

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ENSAYO DE GRADO**

**¿QUÉ ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SON MOTIVANTES  
PARA LOS MILLENNIALS?**

**ESTUDIANTES:**

**Casallas Castillo Leidy Marith**

**Ramírez Sáenz Leydy Milena**

**Rodríguez Moreno Lorena**

**TUTOR DEL ENSAYO DE GRADO:**

**Fernando González Lesmes**

Bogotá, enero de 2019

# Índice

Índice de figuras.....	3
Línea de investigación.....	4
1. Objetivos.....	5
1.1. Objetivo general.....	5
1.2. Objetivos específicos.....	5
2. Descripción del ensayo.....	5
2.1. Aplicabilidad.....	6
2.2. Introducción.....	6
3. Marco teórico.....	7
3.1. Cultura organizacional.....	7
3.2. Sentido de pertenencia.....	8
3.3. Motivación.....	10
3.4. Relaciones interpersonales.....	11
3.5. Satisfacción laboral.....	13
3.6. Millennials.....	14
4. Método.....	18
4.1. Diseño.....	18
4.2. Sujetos.....	18
4.3. Instrumento.....	19
5. Resultados.....	20
6. Conclusiones.....	42
Lista de referencias.....	44
Anexos.....	47

## Índice de Figuras

Figura 1. Género.....	20
Figura 2. Estado civil.....	21
Figura 3. Hijos.....	22
Figura 4. Nivel académico.....	23
Figura 5. Aspectos importantes al buscar empleo.....	24
Figura 6. Aspectos importantes al estar vinculado a una compañía .....	25
Figura 7. Influencia en el tipo de contrato.....	27
Figura 8. Tipo de contrato más atractivo.....	28
Figura 9. Importancia del plan carrera.....	29
Figura 10. Trabajo individual.....	29
Figura 11. Tiempo de permanencia en la organización.....	30
Figura 12. Importancia de la retroalimentación continua .....	32
Figura 13. Importancia del apoyo económico para el desarrollo profesional.....	33
Figura 14. Importancia de innovar en herramientas tecnológicas.....	34
Figura 15. Influencia de las relaciones interpersonales.....	35
Figura 16. Tareas orientadas a la formación profesional.....	36
Figura 17. Percepción del clima laboral.....	37
Figura 18. Zona de confort.....	38
Figura 19. Decisión de cambio de empleo.....	39
Figura 20. Adaptación generacional al contexto laboral.....	40
Figura 20. Los Millennials, la generación que se adapta fácil a diferentes contextos.....	41
Figura 22. Percepción del futuro.....	42

**Línea de Investigación:**

Ensayo bibliográfico o de investigación científica

**Syllabus**

Este ensayo tiene como propósito identificar los aspectos motivantes de la cultura organizacional para los millennials, teniendo en cuenta que en la actualidad esta generación conforma un gran porcentaje dentro de las organizaciones.

The purpose of this essay is to identify the motivating aspects of the organizational culture for millennials, taking into account that at present this generation makes up a large percentage of the organizations.

**Palabras Clave**

Cultura Organizacional, sentido de pertenencia, motivación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, millennials.

**Key Words**

Culture corporate, sense of belonging, motivation, relationships, work satisfaction, millennials.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Identificar por medio de una investigación los aspectos motivantes para la generación de los millennials, con el fin de aportar a la organización estrategias para mantener altos niveles de productividad en dicha generación.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los diferentes aspectos de la cultura organizacional que influyen en el comportamiento de los millennials dentro de una organización.
- Desarrollar una herramienta que sea útil para las organizaciones, que les permita evaluar los factores que influyen en el incremento de productividad de esta generación.
- Sugerir a las organizaciones estrategias pertinentes a tener en cuenta, considerando mantener motivados a los colaboradores de la generación millennial y así alinearlos al cumplimiento de los objetivos de la misma, así como también lograr estrategias de retención de talento humano.

## **2. Descripción del Ensayo**

Este ensayo tiene como propósito identificar y ahondar en la generación de los millennials, con el fin de identificar cuáles son los aspectos de la cultura organizacional que resultan motivantes, para que se puedan generar cambios comportamentales enfocados a mantener una relación de beneficio, en la cual se logren altos niveles de productividad y adherencia al cumplimiento de los objetivos de la organización. Y así mismo, los colaboradores de esta generación se sientan identificados con la organización y que desarrollen el sentido de bienestar en las mismas a las cuales se aplicó el instrumento.

## **2.1. Aplicabilidad**

Identificar aspectos relevantes que las organizaciones deben tener en cuenta sobre las diferentes estrategias que requieren para mejorar la productividad y calidad de vida en los millennials dentro de la cultura organizacional.

## **2.2. Introducción**

La cultura organizacional y su relación con la motivación es un tema que debería ser fundamental para las organizaciones actuales, ya que permite lograr los objetivos que plantean por medio de sus colaboradores, por lo que es importante mantener a los mismos motivados, sin embargo: ¿conocen las organizaciones los factores que motivan a sus colaboradores y que estos varían de acuerdo a su generación?. Para contribuir a que las organizaciones tengan claridad sobre lo mencionado anteriormente, se decidió crear un instrumento que permitió conocer los factores motivantes específicamente de la generación millennials.

Entendiendo a esta generación como: “Las personas pertenecientes a la generación Y, los nacidos entre 1981 y 1995 aproximadamente. Los millennials se han convertido poco a poco en una enorme fuerza laboral que está al acecho de cada nueva oportunidad de trabajo que se presente. Tienen todo para aportar al desarrollo de las organizaciones, pero atraerlos, motivarlos y retenerlos no es una tarea fácil (...). Para el año 2025 los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en el mundo. Las organizaciones ya están entendiendo que fidelizarlos es fundamental para incrementar su productividad, si lo logran obtendrán a cambio pasión y compromiso por el trabajo. Lo cierto es que los de esta generación ven el mundo de una manera diferente y el cambio en los estilos de liderazgo es la clave para atraerlos, motivarlos y retenerlos.” Dueñas (2014)

### **3. Marco Teórico**

A continuación se hará referencia en algunos aspectos relevantes que están directamente relacionados con la temática de este ensayo, los cuales serán fundamentales para comprender la relación entre la motivación y el comportamiento de los millennials en las organizaciones, dichos aspectos en los que se ahondara son: cultura organizacional, sentido de pertenencia, motivación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y millennials, estos se consideran importantes dentro de la organización, teniendo en cuenta el punto de vista de diferentes autores.

#### **3.1. Cultura Organizacional**

Roche (como se citó en Lucas, 1997) define la cultura organizacional “como un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas en pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para construir a esas personas en una colectividad particular y distinta”.

De acuerdo a esto se evidencia que los colaboradores de una organización pueden enfocarse hacia una misma visión u objetivo, de acuerdo a como han sido compartidas y formalizadas la forma de pensar y sentir de la organización, entendiendo que la misma es la que modela los comportamientos de los colaboradores, logrando adherencia o resistencia a su forma de pensar, sentir y obrar.

Así mismo el autor afirma que “la cultura en una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros, hablar de la cultura organizacional es considerar algunas instituciones y organizaciones como sociedades en miniatura (...). Sociedades que pueden compartir diferentes aspectos que los interrelacionan como organización”; así mismo,

Anzola (citado en Mendoza y Ortiz, 2006) afirma que “La cultura de la organización se compone de valores, sentido, dirección y movilización, creencias, supuestos, percepciones,

normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización”

De acuerdo a lo que refieren los autores en los párrafos anteriores la cultura organizacional se caracteriza por el conjunto de creencias, actitudes, conductas, valores, costumbres, hábitos, incluso buenas y malas prácticas que hacen parte de una organización, dichos aspectos se van formando a través del tiempo debido a la interacción con su ambiente interno y externo, la organización tiene como objetivo formar colaboradores y equipos de trabajo que contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos de la misma, cumpliendo con dichas creencias, valores y demás aspectos que han construido como pilares para la estrategia organizacional.

Cada organización define cuales son los componentes que la diferencian de las demás alineándose con su misión y visión, lo anterior se puede definir como Cultura Organizacional.

A fin de lograr que los colaboradores que integran el equipo de trabajo aporten a los resultados llevando la organización al éxito; es importante que la interioricen, compartan y disfruten de ella.

### **3.2. Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia es importante para las organizaciones ya que refleja la relación que existe entre el colaborador con alguna actividad personal, laboral o social, de esta forma permite evidenciar el grado de satisfacción que dicho colaborador mantiene sobre el rol que ocupa en la organización, así como el nivel de responsabilidad y quizás su nivel de efectividad ante diferentes actividades; es así como a continuación se aportan algunas definiciones que permitirán profundizar en dicho concepto.



Anant (1966) “define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”. (...)

El sentido de pertenencia es un sentimiento de identificación de la persona con un grupo o un lugar determinado. A partir de él emergen lazos afectivos que generan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y el lugar. Integra diferentes dimensiones: una psicológica, que describe los procesos relacionados con la afiliación, como compartir valores y sentirse integrado; una afectiva y social, relacionada con los sentimientos, las percepciones y las interacciones resultantes de esa afiliación; una dimensión física, que se refiere a las características de los escenarios donde se verifican estas experiencias como la funcionalidad y el confort. (Brea, 2014)

Cameron (como se citó en Dávila y Jiménez 2014) afirma que “al considerar al sentido de pertenencia, o lo que él denomina “vínculos interpersonales”, como una faceta más de la identidad social y en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional” (...).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se puede concluir que el sentido de pertenencia hacia una organización se puede definir como el grado de identificación del colaborador hacia la misma, la cual permite un nivel de afectividad, compromiso y el grado de afinidad que siente hacia ella y todos los aspectos que la componen, tales como: los valores, las políticas, los incentivos no remunerativos y los remunerativos, aspectos culturales como la motivación, el clima laboral, la forma en cómo se logra la resolución de conflictos, cambios flexibles y adaptables teniendo en cuenta que en algunas situaciones más que la compensación salarial a las personas les motiva el ser reconocidas o retroalimentadas por su gestión y se consideren como modelos a seguir para otros lo cual puede generar cierto reconocimiento.

Por otro lado, también se considera importante que la organización muestre un verdadero interés en los sentimientos y pensamientos del colaborador, lo que se considera un reto para dichas empresas, teniendo en cuenta que en la mayoría se evidencia un interés en lograr los objetivos definidos, dejando a un lado la importancia de reconocer y desarrollar el talento humano que contribuye a que estos objetivos sean alcanzados.

### **3.3. Motivación**

La motivación se ha considerado uno de los factores influyentes en toda organización ya que determina el rendimiento de los colaboradores, da paso a la responsabilidad y compromiso que puedan generar con la misma, es por esto que algunos autores refieren la motivación como:

“la fuerza psicológica que reúne el conjunto de razones por las cuales se pueden comprender los comportamientos de una persona (Rodríguez, 1988, citado en Santacruz, 2011), entre estas razones se ubican “los impulsos, intereses, necesidades, propósitos, pensamientos, fines, aspiraciones y deseos (Zepeda, 1999) citado en Santacruz, 2011)

Según Kinichi y Kreitner (como se citó en Santacruz, 2011) menciona que “la motivación es una variable cuya relación es positiva y de intensidad moderada con respecto a la satisfacción laboral”.

Naranjo (citado por Estrada, 2015) hace referencia a que “Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas”

Según Perry y Wise (citado en Olarte, 2017) “un óptimo nivel de motivación en los trabajadores implica una relación entre: las expectativas que la persona tiene en cuanto a su

trabajo y los resultados obtenidos. Para las organizaciones cada vez resulta más importante entonces estar al tanto de esta relación, pues de esta forma se podrá identificar los factores motivacionales que influyen en cada empleado.”

La motivación es un factor relevante para el ser humano, sin importar la generación ya que por medio de ella las personas se ven inmersas a que su comportamiento repita conductas que generen regocijo y placer en muchos aspectos de su vida como el laboral, personal, familiar y social.

De igual forma, se debe tener en cuenta que la motivación en un aspecto subjetivo, pues no a todos los seres humanos les motivan los mismos aspectos en el contexto laboral, pueden existir diferentes variables de influencia como lo son temas remunerativos, tiempo libre, posibilidad de crecimiento profesional, reconocimiento, entre otros.

Un trabajador motivado será un trabajador eficiente y por ende un trabajador feliz, con las funciones que realiza en las organizaciones, ya que esto le permite tener satisfacción con lo que realiza y la alineación con los objetivos de la organización.

### **3.4. Relaciones Interpersonales**

Para Amorós (2011) las relaciones interpersonales” constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, siendo estos indispensables”.

Es así como se puede observar que dentro de cada organización es indispensable establecer diferentes tipos de relaciones que permita a cada colaborador proyectarse hacia un objetivo en común, esto podría generar un cumplimiento efectivo de las tareas a realizar, lo cual, sería beneficioso para las organizaciones y por ende generaría un adecuado clima organizacional.

Según (Tan & Lim 2009), “un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal”. Lo anterior teniendo en cuenta que la confianza facilita las actitudes y las relaciones efectivas en el contexto laboral. (Ferres, 2004)

“La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo” (Ferres, Connell & Travaglione, 2004). Basados en el modelo integrativo de la confianza (Colquitt, Scott & LePine, 2007), “la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar”.

Segun Procél hace referencia que “Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida” (...). Del mismo modo, menciona que “las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.”

Es importante tener en cuenta que para la generación Millennial según expresan los autores es fundamental el relacionamiento y la cercanía con otros, sin embargo dichas relaciones deben tener un objetivo o interés común ya que a dicha generación le interesa compartir conocimiento y estar en constante aprendizaje que le permitan optimizar y mejorar en sus actividades cotidianas.

### **3.5. Satisfacción Laboral**

Abrajan (2009) plantea que “La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de la Organización, esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ellos desembocan en la manera de actuar del individuo”

Moré (como se citó en Abrajan, 2009) afirma que “La referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales”

Según Herzberg (citado por Abrajan y Contreras 2009) “Señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se entiende como satisfacción laboral la experiencia que cada colaborador tiene con la organización y de acuerdo a dicha experiencia se generan sentimientos agradables o desagradables de acuerdo a las vivencias tenidas durante la relación entablada entre las partes, es así como cada experiencia puede ser diferente y la percepción acerca de la organización puede variar de acuerdo a lo vivido por cada colaborador.

Es indispensables que las organizaciones brinden a sus colaboradores los recursos o herramientas necesarias para que cada trabajador forme un sentido de pertenencia positivo en su conducta laboral, de igual forma que esto permitirá desarrollar otros aspectos fundamentales como la colaboración, mejores relaciones, orientación a los resultados, responsabilidad con sus actividades y efectividad en sus funciones.

### 3.6. Millennials

Según Morley y Michael (como se citó en Ferrer, 2010) “estudiaron lo que han llamado el cambio de imagen milenario. Por eso centran su atención en lo que llaman millennials: aquel grupo de jóvenes que se han convertido en la última generación en incorporarse a la sociedad como electores, pero también, más extensamente, aquel otro grupo cuyo nacimiento los autores fechan entre 1982 y 2003”.

Anónimo (2016) considera que “La generación de los millennials, también conocida como generación Y, recibe ese nombre por ser la de los jóvenes del nuevo milenio, con todo lo que eso implica. Por ejemplo, tecnología que avanza a pasos agigantados y consecuentes cambios en los estilos de vida. Las percepciones e intereses con respecto al mundo laboral no están al margen del asunto. La firma especializada en reclutamiento de profesionales Hays se dio a la tarea de encontrar qué buscan los miembros de esta generación en un trabajo y qué los motiva para quedarse o irse. Según una encuesta realizada por la firma, los tres beneficios que más atraen a esta población cuando busca un nuevo trabajo son la flexibilidad en los horarios laborales, según el 71% de las personas consultadas. Le sigue la flexibilidad para tomar vacaciones y viajar, con el 57%, y tener acceso a seguros de salud privada, mencionado por el 50%”. (...).

Simon Sinek (como se citó en Moreno, 2017) “la sociedad ha creado a una generación, la Millennial, que no sabe lidiar con el estrés, la ansiedad ni las relaciones sociales. Estos jóvenes, cuando tienen un problema o se sienten inseguros, no llaman a un amigo o hablan con sus padres. Se refugian en las redes sociales y los videojuegos, al igual que un alcohólico recurre a la botella para evadirse de la realidad”.

Por lo tanto, se ha evidenciado que los Millennials tienden a ser personas con más baja autoestima, el manejo de redes sociales los ha llevado a que su comunicación sea limitada, se les

dificulta identificar todo tipo de emociones como miedo, tristeza, rabia o dolor y la forma de expresar sentimientos lo realizan por medio de algún dispositivo.

Los millennials han sido considerados como la generación que se adaptan fácilmente a diferentes contextos, se caracterizan por aprender más rápido temas de su interés como cultura, arte, música y en algunos casos historia ya que cuentan con la ayuda tecnológica que les facilita la investigación de los mismos, esto les permite desenvolverse en cualquier campo, se encuentran inmersos a facilidades que quizás generaciones anteriores no las tenían., sin embargo, vale aclarar que anteriores generaciones se caracterizaban por ser mejores lectores e investigadores y conformaban relaciones más estables y sólidas, es por esto que nos conducimos a citar algunas personas que han dedicado su trabajo en el estudio del nuevo auge que están viviendo las empresas con sus empleados.

Cabe resaltar que las anteriores generaciones lograron grandes investigaciones sin contar con una tecnología tan avanzada como la que cuentan hoy en día los Millennials, es importante tener en cuenta que todas las personas, sin importar la generación, tienen la capacidad de adaptarse a lo que cada una demande.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que no se puede encajar esta generación solo por su fecha de nacimiento ya que dentro de la misma generación se pueden identificar factores que pueden ser determinantes en sus intereses, como por ejemplo las diferencias de pensamiento entre géneros, expectativas dependiendo de la composición familiar.

Según Díaz (2018) los Millennials se pueden catalogar en tres clases:

- “Millennials - Grown Ups: Son aquellos que no parecen de esta generación, pues les gusta la estabilidad laboral, el poder aprender del día a día y de todas las personas sin importar el rol ni la jerarquía de los trabajadores, adicional a ello están buscando tener mayores responsabilidades dentro de la organización, tienen la capacidad de desarrollar ideas creativas, de escucha hacia los

demás, logran reconocer sus errores y desde luego logran pedir perdón por los inconvenientes causados. De igual forma llegan a liderar grupos de trabajo con facilidad, pues su carisma y la forma de resolver problemas los vuelve un ejemplo a seguir”.

- “Millennials - Dream: No esperan estar tanto tiempo en un solo empleo (entre 2 a 4 años) están enfocados en buscar nuevos retos, son innatamente impulsivos, su habilidad de liderazgo está orientado desde lo aprendido en su historia de vida, les gusta mantener siempre buenas relaciones con los demás, aunque esto implique no cumplir con los objetivos propuestos. Prefieren estar con sus amigos y compartir poco con sus propias familias, son expertos en “apagar incendios”, les cuesta la planeación y la priorización de los propios objetivos, por lo cual son los más soñadores”.

- “Millennials Egocentric: Este grupo está dado desde el “yo siempre tengo la razón” son excelentes trabajadores, puntuales en sus entregas, no tienden a cometer errores en sus funciones, sin embargo, son incapaces de conocer sus propios errores, pues tienden a ser inestables emocionalmente y desde luego no entienden cómo dirigir grupos de trabajo, pues tienden a tener un liderazgo autoritario.

Son personas motivadas por el poder y desde luego buscarán imponer su conocimiento y experiencia ante sus pares de trabajo e incluso su jefe inmediato, por ende pueden ser considerados groseros en los contextos laborales pues están bajo la creencia de: ”yo siempre digo la verdad, gústele a quien le guste ”consideran que ser diplomático al momento de entablar relaciones laborales o simplemente expresar el descontento va en contra de su forma de personal “¿entonces qué quiere :¿Que me quede callado?”.

Se comparan constantemente con los demás, pues prefieren ser los primeros en tener bienes materiales, aumentos salariales, adquisición de bienes materiales y desde luego desean ser los



gerentes de la empresa en menos de un año pues “yo ya estoy preparado y estoy seguro de que lo haría mejor”.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que, dentro de la misma generación de los millennials, existen diferencias significativas en formas de pensar, actuar, que podrían estar enmarcadas por los estilos de crianza y que no está bien generalizar puesto que cada uno tiene una visión de lo que quiere alcanzar a nivel personal y profesional.

Cabe resaltar que a estos grupos hay que sumarle las otras clases de millennials que probablemente existan que no están claramente identificados.

Es así como teniendo en cuenta todos los conceptos revisados con anterioridad se puede evidenciar la importancia de los mismos para definir estrategias por parte de las organizaciones, que permitan que las mismas sean funcionales enfocadas en una generación que tiene diversas particularidades pero que sus aportes resultan significativos para la organización.

Vale aclarar que cada generación se adapta a ella de la forma en que se requiera, por ende, no es pertinente resaltar a los millennials como los “mejores” ya que depende de cada persona generar un trabajo efectivo en sus organizaciones y de estas mismas brindar herramientas que permitan lograr resultados establecidos.

De acuerdo a los aportes de los autores respecto a los aspectos que permiten comprender la relación entre la motivación y el comportamiento de los millennials en las organizaciones, es importante mencionar algunos factores de la cultura organizacional como (la adherencia o resistencia a la forma de pensar y obrar de la organización, las creencias, percepciones, normas, costumbres y hábitos); así mismo la influencia de la satisfacción frente al sentido de pertenencia generando identificación, responsabilidad y cierto grado de efectividad en los colaboradores de esta generación, es importante tener en cuenta que de acuerdo a lo citado con anterioridad los millennials se distinguen por adaptarse con facilidad a diferentes contextos, aprender con rapidez,

estar capacitados para el uso de diferentes tecnologías; sin embargo se ha evidenciado que son limitados en su comunicación, tienen baja autoestima debido a que sus interacciones se limitan a redes sociales o videojuegos.

Los anteriores aspectos resultan ser determinantes en la forma en cómo los millennials se identifican con la organización, mantiene relaciones interpersonales en la misma, resultan ser parte fundamental para un ambiente en el que un millennial se sienta motivado y esto le permite alinearse a las estrategias y objetivos de la organización y de esta forma logré permanecer en el tiempo, dado lo anterior se decide incluir dichos ejes fundamentales para realizar las preguntas de la encuesta que se aplicó con fines exploratorios. (Ver Anexo 1)

## **4. Método**

### **4.1. Diseño**

Para este ensayo se eligió realizar una investigación con intención de explorar los aspectos de la cultura organización que motivan a la generación millennial dentro de una organización.

### **4.2. Sujetos**

Se eligieron 30 personas de la generación millennial, sin importar su género de dos organizaciones de diferentes sectores (financiero y alimentos), distribuidos en la mitad respectivamente.

No se consideró necesario pedir permiso especial a los directivos de las organizaciones debido al carácter cualitativo de la investigación.

Cabe resaltar que en la organización A cuenta con 128 Mujeres y 82 Hombres nacidos entre los años 1981 y 1995 los cuales actualmente se desempeñan en diferentes cargos dentro del área administrativa. La empresa B cuenta con un total de 16 personas nacidos en los años ya

mencionados, donde 9 son mujeres y 7 hombres. Así mismo, se realizó una respectiva validación de estados civiles y si tenían o no hijos, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta las diferentes condiciones que pueden tener las personas nacidas en un mismo rango de edad, que, si bien son de la misma generación, pueden tener perspectivas diferentes, aspecto que se podrá ver reflejado en el resultado de la encuesta.

### **4.3. Instrumento**

Se utilizó la herramienta de recolección de información (encuesta), constituida con una serie de preguntas las cuales se encuentran distribuidas en las siguientes dimensiones.

**Información Sociodemográfica:** Se refiere a las condiciones sociales y demográficas que permiten identificar el contexto actual de una persona.

**Condiciones Laborales:** Hacen referencia a los aspectos que involucran remuneración (*ingresos, forma de pago*) tiempo (*tipo de jornada, horario de trabajo, descansos*) prestaciones (*beneficios extralegales*), capacitación, oportunidades de desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, bienestar.

**Relaciones Interpersonales:** Se refiere a los contactos o relaciones que entabla el trabajador con los miembros de la organización, relaciones con jefes, compañeros o subordinados.

**Comunicación:** Se refiere al estilo de expresar las ideas y sentimientos hacía los demás, se tiene en cuenta comunicación con jefes, compañeros o subordinados.

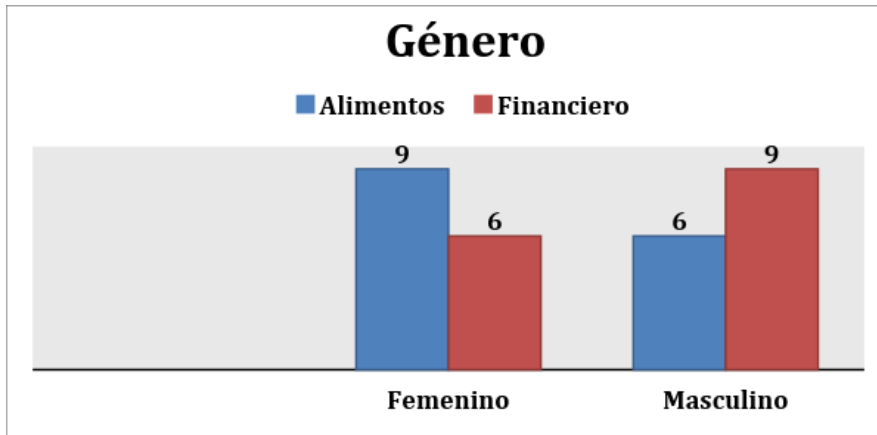
**Motivación:** Aquello que provoca una acción o comportamiento por parte del trabajador, relacionado con la satisfacción de ciertas necesidades como logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la Organización.

**Clima Organizacional:** Se refiere a la percepción del trabajador hacia el entorno en la organización y si este es o no agradable.

## 5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 30 personas, 15 de la organización A (sector financiero) y 15 de la organización B (sector alimentos)

La información será presentada haciendo un comparativo entre los dos sectores de las organizaciones a las cuáles pertenecen los colaboradores que aplicaron la encuesta.

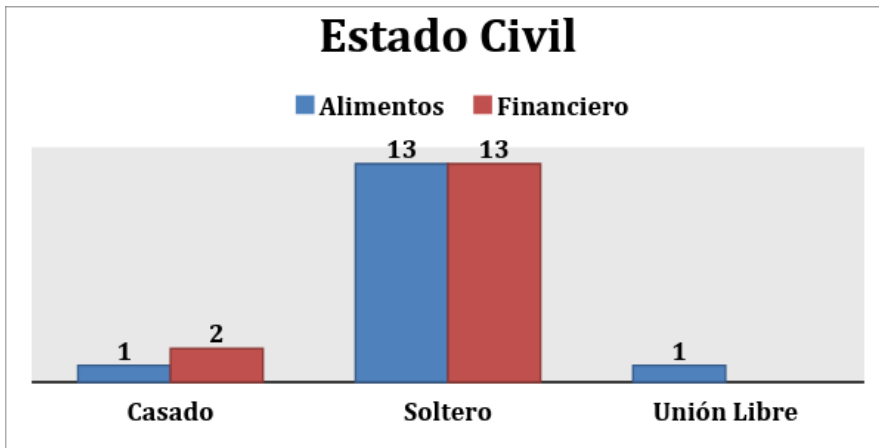


*Figura 1.* Género

De los 30 Millennials encuestados el 50% corresponden al género femenino y el otro 50% al género masculino.

En la organización A (sector alimentos), se evidencia que el 60% son mujeres y el 40% son hombres, mientras que en la organización B (sector financiero), se evidencia que inversamente el 60% son hombres y el 40% mujeres.

Como se evidencia en el sector alimentos prevalece para la muestra las millennials mujeres, así como en el sector financiero los hombres, esto puede estar directamente relacionado con las respuestas de la encuesta ya que pueden diferir de acuerdo a su género u otros aspectos.

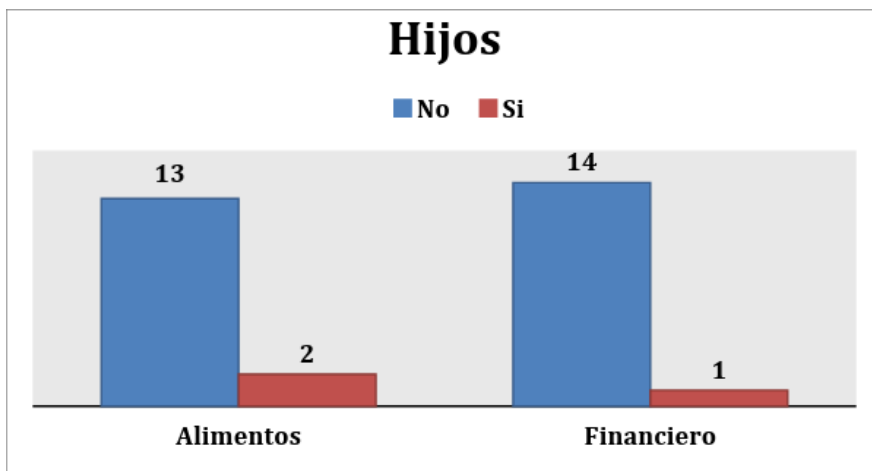


*Figura 2.* Estado civil

Al realizar el análisis del estado civil de los millennials encuestados en las dos organizaciones, se observa que el 87% son solteros, el 10% casados y un 3% conviven en unión libre.

En el sector de alimentos, las personas casadas corresponden al 6%, a diferencia de un 13% en el sector financiero, en estado civil soltero se encuentran el 88% tanto para el sector de alimentos como para el financiero y en unión libre el 6% que corresponde al sector de alimentos.

Se puede concluir que con la información presentada se puede corroborar las afirmaciones que hay frente a que esta generación por lo general no es de compromisos en sus relaciones, por lo que la mayoría pertenecen al estado civil soltero.



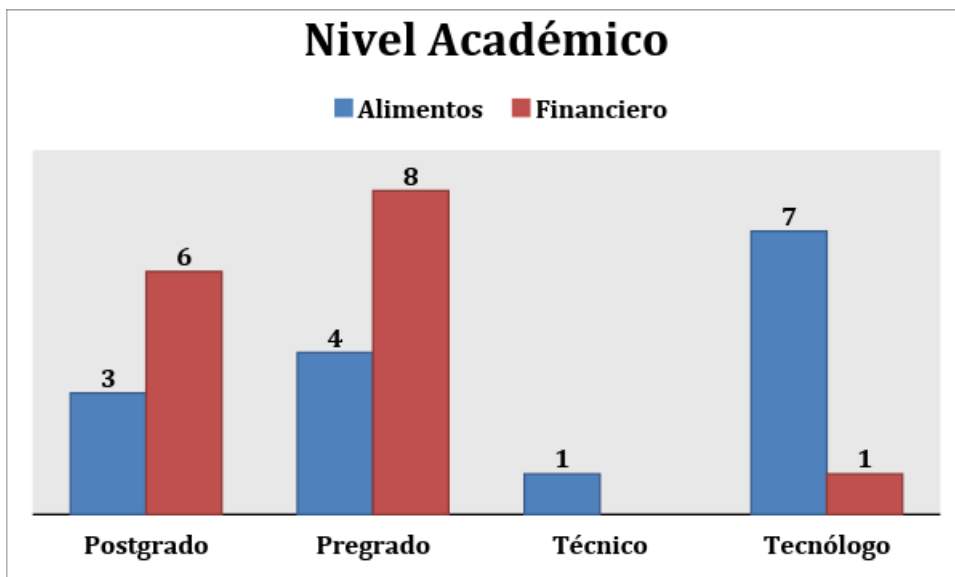
*Figura 3. Hijos*

Se evidencia que de las 30 personas encuestadas el 90% refiere no tener hijos y el 10% por el contrario si los tienen.

Discriminado por cada sector, en la organización A (sector alimentos), el 87% refiere no tener hijos y el 13% si.

En la organización B (sector financiero), el 93% no tiene hijos mientras que quienes actualmente sí tienen hijos es el 7%.

Lo anterior puede deberse a que en su mayoría los millennials se enfocan en objetivos como; viajes, estudio, crecimiento dentro de las organizaciones entre otros factores que prevalece en su proyecto de vida como se verá en otras preguntas de la encuesta realizada.

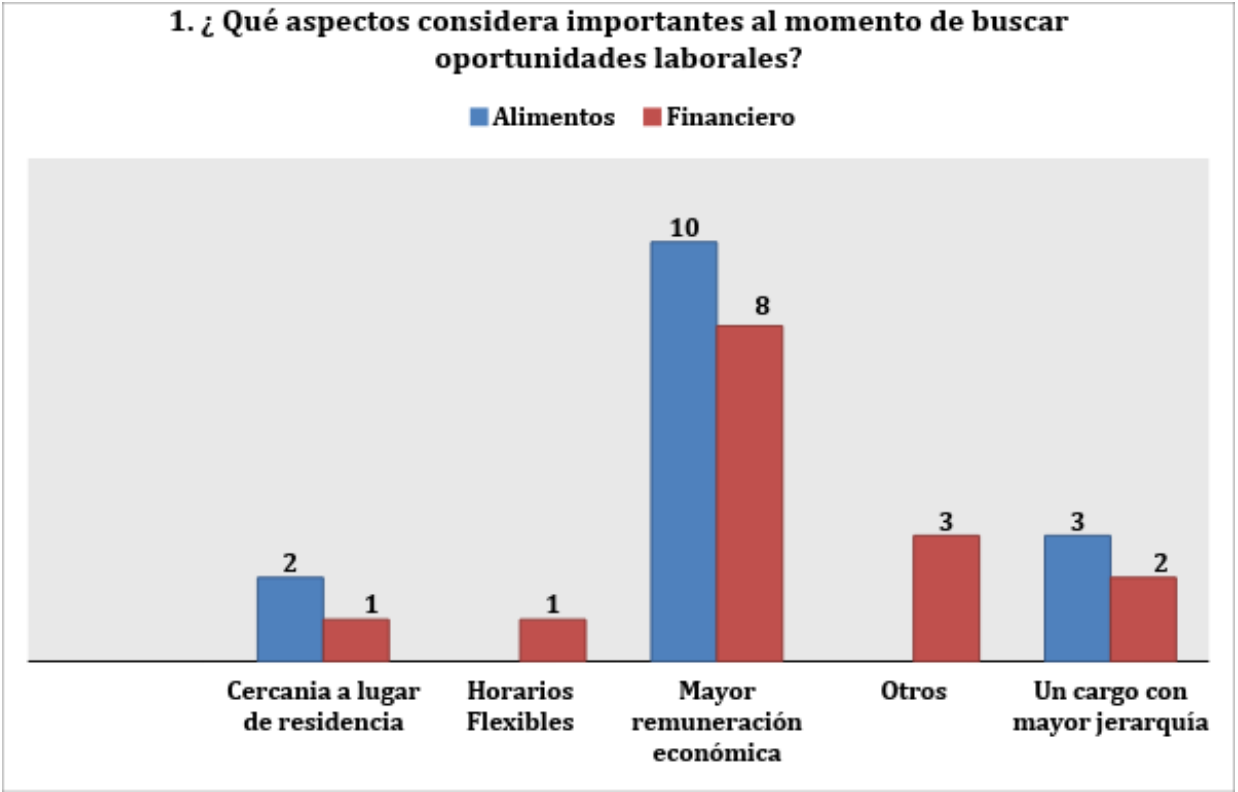


*Figura 4.* Nivel académico

De la pregunta orientada a el nivel académico alcanzado por los millennials entrevistados de las dos organizaciones, se identifica que el 3% tiene nivel técnico, el 27% cuenta con tecnología, 40% cuenta con pregrado, 30% tiene estudios de posgrado.

Del sector alimentos 20% cuenta con posgrado, 27% con pregrado, 47% tiene formación tecnológica y por último 7% son técnicos; por otro lado, en la organización B 40% tiene posgrado, 53% pregrado y 7% tecnología, no hay nadie con nivel técnico.

De acuerdo a los resultados anteriores, se logra identificar que prevalece en el sector financiero la formación académica en nivel de pregrado y posgrado, frente al sector de alimentos, en este último se evidencia que en su mayoría los encuestados tienen nivel de tecnología, esto puede deberse al nivel técnico y de experticia que se requiere para desarrollar ciertos procesos dentro de una entidad de alimentos, lo cual les exige un nivel de conocimiento especializado y no tan global como el de una carrera profesional, esto también puede deberse a la facilidad que brindan algunas organizaciones financieras a sus colaboradores de acceder beneficios educativos que les permitan crecimiento profesional



*Figura 5.* Aspectos importantes al buscar empleo

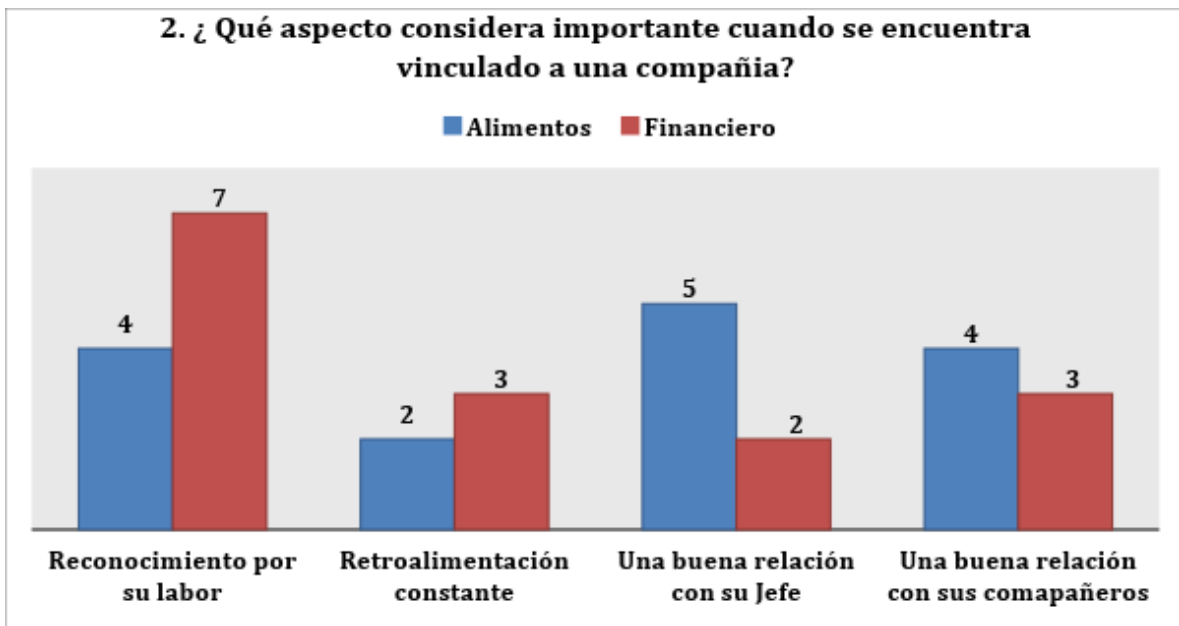
Se puede observar que, en las dos organizaciones, de las personas encuestadas, el 60% al momento de buscar oportunidades laborales, prefiere mayor remuneración económica, el segundo factor relevante es lograr tener un cargo de mayor jerarquía evidenciado en un porcentaje de 17%, en tercer lugar, se encuentra la cercanía al lugar de residencia obteniendo un porcentaje de 10%, por último, de poca preferencia se puede evidenciar otros con un 10% y horarios flexibles representado en un 3%.

El 67% del sector alimentos y el 53% del financiero; coinciden en que buscan una mayor remuneración económica cuando se trata de buscar oportunidades laborales, el lograr tener un cargo de mayor jerarquía en el sector alimentos obtuvo un 20% y 13% en el sector financiero, por último la cercanía al lugar de residencia obtuvo un porcentaje de 13% y 7% respectivamente,



sin embargo, hay una diferencia notable en el ítem de horarios flexibles y otros ya que en el sector financiero estos dos aspectos obtuvieron un 7% y 20%.

Los resultados anteriores permiten debatir posturas que aseguran que los millennials se mueven por aspectos como el mantenerse actualizados o en actividades que les resulten dinámicas a nivel laboral ya que de acuerdo a los resultados la encuesta en esta pregunta particularmente permite ver su inclinación al preferir mayor remuneración antes que otros aspectos.



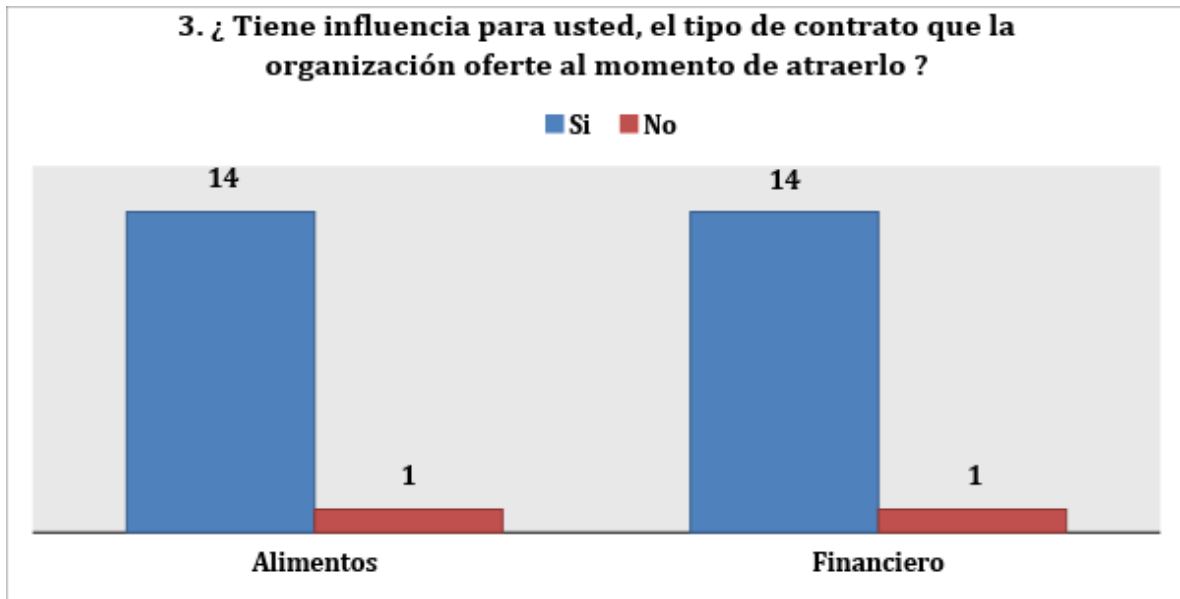
*Figura 6.* Aspectos importantes al estar vinculado a una compañía

Con respecto a la pregunta que menciona los aspectos más importantes para los Millennials cuando están vinculados a una organización, el factor más relevante es reconocimiento por la labor ya que un 37% asegura preferir esta opción, el segundo lugar se comparte con un 23% en tener una buena relación con el jefe y tener buena relación con los compañeros, en última opción el 17% eligió tener retroalimentación constante.

En el sector de alimentos predomina el interés por mantener buenas relaciones interpersonales específicamente con su jefe inmediato, esto representado en el 33%, en un segundo y tercer lugar con un 27% se eligió la opción de una buena relación con sus compañeros y reconocimiento por su labor y en un último lugar con un 13% está recibir retroalimentación constante, mientras que los colaboradores del sector financiero escogieron como la primer opción con un 47% reconocimiento por su labor, en segundo y tercer lugar retroalimentación constante y una buena relación con sus compañeros, estas dos opciones con un 20% y en último lugar con un 13% está tener una buena relación con su jefe.

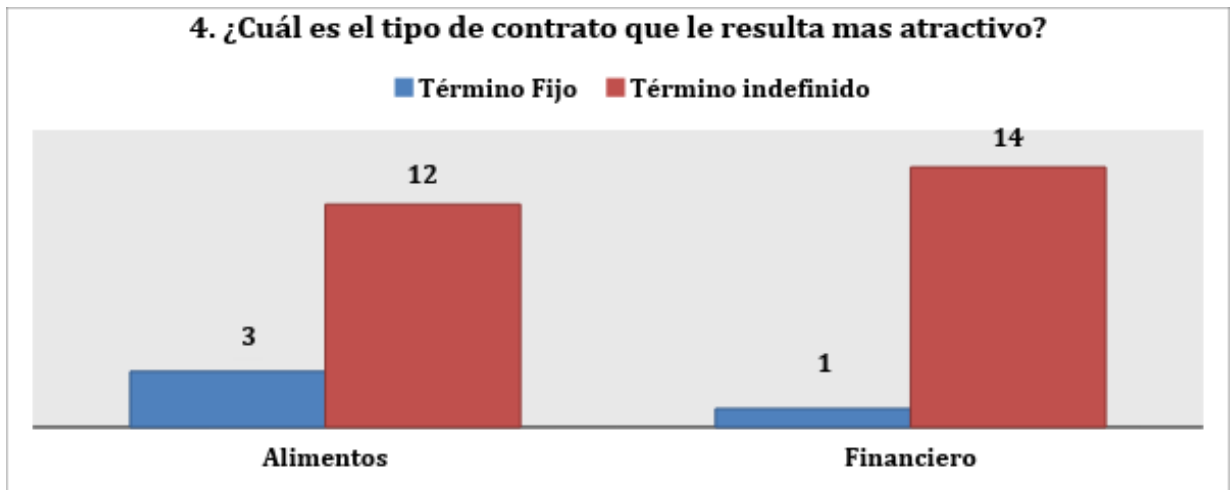
Si bien a nivel global el factor de preferencia de los millennials encuestados cuando están vinculados a una organización es reconocimiento por su labor, para los colaboradores del sector alimentos resulta más llamativo tener una buena relación con el jefe a diferencia del sector financiero que se inclina por la preferencia global.

Lo anterior nos permite evidenciar que así la muestra pertenezca a la misma generación tienen pensamientos y percepciones diferentes al momento de dar sus respuestas, esto puede estar relacionado con aspectos como la cultura organizacional visto anteriormente en este ensayo.



**Figura 7.** Influencia en el tipo de contrato

Según las respuestas obtenidas el 93% de las personas encuestadas señalan que si existe un nivel de importancia en el tipo de contrato que se les oferta al momento de atraerlos, frente a un 7% que refiere que no es relevante. Se identifica que tanto las personas de los dos sectores coinciden en su respuesta tanto en nivel de importancia, como de irrelevancia.



**Figura 8.** Tipo de contrato más atractivo

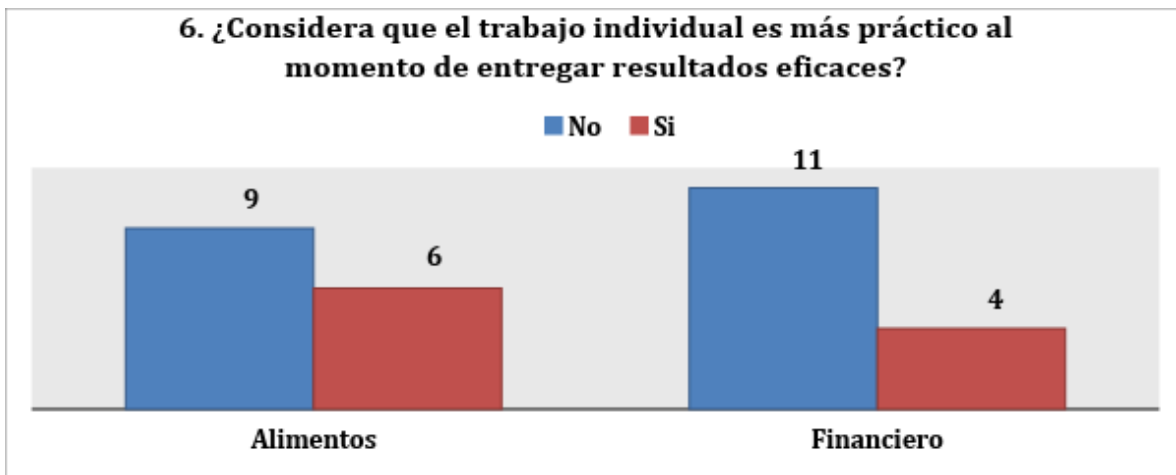
En la pregunta; ¿qué tipo de contrato resulta más atractivo?, se obtuvo que del 100% de la población encuestada el 87% prefiere contrato a término indefinido y un 13% contrato a término fijo.

En el sector alimentos un 80% y en el sector financiero un 93% de los encuestados, consideran más llamativo firmar un contrato a término indefinido, mientras que un porcentaje mínimo de 20% y 7% respectivamente, consideran llamativo un contrato a término fijo, esto permite evidenciar que al igual que otras generaciones anteriores a la de los millennials, la estabilidad sigue siendo una prioridad al escoger una organización.



*Figura 9.* Importancia del plan carrera

Se puede concluir que independiente del sector en el que laboren, para los millennials es importante y fundamental que las organizaciones tengan establecidos planes de carrera, que les permitan crecimiento profesional y con este el cumplimiento de sus metas personales y profesionales, esto se demuestra con el 100% que respondió positivamente a la pregunta que antecede.

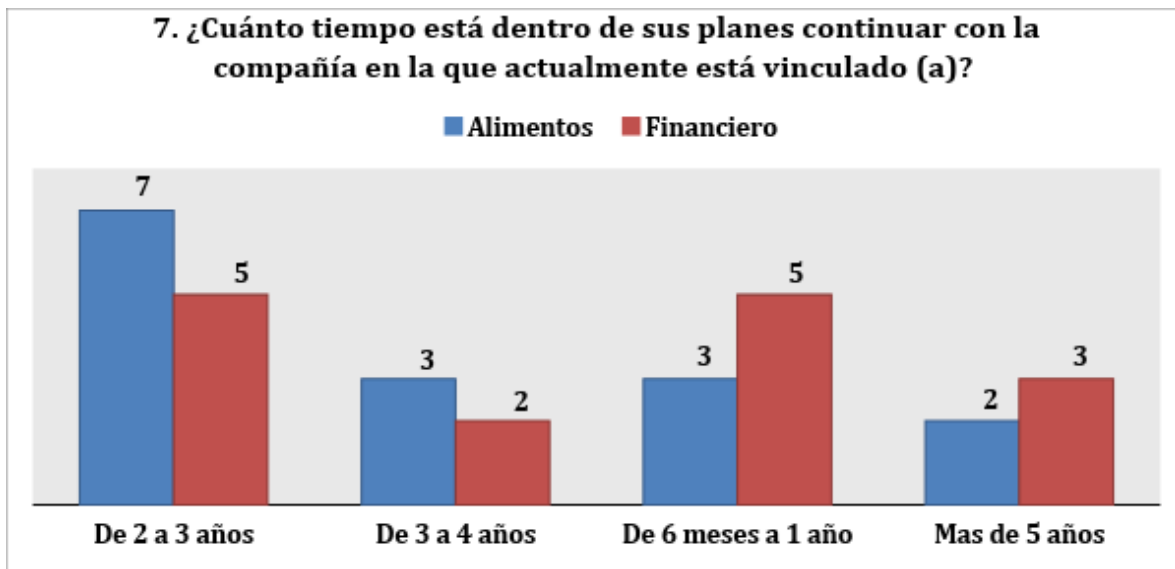


*Figura 10.* Trabajo individual

Del total de los encuestados, el 50 % considera que el trabajo individual es más práctico al momento de entregar resultados eficaces, mientras que el 50% restante, consideran que no lo es.

Por lo tanto, el 60% en el sector alimentos y el 73% en el sector financiero respondieron con una negativa, frente a un 40% en la organización A y un 27% en la organización B que respondieron positivamente.

De acuerdo a lo anterior, se podría deducir que los pertenecientes a la generación en debate reconocen la importancia del trabajo en equipo para la entrega de los objetivos laborales, independiente del sector al que pertenece.



*Figura 11.* Tiempo de permanencia en la organización

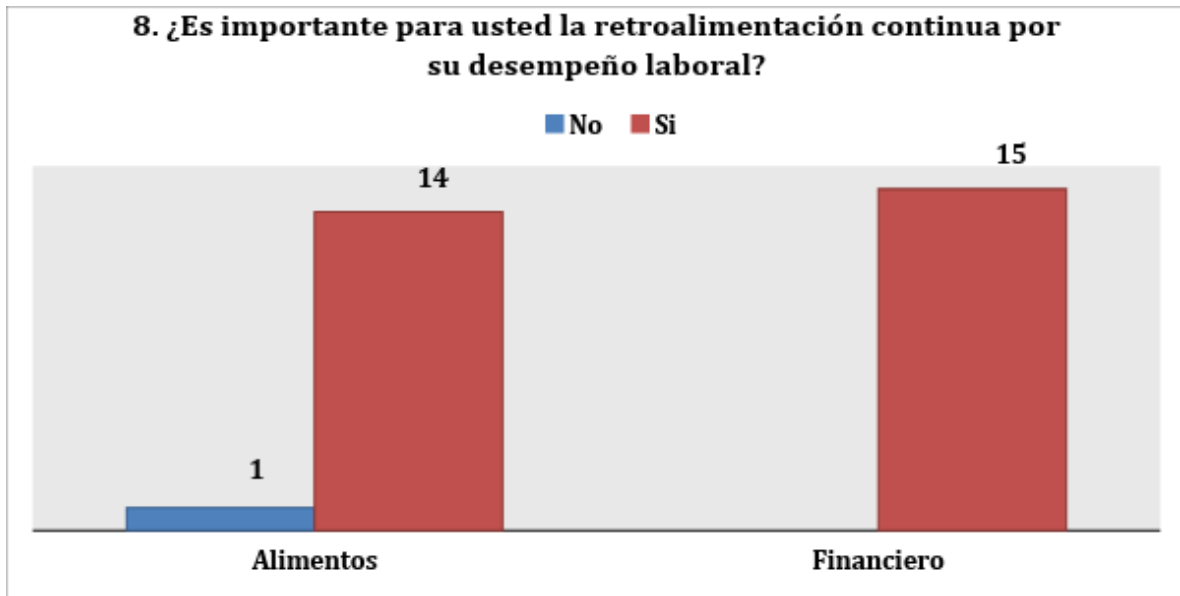
En la pregunta; ¿Cuánto tiempo está dentro de sus planes continuar vinculado con la compañía donde actualmente labora?, el 40% de las personas encuestadas respondieron que está dentro de sus planes permanecer de 2 a 3 años, en segundo lugar, el 27% tienen planeado permanecer de 6 meses a 1 año, en tercer lugar, el 16.6% respondieron que tienen pensado durar en la compañía de 3 a 4 años, finalmente se observa que el 16.6% buscan una estabilidad de más de 5 años.

Se puede evidenciar que los colaboradores de los dos sectores consideran como primer opción que pueden llegar a permanecer de 2 a 3 años en la organización, obteniendo esta respuesta un

47% en el sector de alimentos y un de 33% en el sector financiero, en segundo lugar consideran que el tiempo de duración que tendrán dentro de la compañía es de 6 meses a 1 año, con un porcentaje de 20% en la organización A y en la organización B un 33%, en tercer desean durar entre 3 a 4 años, en el sector alimentos un 20% y en el sector financiero un 13% y finalmente se observa que un porcentaje del 13% en el sector alimentos y en el sector financiero un 20% no desean tener una estabilidad laboral más amplia a los tiempos anteriormente mencionados, considerando este tiempo entre 5 o más años.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta anterior, se concluye que los Millennials encuestados, tienen dentro de sus planes mantener una relación a mediano plazo con la organización que no sobrepase los 3 años, esto nos permite corroborar, pero también debatir las posturas que hay frente a la estabilidad de los Millennials, ya que si bien no permanecen más de tres años en una misma organización tampoco duran tiempos cortos como se cree.

Por otro lado, haciendo el comparativo con la pregunta N° 5 donde se evidenció que los Millennials quieren ser tenidos en cuenta en los planes de carrera de la organización, los mismos deben ser enfocados a tiempos no más largos de tres años ya que los mismos no tienen planes de duras más de este tiempo en la organización.



*Figura 12.* Importancia de la retroalimentación continua

Dentro del resultado obtenido a la pregunta anterior se evidencia que, de la población encuestada, el 97% considera importante recibir retroalimentación continua por su desempeño laboral, mientras el 3% de las personas no lo consideran tan relevante. Sin embargo, esto es contradictorio con el porcentaje obtenido en la pregunta N° 2 donde se obtuvo un 17% en la opción de retroalimentación constante ante lo que consideran importante los encuestados al estar vinculados a una organización, se podría concluir que a los Millennials en su mayoría valoran el proceso de retroalimentación, sin embargo, pueden ser más relevantes otros aspectos.



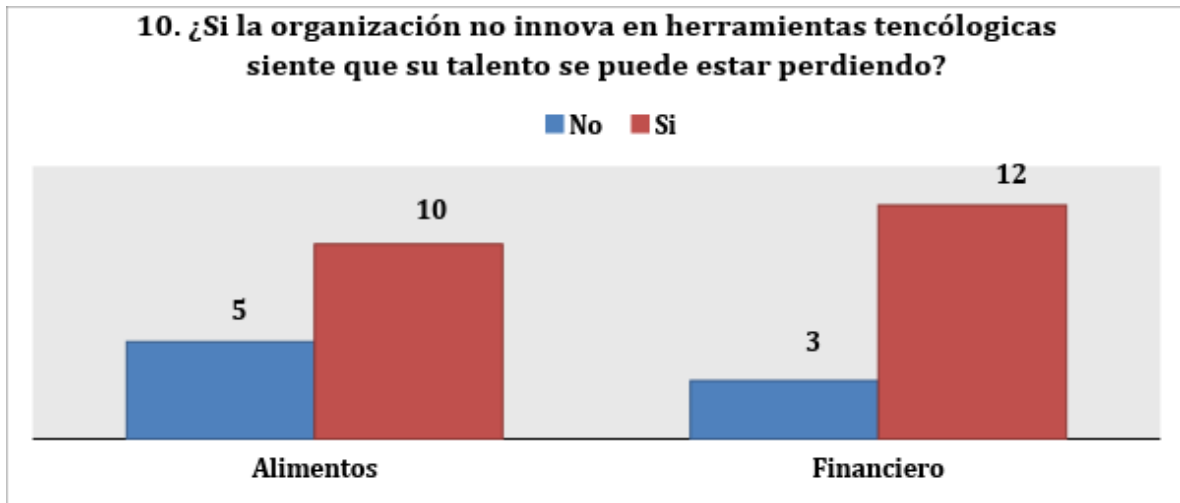


*Figura 13.* Importancia del apoyo económico para el desarrollo profesional

Del total de encuestados el 97% considera que la organización debe apoyar económicamente a sus colaboradores para su desarrollo profesional, mientras que un 3% opina lo contrario.

El 100% de los encuestados en el sector alimentos y el 93% en el sector financiero considera que la organización si debe apoyar económicamente a los colaboradores para su desarrollo profesional, lo que deja en evidencia la necesidad de que las organizaciones se interesen por conocer lo que para dicha generación resulta motivante y de interés, para así mismo diseñar estrategias ajustadas a las necesidades específicas de esta población, por otro lado solo el 7% correspondiente a un colaborador del sector financiero, mencionó que no considera que la organización deba dar este tipo de apoyos.

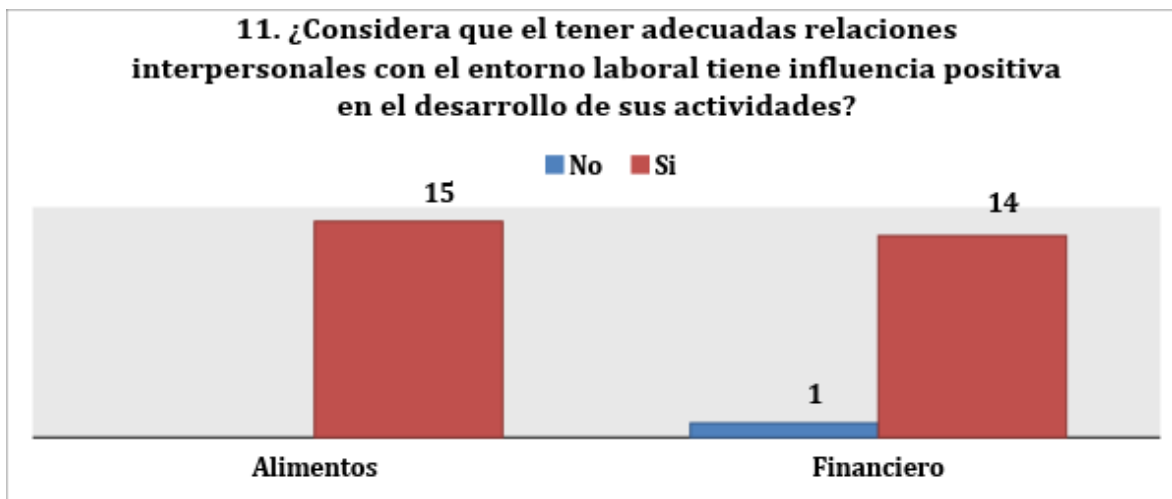
lo que deja en evidencia la necesidad de que las organizaciones se interesen por conocer lo que para dicha generación resulta motivante y de interés, para así mismo diseñar estrategias ajustadas a las necesidades específicas de esta población.



*Figura 14.* Importancia de innovar en herramientas tecnológicas

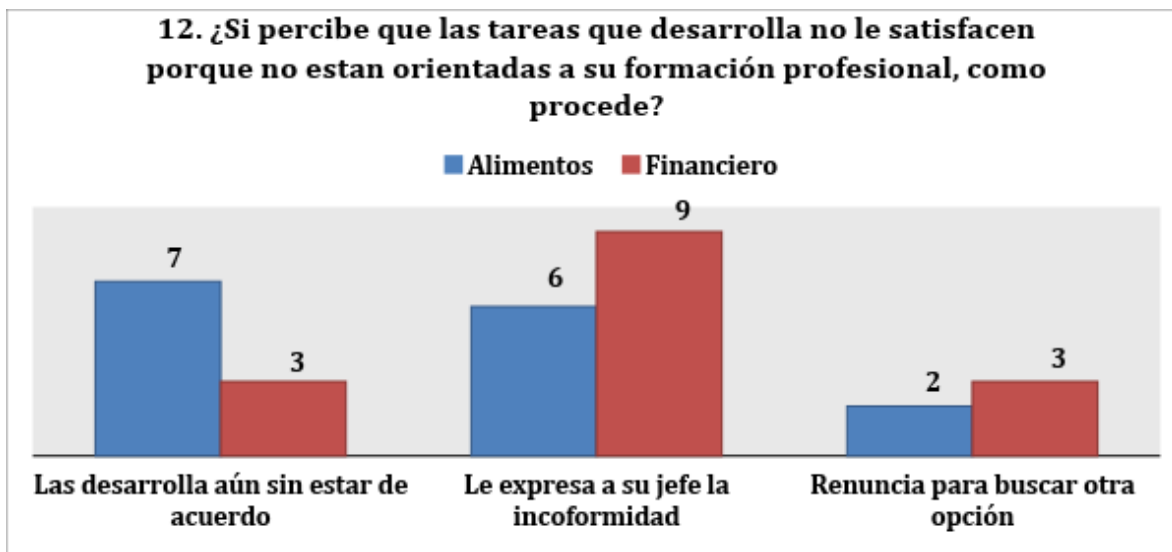
Como se evidenció en el marco de referencia, el tema tecnológico es relevante para la generación millennial aspecto que se evidencia en la pregunta anterior, teniendo en cuenta que el 74% de los encuestados respondieron de manera positiva y sólo un 26% no lo considera necesario, discriminado así; una respuesta positiva del 67% en el sector alimentos y en el sector financiero un 80%, siendo mayoría ya que respondieron negativamente en el sector alimentos con un 33% junto con un 20% en sector financiero.

De los resultados obtenidos en la pregunta anterior se evidencia que corroborando la postura de los autores en el marco de referencia para los millennials es relevante que la organización tenga herramientas tecnológicas que les permitan desarrollar adecuadamente su talento, por el contrario, pueden llegar a sentirse frustrados o desmotivados, aspecto que puede afectar directamente su gestión.



*Figura 15.* Influencia de las relaciones interpersonales

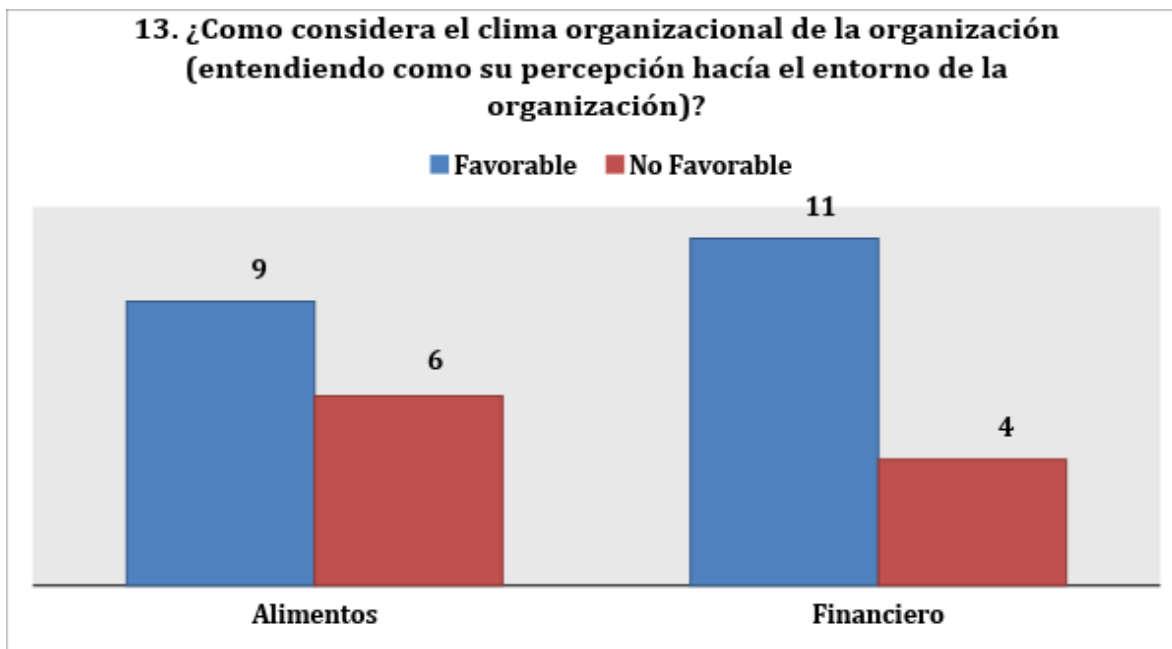
Se puede analizar en la pregunta anterior que el 97% de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales con el entorno laboral tiene influencia positiva en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 3% de las personas no los considera influyente, de este modo, en el sector alimentos el 100% y en el sector financiero el 93% contestaron de manera positiva, sin embargo un 3% de este último sector no considera importante dicho aspecto, esto es semejante a las respuestas obtenidas en la pregunta N° 2, donde el 23% de los encuestados consideraron las relaciones interpersonales como factor relevante al estar vinculados a una compañía.



*Figura 16.* Tareas orientadas a la formación profesional

Ante la pregunta planteada de cómo proceden los millennials encuestados ante situaciones donde perciben que las tareas que desarrollados no están orientadas a su formación profesional, en primera opción se escogió expresar al jefe su inconformidad con un 50%, en un segundo lugar con un 34% prefieren desarrollar las tareas aún sin estar de acuerdo y como última opción con un 16% eligen renunciar para buscar otra opción.

El sector financiero con una participación del 60% deja en evidencia, que expresa a su jefe inmediato la inconformidad frente al desarrollo de tareas que no están orientadas a su formación profesional, mientras que el sector de alimentos un 47% las desarrolla aun sin estar de acuerdo; sin embargo, los millennials de las dos organizaciones contemplan en baja proporción la alternativa de renunciar para buscar otra opción laboral, esto nos permite evidenciar que esta generación sí puede estar abierta al diálogo y no rendirse ante situaciones que les resultan desmotivantes o frustrantes.

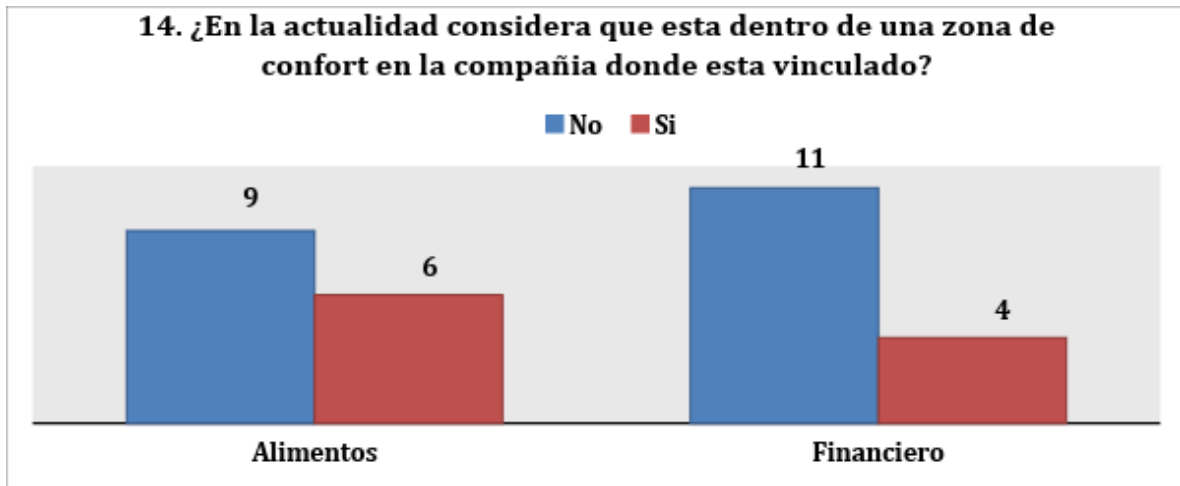


*Figura 17.* Percepción del clima laboral

Ante la pregunta anteriormente planteada se puede observar que el 67% considera el clima organizacional de su compañía favorable, mientras que un 33% opina lo contrario.

En los resultados discriminados, se logra evidenciar que en el sector financiero un 73% y un 60% en el sector alimentos consideran el clima laboral de su organización como favorable, igualmente que existe una población del 27% en el sector financiero y un 40% en el sector alimentos que perciben el clima laboral como no favorable en sus organizaciones.

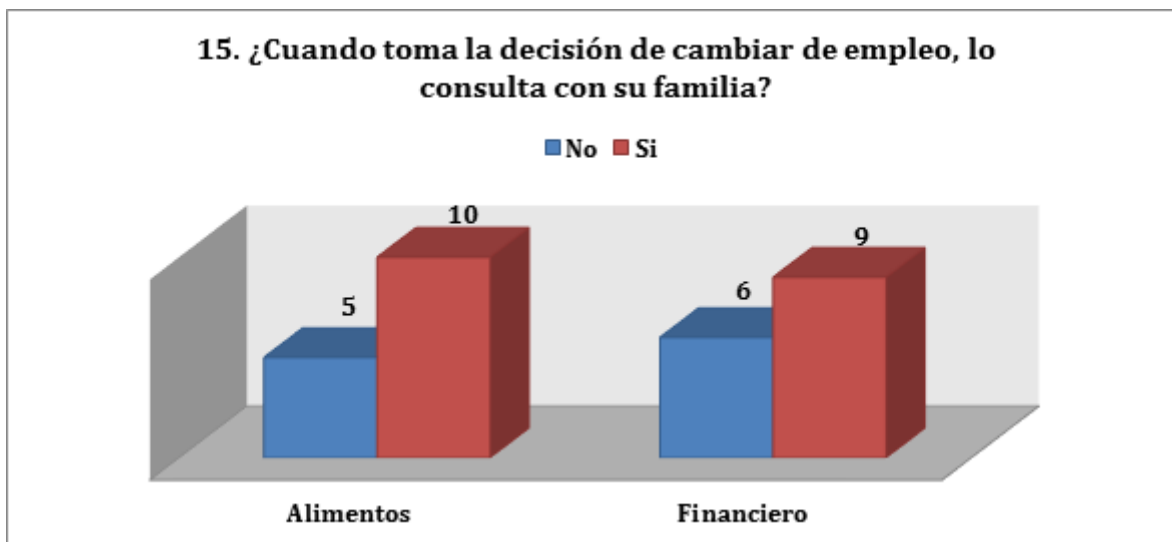
En general los millennials encuestados consideran que el clima de su organización es favorable, lo que permite deducir y ratificar que esta generación puede llegar a adaptarse a diferentes organizaciones de manera fácil y rápida sintiéndose cómoda en la misma.



*Figura 18.* Zona de confort

Ante la pregunta de si considera que actualmente está en una zona de confort el 67% contestó negativamente, por el contrario, el 34% opina que si se considera en una zona de confort en la entidad a la que se encuentra.

El 73% del sector financiero refiere contestó negativamente y así mismo el 60% del sector alimentos; revisando la pregunta 7, los millennials encuestados por lo general duran de 2 a 3 años en un cargo, permitiéndoles esto estar en constante aprendizaje y mantener una actitud dinámica y propositiva que pueden estar relacionadas con que no entren en una zona de confort, revisando la pregunta 7, los millennials encuestados por lo general duran de 2 a 3 años en un cargo, permitiéndoles esto estar en constante aprendizaje y mantener una actitud dinámica y propositiva que pueden estar relacionadas con que no entren en una zona de confort.

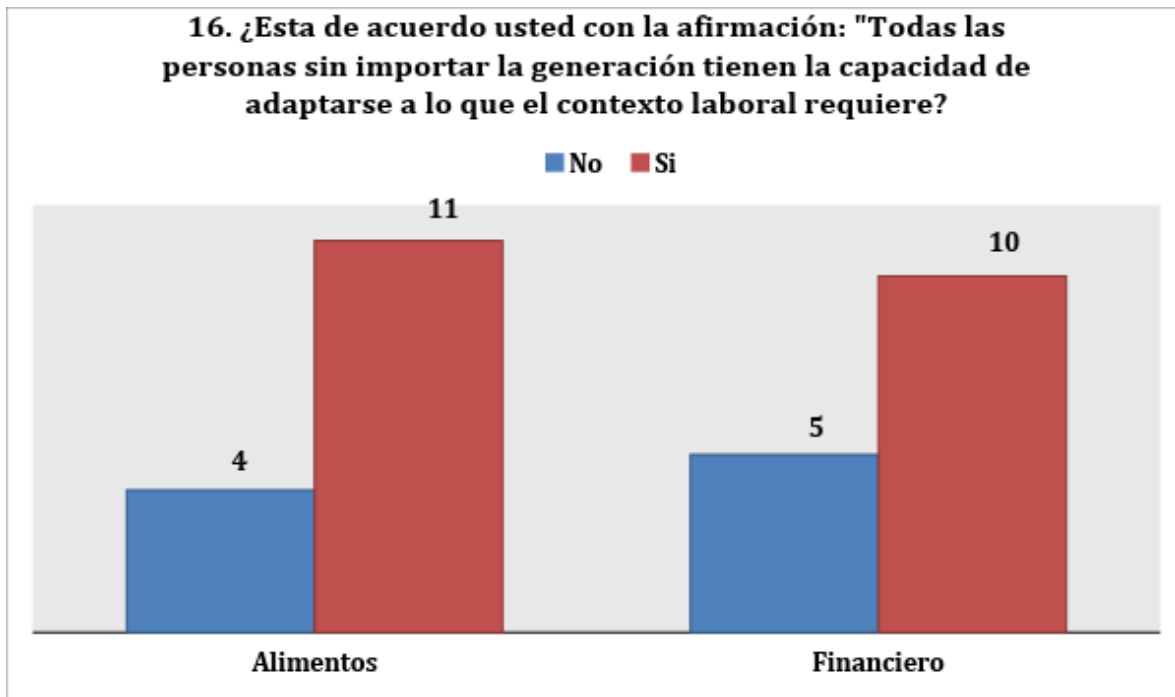


*Figura 19.* Decisión de cambio de empleo

A pesar que a los millennials se les considerada como personas que se refugian en redes sociales y videojuegos, los resultados de la anterior pregunta, permiten observar que comparten sus decisiones y esperan tener una aprobación por parte de su familia; evidenciando que el 64% de la población encuestada reflejado una respuesta positiva a la pregunta planteada anteriormente, mientras que el 36 % respondieron negativamente.

Cabe mencionar que en el sector alimentos respondió positivamente con un 67% y en el sector financiero el 60%. Por el contrario, un 33% del sector alimentos y 40% del sector financiero resaltó que no consulta con su familia en el momento de cambiar de empleo.

Por lo cual, se puede evidenciar que para la mayoría de millennials encuestados el punto de vista de los padres influye en ellos, probablemente por la razón de sentir la aprobación y aceptación de su entorno ante la toma de decisiones.



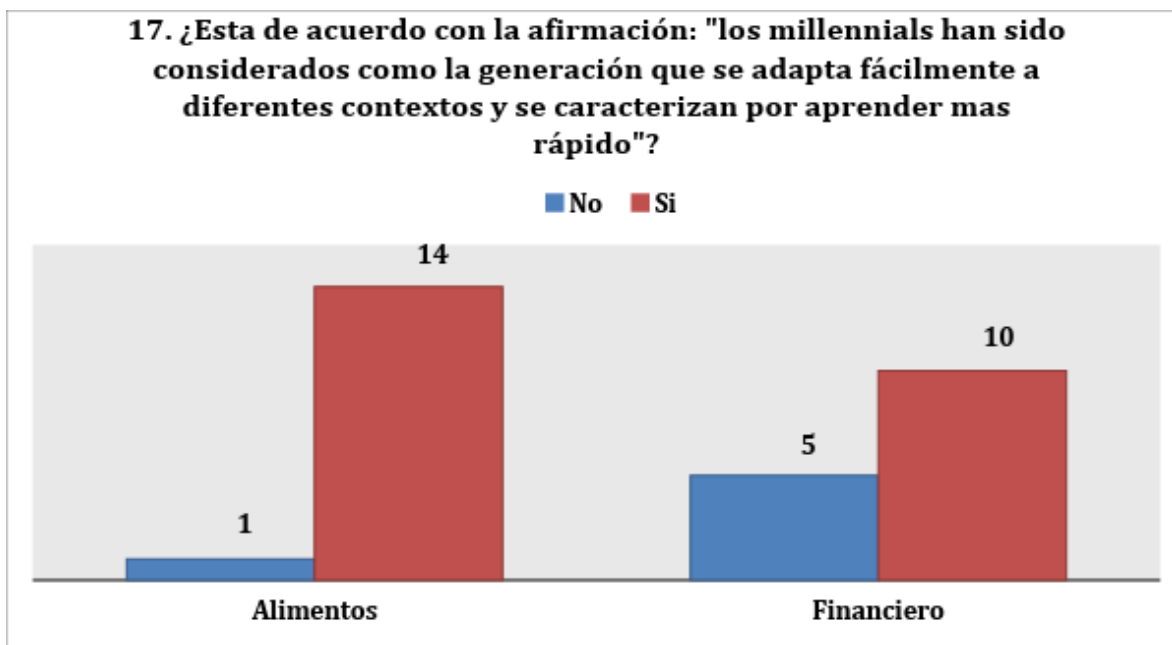
*Figura 20.* Adaptación generacional al contexto laboral

Aun cuando se tiene la percepción de que los millennials, no consideran adaptables al contexto laboral a personas de otras generaciones, en la encuesta realizada el 70% frente a un 30%, afirma que “Todas las personas sin importar la generación tienen la capacidad de adaptarse a lo que el contexto laboral requiere”.

En comparación con los dos sectores, se evidencia que en el sector alimentos un 73% y en el financiero un 67% estuvo de acuerdo con la afirmación anterior, en comparación con el 27% en la organización (A) y el 33% de la organización (B) que no está de acuerdo.

Esto permite evidenciar que los encuestados no se consideran con capacidades especiales por ser millennials, más bien dan crédito a otras generaciones de aspectos que les resultan relevantes para un adecuado desempeño dentro de una organización.

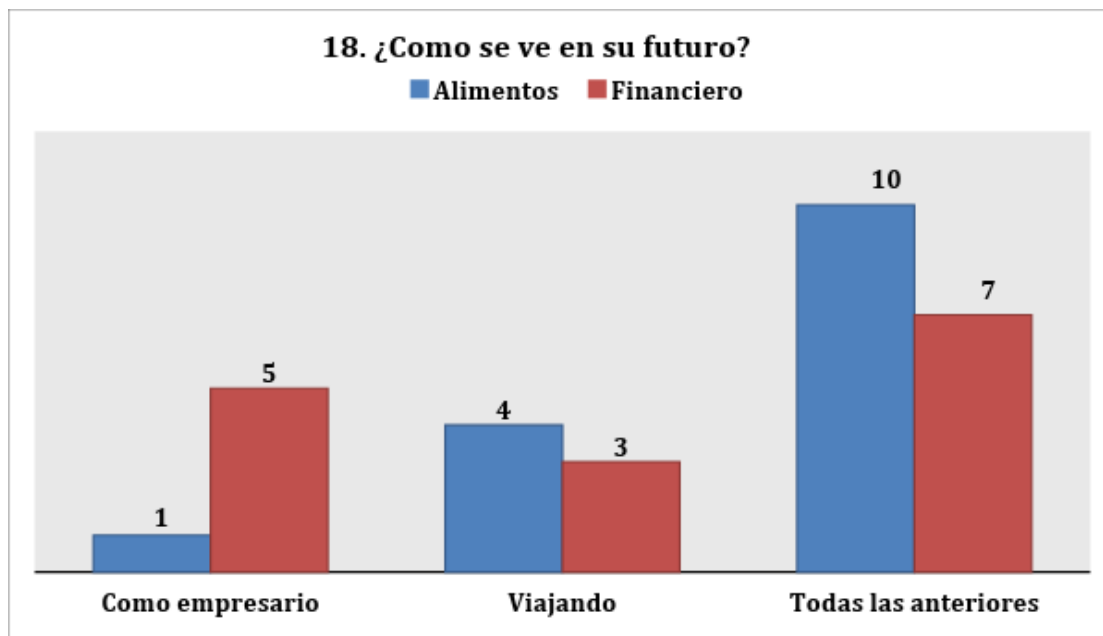




*Figura 21.* Los Millennials, la generación que se adapta fácil a diferentes contextos

De acuerdo a la afirmación “Los millennials han sido considerados como la generación que se adapta fácilmente a diferentes contextos y se caracteriza por aprender más rápido” el 80% refieren estar de acuerdo con la misma, sin embargo, el 20% difiere de esta afirmación.

El 67% de los encuestados del sector financiero y el 93% del sector alimentos refieren estar de acuerdo con la afirmación, lo anterior permite evidenciar que los millennials pueden llegar a considerarse especiales y pueden en la mayoría de situaciones no reconocer los atributos de otras generaciones y sus competencias para adaptarse a los cambios que las organizaciones les proponen.



*Figura 22.* Percepción del futuro

Se tiene el concepto de que los millennials como personas que se visualizan en el futuro realizando diferentes actividades; se puede ratificar dicha postura ya que en las respuestas a la pregunta planteada en la cual se les dio varias opciones de respuesta, optaron por elegir todas las anteriores el 57%, en segunda opción viajando con un 23% y por último como empresario un 20%, discriminado por sectores, en el sector alimentos eligieron en primer lugar todas las opciones con un 67%, en segunda opción viajando con un 27% y por último como empresario con un 7%, por otro lado en el sector financiero un 47% eligió la primer opción todas las anteriores, la segunda opción es como empresario con un 33% y en último lugar viajando con un 20%, sin embargo dentro de esta pregunta hubo dos opciones que ningún millennial seleccionó que fueron: con hijos y con un buen empleo, de acuerdo a lo anterior se puede observar que dentro de los planes de esta generación no se encuentra el formar una familia o por lo menos tener hijos, así como tampoco es relevante tener un buen empleo, ya que para ellos el “buen empleo” puede tener muchas subjetividades que se tendrían que analizar a fondo.

## 6. Conclusiones

Dentro del marco de referencia expuesto en el presente ensayo, se extraen diferentes opiniones de autores que han realizado publicaciones en libros, artículos o revistas, en las cuales hay diversas opiniones y teorías sobre la generación millennials, sin embargo de acuerdo al ejercicio realizado a lo largo del presente trabajo, por medio de la encuesta aplicada a 30 personas de las organizaciones A (sector alimentos) y B (sector financiero) que pertenecen a dicha generación, se logran resultados que podrían rebatir las opiniones o lo que se cree de ellos, puesto que generalmente se crean etiquetas que enmarcan a toda la generación.

Es así, como se considera relevante resaltar los factores mencionados anteriormente, puesto que a los millennials se les visualiza como una de las generaciones más importantes en el momento de una vinculación laboral, sin embargo, las organizaciones no ahondan en sus intereses y las diferencias que puede haber entre personas de la misma generación.

De lo anterior se puede concluir que los millennials independiente de la organización donde se encuentren vinculados, son personas que se sienten motivados por aspectos económicos, si bien refieren tener preferencia por contratos que generan estabilidad, es probable que esto deje de ser llamativo en el momento que consigan una oferta de mayor remuneración, esto soportado también en la inclinación que muestran por no durar más de tres años en una organización.

Por otro lado, en la encuesta se evidenció que los colaboradores de esta generación consideran importante que la organización los incluya en planes de carrera e invierta económicamente en procesos formativos para ellos; sin embargo ¿puede esto ser posible si su proyección en la empresa es menos de tres años?

Por otro lado se puede interpretar de acuerdo a los resultados de la encuesta que a pesar de que los millennials son personas nacidas en un mismo rango de edad con cualidades y aspectos de mejora generalizados de acuerdo a las investigaciones al respecto, en este caso es evidente la

diferencia que puede generarse dependiendo el contexto en el que los mismos se desenvuelven, siendo un factor determinante en sus percepciones e intereses ante diferentes situaciones, es por esto que se recalca la importancia de que las organizaciones evalúen los factores motivantes de las diferentes generaciones que pertenecen al mismo no solo los millennials, logren así diseñar estrategias específicas de acuerdo a los intereses de los mismos sin generalizar y encasillar en un solo molde, ya que como se evidenció en la muestra de este ensayo, los factores motivantes pueden variar de acuerdo a los muchos aspectos que están en el contexto de cada ser humano.

Para concluir cabe resaltar que los resultados obtenidos dentro de este ensayo, pueden servir como referencia para grupos futuros que deseen ahondar en la investigación del comportamiento e intereses de la generación millennials, puesto que este fue un acercamiento que se realizó y del cual se logró extraer información valiosa que puede llegar a ser de gran aporte para las organizaciones.

## Lista de Referencias

- Abrajan C., Guadalupe M., y Contreras P., (2009) *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Enseñanza e investigación. Recuperado de:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>> ISSN 0185-1594
- Amorós, E. (2011). *Determinantes de la satisfacción laboral*. España: PUZ. Recuperado de:[goo.gl/7fwhKg](http://goo.gl/7fwhKg).
- Anant, S.S. (1966). The need of belong. *Canada's Mental Health*, 14, 21-27.
- Anónimo, (20 de junio de 2016). Lo que buscan los millennials en el mundo laboral. *El espectador*. Recuperado.<https://www.elespectador.com/noticias/economia/buscan-los-millennials-elmundo-laboral-articulo-638974>.
- Brea, L. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino (Doctoral dissertation).
- Colquitt, J., Scott, B. y LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, propensity: A meta -analytic test or their unique relationships with risk talking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, (4), 909-927.
- Davila C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. Recuperado de:[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es).
- Diaz. J. (2018). Tres tipos de millennials en el contexto laboral. Recuperado de:<http://psiconetwork.com>

- Dueñas, F. (2014). Los Millenials y el futuro de las Organizaciones. Recuperado de:<https://blog.acsendo.com/millennials-el-futuro-de-las-organizaciones/>
- Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado de:<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Ferrer, A. (noviembre de 2010). Millennials, la generación del siglo XIX. *Nueva Revista*. Recuperado de:[http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Millennials\\_\\_La\\_Generacion\\_Millennial\\_en\\_el\\_Siglo\\_XXI\\_-\\_2010.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Millennials__La_Generacion_Millennial_en_el_Siglo_XXI_-_2010.pdf)
- Ferres, N., Conell, J.; y Travaglione, A. (noviembre de 2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 608-622.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, España: Bosch.
- Mendoza, M., y Ortiz C. (25 de abril de 2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de:<http://ucsj.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Moreno, M. (2017). Los Millennials, la generación estresada, infeliz y con problemas de autoestima recuperado de:<http://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2017/06/06/1152956/millennials-generacion-estresada-infeliz-problemas-autoestima.html>.
- Olarte, D. (2017). La motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones Colombianas. Recuperado de:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16295/OlarteYepesDeisyRocio2017.pdf;jsessionid=A82F28230D9FA87289097C7F9795F86D?sequence=1>

Procél, G. (2012). Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Recuperado de:<http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>

Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia), Recuperado de:<http://docplayer.es/2328121-Francisco-javier-santacruz-villegas.html>

Tan, H. y Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The journal of Psychology*, 143 (1), 45-66.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

#### ENCUESTA

A continuación, usted podrá encontrar una serie de preguntas mediante las cuales se pretende evaluar aspectos relacionados con factores motivantes para los millennials. Asegúrese de marcar con una “X” en la opción que considere pertinente.

Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

ITEM	OPCIONES DE RESPUESTA
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Separado
Género	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Nivel Académico	<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
Tiene Hijos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
1. ¿Qué aspectos considera importantes al momento de buscar oportunidades laborales?	<input type="checkbox"/> Mayor remuneración económica <input type="checkbox"/> Cercanía a su lugar de residencia <input type="checkbox"/> Horarios Flexibles <input type="checkbox"/> Un cargo con mayor jerarquía <input type="checkbox"/> Otros



<p>2. ¿Qué aspecto considera importante cuando se encuentra vinculado a una compañía?</p>	<p><input type="checkbox"/> Una buena relación con su Jefe  <input type="checkbox"/> Una buena relación con sus compañeros  <input type="checkbox"/> Retroalimentación constante  <input type="checkbox"/> Reconocimiento por su labor</p>
<p>3. ¿Tiene influencia para usted, el tipo de contrato que la organización oferte al momento de atraerlo?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No</p>
<p>4. ¿Cuál es el tipo de contrato que le resulta más atractivo?</p>	<p><input type="checkbox"/> Término indefinido  <input type="checkbox"/> Término Fijo  <input type="checkbox"/> Prestación de servicios  <input type="checkbox"/> Obra u labor contratada</p>
<p>5. ¿Es para usted motivante el ser tenido en cuenta dentro del plan carrera en la organización?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No</p>
<p>6. ¿Considera que el trabajo individual es más práctico al momento de entregar resultados eficaces?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No</p>
<p>7. ¿Cuánto tiempo está dentro de sus planes continuar con la compañía en la que actualmente está vinculado (a)?</p>	<p><input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 año  <input type="checkbox"/> De 2 a 3 años  <input type="checkbox"/> De 3 a 4 años  <input type="checkbox"/> Más de 5 años</p>
<p>8. ¿Es importante para usted la retroalimentación continua por su desempeño laboral?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No</p>
<p>9. ¿Considera que la organización debe apoyar económicamente a sus colaboradores para su desarrollo profesional; en aspectos como becas o auxilios académicos?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No</p>
<p>10. ¿Si la organización no innova en</p>	<p><input type="checkbox"/> Si</p>

herramientas tecnológicas, siente que su talento se puede estar perdiendo?	<input type="checkbox"/> No
11. ¿Considera que el tener adecuadas relaciones interpersonales con el entorno laboral, tiene influencia positiva en el desarrollo de sus actividades?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
12. Si percibe que las tareas que desarrolla no le satisfacen, porque no están orientadas a su formación profesional, ¿Cómo procede?	<input type="checkbox"/> Le expresa a su jefe la inconformidad <input type="checkbox"/> Las desarrolla aún sin estar de acuerdo <input type="checkbox"/> Renuncia para buscar otra opción
13. ¿Cómo considera el clima organizacional de su organización (entendido como su percepción hacia el entorno de la Organización)?	<input type="checkbox"/> Favorable <input type="checkbox"/> No Favorable
14. ¿En la actualidad considera que está dentro de una zona de confort en la compañía donde está vinculado?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
15. ¿Cuándo toma la decisión de cambiar de empleo, lo consulta con su familia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
16. ¿Está de acuerdo usted con la afirmación: “Todas las personas sin importar la generación; tienen la capacidad de adaptarse a lo que el contexto laboral requiere”?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
17. ¿Está de acuerdo con la afirmación “Los millennials han sido considerados como la generación que se adaptan fácilmente a diferentes contextos y se caracterizan por aprender más rápido”?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
18. ¿Cómo ve su futuro?	<input type="checkbox"/> Con hijos <input type="checkbox"/> Viajando <input type="checkbox"/> Con un buen empleo

	<input type="checkbox"/> Como empresario <input type="checkbox"/> Todas las anteriores
--	---