

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO EN MILLENNIALS

**XIMENA BAUTISTA, ANDRES RIGUEROS, JANETH TRIANA, ALEJANDRA
VALERO.**

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BOGOTA D.C., 2019

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

CONTENIDO

Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
1. JUSTIFICACIÓN.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
4. MARCO DE REFERENCIA.....	12
4.1. Características de las diferentes generaciones.....	12
4.2. Historia de la generación Millennial.....	16
4.3. Rasgos clave de los Millennials.....	17
4.4. Los Millennials en Colombia.....	18
4.5. Estrategias de retención.....	18
4.6. Estrategias de retención actuales.....	22
5. METODO.....	23
5.1. Descripción de la herramienta.....	23
6. RESULTADOS.....	25

6.1. Análisis demográfico	25
6.2. Análisis de resultados.....	31
6.2.1. Reputación organizacional.....	31
6.2.2. Compensación salarial	33
6.2.3. Oportunidades de desarrollo	36
6.2.4. Liderazgo	38
6.2.5. Beneficios Extralegales.....	41
6.2.6. Bienestar y ambiente laboral.....	44
7. CONCLUSIONES	48
8. RECOMENDACIONES	50
LISTA DE REFERENCIAS	52
ANEXO 1: Instrumento Encuesta.....	55

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Generaciones activas en el ámbito laboral, Diseñada por los autores.	13
Figura 2. Información demográfica encuesta Investigación: Estrategias de Retención de Talento Humano Generacional en Colombia. Fuente. Los autores.	25
Figura 3. Inicio de vida laboral de los Millennials encuestados. Fuente. Los autores.....	27
Figura 4. Motivos de retiro. Fuente. Los autores.....	28
Figura 5. Motivos de renuncia voluntaria. Fuente. Los autores.....	29
Figura 6. Motivos de renuncia voluntaria. Fuente. Los autores.....	30
Figura 7. Motivos reputacionales que influyen en la decisión de dejar la compañía en la cual trabajan. Fuente. Los autores.	32
Figura 8. Preferencia motivacional. Fuente: Los autores.	34
Figura 9. Preferencia motivacional con base en el nivel académico. Fuente. Los autores.	35
Figura 10. Importancia de la capacitación en las oportunidades de desarrollo. Fuente. Los autores.	37
Figura 11. Importancia de la retroalimentación. Fuente. Los autores.	38
Figura 12. Frecuencia de la retroalimentación. Fuente. Los autores.	39
Figura 13. Influencia del líder. Fuente. Los autores.	40
Figura 14. Preferencia de beneficios. Fuente. Los autores	41
Figura 15. Beneficios extralegales económicos. Fuente. Los autores	42
Figura 16. Beneficios extralegales no monetarios. Fuente. Los autores.....	43
Figura 17. Preferencias en programas de bienestar. Fuente. Los autores	44

Figura 18. Influencia del salario sobre actividades de grupo para mejorar el clima en su equipo de trabajo. Fuente. Los autores 46

Figura 19. Preferencia de las actividades de bienestar con base en el nivel académico..... 47

Resumen

Actualmente, los Millennials son la fuerza laboral que se está tomando los ambientes organizacionales. Según varios estudios, este grupo generacional tiene su propia percepción de satisfacción laboral y se caracteriza por cuestionar muchas de las estrategias utilizadas por las organizaciones en el mundo actual, favoreciendo la competitividad de las empresas a través de la gestión de nuevas tendencias para el desarrollo de actividades y la presentación de un portafolio de productos y servicios orientado a la transformación de las mismas.

El reto de las empresas es adecuarse a las nuevas generaciones, para así poder aprovechar las potencialidades y características de este grupo poblacional. Este fue el objetivo del actual estudio, en donde a través de la herramienta se buscó identificar las preferencias de los Millennials en Colombia y compararlas con las teorías existentes para generar estrategias que favorezcan la atracción y retención de los Millennials, afín de optimizar procesos y disminuir costos presentados por la rotación del talento en las empresas que se encuentran aún en el modelo tradicional de trabajo.

Palabras Clave: Millennials, retención, motivación, satisfacción laboral.

Abstract

Nowadays, millennials are the workforce that have been taking all organizational environments. According to several studies, this generational group has its own insight on job satisfaction and is known for challenging many of the strategies currently used by organizations, which has encouraged the increase in company's competitiveness through the development of new tendencies that leads into a creative portfolio of products and services aim in company's transformation.

The main challenge for companies, is to adapt into this new generations so they can take advantage of the opportunities and characteristics this particular generational group have to offer. This was the general objective for the present essay, using a survey as a tool to identify millennials working preferences in Colombia so it can be compared against the most common strategies use in attracting and keeping talent, especially in millennials. The results eventually can optimize processes and reduce costs produced by staff turnover in companies that yet work under the traditional model.

Key words: Millennials, retention, motivation, job satisfaction

INTRODUCCIÓN

Los Millennials como grupo poblacional que replantea un nuevo concepto de organización, rompen los moldes tradicionales, innovando por medio del uso de herramientas tecnológicas, favoreciendo la competitividad de las empresas en el mercado, con un comportamiento marcado por cambios sociales, demográficos y económicos. Esto Genera nuevos retos para las empresas y sobre todo para las áreas de recursos humanos, que se ven obligadas a replantear sus estrategias de atracción y retención del talento.

El cambio generacional lleva a las empresas a establecer nuevos esquemas de remuneración, desarrollo y ambiente laboral que sea atractiva para las características y necesidades de la mayor fuerza laboral de la actualidad, los Millennials. Siendo así, el reto para las áreas de recursos humanos es comprender las formas en que estos nuevos trabajadores se relacionan con la empresa, qué los motiva, sus valores, expectativas y principios, de esta forma se podrán establecer estrategias adecuadas que creen una cultura de compromiso alineada a los aspectos que fomenten satisfacción en los Millennials.

Utilizando una encuesta diseñada específicamente para este estudio, se establecen las preferencias actuales de la generación Millennial segmentadas en diferentes categorías que permiten establecer recomendaciones adecuadas para la atracción y retención de esta generación.

1. JUSTIFICACIÓN

El área de talento humano presenta retos importantes en la gestión de colaboradores relacionados directamente con el incremento de productividad, uno de los indicadores que se encuentra en constante evaluación y medición es la rotación de personal, por lo cual es necesario diseñar estrategias y políticas que favorezcan la satisfacción y compromiso de los colaboradores con la compañía; a través del tiempo se han generado cambios sociales y culturales orientados a la globalización digital por lo que se ha modificado la visión respecto al concepto de trabajo.

En este orden de ideas es necesario que las empresas identifiquen las características de esta nueva generación, que se irá incursionando cada vez más es la fuerza laboral de las compañías, por lo cual es fundamental que ejecuten un cambio respecto a la estrategia y procesos desarrollados al interior de las áreas y temas relacionados con el talento humano, en donde la flexibilización es un aspecto transversal en variables como la compensación, horarios y ambiente laboral.

La empresa actual ha venido desarrollando y modificando sus procesos buscando atraer y retener el mejor talento; sin embargo, es necesario identificar qué aspectos impactan en mayor proporción la satisfacción de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales, para iniciar el proceso de cambio, identificando el costo de estos procesos como un aspecto fundamental en el retorno de la inversión de la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

Determinar el impacto de las estrategias de retención en la satisfacción laboral y estabilidad de la generación Millennial.

2.2.Objetivos Específicos

- Identificar en una muestra poblacional de Millennials las variables que determinan la estabilidad laboral dentro de la empresa.
- Comprobar que al interior de las empresas colombianas se están gestionando políticas y estrategias adecuadas de atracción y retención para la población Millennials.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Las estrategias de retención empleadas por las organizaciones actuales generan impacto en la satisfacción laboral y estabilidad de la generación Millennial?

4. MARCO DE REFERENCIA

Actualmente la generación Millennial se motiva por factores de comunicación, desempeño, labores sociales, tiempo libre, más que por factores de tipo monetario. Este grupo generacional busca y necesita ser dirigido por medio de premios y elogios, grandes compañías han decidido implementar programas de recompensas, adicional buscan que los espacios de trabajo no sean vistos de esta forma; grandes multinacionales cuentan con espacios de entretenimiento y esparcimiento, generando mayor beneficio para las organizaciones, hay colaboradores motivados, y obtienen mejores resultados en pro del crecimiento de las organizaciones.

Debe existir una relación entre la vida laboral y personal para las nuevas generaciones, es decir no solo buscan obtener puesto de trabajo donde existan grandes beneficios y remuneraciones económicas, sino también quieren encontrar una labor donde puedan tener la libertad y el tiempo para cumplir con sus labores, pero sin perderse de ningún detalle de su vida persona.

Basado en estas teorías se busca generar y/o reinventar nuevas formas para que esta generación objeto de estudio se encuentre más motivada a pertenecer a las organizaciones del mundo moderno.

4.1. Características de las diferentes generaciones

Para conocer cómo se pueden retener a las personas que hacen parte de la generación Millennial o generación, es necesario conocer un poco sobre todas las generaciones y como es su desempeño en el campo laboral.

Actualmente, contamos con 4 diferentes generaciones que se encuentran y conviven en el ámbito laboral, personas nacidas desde 1945 hasta la actualidad, que se desenvuelven con características propias de su personalidad y su etapa de vida, estas generaciones están divididas así:

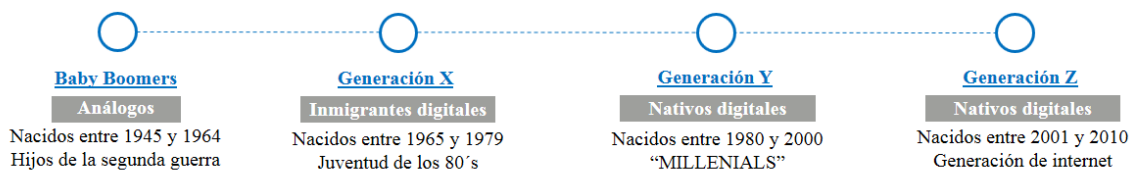


Figura 1. Generaciones activas en el ámbito laboral, Diseñada por los autores.

Ahora, es importante conocer algunas de las características más representativas de estas generaciones. De acuerdo con el estudio *“la convivencia de diferentes generaciones, una ecuación difícil de resolver”* realizado por Alicia Barbieri, la generación de los baby boomers se caracteriza, por oponerse a los valores tradicionales de la época y su estatus se diferenciaba por la cantidad de bienes que tenían, también, empezaron a destacarse por tener la educación como medio de progreso, es decir empezaron a profesionalizarse. (Barbieri, 2008). Para los baby boomers el alto compromiso con la organización era fundamental, eran empleados de tiempo completo, es decir que el balance vida trabajo para ellos no existía.

Por otro lado, la generación X, son personas nacidas durante una época coyuntural, después de la caída del muro de Berlín y la guerra fría, por lo que vivieron durante una incertidumbre laboral. Se caracterizan por ser escépticos y creen en sí mismos, mas no en los demás. También, profesionalmente empezaron a ser más estudiados, preocupándose por aprender idiomas y trabajar mientras estudiaban y empezaron a ser padres a mayor edad.

La generación Y o los Millennials, según Barbieri, se caracterizan por darle menos importancia al dinero, buscan un balance trabajo y vida personal, están siempre conectados, quieren diversión en el trabajo, se preocupan por causas sociales y ambientales y procuran ser únicos en lo que hacen. (Barbieri, 2008)

Finalmente, la generación Z o los centennialls, nacidos en pleno auge de las redes sociales, son quienes empezaran a entrar al mundo laboral y son los verdaderos nativos digitales, artículo la profesora de comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Mireia Montaña, no conciben un mundo sin internet y redes sociales, son capaces de utilizar hasta 5 dispositivos a la vez y son dependientes de la tecnología y así mismo están habituados a hacer múltiples tareas y procesar al mismo tiempo varias fuentes de información. (Blasco, 2018)

Por ende, es importante conocer como es la interacción entre estas generaciones y cuáles son sus preferencias en el ámbito laboral, para esto es importante hacer una reflexión respondiendo la siguiente pregunta ¿influye la edad en la forma en que actuamos, nos relacionamos y trabajamos?

La respuesta a esta pregunta puede parecer muy sencilla, pero a la vez puede tener muchos matices, existen algunos mitos y realidades en las diferencias generacionales en cuanto al estilo de vida que tienen las personas que hacen parte de cada una de ellas. Teniendo en cuenta el estudio global realizado por Nielsen (The Nielsen Company, 2015), en donde se encuestaron 30000 participantes de 30 países, es posible concluir lo siguiente:

- Algunos de los valores tradicionales han ido cambiando a través de las generaciones, pero del todo, para las generaciones más jóvenes como la generación Z o los

Millennials prefieren las grandes ciudades, pero aun así un gran porcentaje de ellos le gustaría vivir en espacios más tranquilos y alejados de las metrópolis. En cuanto a la posibilidad de confirmar una familia, estas generaciones jóvenes prefieren evitarlo en muchos países del mundo, pero la compra de casa, casarse y tener hijos siguen siendo metas importantes para muchos de los jóvenes encuestados.

- En cuanto a la consulta de noticias a través de televisión es el común denominador en todas las generaciones, seguido de los motores de búsqueda a través de internet.
- Para la hora de comer, los Millennials, seguidos de la generación Z, prefieren comer fuera más seguido que las demás generaciones, según la encuesta, 6 de cada 10 Millennials, dicen comer fuera al menos una vez a la semana, dos veces el porcentaje de los baby boomers, así mismo, el 81 % los Millennials están dispuestos a pagar más por alimentos con beneficios que las demás generaciones.
- Para el tiempo de ocio la televisión sigue siendo la actividad favorita para los miembros de todas las generaciones, exceptuando la generación Z, quienes se inclinan más por escuchar música o leer.
- En el ámbito laboral, el estudio se centró la satisfacción en el trabajo actual y los niveles de rotación, lo que dejó como conclusión que más de la mitad de las generaciones activas laboralmente, es decir los Millennials, la generación x y los baby boomers se encuentran satisfechos con sus ocupaciones, ambiente laboral, colegas, balance trabajo/vida y jefes—y este sentimiento incrementa con la edad, sin embargo no se encuentran satisfechos con los temas de remuneración ahorro y planes de retiro. Adicional a esto, el porcentaje de rotación de la

generación Millennial sigue siendo un tema que preocupa a los empleadores actuales, según el estudio, los Millennials son 2 veces más propensos a dejar sus trabajos actuales en menos de dos años, en comparación con los miembros de la generación X.

Esto nos da una visión un poco más amplia sobre los comportamientos y características de las diferentes generaciones, y nos da un insumo de cómo es posible establecer una estrategia de retención enfocada a la generación Millennial.

Adicional a esto, según el artículo realizado por Guy Berger, los Millennials presentan una tendencia a cambiar más de trabajo que las generaciones anteriores, y esta realidad, sigue aumentando con el tiempo. (Berger, 2016), Berger relaciona en su estudio que el número de empresas en las que ha trabajado cada generación dentro de los cinco años posterior a su graduación ha aumentado de manera constatada con el paso del tiempo y los trabajadores más jóvenes han cambiado más de trabajo que los demás. También, la firma consultora Michael Page, en un estudio denominado, Lo que quieren los Millennials y los centenials en el trabajo (MichaelPage, 2018), informan que el 23% de los Millennials están interesados en recibir una nueva propuesta laboral, así se encuentren trabajando.

Por otro lado, este mismo estudio destaca que tanto los Millennials como los centenials no solo exigen salarios competitivos, sino que también exigen un “salario emocional” que les ofrezca diferentes beneficios de bienestar laboral y calidad de vida.

4.2.Historia de la generación Millennial

Estos nacen de guerras como la guerra del golfo, aunque en Latinoamérica nacen más que todo de la democracia y en una era de crisis a nivel económico.

Actualmente son personas que viven de redes sociales, reality Shows en donde exponen sus vidas, están pendientes de sus likes, volver publica su vida privada etcétera, es decir, una vida con entorno casi que totalmente virtual. Por lo anterior son personas que se basan en mostrar la mejor imagen, en vivir de apariencias. En temas laborales buscan líderes que los guíen y los retroalimenten constantemente. (Mora, 2018)

4.3. Rasgos clave de los Millennials

En un estudio de la firma Deloitte el 30% de la población corresponde a Millennials y que para el 2025 serán el 75 % del personal en las organizaciones, es decir dejarán de ser una minoría que abarcará la mayoría del mercado laboral (Gutierrez, 2014). Son caracterizados por ser:

- Digitales, tienen un dominio de estas tecnologías casi que natural como si fuera una parte que compone su anatomía, su tiempo es invertido o se encuentra en su gran mayoría detrás de una pantalla.
- Multipantalla y multidispositivo, va de la mano y/o tiene relación con la característica anteriormente mencionada y descrita; ya que son capaces de usar gran cantidad de dispositivos para el desarrollo de cada una de sus actividades, y por medio de ello pueden lograr ejecutar varias tareas a la vez donde Latinoamérica tiende caracterizarse más por este que comportamiento que otras regiones del mundo debido esta población consume contenidos online en un promedio de 7 horas al día.
- Nomófobos y appdictos, más de un 78% de los Millennials en Latinoamérica posee un dispositivo móvil (celular, laptop o Tablet), y es por ello que la demanda de aplicaciones móviles cada vez aumenta más; e incluso muchas de sus relaciones y/o comunicaciones se manejan con ellas.

- Sociales, alrededor del 88% de la población Millennial en la región tiene alguna red social y es que estas se vuelven partes fundamentales de sus vidas, donde las actividades realizadas son consultar, compartir y comentar, todo por medio de sus Smartphones.
- Críticos y exigentes, esto va atado a sus pensamientos volátiles y tan solo por una experiencia negativa pueden abandonar o dejar de ser fieles a ciertos servicios. Se basan mucho con las experiencias del consumidor, les es supremamente importante un buen servicio al cliente.
- Exigen Personalización Y Nuevos Valores, les gusta que las empresas a las que pertenecen o visitan se adapten a cada uno de sus gustos o preferencias, es decir les gustan que estas tengan definido cómo son sus comportamientos.

4.4.Los Millennials en Colombia

En Colombia los Millennials tienen características particulares. Según una investigación de RADDAR, una empresa que se dedica a investigaciones de consumidores y de mercado, a partir del año 2022 uno de cada tres colombianos hará parte de la generación Millennial. Indican también que son personas que tienen interés por ser de principios y valores. Además, son dependientes y por pertenecer a la era digital de la internet, y por ello este servicio se convirtió parte de la canasta familiar y generó en el 2016 una inflación en Colombia del 9%, e incluso pasar por un duro año en lo que a lo económico se refiere. (Revista Semana, 2017)

4.5.Estrategias de retención.

La retención del talento humano es uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones ya que actualmente se han generado un conjunto de cambios tanto sociales, económicos,

culturales y ambientales, lo que demanda personal competente que se ajuste a las necesidades del mercado, Jerico (2001) describe que las personas con talento son aquellas que se encuentran comprometidas con la obtención de resultados superiores, destaca que los profesionales con talento rompen el paradigma relacionado con el coeficiente intelectual y en cambio resaltan la capacidad de aprender y desaprender lo conocido, generando un cambio e innovación en las compañías que se ajusten a las necesidades de la sociedad.

Algunas variables que intervienen en la retención, es la satisfacción por parte del colaborador, según Colquitt et al (2007) citado por Pérez & Azzollini (2013), la satisfacción laboral es un estado emocional que representa como el trabajador se siente y piensa respecto a su trabajo, este estado impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional.

En este orden de ideas existen incentivos monetarios y no monetarios que se encuentran directamente relacionados con la satisfacción laboral, los trabajadores desarrollan sus actividades por un beneficio atractivo, es decir cualquier tipo de recompensa, reconocimiento, condiciones laborales o calidad de vida del trabajador; los incentivos monetarios posiblemente son más determinantes para el desempeño y motivación para los trabajadores, sin embargo en ocasiones no obtienen los resultados esperados. (Chillogallo, 2017)

De acuerdo a lo anterior, Arokiasamy et al. (2013) citado por Chillogallo (2017) describe que existen un conjunto de incentivos relacionados con la compensación como el salario, bonificaciones, primas extralegales y seguros de vida que generan en el empleado compromiso y percepción positiva respecto al buen clima laboral , sin embargo existen incentivos no monetarios

que impactan directamente a la satisfacción del trabajador y a la productividad, como lo son horarios flexibles, home office, vestuario, gimnasio, lugares de entretenimiento y/o días adicionales de vacaciones.

El desarrollar una actividad o trabajo no solo genera bienestar por la remuneración económica que se obtiene, sino por fortalecer y desarrollar competencias en el colaborador, factores como primas extralegales y percepción de estabilidad laboral son determinantes para la satisfacción laboral. (Marin & Giraldo, 2016)

De acuerdo a lo descrito por Dychtwald, Erickson & Morison (2014) las empresas deben orientar sus procesos y practicas un modelo flexible, afín de satisfacer las expectativas y necesidades de cambio de la generación digital, resaltan la importancia de tres aspectos fundamentales: la integración rápida, retención continua y facilidad para retornar a la empresa. El primer aspecto se relaciona con el diseño de programas que permitan establecer las condiciones de crecimiento, desarrollo y éxito desde el inicio de la labor, el aprendizaje continuo fortalece la satisfacción, compromiso y productividad.

El segundo aspecto define una constante estimulación a la generación Millennial, el proceso de retención debe ser continuo y sistemático, permitiendo fortalecer el compromiso individual y anticipando el abandono del cargo, algunas de las compañías actuales diseñan objetivos, medidas de actuación, curvas de reacción y planes de mejora enfocados a la gestión y retención del talento. Algunas de las variables que fortalecen el compromiso y permanencia son la gestión del trabajo en equipo, oportunidades de movilidad, compensación salarial relacionada a

los resultados y desempeño, clima laboral agradable sustentado en la diversión, el compañerismo y participación, formación y capacitación continua.

Por último, la facilidad para retornar a la empresa hace referencia a la oportunidad que tienen los trabajadores de regresar años después a la compañía en la cual se retiraron anteriormente, por lo cual es necesario en el momento en que se lleva a cabo el retiro, que se desarrolle en un ambiente amistoso, generando un constante vínculo y motivación para un reintegro. De acuerdo a varias investigaciones descritas por Dychtwald, Erickson & Morison (2014) la ventaja de tener antiguos empleados genera en la empresa estabilidad, ya que los trabajadores reconocen la cultura de la empresa, su regreso es motivado y generan nuevas ideas, socios y procesos que consolidaron en su ausencia.

Pérez & Azzollini (2013) destacan el liderazgo como una variable que interviene directamente en la satisfacción laboral, los jefes y líderes de las empresas actuales deben desarrollar un estilo inclusivo y no autoritario, donde asuman un rol de entrenador por medio de programas de desarrollo interactivos. Las nuevas tendencias de retención del talento se relacionan además con variables como: la autonomía para tomar decisiones para organizar su trabajo, el networking, entendido como eventos en los cuales se busca construir una red de contactos que buscan generar oportunidades de negocio y proyectos laborales, compañías comprometidas con valores solidarios con el medio ambiente y la sociedad, espacios de actividades culturales y deportivas dentro de la organización, espacios de trabajo personalizados, donde puedan tener un estilo propio tanto en su vestuario como entorno, buenas relaciones laborales, la flexibilidad en el horario de trabajo (teletrabajo), empleo de canales de comunicación con la redes sociales whatsapp, facebook, Instagram, etc., , paquetes de beneficios relacionados con la educación

externa y entretenimiento, reconocimiento por el trabajo bien hecho con incentivos como tiempo libre, desarrollo profesional o más responsabilidad (Martínez, 2017).

4.6.Estrategias de retención actuales

Bajo el entendido de que esta generación tiene inmerso un alto contacto con la tecnología y que ésta determina en mayor proporcionalidad la forma en la que las personas ejecutan sus labores dentro de la organización, es evidente que los colaboradores deben estar en un constante proceso de entrenamiento y evolución. Junto con las jornadas de capacitación y entrenamiento viene consigo el entender qué motiva realmente esta generación y la compensación idónea para el reconocimiento tanto económico como emocional necesarias para lograr un alto nivel de retención en esta generación. (KPMG International Cooperative, 2016)

Desde esta perspectiva, la tendencia actual de las empresas tanto nacionales como multinacionales, se han enfocado a cubrir aspectos que vayan más allá de lo económico y tradicional para cubrir aspectos de tipo social, crecimiento profesional, personal, autonomía e independencia; dentro de estas podemos encontrar (Thompson, 2011):

- Marca empleadora, la atracción del talento a través de la cultura organizacional
- Programas de responsabilidad social y ambiental
- Reconocimiento, retroalimentación y motivación
- Empoderamiento y trabajo en equipo
- Innovación tecnológica, opciones móviles y herramientas digitales
- Flexibilidad laboral y equilibrio entre la vida personal y laboral
- Enfoque en su desarrollo personal

- Movilidad laboral.

5. METODO

El método a utilizar involucra como instrumento básico una encuesta virtual de 31 preguntas, dirigida a personas cuyo rango de edad lo clasifica dentro de la generación Millennial (ver anexo 1).

Encuesta: Permite la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas (Martín,2011).Por otro lado, Martín (2011) señala que la encuesta “*utiliza cuestionarios básicamente con preguntas abiertas, recoge información objetiva o sobre hechos (no opiniones ni actitudes); recurre a informantes y utiliza censos o muestras intencionales*”. Además, menciona que la encuesta presenta dos características básicas: Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado y utiliza muestras de la población objeto de estudio (Martín,2011)

5.1.Descripción de la herramienta

Para conocer como es el comportamiento de los Millennials en su ambiente laboral, se realizó una encuesta con una muestra de 98 personas pertenecientes a esta generación, para determinar un acercamiento a las preferencias de los Millennials en Colombia en cuanto a los diferentes aspectos de retención que existen en las empresas y teorías vigentes sobre esta generación a nivel mundial.

La encuesta fue diseñada bajo la premisa de conocer las preferencias de los Millennials para escoger y permanecer laborando en una compañía, logrando explorar las percepciones de estos en

diferentes aspectos de la actualidad empresarial. Para lograr tener un análisis más profundo, la encuesta se fundamentó en las siguientes categorías:

- Reputación de la organización
- Compensación salarial
- Oportunidades de desarrollo
- Liderazgo
- Beneficios Extralegales
- Bienestar y ambiente laboral

6. RESULTADOS

Con el objetivo de identificar el impacto de las estrategias de retención en la satisfacción laboral y estabilidad en la generación Millennial, se realiza una revisión bibliográfica identificando las tendencias actuales empleadas por las organizaciones, analizando cada uno de los factores que componen las variables de estudio.

6.1. Análisis demográfico

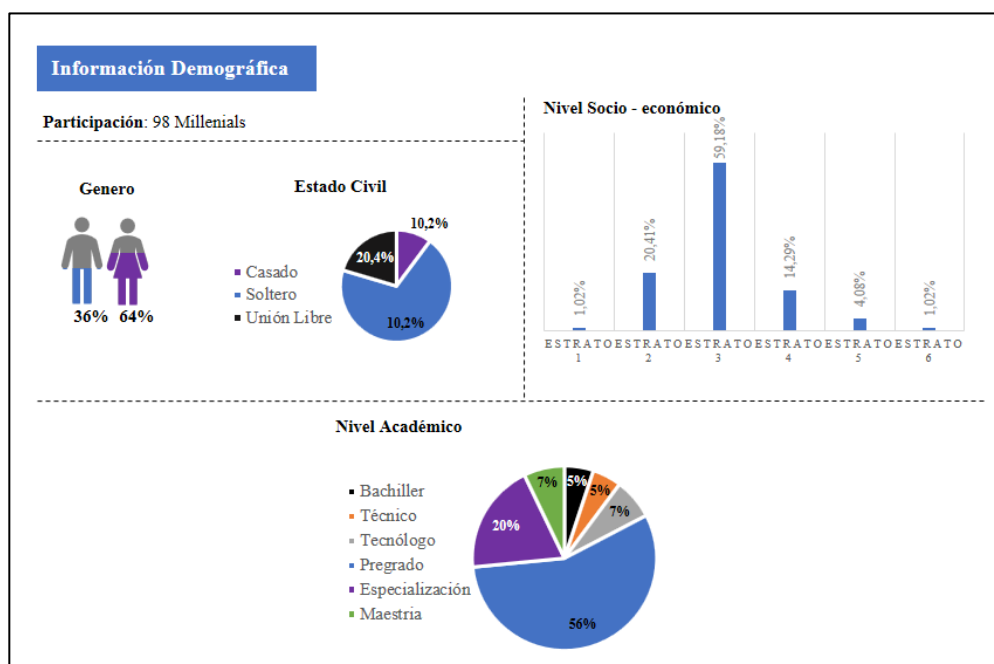


Figura 2. Información demográfica encuesta Investigación: Estrategias de Retención de Talento Humano Generacional en Colombia. Fuente. Los autores.

De la muestra encuestada, se evidenció que participó un 64% de población femenina vs. un 36% de población masculina. Así mismo, encontramos diferencias en el estado civil de la población encuestada, teniendo un porcentaje 10% de personas casadas, 20% de personas que viven en unión libre y una predominancia del 69% de personas solteras. Por otro lado, hallamos

que, de los Millennials que participaron del estudio, solo el 5% cuentan con estudios básicos de bachiller, mientras que el 95% ha realizado estudios de educación superior, segmentados en estudios técnicos y tecnológicos (12%), estudios de pregrado (56%) y postgrado (27%).

La muestra encuestada en la investigación, de acuerdo con los resultados demográficos en educación, se comporta de forma muy similar a la tendencia mundial, ya que, según varios estudios, esta generación tiene una mejor educación que sus padres, y el acceso a educación superior ha sido mucho más fácil que en otras generaciones. Ahora bien, es importante conocer cómo se desenvuelven los Millennials que participaron del estudio, en el aspecto empresarial, ¿qué los motiva y qué influenciaría en la toma de una decisión para dejar una empresa? y de esta forma conocer cuales estrategias de retención son efectivas en Colombia y hacia donde se deben dirigir las empresas en los próximos años.

Dentro de la encuesta se plantearon diferentes preguntas que buscan conocer como ha sido la vida laboral de los participantes del estudio, si se encuentran trabajando actualmente, y si estarían interesados de cambiar algo en la realidad que viven hoy en día.

En cuanto a la historia laboral, en el *Grafico Número 2*, es posible observar en qué edad iniciaron a trabajar las personas encuestadas, existiendo una predominancia por iniciar experiencia laboral en edades jóvenes, con un porcentaje 86,73% de personas que iniciaron su vida laboral antes de los 23 años.

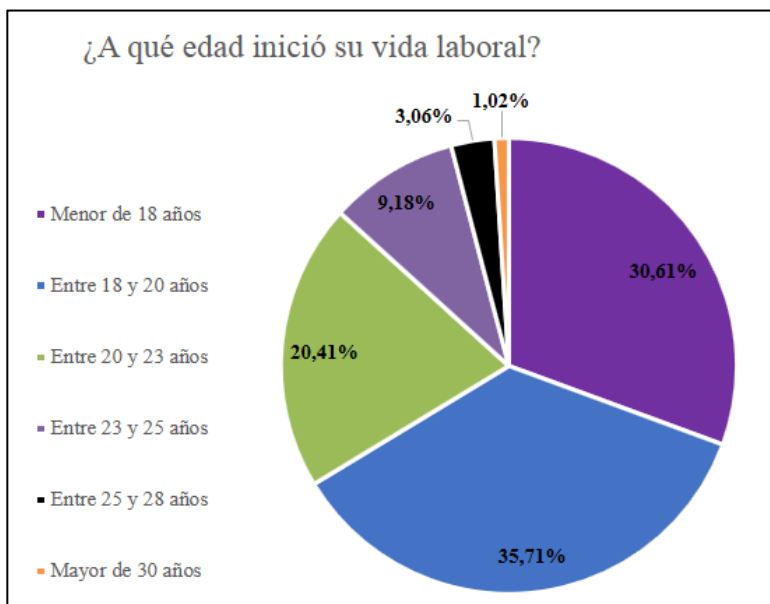


Figura 3. Inicio de vida laboral de los Millennials encuestados. Fuente. Los autores.

Aun así, a pesar de que la mayoría de la población inició su vida laboral bastante joven, la estabilidad laboral de las personas que participaron ha sido variable a lo largo de los años, de los encuestados, actualmente solo el 79,5% cuenta con un vínculo laboral como empleado de una empresa, mientras que el 30,31% ha trabajado en 5 o más empresas y solo el 11% ha trabajado en una sola empresa a lo largo de su experiencia laboral. Además, al preguntar a los encuestados ¿tiene intención de cambiar de trabajo en el próximo año? Un 53% de la población contestó que sí. Esto comprueba lo que dice Guy Berger en un estudio realizado para linkedin en donde plantea que los jóvenes, pertenecientes a la generación Y (Millennials) cambian de trabajo al menos 4 veces durante su primera década de trabajo, además, según dice Berguer, este salto entre empresas se ha venido acelerando con el tiempo entre las generaciones y sigue aumentando constantemente. (Berger, 2016)

Al preguntar al 88,7% de personas que han trabajado en más de una empresa ¿Cuál ha sido el motivo más frecuente por el cual se dio su retiro? El 66,33% de la población afirmó que había sido renuncia voluntaria, mientras que el resto de la población por otras causas diferentes, que no tenía que ver con la decisión propia de abandonar la empresa. En el grafico a continuación, se encuentran detalladas las diferentes causas de retiro presentadas por los encuestados que han trabajado en más de una empresa.

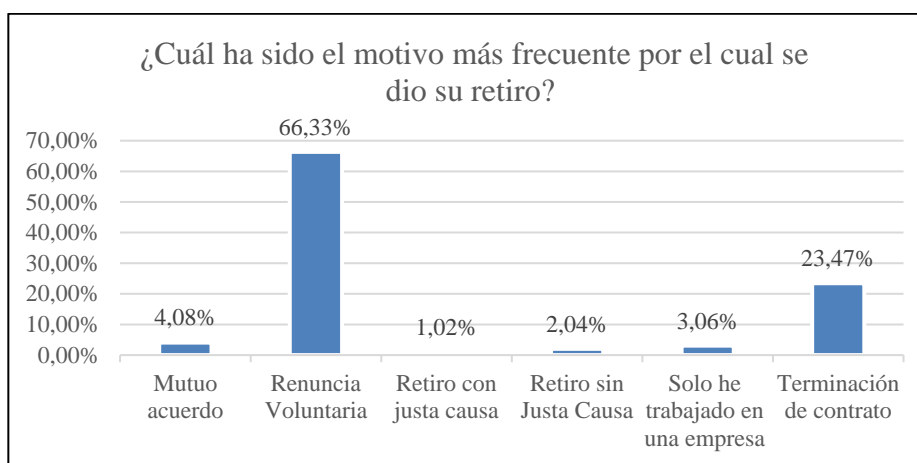


Figura 4. Motivos de retiro. Fuente. Los autores.

Un indicio sobre la causa que lleva a los Millennials a dar estos saltos entre trabajos y no tener estabilidad laboral, es posible encontrarlo al conocer que llevo al 66,3% de la población que ha trabajado en más de una empresa a tomar la decisión de renunciar voluntariamente. Al analizar estas respuestas indudablemente la causa más común con un 58,46%, es que estas personas han tomado esta decisión por que han recibido una mejor oferta salarial como se puede observar en la figura a continuación:

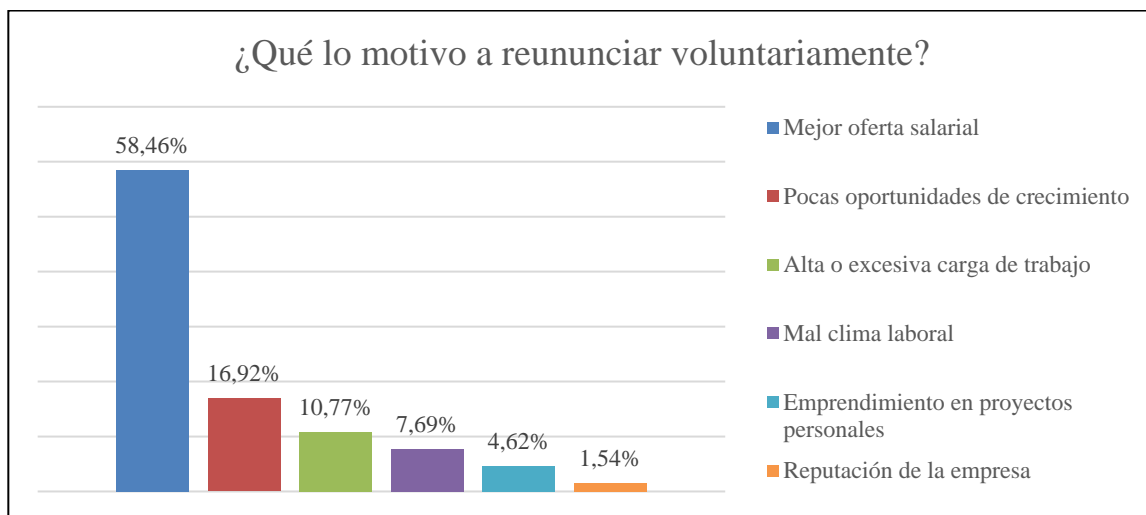


Figura 5. Motivos de renuncia voluntaria. Fuente. Los autores.

Ahora, para tener una conclusión más acertada, se indagó por qué el 53% de la población desearía cambiar de empresa en el próximo año y las causas más frecuentes que llevan a un Millennial a tomar esta decisión son: obtener un salario más alto (43,23%), cambiar a un empleo que les genere mayores retos (25,85%) y no contar con oportunidades de crecimiento en su empleo actual (17,31).

Es decir que tanto para quienes han renunciado voluntariamente a una o varias empresas en el pasado, como para quienes tienen intenciones de renunciar en el futuro, los aspectos más relevantes para tomar esta decisión son:

- Oferta Salarial
- Nuevos retos
- Oportunidades de crecimiento
- Carga laboral.

Siendo así, entonces en un proceso de selección, ¿qué es en lo que se fijan los Millennials y que deben tener en cuenta las empresas para generar esta atracción? Para resolver esta inquietud, se le plantearon a los encuestados las siguientes preguntas:

- Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuál es el aspecto más relevante para tomar la decisión?
- Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuál es el aspecto menos relevante para tomar la decisión?

En el grafico a continuación es posible observar el detalle de las respuestas de los participantes.

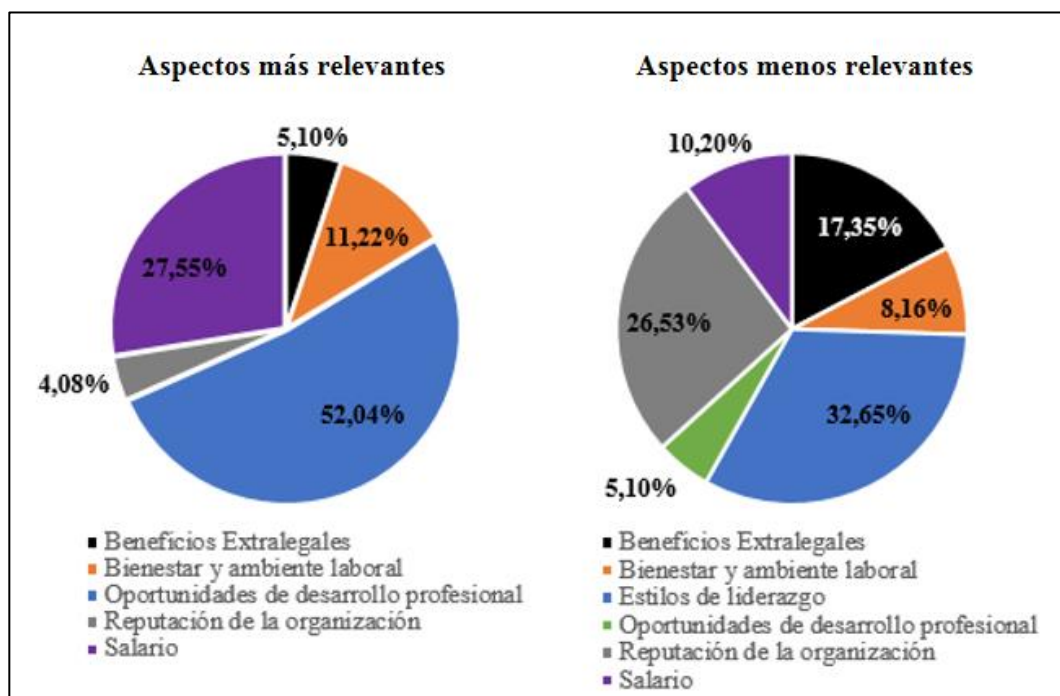


Figura 6. Motivos de renuncia voluntaria. Fuente. Los autores.

Es posible deducir, que después de analizar diferentes factores de atracción y retención los aspectos más importantes para un Millennial son las oportunidades de desarrollo y el salario, así mismo los aspectos menos relevantes son los estilos de liderazgo y la reputación de la organización, sin embargo cada uno de estos, es mucho más profundo, y las organizaciones deben preocuparse por tener un equilibrio entre todos para lograr minimizar los índices de rotación y generar una mayor estabilidad en esta población.

6.2. Análisis de resultados

6.2.1. Reputación organizacional

El amplio acceso a la información y la difusión de información en tiempo real a través de las redes sociales ha generado una tendencia especialmente entre los Millennials en la que su opinión, y en general la de los medios de comunicación especializados, genera un diferenciador a la hora de aceptar una oferta laboral. Por esto, consultamos a los encuestados cuál, dentro de una lista de las razones más comunes en el ámbito laboral, es el problema reputacional que lo llevarían a tomar la decisión de dejar la compañía para la cual trabaja. La opción con mayor acogida se inclina a problemas por maltrato laboral y no es de extrañar en un país como Colombia, en el que su legislación laboral durante los últimos años ha determinado una conducta altamente proteccionista a los derechos del trabajador y el respaldo a las organizaciones sindicales que pretenden de igual forma la protección y la ampliación de beneficios de los empleados.

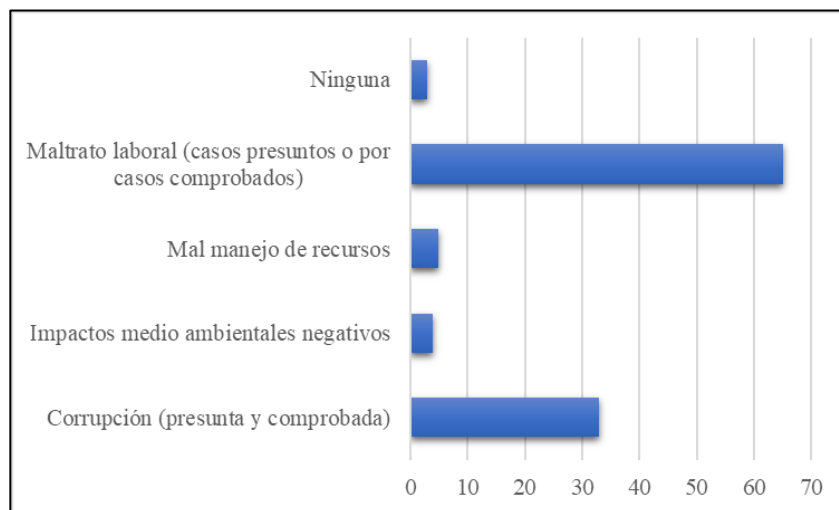


Figura 7. Motivos reputacionales que influyen en la decisión de dejar la compañía en la cual trabajan. Fuente. Los autores.

A su vez, aunque con un menor porcentaje, 30 personas ven los juzgamientos por corrupción como un factor determinante a la hora de rechazar o dejar su trabajo actual; una respuesta totalmente entendible por cuanto desde el punto de vista popular, las acciones ilegales de una compañía podrían reflejar, justa o injustamente, el hacer y ser de todos sus empleados. Así mismo, se activa allí la pérdida del sentido de pertenencia de un trabajador por su organización, el trabajador ya no se identifica con la razón de ser y los valores de su organización y prefiere buscar nuevas oportunidades que coincidan más con su filosofía y pensamiento de vida.

Para esta encuesta, contamos con una alta participación de mujeres y esto nos da un panorama tendiente al lento, pero notable, índice de empleabilidad de las mujeres en Colombia. De acuerdo a las cifras publicadas por el DANE, en el último trimestre móvil del 2018 el mercado laboral estuvo integrado en un 50.7% por mujeres y en un 49.3% por hombres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018). Es interesante ver que dentro de los resultados, las mujeres apoyan firmemente evitar tener una relación laboral con empresas que hayan tenido o

tengan reconocimiento presunto por casos de maltrato laboral y esto se debe, en mayor medida, gracias a la creciente decisión de más mujeres por denunciar ante las autoridades competentes los eventos de acoso laboral. Indudablemente, el acoso y el maltrato laboral son compartimientos totalmente reprochables tanto en hombres como en mujeres, pero también es evidente que la población más vulnerada en este caso es el género femenino. Para combatir esta situación, el Ministerio del Trabajo tiene actualmente un programa para la denuncia de casos por acoso laboral que va de la mano de la Línea 155 de la Policía Nacional en el que orientan a las mujeres con el procedimiento a seguir en este tipo de situaciones. De manera enfática el Ministerio del Trabajo resalta la labor que deben ejercer las empresas colombianas en la protección y prevención de casos por violencia de género. (Ministerio del Trabajo, 2017)

6.2.2. Compensación salarial

El enfoque principal pretendido con esta pregunta no es consultar a los encuestados sobre su compensación salarial pues entendemos que las bandas salariales colombianas, incluso dentro de empresas del mismo sector, presentan grandes diferencias marcadas especialmente por las condiciones económicas de la organización. Dicho esto, y entendiendo que de acuerdo con los planteamientos actuales la generación Millennial muestra mayor interés en oportunidades experienciales más que en las monetarias, confirmamos que al menos, para la muestra encuestada, prefieren un crecimiento en experiencia profesional con nuevos retos y responsabilidades sobre incrementos salariales en un cargo estacionario y que no ofrece oportunidades de aprendizaje constante.

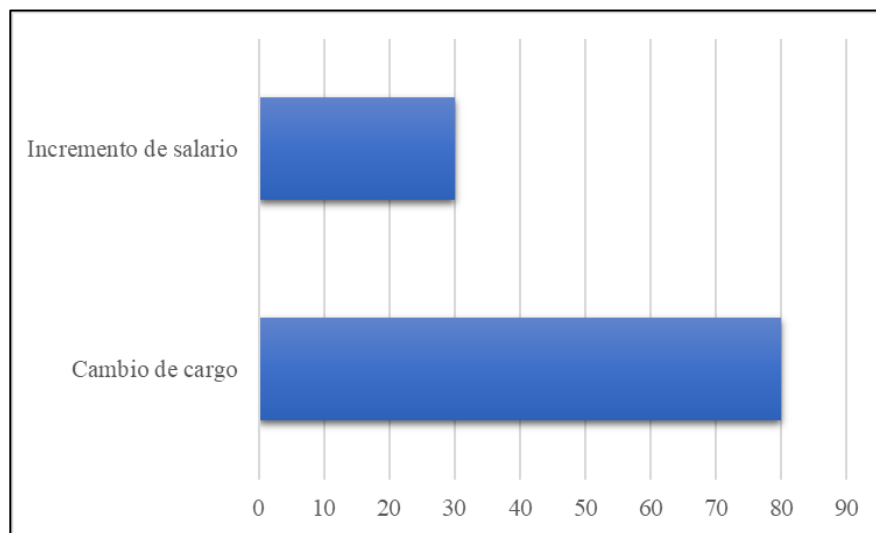


Figura 8. Preferencia motivacional. Fuente: Los autores.

Esto no quiere decir que esta generación pretenda empleos con salarios bajos e injustos, pero si empleos en los que con una paga coherente a sus habilidades se compense también sus aportes a la innovación y, más importante aún, que soporte sus intereses académicos y de formación.

Ahora Bien, un grupo específico de la población tiene un comportamiento diferente, al evaluar la pregunta con base en el nivel educativo, encontramos que quienes tienen estudios de maestría, prefieren un incremento de salario en el mismo cargo y desempeñando las mismas funciones sobre un cambio de cargo en el que se dé la posibilidad de tener nuevos retos y responsabilidades. Esto puede deberse al sentir de algunos Millennials que se han sentido subvalorados a pesar de los muchos estudios que han realizado y sienten poco apoyo por parte de las empresas.

Sin embargo, y continuando con la correlación que ejerce el grado académico con la preferencia en la compensación, encontramos que de los 98 Millennials encuestados, 55 aún se encuentran haciendo sus estudios de pregrado y de ellos 41 preferirían un cambio de cargo o nuevos retos profesionales. Esta segmentación nos da un amplio panorama de cómo debería diseñarse los planes de crecimiento, retención y engagement en las empresas colombianas pues este grupo poblacional ve mayor intereses en el crecimiento basado en el aprendizaje y como amplia sus conocimientos sobre la vida; si lo vemos desde otra óptica, un joven que se encuentra en su primer etapa de formación académica profesional esta habido de conocimiento y a su vez quiere que esta experiencia le brinde respuesta a las preguntas que todos en algún momento nos hemos formulado: ¿en qué me quiero desempeñar como profesional?, ¿en qué áreas quiero trabajar?, ¿es esta realmente la profesión que quiero ejercer?.

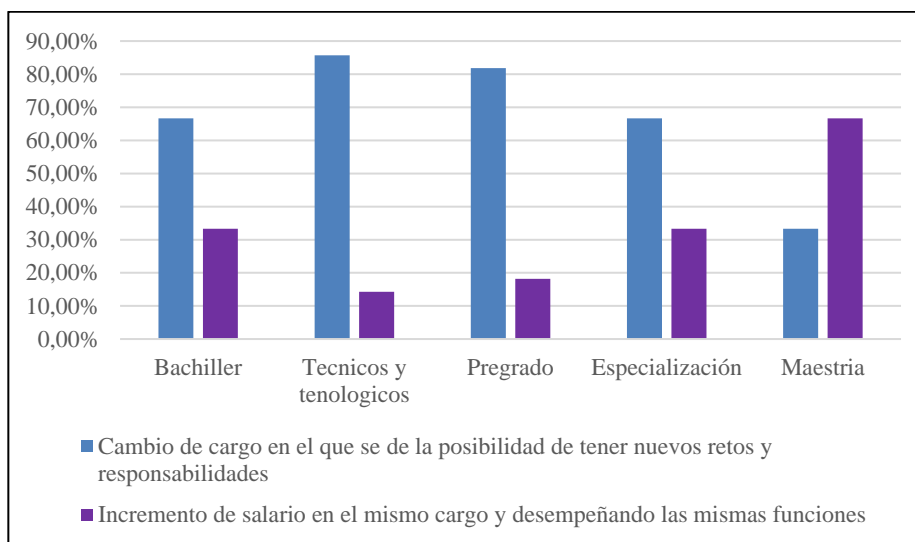


Figura 9. Preferencia motivacional con base en el nivel académico. Fuente. Los autores.

6.2.3. Oportunidades de desarrollo

Con el fin de establecer qué tan importante es contar con oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones para la población Millennials, y gracias a los resultados obtenidos en la encuesta; se puede observar que ellos se mueven por los retos, por lo nuevo, por explorar y descubrir cada día nuevas capacidades, según lo respondido por la muestra en más del 70% prefieren un cambio de cargo en el que se dé la posibilidad de tener nuevos retos y responsabilidades, a tener un incremento de salario en el mismo cargo y desempeñando las mismas funciones.

Según lo anterior una de las formas para lograr motivar y retener a esta población en las organizaciones, es asignar a esta clase de colaboradores proyectos de innovación donde la responsabilidad y la labor de cada día se ve orientada a superar retos y evitar caer en la cotidianidad o rutina.

Adicional también se puede apoyar los resultados obtenidos en cada una de las preguntas con lo descrito por KPMG, donde indican que este tipo de colaboradores necesitan de constante entrenamiento y evolución, como factor motivacional y de reconocimiento que forma parte de retener a esta generación (KPMG International Cooperative, 2016)

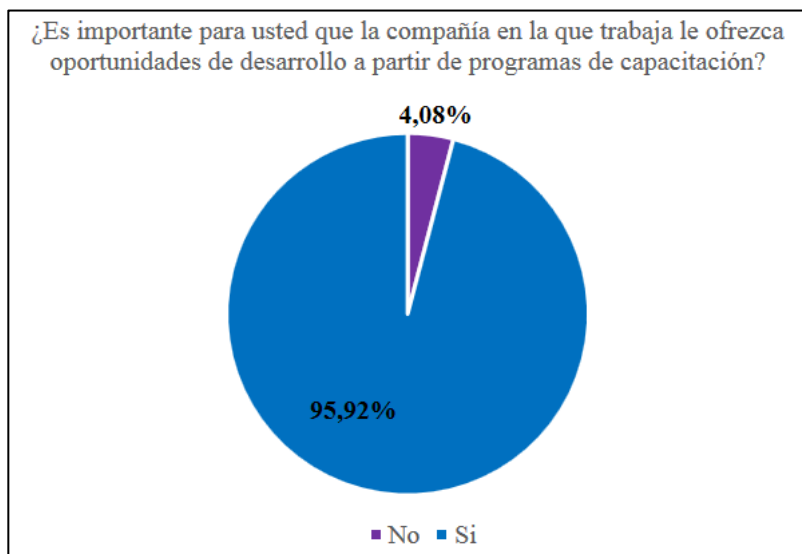


Figura 10. Importancia de la capacitación en las oportunidades de desarrollo. Fuente. Los autores.

La generación Millennials no se motiva únicamente por dinero, también es ambiciosa con sus conocimientos, piensan en ampliar sus capacidades intelectuales, aplicarlas, no son conformes con un únicamente saber de un solo tema, se caracterizan por ser versátiles, exploradores y curiosos. Por lo anterior casi que un 98% de la población encuestada prefieren pertenecer a compañía donde se ofrezcan oportunidades de desarrollo a partir de programas de capacitación.

Como estrategia se plantea generar un plan de capacitación que se ejecute de forma mensual, este plan de capacitación se basará principalmente en los gustos o prioridades que cuenten los colaboradores; sin olvidar que deben ir de la mano con las estrategias y necesidades de cada una de las organizaciones.

6.2.4. Liderazgo



Figura 11. Importancia de la retroalimentación. Fuente. Los autores.

Para la población nacida entre 1981 y 1993 no solo es importante realizar su trabajo y funciones de una forma adecuada, sino también saber qué piensan sus superiores sobre su desempeño; saber cuáles son sus oportunidades de mejora y crecimiento. Esto se puede evidenciar en los resultados a la pregunta planteada, los cuales se pueden observar en el *Grafico Numero 10*.

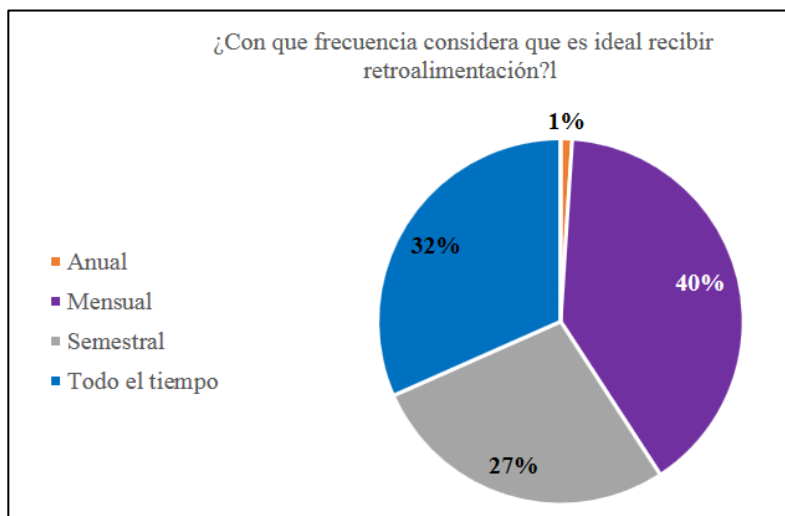


Figura 12. Frecuencia de la retroalimentación. Fuente. Los autores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se infiere que los Millennials, prefieren tener procesos de retroalimentación en todo momento y mensualmente con un 32% y 40% respectivamente; esta población se caracteriza por vivir el momento, son impacientes que prefieren saber en el momento lo que sucede; no vivir con la ansiedad e incertidumbre.

Con la información obtenida de las preguntas 22 y 23 se plantea eliminar las tan utilizadas y reconocidas evaluaciones de desempeño, reemplazarlas por la socialización y creación de programa de medición del desempeño y/o retroalimentación; este se debe realizar de forma mensual y de acuerdo a los sucesos en ocasiones diario; los resultados de cada una de estas retroalimentaciones deben contener acciones de mejora, acciones correctivas, puntos a destacar del colaborador, felicitaciones y/o recomendaciones.

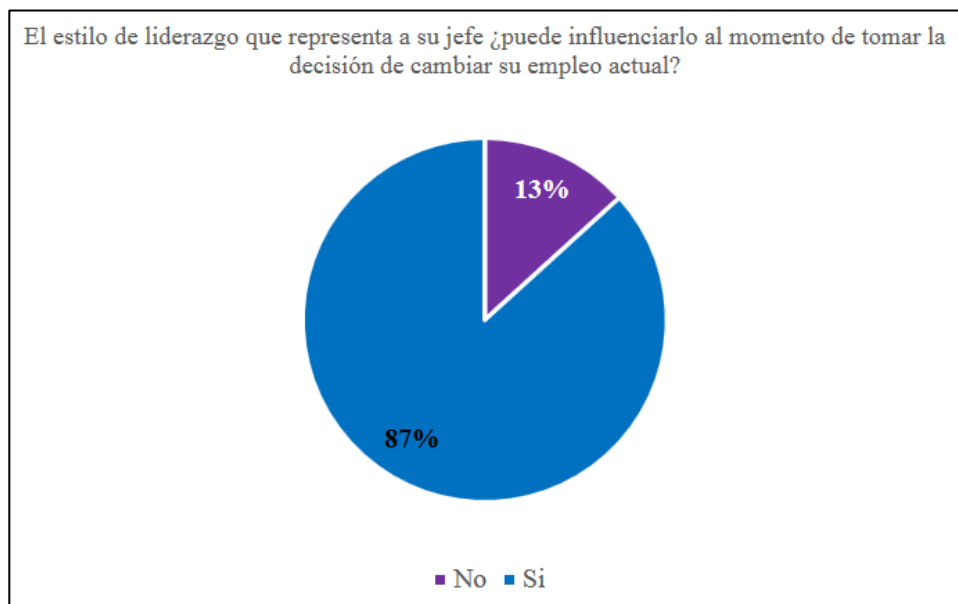


Figura 13. Influencia del líder. Fuente. Los autores.

En estos resultados se puede evidenciar que la generación Y se ve influenciada o encuentra como uno de los principales motivos a la hora de cambiar de trabajo, el estilo de liderazgo o la forma en la que sus líderes dirigen cada uno de los equipos de trabajo. Debido a lo anterior un 86.73% ven como un factor importante que motiva a cambiar de empleo.

Como estrategia se plantea crear programas de selección donde uno de los requisitos a evaluar sea el estilo de liderazgo, el cual debe encajar con la cultura Millennials, una cultura basada en la libre expresión, en el bienestar social, en los retos, en la amabilidad, y el crecimiento personal y profesional. Adicional en lo anterior crear programas de formación de líderes que fomenten el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral.

Dentro de las categorías de Oportunidades de Desarrollo y Estilos de liderazgo se puede encontrar y analizar que los Millennials en lo que respecta a temas laborales no únicamente se ven influenciados por el dinero, sino en la forma en la que pueden crecer y aportar en las

organizaciones a las cuales pertenecen. Se ven altamente influenciados por la forma en que son dirigidos y tratados por sus líderes.

Por todo lo anterior las áreas de talento y las organizaciones no deben considerar que un buen salario y prestaciones extralegales es sinónimo de personal motivado y de estabilidad laboral, sino que los Millennials tienen prioridades más personales y de desarrollo por encima de lo económico.

Con lo anterior se puede comprobar la teoría establecida por Jericó en su libro *La nueva Gestión del Talento*, en la cual también indica que las personas que pertenecen a esta generación se mueven por la comunicación, por el desempeño (Jericó, 2001).

6.2.5. Beneficios Extralegales

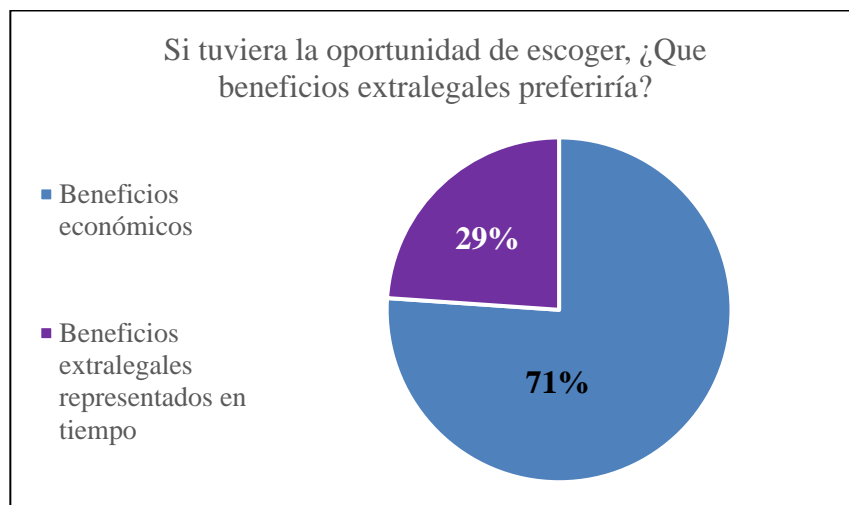


Figura 14. Preferencia de beneficios. Fuente. Los autores

De acuerdo con los resultados se evidencia que la población Millennial prefiere beneficios extralegales representados en dinero con una favorabilidad del 71% más que beneficios

relacionados con el tiempo; esto soporta lo descrito por Chillogallo (2017) en donde describe que “las actitudes hacia incentivos monetarios tienen un efecto más fuerte en la satisfacción laboral que las actitudes a partir de incentivos no monetarios”, por lo que implementar beneficios extralegales monetarios en los Millennials tiene un mayor impacto en la satisfacción laboral.

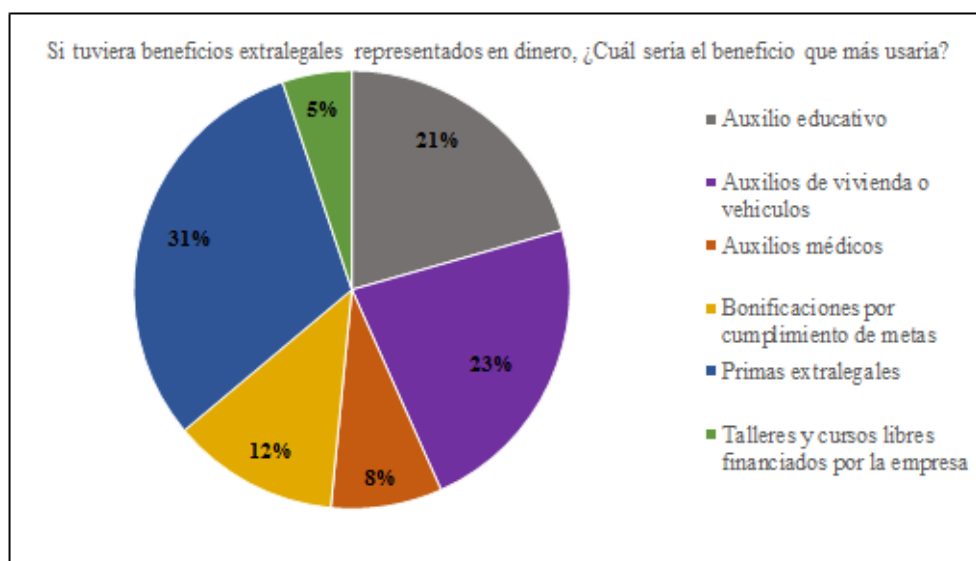


Figura 15. Beneficios extralegales económicos. Fuente. Los autores

Respecto a la tendencia de beneficios extralegales monetarios se evidencia que los Millennials prefieren las primas extralegales con un porcentaje del 31%, seguido de los auxilios de vivienda y/o vehículo teniendo una afirmación del 23%, auxilios educativos con el 21%, bonificaciones por cumplimiento de metas del 12%, auxilios médicos con el 8% y finalmente talleres y cursos libres con el 5%. Esto corrobora la investigación realizada por Marín & Giraldo (2016) en donde concluyen que la población colombiana valora significativamente las primas extralegales

(navidad y vacaciones), a pesar de que no es un factor indispensable para el bienestar de los trabajadores, esta variable se relaciona directamente con altos niveles de satisfacción.

En los resultados de la investigación se pudo identificar que los beneficios monetarios que tienen menor impacto en la satisfacción laboral, encontramos dos tendencias, por un lado la población femenina encuentra un interés del 2% en talleres y cursos libres financiados por la empresa, mientras que para la población masculina prefiere un 3% los auxilios médicos.

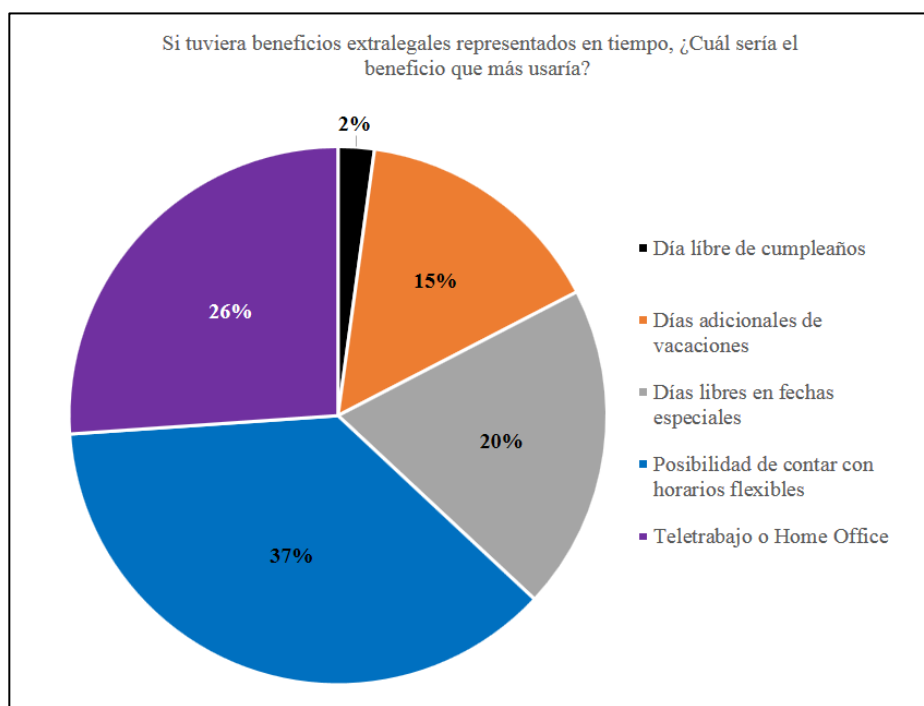


Figura 16. Beneficios extralegales no monetarios. Fuente. Los autores

En cuanto a lo relacionado con los beneficios extralegales representados en tiempo, los Millennials prefieren recibir por parte de la compañía flexibilidad en los horarios laborales con una favorabilidad del 37%, seguido de teletrabajo o home office con un 26%, días libres en fechas

especiales con 20%, días adicionales de vacaciones con 15% y con un porcentaje del 2% el día libre en el cumpleaños. Estos resultados confirman lo descrito por Thompson (2011) en donde la flexibilidad en las jornadas de trabajo además de una estrategia de reducción de costos, incrementa la motivación y productividad de los colaboradores al interior de la compañía, ya que permiten un equilibrio entre la vida personal y laboral, mayor disfrute de su trabajo y autonomía para ejecutar sus actividades.

Se evidencia que el nivel académico impacta en la preferencia de los beneficios extralegales no monetarios, destacando teletrabajo o home office para los profesionales con maestría, mientras que los especialistas presentan una preferencia por horarios flexibles, días adicionales de vacaciones y home office, los profesionales universitarios y técnico presentan un interés por contar con horarios flexibles y finalmente los tecnólogos presentan motivación por días libres en fechas especiales.

6.2.6. Bienestar y ambiente laboral

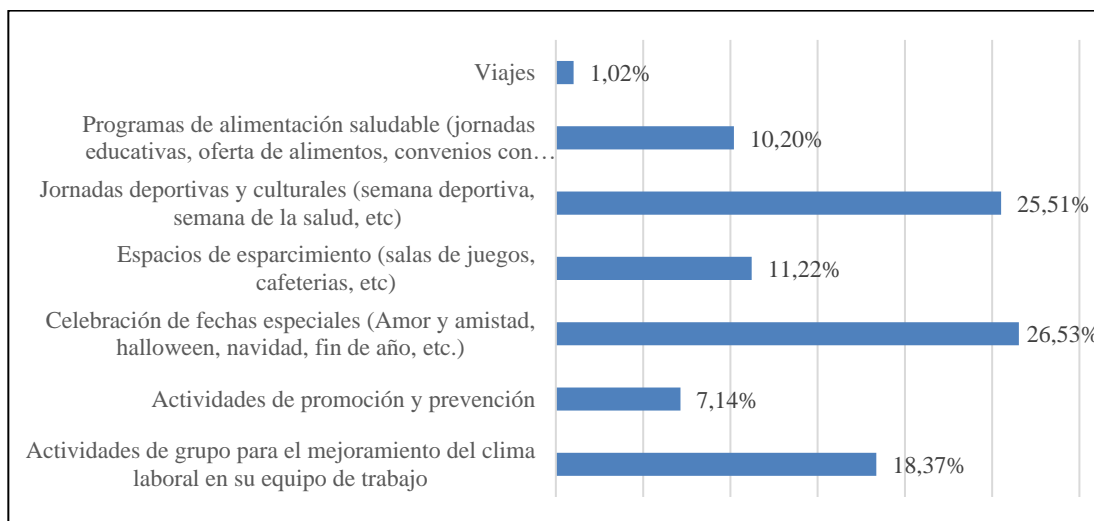


Figura 17. Preferencias en programas de bienestar. Fuente. Los autores

A pesar de que no es el aspecto más importante al momento de tomar la decisión de trabajar en una empresa, el bienestar y ambiente laboral es impactada por todas las demás categorías evaluadas en la encuesta. Adicional, según la encuesta realizada por Deloitte, el 57% de los encuestados se encuentran interesados en trabajar en lugares que promuevan la cultura y ambientes de trabajo positivo y el 25% se interesa por trabajar en compañías con programas de bienestar e incentivos. (Deloitte, 2018)

Siendo así, se pregunta a los encuestados la siguiente pregunta: ¿Es importante para usted trabajar en una empresa que desarrolle actividades de bienestar y ambiente laboral? Y el resultado de interés del 98.9%. Es decir que, aunque no es el aspecto principal para seleccionar o dejar una empresa, es un factor que influye en la productividad.

A este 98.9% de la población encuestada se le pregunto ¿Cuál actividad de bienestar y ambiente laboral tiene más valor? y el resultado obtenido relaciona actividades de salud y esparcimiento, así como espacios para mejorar la comunicación. A continuación, en el grafico es posible observar las preferencias de los encuestados.

Este tipo de actividades incentivan el sentido de pertenencia en los empleados, y más aún en una generación que busca un balance vida – trabajo. Esto se valida también con un estudio realizado por la firma consultora Michael Page que dice que esta generación no solo busca salarios competitivos sino también un “salario emocional” que les orezca una mejor calidad de vida y un equilibrio entre su trabajo y su vida personal (MichaelPage, 2018).

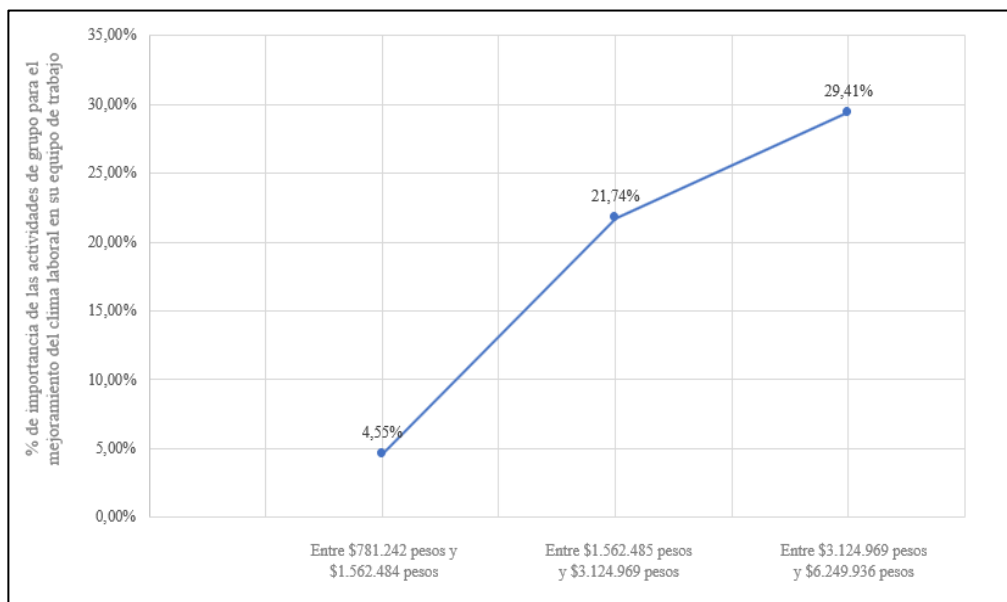


Figura 18. Influencia del salario sobre actividades de grupo para mejorar el clima en su equipo de trabajo. Fuente. Los autores

Se evidencia que la preferencia por las actividades de grupo para el mejoramiento del clima laboral en su equipo de trabajo es directamente proporcional al salario devengado por el participante, como se observa en la gráfica 16, solo el 4,55% de quienes tienen un rango salarial entre \$781.242 pesos y \$1.562.484 pesos consideran importante esta actividad, mientras que 21,74% y el 29,41% de quienes devengan entre \$1.562.485 pesos y \$3.124.969 pesos y entre \$3.124.969 pesos y \$6.249.936 respectivamente consideran que estas actividades si agregan valor a su bienestar laboral. Esto puede deberse a que las personas que tienen mayor rango salarial pueden verse enfrentadas a posiciones de liderazgo, motivo por el cual se preocupan por garantizar un buen clima laboral dentro de sus equipos a cargo y promueven las actividades que llevan a lograr ese buen ambiente.

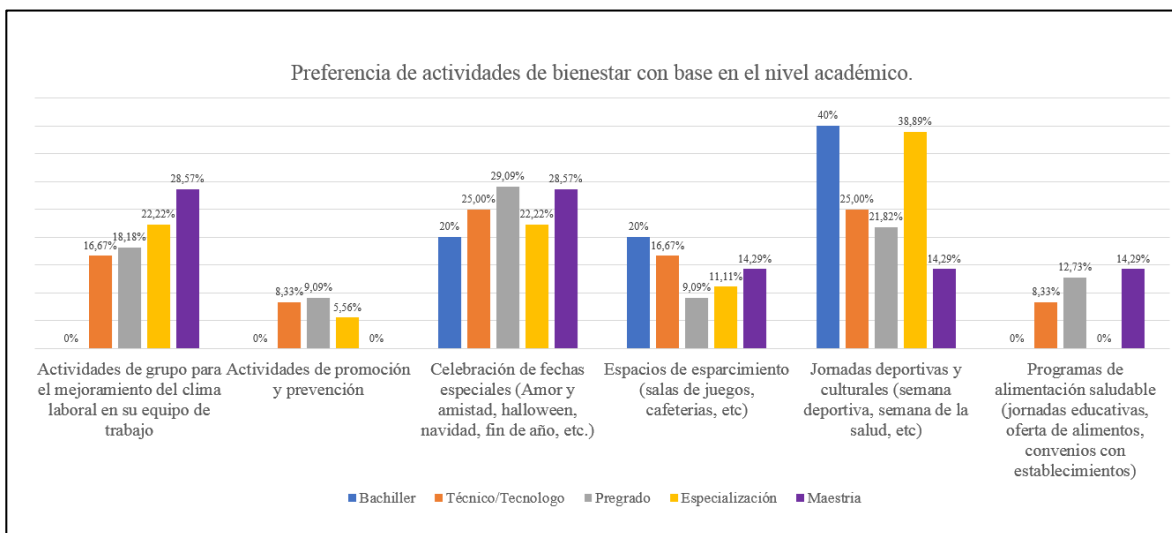


Figura 19. Preferencia de las actividades de bienestar con base en el nivel académico

Adicional lo anterior lo podemos comprobar, al correlacionar las actividades de bienestar con el nivel educativo de los participantes. En la *Gráfica Número 18*, es posible observar que, para la opción analizada anteriormente, sobre las actividades de grupo para el mejoramiento del clima laboral en su equipo de trabajo, también tienen una tendencia ascendente a medida que el nivel educativo es superior, a diferencia de las demás opciones que es variable en los diferentes niveles educativos.

7. CONCLUSIONES

La población Millennial es la fuerza laboral que viene incursionándose en las empresas actuales, por lo cual es importante identificar características y rasgos que permitan retener y generar compromiso con esta generación, de acuerdo con los resultados de la presente investigación se puede determinar que las variables que más impactan a esta generación en el proceso de atracción están determinadas por oportunidades de desarrollo y el componente salarial, así mismo, los motivos más frecuentes de rotación en esta población son la oferta salarial, labores que no representan retos o la oportunidad de nuevos retos en otras organizaciones, las pocas oportunidades de desarrollo y el exceso de carga laboral.

Según los resultados encontrados, podemos concluir que el componente económico, representado en salario y beneficios extralegales representados en dinero siguen siendo los factores de mayor influencia para la población Millennial, validando lo escrito por, Arokiasamy et al. (2013) citado por Chillogallo (2017) que dice que el conjunto incentivos compuestos por salarios, bonificaciones, primas extralegales y similares, generan un mayor compromiso por parte de los trabajadores impactando así la rotación de la generación Y en las empresas. Sin embargo, encontramos que no solo la compensación garantiza la retención de un Millennial, es indispensable contar con una compensación adecuada, pero con un ambiente que brinde la oportunidad de crecimiento y desarrollo de sus trabajadores y facilite las oportunidades de aprendizaje a partir de capacitaciones y retroalimentación constante.

Por otro lado, las variables como estilos de liderazgo y clima laboral no son el primer componente que tienen los Millennials en cuenta para escoger una empresa como su lugar de trabajo si tienen una alta influencia en el proceso de retención y compromiso para este grupo

poblacional. Según lo evidenciado en los resultados, el 87% de la población dejaría su trabajo influenciado por el estilo de liderazgo y para el 98.9% es importante trabajar en empresas que se preocupen por el bienestar y ambiente laboral de los trabajadores.

8. RECOMENDACIONES

- El análisis bibliográfico realizado a través de este ensayo, nos permite concluir que los Millennials, que como dice Barberi en su estudio, esta generación busca un equilibrio entre el trabajo representado en salario, desarrollo profesional y crecimiento y vida personal influenciada por el estilo de liderazgo (formas de trabajo, horarios y facilidades) y un ambiente laboral sano con actividades pensadas para su bienestar.
- Más allá de los resultados encontrados, el reto más importante para las empresas colombianas es el de abandonar los métodos tradicionales de retención para evolucionar a las tendencias actuales basados en la segmentación generacional. Así como los procesos de producción y demás áreas funcionales de la empresa cambian constantemente de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes, los planes de acción de las áreas de talento humano también deben migrar hacia roles estratégicos que reconozcan en la diferencia de sus colaboradores la potencial generación de valor para el plan estratégico de la empresa. Valorar la diferencia entre sus grupos poblacionales al interior de la empresa y diseñar planes específicos que motiven y enciendan la pasión por trabajar en grupos especiales como los Millennials, pueden llegar a generar ventajas competitivas inimaginables y totalmente innovadoras desde un punto de vista mucho más joven, tecnológico y de procesos simplificados.
- Las organizaciones deben construir una cultura sustentada en las buenas relaciones, comunicación y un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos, ya que para los millennial esto es fundamental, desarrollando compromiso y sentido de pertenencia

con la compañía, por lo que se sugiere diseñar políticas específicas orientadas a la gestión de personas.

- Crear y generar planes de desarrollo o carrera, los cuales deben incluir sistemas de evaluación y análisis de forma anual e individual para cada colaborador, evaluando factores como desempeño, fortalecimiento de habilidades y/o conocimientos; realizando un análisis del perfil y sus posibles proyecciones al interior de la organización. Es importante destacar que esta propuesta no es la evaluación de desempeño, sino una metodología orientada al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores.
- Implementar un sistema de incentivos emocionales, ya que para esta generación es necesario contar con espacios y tiempos suficientes para sus actividades personales. Por lo cual se propone generar un programa de reconocimiento a los colaboradores que se destacaron en el mes, en la cual se otorgan días libres para disfrutar, días de teletrabajo o disminución de su jornada laboral diaria por una semana; generando incremento en la productividad.
- Los Millennials les apasiona la cultura y actividades recreativas, por ello las compañías pueden generar convenios y alianzas con instituciones que brinden estos servicios, además de contar con un espacio laboral flexible, en donde los colaboradores tengan la facilidad de aportar su estilo único.

LISTA DE REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trans.) México, México: El Manual Moderno.
- Barbieri, A. (2008). *La convivencia de las diferentes generaciones, una ecuación difícil de resolver*. Buenos Aires.
- Berger, G. (2016, 4 12). *Linkedin*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-job-hop-more-than-previous-generations-guy-berger-ph-d/>
- Blasco, M. M. (2018). La nueva generación Z: conectada, pragmática y familiar. *Revista de los estudios de ciencias de la información y la comunicación*.
- Deloitte. (2018). *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018, enero 22). *DANE*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>
- Gutierrez, R. (2014, Diciembre 22). *Forbes México*. Retrieved from <https://www.forbes.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Jericó, P. (2001). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Perason Educación.
- KPMG International Cooperative. (2016). *El desafío de retener a diferentes generaciones*. México.

- MichaelPage. (2018). *MichaelPage*. Retrieved from <https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/lo-que-quieren-los-millennials-y-centennials-en-el-trabajo>
- Ministerio del Trabajo. (2017, Agosto 04). *Mintrabajo*. Retrieved from <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2017/septiembre/las-mujeres-estan-denunciando-mas-el-acoso-laboral-mintrabajo>
- Mora, D. (2018). *Cómo cazar un Millenial*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Revista Semana. (2017, Julio 02). *Revista Semana*. Retrieved from <https://www.semana.com/economia/articulo/millennials-protagonistas-de-una-nueva-economia/514733>
- The Nielsen Company. (2015, Noviembre). *www.nielsen.com*. Retrieved from <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Thompson, N. W. (2011). *Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y*.
- Dychtwald, K., Erickson, T & Morison, R. (2014). *Retención del talento*. Madrid: LID Editorial.
- Martínez, D. (2017). *Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones (Tesis de pregrado)*. Universidad Santo Tomás. Colombia.
- Pérez, P & Azzollini, S. (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral*. *Revista de Psicología*. Vol. 31, núm. 1, pp. 151-169.

- Chillogallo, E. (2017). Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica. Facultad de Postgrados.UEES. Guayaquil – Ecuador
- Marin, M & Giraldo, M. (2018). ¡No solo el dinero hace empleados felices! Factores monetarios y no monetarios asociados a la satisfacción laboral en Colombia para 2016. Universidad EAFIT. Medellín - Colombia
- Mora, D (2018). Cómo cazar a un Millennial. Ediciones B. Argentina

ANEXO 1: Instrumento Encuesta

Investigación: Estrategias de Retención de Talento Humano Generacional en Colombia

Como parte de nuestra investigación acerca de las estrategias de retención de Talento Humano que están utilizando actualmente las empresas colombianas de acuerdo a la etapa generacional de sus colaboradores, estamos realizando la siguiente encuesta para conocer algunas de las tendencias en cuanto al plan de compensación y beneficios que ofrecen las empresas actualmente y si estos son acordes a las necesidades reales de sus colaboradores.

Por lo anterior, agradecemos su cooperación y tiempo dedicado para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor conteste seleccionando la opción que más se adecue a la pregunta:

Diagnóstico Demográfico

1. Seleccione el rango en el cual se encuentra su año de nacimiento
 - Entre 1945 y 1964
 - Entre 1965 y 1979
 - Entre 1980 y 2000
 - Después del año 2000

2. Género
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro

3. Estado Civil
 - Soltero
 - Casado
 - Unión Libre
 - Otro

4. Indique cuál es su estrato socio-económico
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6

5. Seleccione su nivel académico actual
 - Bachiller

- Técnico
- Tecnólogo
- Pregrado
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

Información Laboral

6. En este momento ¿tiene un vínculo de contrato laboral con alguna empresa?
 - No, me desempeño como Freelancer (trabajador independiente)
 - No, soy emprendedor y tengo mi propia empresa
 - No, estoy en la búsqueda de una oferta laboral
 - Si, actualmente tengo un contrato laboral con una empresa

7. ¿A qué sector económico pertenece la empresa en la que trabaja actualmente?
 - No estoy trabajando
 - Sector Servicios
 - Sector Industrial
 - Sector Salud
 - Sector Construcción e Infraestructura
 - Sector Educación
 - Sector Textil
 - Sector Consumo Masivo
 - Sector Agropecuario
 - Sector Financiero
 - Otros

8. ¿Cuál es el promedio de sus ingresos en relación con su actividad laboral?
 - Actualmente no cuento con ingresos
 - Inferior al SMMLV
 - Entre \$781.242 pesos y \$1.562.484 pesos
 - Entre \$1.562.485 pesos y \$3.124.969 pesos
 - Entre \$3.124.969 pesos y \$6.249.936 pesos
 - Más de \$6.249.937

9. ¿A qué edad inició su vida laboral?
 - Menor de 18 años
 - Entre 18 y 20 años
 - Entre 20 y 23 años
 - Entre 23 y 25 años
 - Entre 25 y 28 años
 - Entre 28 y 30 años
 - Mayor de 30 años

10. Hasta la fecha ¿en cuántas empresas ha trabajado?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 o más
11. Si usted ha trabajado en más de una empresa, ¿Cuál ha sido el motivo más frecuente por el cual se dio su retiro?
- Renuncia Voluntaria
 - Retiro sin Justa Causa
 - Retiro con justa causa
 - Mutuo acuerdo
 - Terminación de contrato
 - Otros
12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Renuncia Voluntaria", ¿Qué lo motivó a tomar esta decisión?
- Mejor oferta salarial
 - Alta o excesiva carga de trabajo
 - Mal clima laboral
 - Emprendimiento en proyectos personales
 - Liderazgo
 - Reputación de la empresa
 - Pocas oportunidades de crecimiento
 - No aplica - Siempre he trabajado en la misma empresa
 - Otros
13. ¿Cuántos años lleva ejerciendo su cargo actual?
- No estoy trabajando actualmente
 - Menos de un año
 - Entre 1 y 2 años
 - Entre 3 y 5 años
 - Entre 5 y 7 años
 - Entre 7 y 10 años
 - Más de 10 años
14. ¿Tiene intenciones de cambiar de trabajo en el próximo año?
- Si
 - No
15. Si su respuesta es "Si", ¿Qué lo motiva a tomar esta decisión?
- Actualmente no cuento con oportunidades de crecimiento
 - Tener un salario más alto

- Me gustaría un empleo que me genere mayores retos
- No me siento a gusto con el ambiente laboral
- Liderazgo
- Quiero emprender mis proyectos personales
- No tengo intenciones de cambiar de trabajo próximamente (Seleccione esta opción si su respuesta es que NO desea cambiar de trabajo)
- La empresa se ha visto envuelta en problemas reputacionales
- Otros

16. Si su respuesta es "No", ¿Qué lo motiva a quedarse en su trabajo actual?

- Estoy bien remunerado
- El plan de beneficios extralegales que ofrece mi empresa es muy bueno
- Mi cargo me motiva constantemente con nuevos retos y proyectos
- El clima laboral de mi empresa es saludable
- El plan carrera y de formación profesional de mi empresa proyecta una buena línea de crecimiento
- Si me quiero retirar de mi trabajo actual (Seleccione esta opción si su respuesta es que SI desea cambiar de trabajo)
- Existe un buen estilo de liderazgo
- La empresa goza de muy buena reputación
- Otros

Investigación: Estrategias de Retención

17. Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuál es el aspecto más relevante para tomar la decisión?

- Reputación de la organización
- Salario
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Estilos de liderazgo
- Beneficios Extralegales
- Bienestar y ambiente laboral
- Otros

18. Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuál o cuáles son los aspectos menos relevantes para tomar la decisión?

- Reputación de la organización
- Salario
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Estilos de liderazgo
- Beneficios Extralegales
- Bienestar y ambiente laboral
- Otros

19. ¿Cuál de los siguientes problemas reputacionales lo llevarían a usted a tomar la decisión de dejar la compañía en la que trabaja?
- Impactos medio ambientales negativos
 - Mal manejo de recursos
 - Corrupción (presunta y comprobada)
 - Maltrato laboral (casos presuntos o por casos comprobados)
 - Ninguna
 - Otros
20. Si tuviera la oportunidad de elegir, ¿Qué preferiría, un incremento de salario en el mismo cargo o un cargo que le implique nuevos retos y responsabilidades?
- Incremento de salario en el mismo cargo y desempeñando las mismas funciones
 - Cambio de cargo en el que se dé la posibilidad de tener nuevos retos y responsabilidades
21. ¿Es importante para usted que la compañía en la que trabaja le ofrezca oportunidades de desarrollo a partir de programas de capacitación?
- Si
 - No
22. ¿Considera importante recibir retroalimentación por parte de su líder?
- Si
 - No
23. ¿Con qué frecuencia considera que es ideal recibir retroalimentación?
- Anual
 - Semestral
 - Mensual
 - Todo el tiempo
24. El estilo de liderazgo que representa a su jefe ¿puede influenciarlo al momento de tomar la decisión de cambiar su empleo actual?
- Si
 - No

25. ¿Qué tan importante es para usted trabajar en una empresa que le ofrezca beneficios extralegales?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Si tuviera la oportunidad de escoger, ¿Qué beneficios extralegales preferiría?

- Beneficios extralegales representados en tiempo
- Beneficios económicos

27. Si tuviera beneficios extralegales representados en dinero, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?

- Auxilios de vivienda o vehículos
- Auxilio educativo
- Auxilios médicos
- Bonificaciones por cumplimiento de metas
- Primas extralegales
- Convenios corporativos
- Talleres y cursos libres financiados por la empresa
- Otros

28. Si tuviera beneficios extralegales representados en tiempo, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?

- Posibilidad de contar con horarios flexibles
- Día libre de cumpleaños
- Días adicionales de vacaciones
- Días libres en fechas especiales
- Teletrabajo o Home Office
- Otros

29. ¿Es importante para usted trabajar en una empresa que desarrolle actividades de bienestar y ambiente laboral?

- Si
- No

30. De las actividades de bienestar y ambiente laboral, ¿Cuál tiene más valor para usted como empleado?

- Programas de alimentación saludable (jornadas educativas, oferta de alimentos, convenios con establecimientos)
- Jornadas deportivas y culturales (semana deportiva, semana de la salud, etcétera)
- Actividades de promoción y prevención

- Celebración de fechas especiales (Amor y amistad, Halloween, Navidad, Fin de año, etc.)
- Espacios de esparcimiento (salas de juegos, cafeterías, etc)
- Actividades de grupo para el mejoramiento del clima laboral en su equipo de trabajo
- Otros

31. En cuanto al código de vestuario, ¿Cuál de las siguientes modalidades prefiere usar?

- Uniforme corporativo
- Vestuario formal
- Vestuario casual
- Código de vestuario libre

Muchas gracias por participar en nuestra encuesta, sus respuestas son un insumo muy importante para nuestra investigación.