- Teniendo en cuenta que uno de los motivos de renuncia más alta es la posibilidad de estudiar, se considera revisar la flexibilización de horarios para brindar la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos.
- Estructuración de un plan carrera en donde el personal vea las opciones de crecimiento personal y profesional dentro del club el Nogal.

Referencias

- Alcántara, R. (2016). ¿Que hay en la brecha generacional? *Infonor Diario Digital* ,
<http://www.infonor.com.mx/index.php/noticias/mexico-y-el-mundo/3/73613-que-hay-en-la-brecha-generacional>.
- Begazo, J. & Fernandez, W. (Noviembre de 2015). Los millenilas peruanos: características proyecciones de vida. Lima, Peru.
- Carazo, J. (2016 de Marzo de 2016). *Job fie*. Recuperado el Agosto de 2017, de
<https://www.jobfie.es/noticias/dinamicas-de-grupo-ejemplos-en-la-seleccion-de-personal/>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Venezuela.
- Deloitte. (2014). Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social.
- Deloitte. (2014). *Tendencias globales del Capital Humano 2014. Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*.
- Digital, S. y. (2012). Lo que deberías de saber sobre los baby boomers y las generaciones x y z.
<http://socialydigital.net/lo-que-deberias-saber-sobre-los-baby-boomers-y-las-generaciones-x-y-z/>.
- Escobar, O. (2001). *Academia*. Recuperado el 2017, de
http://www.academia.edu/10908686/Manual_del_valanti_comlpeto
- Estrada, J. (2017). *¿Cómo es el jefe ideal para los millennials?* Recuperado el Agosto de 2017, de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/04/como-es-el-jefe-ideal-para-los-millennials/>

Gonzalez, B. (SF). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ*. Recuperado el 2017, de Begoña Gonzalez: <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>

Gutierrez, A. (SF). La generacion Milleniasls y la nueva politica. *Jovenes y Generacion 2020* .

Magazine, M. (2016). Diferencia entre baby boomers generacion X y millennials. *M&P Magazine* , <https://mypmagazine.wordpress.com/2016/09/03/diferencias-entre-baby-boomers-generacion-x-y-millennials/>.

Martin, E. (2014). La generaciones y latinoamerica en las organizaciones, algunos aportes conceptuales. *Revista GTP* , 19.

Martin, R.;Ibañez, M.;Tagliabile, R.; Zangaro, M. (2009). *La nueva generacion y el trabajo* (Vol. 31). Baibaro.

Merca2.0, M. e. (2013). *Merca 2.0*. Recuperado el 2017, de <https://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

Montserrat, M. (20 de Junio de 2017). Persona e Consultores. *¿Quienes y como son los Baby Boomers?* , <http://personaconsultores.com/quienes-y-como-son-los-baby-boomers/>.

Notimex. (09 de 02 de 2011). Conviven baby boomers y generaciones X y Y en empleos. *Excelsior* .

Oficiales, P. C. (SF). *Cop*. Recuperado el Agosto de 2017, de Cop: <http://www.cop.es/uploads/pdf/16pf5.pdf>

Ortiz, C. (2013 de Septiembre de 2013). *Club Ensayos*. Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Generaciones-Baby-Boomer-X-Y-Y-Z/1011936.html>

Perezbolde, G. (2013). *Merca 2.0*. Recuperado el 2017, de <https://www.merca20.com/conoce-las-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

profesional, C. (20 de Agosto de 2013). Nuevas tendencias en pruebas de selección. *El empleo.com* , págs. <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/nuevas-tendencias-en-pruebas-de-seleccion-4378>.

Rello, J. (9 de Mayo de 2016). La generacion Z exige nuevas formas de aprendizaje. *El mundo* .

Rivero, S. (29 de Diciembre de 2016). Las nuevas técnicas de selección que utilizan los reclutadores. *Universia* , <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2016/12/29/1147876/nuevas-tecnicas-seleccion-utilizan-reclutadores.html>.

Rocha, L. (2015). *Catálogo de Pruebas Psicológicas*. UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI., Cali.

Romero, A. (febrero de 2016). *Evaluatest*. Recuperado el 2017, de <http://brivesoluciones.com/articulos.php?p=77&cat=blog>

Salgado, R. (21 de Marzo de 2017). *Con tu negocio*. Recuperado el 2017, de <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/que-buscan-millennials-en-procesos-seleccion/>

Sarmiento, A. (SF). ¿Resistencia a los Millennials? carta a los ‘baby boomers’ y la Generación X. *Finanzas personales* , <http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/millennials-porque-los-jovenes-abandonan-sus-trabajos/72050>.

Sarmiento, A. (SF). El video viral que explica la verdad sobre los millennials. *Finanzas personales* , <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/millennials-que-estan-buscando-los-jovenes-con-sus-vidas/71357>.

Sarmiento, A. (N/A). Plan de conquista para atraer Millennials a su empresa. *Finanzas Personales* , <http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/millennials-como-atraer-mas-millennials-a-su-empresa/72023>.

Semana. (2017). Seis características de los millenials que preoucoan a la economía. *Revista Semana* .

Semana, R. (2017). Millenials protagonistas de una nueva economía. *Revista Semana* .

Spain, R. a. (2016). *Great place to work*. Recuperado el 2017, de <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1182-5-diferentes-fuentes-de-reclutamiento-de-colaboradores>