

# **ADAPTACIÓN DE GESTIÓN HUMANA PARA RECIBIR A LA GENERACIÓN Z (CENTENNIALS) EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRÁ**

**MARÍA PAULA PENAGOS JARAMILLO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniera Administradora**

**Hernán Darío Cortés Pérez**  
**Magister en Ingeniería Administrativa**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2018**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de grado fue realizado bajo la supervisión y con el apoyo de Hernán Darío Cortés Pérez, a quien me gustaría expresar el más profundo agradecimiento, por motivarme a usar la imaginación y hacer posible el resultado del trabajo, al igual que por su paciencia, tiempo y dedicación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

# CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN .....	12
1. PRELIMINARES .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.1.1 Formulación del problema .....	13
1.1.2 Justificación .....	15
1.2 Objetivos del proyecto .....	16
1.2.1 Objetivo General .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 Marco de referencia .....	17
1.3.1 Antecedentes .....	17
1.3.2 Marco teórico .....	19
2. METODOLOGÍA .....	26
2.1 Objetivo específico 1: identificar las características más relevantes de las personas consideradas como <i>Centennials</i> .....	26
2.2 Objetivo específico 2: identificar los principales retos que representa esta generación para las grandes empresas del Valle de Aburrá respecto a la administración del talento humano .....	27
2.3 Objetivo específico 3: identificar cuáles factores influyen de manera positiva la satisfacción, motivación y retención laboral en los <i>Centennials</i> .....	28
2.4 Objetivo específico 4: construir el modelo de adaptación de gestión humana utilizando los resultados obtenidos .....	29
3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	30

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1	CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTENNIALS .....	30
3.1.1	Resultados de las características de los <i>Centennials</i> en la encuesta a jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá .....	37
3.1.2	Resultados de las características de los <i>Centennials</i> en la elaboración del grupo focal con jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá.....	43
3.1.3	Resultados de entrevistas a profundidad con expertos en <i>Centennials</i> .....	46
3.1.4	Identificación de las características de los <i>Centennials</i> .....	51
3.2	RETOS DEL CAPITAL HUMANO PARA LAS EMPRESAS .....	53
3.2.1	Resultados de entrevistas a profundidad a expertos en los retos generacionales de la gestión humana en las empresas .....	57
3.2.2	Identificación de los retos para las empresas .....	64
3.3	FACTORES DE SATISFACCIÓN, RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN .....	66
3.3.1	Resultados de los factores de motivación, satisfacción y retención laboral de los <i>Centennials</i> en encuesta a jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá .....	73
3.3.2	Resultados de factores de motivación, satisfacción y retención laboral de los <i>Centennials</i> en la elaboración del grupo focal con jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá .....	80
3.3.3	Identificación de factores de satisfacción, motivación y retención de los <i>Centennials</i> .....	83
3.4.	MODELO DE ADAPTACIÓN DE GESTIÓN HUMANA .....	85
3.4.1	Planeación estratégica de recursos humanos .....	85
3.4.2	Atraer, seleccionar e incorporar a las personas.....	89
3.4.3	Ubicación de talento .....	91
3.4.4	Evaluación de personas.....	92
3.4.5	Desarrollo de personas y sociedad .....	93
3.4.6	Plan de reconocimiento .....	95

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.4.7	Retener a las personas .....	96
3.4.8	Dirigir a las personas .....	97
3.5.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA .....	99
4	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .....	101
	REFERENCIAS.....	103
	ANEXOS .....	109

## LISTA DE ILUSTRACIONES

pág.

Ilustración 1: ¿Las personas como recursos o asociados de la organización? .....	20
Ilustración 2: Debilidades y fortalezas de las nuevas generaciones .....	30
Ilustración 3: Cinco cualidades que incrementan el éxito en los programas .....	67
Ilustración 4: Representación gráfica del modelo de gestión humana .....	99

## LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1: El tipo de aprendizaje con el que se identifican los Centennials.....	37
Figura 2: La proyección profesional de los centennials .....	38
Figura 3: En una escala de 1 a 10, ¿qué tanto porcentaje de su tiempo, considera usted que usa su teléfono celular?.....	38
Figura 4: Le gusta más estar rodeado de naturaleza o tecnología .....	39
Figura 5: En dónde quisiera vivir .....	39
Figura 6: Centennials dispuestos a sacrificar sueldo por buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental.....	40
Figura 7: Centennials que ahorran .....	41
Figura 8: En qué gastarían los centennials dos millones de pesos .....	41
Figura 9: Los Centennials que han trabajado .....	73
Figura 10: Lo que menos le gustó a los centennials del mundo laboral.....	73
Figura 11: Lo que menos les gustó a los centennials del mundo laboral.....	74
Figura 12: La importancia de un buen líder.....	75
Figura 13: Más vacaciones vs. Sueldo alto.....	75
Figura 14: Oficina corporativa vs. Teletrabajo.....	76
Figura 15: Horario fijo vs. Horario flexible .....	77
Figura 16: Recompensas emocionales vs. Recompensas en dinero.....	77

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Figura 17: La preferencia de los centennials .....	78
Figura 18: Lo que se debe mejorar en mundo laboral .....	78
Figura 19: Lo más importante a la hora de aceptar un trabajo para los Centennials. ....	79



## ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta realizada a jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá prueba.....	109
Anexo 2. Grupo focal realizado a jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá. ....	120
Anexo 3. Entrevista a Angie Ruiz – Psicóloga de bienestar de la Universidad EIA.....	133
Anexo 4. Entrevista a Juan David Pérez Patiño – Docente de investigación en desarrollo humano de la Universidad Eafit. ....	139
Anexo 5. Entrevista a Claudia Botero – Coordinadora de relaciones internacionales del Colegio Marymount Medellín.....	144
Anexo 6. Entrevista a Erika Rojas – Gerente de gestión humana en Supermercados La Vaquita. ....	150
Anexo 7. Entrevista a Claudia Salazar – Vicepresidente de gestión humana en Celsia. .	155
Anexo 8. Entrevista a Marcela Echeverri – Equipo de gestión humana en Puntos Colombia. ....	162

## RESUMEN

Hoy en día la gestión humana es un tema que tiene gran peso e importancia en cuanto a la competitividad y al desarrollo empresarial; las llegadas de las nuevas generaciones al mercado laboral han impactado las empresas de manera positiva o negativa dependiendo de la gestión que cada una tenga. La llegada de las generaciones que han estado bajo la influencia de la tecnología durante la mayoría de sus vidas como los *Millennials*, ha impuesto cambios radicales en la manera en la que se percibe el trabajo y esto se ve reflejado en el funcionamiento de las empresas. A nivel mundial se han visto los beneficios que tienen las empresas que aprovechan el capital humano, actualmente, los centennials están empezando a ingresar al mercado laboral por lo que es importante conocer de qué manera se puede impactar y trascender de la mano de estos jóvenes. En Colombia, la gestión humana tiene índices muy bajos de implementación asertiva en las organizaciones por lo que, el presente trabajo, propondrá una adecuación de la gestión humana en las grandes empresas del Valle de Aburrá para recibir y utilizar la llegada de la generación Z (Centennials) a la fuerza laboral para su beneficio.

La metodología utilizada para poder analizar cuáles son las características más relevantes de la generación Z, los retos más grandes que enfrentarán las empresas con su llegada al mercado laboral y los factores que le brindan satisfacción laboral a dicha generación será de tipo no probabilístico. Mediante utilización de información secundaria, grupos focales, entrevistas a profundidad con expertos y encuestas, se lograrán estos objetivos con el fin de concluir con una adaptación de la gestión humana en las grandes empresas del Valle de Aburrá, de manera que, todas las generaciones que estén en las empresas al mismo tiempo, trabajen con un clima organizacional ideal proporcionándole a la empresa competitividad y posicionamiento.

## **ABSTRACT**

Nowadays human management is an issue that has great weight and importance in terms of competitiveness and business development; the arrivals of the new generations to the labor market have impacted the companies positively or negatively depending on the management that each one has. The arrival of generations that have been under the influence of technology during most of their lives like the Millennials, has imposed radical changes in the way in which work is perceived and this is reflected in the functioning of companies. Worldwide, the business deterioration of those who have failed to take advantage of the benefits of the Millennials in human affairs has been seen, now, the time is coming for the next generation, the centennials, to enter the labor market. In Colombia, human management has very low rates of assertive implementation in organizations, so the present work will propose an adaptation of human management in the large companies of the Aburrá Valley to receive and use the arrival of generation Z (Centennials) to the workforce for their benefit.

The methodology used to analyze the most relevant characteristics of generation Z, as well as the biggest challenges that companies will face with their arrival in the labor market and the factors that provide job satisfaction to this generation will be non-probabilistic. Using secondary information, focus groups, in-depth interviews with experts and surveys, these objectives will be achieved to conclude with an adaptation of human management in the large companies of the Aburrá Valley, so that all the generations that be in the companies at the same time, work with an ideal organizational climate providing the company with competitiveness and positioning.

## INTRODUCCIÓN

La brecha existente entre lo que los trabajadores de las nuevas generaciones buscan y lo que las empresas ofrecen es lo que ha deteriorado a través de los años las áreas de gestión humana y por lo tanto la satisfacción, motivación, retención y más importante aún, la fidelización de los jóvenes a las empresas donde trabajan. Ante esta problemática presentada con respecto al manejo de las nuevas generaciones y su entrada al mundo laboral, el área de gestión humana ha ido retomando la relevancia que en algún momento tuvo, pero se perdió.

Este trabajo, realiza una investigación por medio de recolección de información primaria y secundaria, con la finalidad de plantear un modelo adaptativo de gestión humana para la generación de los *Centennials* en las grandes empresas del Vallé de Aburrá. Para el planteamiento de modelo, se obtuvieron las características de quienes son considerados los Centennials, los retos que trae esta nueva generación a nivel empresarial y los factores de satisfacción, motivación y retención de los Centennials en el mundo laboral.

Inicialmente, por medio de la realización de encuestas a Centennials que habitan en el Valle de Aburrá, tres entrevistas a profundidad con expertos en Centennials y un grupo focal conformado por los mismos se determinaron las características de esta nueva generación.

Consecutivamente, se realizaron tres entrevistas a profundidad con expertos en gestión humana y con experiencia corporativa para concluir los retos que las empresas afrontan ante la llegada de una generación tan atípica como lo es la generación Z.

En cuanto a la identificación de factores incidentes de manera positiva en la satisfacción, motivación y retención de los empleados, se utilizaron la misma encuesta y el mismo grupo focal que se usaron para la identificación de las características de los Centennials.

Finalmente, se propone el modelo adaptativo de gestión humana enfocado a la nueva generación de Centennials.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

# **1. PRELIMINARES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Formulación del problema**

En el último siglo el pensamiento del hombre ha evolucionado en muchos aspectos en cuanto a la relación y al impacto que tienen las personas sobre el desempeño y el desarrollo de las organizaciones. De 1900 a 1950, en las organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales, una perspectiva muy influenciada por la burocracia que se veía en éstas. El área de relaciones industriales consistía en la realización de tareas específicas y rutinarias y el enfoque estaba en la remuneración de los trabajadores, el control de disciplina laboral, el ausentismo y otras. Avanzando en el tiempo, entre 1950 y 1990, el área de relaciones industriales es reemplazada por el área de recursos humanos donde se encargan del reclutamiento, la selección, la remuneración, la higiene y la salud y las relaciones laborales y sindicales entre otras; se puede ver cómo se va evidenciando un cambio en el enfoque del área donde se empieza a considerar al trabajador más humano y menos máquina. Finalmente, después de 1990, el mundo entra a la era de la información y aparecen los equipos de gestión con personas. En estos equipos se proporciona consultoría interna para que las áreas puedan cumplir con actividades estratégicas enfocadas a la globalización y al futuro de la organización. En la actualidad las personas ya son consideradas socias, dejaron de ser un problema o un desafío y se convirtieron en una solución y una ventaja competitiva (Chiavenato, 2009).

Actualmente, las empresas y las organizaciones se enfrentan a la necesidad de implementar estrategias con tecnología e innovación para poder sobrevivir, exigiendo más complejidad en los recursos necesarios para completar las operaciones y cumplir con los objetivos propuestos. Todos estos aspectos han ido requiriendo que las empresas intensifiquen la aplicación de las competencias de sus empleados estratégicamente logrando así tener competitividad en el mercado y, garantizando así, un uso efectivo de los recursos disponibles. El manejo de la gestión humana en una compañía es visto hoy en día como un factor fundamental del éxito (Chiavenato, 2009).

Ahora bien, en la medida en que la administración de personas se ha ido modificando con el paso del tiempo, las diferentes generaciones han ido ingresando al mercado laboral; señalando una posible correlación entre ambos factores. En el mercado laboral actual hay tres diferentes generaciones trabajando y una generación al borde de la entrada. Para empezar, ésta la generación de los Baby Boomers (1946-1964), quienes pertenecen a esta generación, han sido reconocidos por su competitividad, lealtad y adicción al trabajo. La generación X (1965-1980) se identifica como una generación mucho más informal en el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

trabajo que busca darle prioridad al balance entre su vida personal y el trabajo; se caracteriza también por tener muy buen genio y ser más independientes que la generación antecesora. Finalmente, está la generación Y (1981-1994) conocidos como los Millennials; esta última generación es vista como ultra sensible, llena de personas ambiciosas, curiosas, tecnológicamente adeptas y que, se aburren muy fácilmente; por algunos de estos aspectos han sido muy criticados en el mercado. Una vez los Millennials entraron al mercado laboral, las organizaciones se vieron forzadas a redefinir y reestructurar muchos de sus procesos internos en cuanto a la gestión humana (Gibson, Greenwood, & Murphy, 2009; Tolbize, 2008).

La generación Z (1995 -2020), más conocida como los centennials, es el conglomerado de personas que el mercado laboral está empezando a recibir y, aunque pueden tener varias similitudes con los Millennials, los centennials a diferencia de todas las generaciones pasadas nacieron con la tecnología, creando retos para las organizaciones desde muchos puntos de vista. El reto de las organizaciones no está únicamente en adaptar sus modelos y procesos internos para recibir a la generación Z, sino que también está en aclimatar el ambiente de las personas dentro de las organizaciones para recibir a esta nueva generación, logrando así, mantener el equilibrio entre quienes llevan más tiempo en el mercado laboral y quienes están ingresando a él (Fernández, 2017; Llacer, 2017).

En Colombia no solo existe el reto de adecuar los procesos de gestión humana a la generación Z, sino que también existe el reto de una mejora general a la gestión humana en las organizaciones, por esto es importante saber no solo a donde quieren llegar las empresas sino a donde se encuentran actualmente. World Management Survey creó un sistema de calificaciones basado en entrevistas para analizar varios países de todas las regiones del mundo; en Colombia se analizaron 170 empresas con las cuales se ubicó en el puesto 29 en calidad de la gestión de personal, superando únicamente algunos países africanos pobres (Lora, 2017).

Desde el área de gestión humana, la entrada de una nueva generación al mercado laboral representa nuevos retos para las empresas, que, se enfocan en tener una buena gestión de esta área para asegurarse de que la organización tenga la capacidad de abordar las necesidades que va a tener dicha generación. Para poder potencializar las capacidades y competencias únicas con las que estas personas van a llegar al mercado a causa de su interacción a priori con la tecnología, es necesario redefinir los programas de retención, incentivos y liderazgo entre otros aspectos de la gestión humana. De una comprensión estructurada no solo se podrá tener un clima laboral beneficioso en la empresa, sino que se podrá mantener la ventaja competitiva en el mercado (Calderón Hernandez, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2007; Yúdice, 2002).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 1.1.2 Justificación

Gestionar el talento humano en las empresas no solo genera responsabilidad a la hora de mantener sus ventajas competitivas y cumplir con los objetivos financieros de la empresa, sino que también se debe utilizar como herramienta de desarrollo para la empresa. Así mismo, el desarrollo se verá reflejado en el crecimiento por ganancia en relación a calidad humana, trabajadores capacitados, motivados, con empoderamiento enfocado a sus competencias y con sentido de pertenencia en la empresa donde trabajen. Esto generará una ventaja competitiva adaptada y enfocada a la globalización y a los posibles cambios que se presentarán en el futuro (Chiavenato, 2009; Portafolio, 2015; Yúdice, 2002).

La generación de los centennials viene en camino a ser parte del mercado laboral y “según un estudio de 2016 de ManPower, los millennials y los centennials representarán en 2020 el 35 % y el 24 % de la fuerza laboral en el mundo, respectivamente” (Llacer, 2017) .

Si las empresas no se auto capacitan para recibir a los centennials pueden terminar con una pérdida de ventaja competitiva y un desaprovechamiento de talento humano que los llevaría a un probable fracaso. El mundo en la actualidad presenta muchos cambios y, para poder mantener una ventaja competitiva, las personas deben ir adecuando sus necesidades a éstos; exigiéndole a las empresas capacidad de cambio y previa preparación para poder lograr que la transición dirigida desde el área de la gestión humana no genere rechazo por parte de la gente que ya está trabajando ahí (Fernández, 2017; Meister & Willyerd, 2002).

Según cifras de la empresa eMarketer, los pertenecientes a las generaciones “Y” y “Z” revisan el celular en promedio 150 veces al día y son los responsables de enviar 6.000 millones de emoticonos y 50.000 mensajes de mensajería instantánea diariamente. La edad promedio en la que los niños adquieren su primer celular se establece en 10,3. Estas cifras evidencian el impacto de la tecnología en las nuevas generaciones lo que les ha generado nuevas formas de ver la vida, viéndose esto reflejado en todos los aspectos de sus vidas, incluso, al momento de trabajar. Siendo éstos, aspectos que impactan e influyen el estilo de vida de la nueva generación es necesario que se trabaje desde el mundo laboral para adaptar los sistemas y no entrar en pérdidas de todo tipo por falta de una adecuación empresarial inefectiva o inexistente (Llacer, 2017).

Es muy importante que las empresas retomen la gestión humana desde los procesos como selección, capacitación, motivación, gestión del cambio, cultura, clima y comunicación organizacional como componentes que influyen dentro de la organización y que, dependiendo de su manejo y su enfoque pueden contribuir positiva o negativamente el desempeño de la empresa. Los centennials están en un ambiente de cambio constante y son aún más digitalizados que los millennials. No obstante, les gusta recibir mensajes directos, personalizados y realistas; es por lo anterior que resulta esencial desarrollar

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

avances e innovar en cuanto al manejo interno de las empresas basándose en quienes son, que les gusta y que necesitan los individuos pertenecientes a dicha generación en las empresas, logrando así posicionarse o mantener una posición ya establecida en el mercado competitivo. (Llacer, 2017; Saldarriaga, 2008).

Para el caso específico de Colombia y Antioquia, las grandes empresas del Valle de Aburrá y su desarrollo y crecimiento vienen de la mano de beneficios no solo para sus habitantes sino también para el país. Según Raed (2018) y la revista semana, 5 de las 10 más grandes empresas de Colombia son Antioqueñas, evidenciando así, la importancia del departamento para el desarrollo económico del país. Por lo anterior mencionado, es de vital importancia potenciar y empoderar las empresas del Valle de Aburrá en todos los ámbitos, pero especialmente en el área del desarrollo humano y la creación de ventaja competitiva empresarial por medio de este ya que anteriormente en sondeos realizados por World Management Survey, Colombia se muestra muy bajo en la calificación de calidad de gestión de personal (Lora, 2017).

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de adaptación de gestión humana para recibir a la generación “Z” en las grandes empresas del Valle de Aburrá.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las características más relevantes de las personas consideradas como centennials.
- Identificar los principales retos que representa esta generación para las grandes empresas del Valle de Aburrá respecto a la administración del talento humano.
- Identificar cuáles factores influyen de manera positiva la satisfacción, la motivación y la retención laboral en los centennials.
- Construir el modelo de adaptación de gestión humana utilizando los resultados obtenidos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.3.1 Antecedentes**

Con el fin de buscar un modelo de selección que permita a las empresas colombianas entender el perfil de la generación de los Millennials, creará un ambiente de satisfacción laboral por medio de trabajadores motivados. En referencia al subsistema de gestión humana, reclutamiento y selección de personas, al incursionar en temas como son los valores, la época generacional incide en la conformación de éstos y de las características personales de los individuos que influyen positiva o negativamente dentro de las empresas, impactando la imagen corporativa, la cultura y las relaciones de éstas. Tener en la cuenta temas generacionales en la evaluación del perfil de los candidatos en el proceso de selección, permitirá relacionar los valores personales del aspirante y los valores corporativos para lograr la transformación socio-cultural. Este hecho resulta hoy crucial, si tenemos en cuenta que los sistemas de gestión empresarial en general precisan de empleados con identificación plena hacia los valores organizacionales y sociales (Chirinos, 2009).

(Osorio, 2016) propone una remuneración adecuada, con el fin de atraer, retener y motivar, ya que ésta proporciona una herramienta fundamental para desarrollar y movilizar el capital humano en dirección a los objetivos corporativos. En el modelo propuesto en este artículo, hay siete áreas de influencia: atracción, retención, desarrollo, satisfacción, rendimiento, compromiso y comunicación; donde en unas prevalecen aspectos cuantitativos y en otras cualitativos. Por lo tanto, se recomienda diseñar los sistemas para cada organización y establecer las políticas de remuneración, alineando la estrategia global de la empresa y las políticas existentes.

Según Cifuentes (2010) los millennials son los jóvenes que persiguen una vida rica en experiencias, más que en logros materiales. Esta manera de pensar ha generado su tipificación de seres innovadores, creativos, autosuficientes, egocéntricos, narcisistas y materialistas. Por otro lado, definieron a los centennials como una generación de personas a quienes les preocupa la capacidad que tiene la sociedad para satisfacer las necesidades de todos, más allá de su interés personal y profesional. Se caracterizan por romper esquemas, gozan de total autonomía y libertad, y se consideran nómadas por naturaleza. De todas maneras, las dos generaciones se preocupan por el mejoramiento de su entorno social y ambiental y buscan el conocimiento práctico para generar soluciones efectivas a los problemas.

En base a la investigación sobre las motivaciones laborales de millennials en la ciudad de Bogotá, Acosta (2017), se puede ver que, a pesar del crecimiento de la población de millennials en el mercado laboral colombiano, muchas empresas en materia de gestión

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

humana todavía no encuentran la manera de motivarlos y retenerlos por lo que es indispensable determinar los factores que impactan de manera positiva a los millennials y así poder generar propuestas para una efectiva atracción y retención de esta generación. Al concluir la investigación, se determina que los millennials buscan y prefieren un ambiente laboral tranquilo, poder aportar a causas importantes desde su trabajo, trabajo en equipo y buenas relaciones de amistad con sus compañeros.

Es importante para cualquier economía que las empresas conozcan las preferencias del mercado laboral en cuanto a ellas mismas y viceversa; Rave (2017) combina la generación de millennials y sus características en el contexto del empleo en Colombia proporcionándole a los jóvenes una herramienta para su propio desarrollo de competencias, habilidades y valores agregados entre otros, y alcanzar un estado de éxito y satisfacción laboral. Dada la globalización que ha impactado la dinámica social y económica, los jóvenes que están en el mercado laboral o van a hacer parte de él en un futuro cercano, se han visto obligados por la alta competencia nacional e internacional, a auto conocerse y entender que competencias deben fortalecer y adquirir para ser exitosos.

Jignasha Amin Gromms (2017) realiza una investigación sobre lo que es el arte y la ciencia de atraer la fuerza laboral de la nueva generación a las empresas utilizando su posición de vicepresidente de recursos humanos en la empresa Epicor Software en Estados Unidos como una ventaja. Se discute la gran necesidad por parte de las empresas de atraer a los millennials, quienes han sido caracterizados como expertos en tecnología y creativos teniendo en cuenta que crecieron en una sociedad inmersa en la tecnología. Concluye, al final de la investigación que las compañías deben aprovechar los recursos de branding y marketing digital para atraer a los millennials y los centennials al trabajo. Menciona el hecho de que los talentos se deben atraer para satisfacer su pasión y ayudarlos a crecer, no simplemente para llenar una vacante en la empresa.

La perspectiva de la investigación de Ghura (2017) se centra en los desafíos que enfrentan las organizaciones indias cuando trabajan con intraemprendedores la generación Z. Las organizaciones crecen a un paso más rápido cuando las personas encargadas de tomar las decisiones son emprendedoras en su enfoque. Este tipo de emprendedores cuando están trabajando dentro de una organización al tomar la aprobación y las sanciones para usar los recursos de ésta misma, se denominan intraemprendedores. Los hallazgos revelan que las organizaciones indias comenzaron a contratar intraemprendedores de la generación Z y enfrentan desafíos para trabajar con ellos. Estos hallazgos apoyan el anterior La investigación que concluye el ambiente de apoyo organizacional es un facilitador de la organización para estimular cultura intraemprendedora en la organización.

Según Iorgulescu (2016) uno de los principales fenómenos demográficos registrados en la actualidad está representado por el envejecimiento de la población rumana y, en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

consecuencia, de la mano de obra, esta cuestión tiene varias implicaciones para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. A medida que la generación Z se prepara para ingresar al mercado laboral, los gerentes enfrentarán un conjunto de diferencias generacionales entre sus empleados. Por otra parte, el documento presenta los resultados de una encuesta basada en un cuestionario dirigido a estudiantes universitarios, miembros de la generación Z. Los resultados del estudio destacan la percepción de la generación Z del lugar de trabajo y las condiciones de trabajo ideales, las principales prioridades para seleccionar un trabajo y sus expectativas y aspiraciones profesionales.

Según Jiří (2016) las corporaciones que utilizan una fuerza de trabajo variada pueden proporcionar una mayor variedad de soluciones a los problemas en el servicio, el aprovisionamiento y la asignación de sus recursos. La investigación plantea que las diferencias generacionales en el lugar de trabajo pueden afectar la forma en que las corporaciones reclutan y desarrollan equipos, se ocupan del cambio, motivan, estimulan y administran empleados y, aumentan la productividad, la competitividad y la efectividad del servicio. Se menciona que, el éxito y la competitividad de las corporaciones dependen de su capacidad para enfrentar la diversidad y comprender las ventajas competitivas y los beneficios de ésta. En la investigación se encontró que, la percepción de una elección superior de una generación en particular depende de la edad de empleados en empresas seleccionadas, igualmente, se determinó que hay significancia estadística entre la preferencia por la cooperación heterogénea u homogénea y la edad de los empleados en las empresas seleccionadas.

### **1.3.2 Marco teórico**

- **Evolución en el tiempo y aspectos esenciales de la gestión humana**

Guiada por los cambios en la historia de la humanidad, recursos humanos es una de las áreas de las empresas que más cambios tiene que enfrentar. Han sido tantos los cambios y las transformaciones del área que hasta el nombre ha fluctuado unas cuantas veces; anteriormente era muy común el término administración de recursos humanos, pero hoy en día tiende más llamarse gestión del talento humano, administración de competencias, e incluso, administración de asociados o colaboradores. La tendencia en la transformación de la gestión humana se basa en que las empresas empiezan a ver a sus trabajadores como colaboradores y como activos que ayudan a obtener ventaja competitiva. “Las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra.” (Chiavenato, 2009).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ilustración 1. ¿Las personas son recursos o asociados de la organización?



**Ilustración 1: ¿Las personas como recursos o asociados de la organización? Fuente: Chiavenato, 2009**

Tal como se puede contemplar en la Figura 1, las empresas fueron evolucionando en cuestiones de gestión humana hasta llegar a considerar las personas como asociados, de esta manera, se le da valor al individuo como tal generando no solo motivación y satisfacción laboral, sino que le brinda a las empresas una ventaja competitiva muy valiosa (Chiavenato, 2009).

En cuanto a los aspectos fundamentales de la gestión humana, según Idalberto Chiavenato (2009) en su libro *Gestión Del Talento Humano*, estos son:

1. **Las personas como seres humanos**, con su propia personalidad, que hace a cada persona diferente del resto; cada quien tiene una historia y un recorrido que han formado características particulares y quizás, únicas en cada persona. Estos diferentes recorridos y experiencias, además de características, le proveen a cada persona conocimientos, habilidades y competencias indispensables para los recursos de una organización. Las personas como individuos y no únicamente como recursos de la organización.
2. **Las personas como activadores de los recursos de la organización**, como componentes que impulsan a la organización, con una inmensa capacidad de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

proporcionar el talento indispensable para la constante renovación y competitividad de la empresa en un mundo lleno de desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que le brinda una dinámica esencial a la organización y no como agentes pasivos y estáticos.

3. **Las personas como asociadas de la organización**, capaces y motivadas de conducirla la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización de esfuerzo, responsabilidad, compromiso, excelencia, etc., con la esperanza de obtener beneficios de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos o sociales, crecimiento personal y profesional, satisfacción laboral, desarrollo de carrera, etc. Las personas como asociados activos de la organización y no únicamente como sujetos pasivos de ella.
4. **Las personas como talentos proveedores de competencias**, las personas como componentes con mucha vida, quienes portan competencias esenciales para el éxito de la organización.
5. **Las personas como el capital humano de la organización**, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia y valor intangible a su negocio.

En relación a la gestión por competencias, si se establece una relación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, se podría ver claramente como están estrechamente relacionadas dada la naturaleza de que comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar esquemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intraorganizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización (Gelabert & Aguilera, 2012).

La administración del talento humano inicia con la incorporación de personal, en este paso, se elige al empleado a través del reclutamiento y la selección. Luego de la elección, se continúa con la colocación, en la cual se diseñan las actividades que debe realizar el empleado con el fin de poder evaluar su desempeño (Chiavenato, 2009).

Adicionalmente, se busca satisfacer las necesidades individuales por medio de la recompensa y el desarrollo. La recompensa incluye la remuneración, las prestaciones y los incentivos, mientras que el desarrollo se da a través de la formación, el desarrollo, el aprendizaje y la administración del conocimiento. Todo esto se da con el fin de retener a los empleados, brindándoles seguridad, salud, condiciones óptimas de limpieza y un buen ambiente de trabajo. Finalmente, se monitorean las personas por medio del banco de datos y el sistema de información de recursos humanos (Chiavenato, 2009).

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para mejorar la productividad a largo plazo es indispensable mejorar la calidad del clima laboral. La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan (Werther & Davis, 2008).

Los avances en la tecnología de la información han permitido a las organizaciones sacar ventaja de la explosión de la información. Con las redes computacionales se pueden almacenar cantidades ilimitadas de información, recuperarla y utilizarla de muchas maneras diferentes, desde guardar un simple registro hasta controlar un equipo complejo. El uso de internet en las transacciones se ha vuelto tan dominante para las pequeñas y grandes empresas que el comercio electrónico se está convirtiendo con rapidez en el reto de las organizaciones del nuevo milenio. Incluso, al seguir el auge de las .com en el que muchas empresas prometedoras en internet están fracasando, es por esto que las generaciones que han estado dentro del mundo globalizado y tecnológico son tan importantes para las compañías (Bohlander, 2008).

#### ○ **Modelos de gestión humana**

La planeación estratégica se define como el medio por el que las empresas especifican los objetivos, normas y valores, con el fin de determinar la identidad de la compañía. Debe ser un procedimiento continuo de análisis, diagnóstico, seguimiento y evaluación a partir de unos indicadores. El autor indica que la planeación consiste en determinar a dónde se quiere llegar, mientras que la estrategia consiste en establecer la propuesta de valor que se le va a entregar a los clientes. La estrategia organizacional estipula cómo debe proceder la compañía al momento de interactuar con su entorno cambiante, dinámico y competitivo (Chiavenato, 2009).

Según Idalberto Chiavenato (2009), para conformar un área de recursos humanos, hay 6 diferentes procesos operativos que se deben llevar a cabo.

**Incorporar a las personas:** El reclutamiento es el primer paso que se lleva a cabo en el área de recursos humanos, es el proceso mediante el cual la empresa abre sus puertas a los prospectos que podrían hacer parte de la empresa en un futuro cercano, para luego ser seleccionados o no, dependiendo de diferentes procesos. Luego de realizar el reclutamiento viene la selección, proceso en el que se compara un candidato con el resto, se decide y se elige al mejor candidato para el puesto. Es importante tener en cuenta que, la decisión de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

trabajar en la empresa no depende únicamente de ésta, ya que, las personas también escogen donde quieren trabajar. Entre los modelos de colocación, de selección y de clasificación de los candidatos, el último es el más indicado (Chiavenato, 2009).

**Colocación de las personas:** Para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos, su misión y su visión, es necesario orientar a las personas y establecer un modelo de trabajo que los ayude a cumplir con sus funciones, y así, poder evaluar el desempeño, de manera que el talento humano sea provechado de la mejor manera posible. La orientación de las personas define la forma en que éstas trabajan, teniendo en cuenta la planeación, modelación y organización de su trabajo, donde la distribución de los puestos determina la posición en el organigrama, define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento donde se localiza (Chiavenato, 2009).

**Recompensar a las personas:** La medición continua de cada persona, en base a las funciones que realiza para alcanzar las metas, es un excelente proceso para detectar problemas y definir métodos o mecanismos, para establecer los medios y programas que permitirán mejorar el desempeño para así, poder otorgar remuneraciones y recompensaciones justas y adecuadas a los empleados. Chiavenato (2009) establece que, el desempeño se evalúa con la finalidad de que las personas reciban retroalimentación sobre su desempeño y puedan detectar lo que están haciendo muy bien y corregir las cosas podrían estar haciendo mejor; esto se realiza también con el objetivo de definir recompensas, retroalimentación, desarrollar correctamente a la persona, mejorar las relaciones laborales y ayudar a trabajador a tener una percepción de sí mismo y de su entorno social.

**Desarrollo de las personas:** El ser humano tiene la necesidad de mostrar su potencial y talento, lo cual se logra mediante la capacitación y el desarrollo de hábitos y comportamientos, generando un crecimiento personal y profesional en la persona. El cambio de los trabajadores produce el desarrollo organizacional, y para esto, es necesario que el aprendizaje y el cambio sean continuos, de manera que conduzcan a la creatividad y a la innovación, mejorando cada día más las capacidades de los empleados y de la empresa. Chiavenato (2009) detalla que en cuanto al desarrollo de las organizaciones y las personas, la administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales.

**Retener a las personas:** Los empleados como socios deben identificar los problemas que afectan el desempeño y el comportamiento laboral, de manera que puedan proporcionar métodos de ayuda, reglas claras, seguridad, compromiso, cooperación y comunicación. En el caso de que algún colaborador genere problemas que interfieran con sus funciones, Chiavenato (2009) propone estructurar un programa de ayuda que incluya procedimientos disciplinarios, basado en las reglas y normas; en éste se espera que se documenten los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



hechos y se impongan las sanciones respectivas; se recomienda que la acción disciplinaria sea correctiva, progresiva, inmediata, consistente, impersonal e informativa. La higiene laboral es definida por Chiavenato (2009) como las condiciones que aseguran el bienestar y salud de los trabajadores para que aumenten los resultados, haya un ambiente de trabajo óptimo, no se presenten accidentes y los empleados permanezcan en la organización.

**Supervisar a las personas:** Resulta esencial establecer procesos de acompañamiento y orientación, para mantener el comportamiento de las personas, verificando por medio de las bases de datos y los sistemas de información, qué operaciones y actividades se están desarrollando de forma inadecuada, afectando la obtención de los resultados deseados. Un sistema de información adecuado, según Chiavenato (2009), proporciona la información necesaria para que los socios y los trabajadores puedan tomar decisiones a un menor costo y tiempo.

- **Generalidades de los *Millennials* (generación antecesora de los *Centennials*) y su efecto en el mercado laboral**

Según Cifuentes (2010) en la investigación llevada a cabo por la Universidad del Externado en Colombia, “los Millennials, particularmente, son hoy por hoy el grupo poblacional más representativo en el Mundo. Por ende, sus acciones y decisiones representan un gran impacto que obliga a los líderes a saber cómo reaccionar y con qué responder. Mientras a las pasadas generaciones les tocó someterse a los patrones claros que dejó la Revolución Industrial sobre cómo trabajar, gastar e incluso soñar; a estos jóvenes ciudadanos les tocó la revolución de la información. Una revolución que no los sometió, sino que, por el contrario, los empoderó”.

Según Thalía Penagos y Ernesto Rubio (2015), los *Millennials*, que son hijos de la generación de *Baby Boomers*, fueron criados como a esta generación de Boomers le hubiera gustado que los críen, en un entorno de participación, lo que los involucró desde pequeños en la toma de decisiones. Es por esto que los “Y” creen que muchas cosas son un derecho implícito lo que los lleva a ser ocasionalmente incomprendidos.

Continuando con los Millennials, estos constituyen un nicho de mercado muy importante que, en corto tiempo, llegará a representar el 75% de la fuerza laboral por haber nacido entre 1981 y 1994, y dejará de enfocarse en las generalidades propias de los consumidores medios para convertirse en expertos de los productos y servicios que les interesen. Dado que el consumidor *Millennial* es experto en las cosas que le interesan, no se conforma con el producto o servicio, sino que analiza y valora todo aquello que está alrededor del mismo, y consolidando así, nichos de mercado mucho más diferenciables que antes (Alsop, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



“Otra variable relevante es el crecimiento económico en el que los Millennials han vivido, que les ha dado una relativa zona de confort, con actitud hasta relajada. El hecho de que haya múltiples oportunidades en diversos puestos de trabajo y no tener obligaciones significativas, les permite experimentar cosas nuevas; y eso es lo que les gusta. Es una conducta que no encontraríamos en una crisis, donde se busca la estabilidad laboral, como la que vivieron sus padres Baby Boomers en los años 80” (Penagos & Rubio, 2015).

- **Las grandes empresas del Valle de Aburrá**

Antioquia es un departamento importante y poderoso que cuenta con una gran cantidad de fortunas en el sector de la minería, el sector agropecuario y el comercio en general, lo cual genera que sus productos al momento de ser exportados sean concebidos con un significativo valor agregado. Su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional es de alrededor de un 15%, adicionalmente este departamento de Colombia es el que más exporta productos representando un valor cercano al 17% del total de las ventas en el exterior del país (Antioquia: Importante Motor de la Economía Colombiana, 2018).

Antioquia, como segundo departamento más importante del país, alberga el Valle de Aburrá cuya economía representa una gran importancia para el desarrollo del país. Según Raed (2016), a 2014 en el Valle de Aburra, había alrededor de unas 1000 grandes empresas constituidas representando menos de un 1%, no obstante, sus activos conforman el 92% en la región; teniendo en cuenta esta información se puede afirmar la importancia que tiene el rol de las grandes empresas en esta región, por esto es de vital importancia que estas empresas se potencialicen desde todos los ámbitos posibles.

Compañías como Bancolombia, Grupo Sura, Nutresa, Grupo Argos, Postobón, Fabrica de Licores de Antioquia (FLA), Empresas Públicas de Medellín (EPM – UNE), Almacenes Éxito, Celsia, entre muchas otras, fueron creadas en el departamento y se desempeñan en el Valle de Aburrá; éstas han contribuido significativamente al desarrollo y a la evolución de la economía nacional. Muchas de estas empresas hacen parte del conglomerado empresarial más grande en Colombia conocido como el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), del cual hacen parte alrededor de 125 empresas de origen nacional (Antioquia: Importante Motor de la Economía Colombiana, 2018).

## 2. METODOLOGÍA

Para esta investigación, se contará con una muestra de personas a las cuales se realizarán entrevistas a profundidad, grupos focales, encuestas e información secundaria entre otros. se tomarán muestras no probabilísticas para las entrevistas a profundidad, las encuestas y los grupos focales debido a que las personas escogidas en la muestra, se seleccionarán de acuerdo a unas especificaciones del público objetivo a analizar y, como consecuencia, no se puede tomar la muestra como una proyección adecuada de toda la población.

### 2.1 **Objetivo específico 1: identificar las características más relevantes de las personas consideradas como *Centennials***

Para el cumplimiento del primer objetivo, es necesario realizar técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas en donde se permita conocer la opinión tanto de expertos en el tema, como de los pertenecientes a la generación Z. Se efectuarán entrevistas a profundidad y su muestra se escogió según Malhotra (2008), utilizando muestreo por conveniencia; se realizarán 3 entrevistas a profundidad a individuos que se desempeñen con excelencia en trabajos relacionados con centennials como psicólogos, profesores, consejeros escolares etc. en el Valle de Aburrá; y con éstas, conocer sus diferentes perspectivas en cuanto a cuáles son las principales características y rasgos de los centennials. La duración de cada entrevista será aproximadamente de 30 minutos cada uno empleando una guía de discusión elaborada por la integrante del trabajo previamente.

Por otro lado, será necesario realizar grupos focales en donde la muestra serán mujeres y hombres entre los 16 y 23 años de edad que habiten en el Valle de Aburrá escogidas a juicio de la investigadora, la edad se decidió con respecto a las diferentes edades de las generaciones definidas anteriormente. Esto con el objetivo de conocer la opinión y las expectativas que tienen estos jóvenes en cuanto a las empresas vistas como sus empleadoras. El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. La recomendación hecha por varios investigadores respecto a la duración de cada sesión de los grupos focales está en un rango entre 1 y 2 horas (Escobar & Bonilla-Jiménez, 2009).

Para el desarrollo de las técnicas cuantitativas, se desarrollarán encuestas virtuales y físicas para conocer la opinión y percepción que tienen estos jóvenes acerca de las empresas del Valle y lo que esperan de estas como las entidades con las que se van a tener que relacionar. Al igual, se espera determinar características de los jóvenes por medio de preguntas de perfiles psicológicos. La muestra para estas encuestas, será de tipo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

probabilístico como se mencionó anteriormente ya que en este caso se querrá conocer la percepción de un público general.

Se realizarán alrededor de 384 encuestas tanto a hombres como mujeres que estén entre los 16 y 23 años que vivan en el Valle de Aburrá. Del total de encuestas, se analizarán las que tengan la información adecuada para la investigación. La cantidad a estudiar se determinó teniendo en cuenta el número de la población (N) del Valle de Aburrá entre 15 y 24 años, el cual es de 604.894 habitantes según el último reporte de la cámara de comercio en 2015; ya que las edades que realmente busca la investigación son de los 16 a los 23 y el año es 2017, al calcular la muestra se utilizó un porcentaje de error de 5% que es, más bajo de lo acostumbrado (Cámara de comercio, 2015; Monkey, 2017).

Para el diseño muestral se tendrá en cuenta:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z= nivel de confianza.

p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

N= tamaño del universo.

e= error de estimación máximo aceptado.

n= tamaño de la muestra.

Finalmente, para concluir con este primer objetivo específico, se utilizará información secundaria que ayude a encontrar rasgos, características y perfiles psicológicos de los pertenecientes a la generación Z. Esto con el fin de obtener información más completa y realizar los análisis y las determinaciones necesarias con base a investigaciones anteriores, publicaciones en revistas científicas, etc. Por último, se sacarán conclusiones utilizando la información primaria y la información secundaria para llegar a un señalamiento apropiado de las características más relevantes de las personas consideradas como centennials.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **2.2 Objetivo específico 2: identificar los principales retos que representa esta generación para las grandes empresas del Valle de Aburrá respecto a la administración del talento humano**

Para determinar los retos que representa la generación “Z” para las grandes empresas del Valle de Aburrá, se efectuarán entrevistas a profundidad y su muestra se escogió según Malhotra (2008), utilizando muestreo por conveniencia; se realizarán 3 entrevistas a profundidad a empresarios de altos cargos dentro de grandes empresas del Valle de Aburrá, se buscará que los entrevistados tengan conocimiento de procedimientos relacionados a los recursos humanos; y con éstas, conocer sus diferentes perspectivas en cuanto a cuáles son los principales retos que representan los centennials para el tipo de empresas definidas anteriormente. La duración de cada entrevista será aproximadamente de 30 minutos cada uno empleando una guía de discusión elaborada por la integrante del trabajo previamente.

Por último y al haber realizado las técnicas anteriormente descritas, se sacarán conclusiones utilizando también información secundaria para poder determinar cuáles son los principales retos que representa esta generación para las grandes empresas del Valle de Aburrá respecto a la administración del talento humano de una manera más completa abarcando más contenido.

## **2.3 Objetivo específico 3: identificar cuáles factores influyen de manera positiva la satisfacción, motivación y retención laboral en los Centennials**

Para el desarrollo y cumplimiento del tercer objetivo será necesario realizar grupos focales en donde la muestra serán mujeres y hombres entre los 16 y 23 años de edad que habiten en el Valle de Aburrá, éstos serán escogidos a juicio de la investigadora. Esto con el objetivo de conocer la opinión y las expectativas que tienen estos jóvenes en cuanto a las empresas vistas como sus empleadoras. El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. La recomendación hecha por varios investigadores respecto a la duración de cada sesión de los grupos focales está en un rango entre 1 y 2 horas (Escobar & Bonilla-Jiménez, 2009).

Se realizarán encuestas virtuales y físicas para conocer la opinión y percepción que tienen estos jóvenes acerca de las grandes empresas del Valle de Aburrá y lo que esperan de estas como las entidades con las que se están empezando a relacionar o eventualmente lo harán para llegar a factores que para la generación Z representen satisfacción laboral. Por practicidad y conveniencia, tanto para los entrevistados como para la investigadora, se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

realizará únicamente una encuesta por lo que la muestra y la cantidad de encuestas serán las mismas que se definieron anteriormente en la metodología para el cumplimiento del objetivo específico 1; de esta manera se obtendrán los resultados necesarios de una manera más efectiva. La muestra para estas encuestas, será de tipo probabilístico como se mencionó anteriormente ya que en este caso se querrá conocer la percepción de un público general.

Posteriormente a la realización del grupo focal y las encuestas se sacarán conclusiones utilizando no únicamente la información obtenida por medio de los mismos, sino que también, se utilizará la información recolectada en fuentes secundarias y así, obtener resultados con más información y sean más pertinentes.

#### **2.4 Objetivo específico 4: construir el modelo de adaptación de gestión humana utilizando los resultados obtenidos**

Por último, se tendrá en cuenta toda la información recolectada en los primeros tres objetivos específicos, que será analizada mediante las estadísticas que arrojarán los datos recolectados de fuentes secundarias, las entrevistas a expertos, las encuestas y los grupos focales. Se tendrá en cuenta la segunda opinión de otro experto en gestión humana a la hora de proponer el modelo buscando una propuesta más acertada. Esto permitirá llegar a conclusiones que establezcan las características de la generación Z, los retos que ésta misma representa para las grandes empresas del Valle de Aburrá y los factores que representan para esta generación satisfacción, retención y motivación laboral. Con estas conclusiones se podrá proponer una adaptación del área de gestión humana en las grandes empresas del Valle de Aburrá y recibir exitosamente a la generación Z, logrando que, estas empresas mantengan su posición y competitividad en sus respectivos mercados.

### 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CENTENNIALS

##### ¿Quiénes son los Centennials?

Las tendencias y los impactos de los Millennials en el mundo laboral se vienen discutiendo hace años y es erróneo asumir, que todas las respuestas ya se tienen. Ahora con la llegada de la generación Z es esencial empezar a plantearse interrogatorios como: ¿quiénes son los centennials? ¿qué piensan? ¿qué les mueve? ¿cómo influir en ellos? De esta manera las organizaciones se podrán anticipar a los retos que trae esta generación consiguiendo así, estar preparadas para el impacto de su ingreso al mundo laboral (Rivas, 2015).

Según Cifuentes (2010) las debilidades y las fortalezas de los *Millennials* y los *Centennials* radican en sus experiencias de vida a lo largo de su crecimiento y desarrollo de personalidad.

	Millennials	Centennials
<b>Nacidos entre</b>	1980 - 1994	1994- 2020
<b>Su lema / Su slogan</b>	La generación del "Yo, yo, yo"	La generación del "Solo se vive una vez <sup>2</sup> "
<b>Objetivos profesionales y personales</b>	A mediano y largo plazo	A corto plazo
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Emprendedores</li><li>-Optimistas</li><li>-Multitareas</li><li>-Ambiciosos</li><li>-Hiperconectados</li><li>-Abiertos de mente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Colaboradores, trabajan en equipo</li><li>-Abiertos de mente.</li><li>-Se adaptan fácilmente. Interactúan con diferentes culturas, razas, etnias, etc.</li><li>-Creativos</li><li>-Respetuosos de otros estilos de vida</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Narcisistas</li><li>-Materialistas</li><li>-Egocéntricos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Dificultad al hablar en público</li><li>-Redactar textos</li><li>-Mantenerse concentrados de manera prolongada</li></ul>

**Ilustración 2: Debilidades y fortalezas de las nuevas generaciones Fuente: Cifuentes, 2010**

A nivel mundial, la generación Z ha crecido en tiempos únicos y de mucha confusión, donde una ola de agitación política, social y tecnológica ha impactado a las sociedades; se ha

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

vivido en un mundo donde la pobreza cada día es más visible y el terrorismo se manifiesta más frecuentemente y de formas desconocidas. Asimismo, muchos de la generación Z vieron a sus familias y a sus padres luchar durante la crisis económica del 2008, que hoy todavía es una realidad en varias partes del mundo; adicionalmente a todo esto, se le suma el impacto del calentamiento global. Lo anterior mencionado, ha creado una serie de desafíos y de condiciones para la generación Z que no solo les ha dado capacidad de resiliencia, sino que también los ha hecho enfocarse en lo que les importa: su futuro (Asadorian, Black, & Dunnett, 2017).

Los individuos de la generación Z, también conocidos como los *Centennials*, son visionarios y auto motivados, además, están al tanto de que hay un mundo más allá del suyo y de que hay que contribuir de una manera consciente para generar mejoras y cambios sostenibles en el tiempo. Con respecto a la educación, en contraste a los *Millennials*, los *Centennials* fueron educados para entender el fracaso como una oportunidad de aprender y mejorar y no le tienen miedo este. Gracias al tiempo en el que han vivido, ya sea por experiencia propia o por la inmediatez de las redes sociales para difundir noticias globalmente, los centennials se han enfocado en equiparse de manera consiente para los posibles tiempos difíciles que vengan en el futuro (Cifuentes, 2010).

En cuanto al desarrollo profesional, para los *Centennials* es muy importante manejar un balance entre la vida personal y el trabajo. Como consecuencia de la permanente presencia de la tecnología a lo largo de sus vidas, son más cautelosos en temas de seguridad y de lo que comparten en las redes sociales, aprendiendo, de los errores de las generaciones anteriores.

Según Asadorian y otros. (2017) se encontraron 8 “verdades” sobre quiénes son los centennials, lo que valoran y cómo se comportan.

1. **Verdaderos nativos digitales** → Crecieron de la mano con la tecnología, ésta ha estado presente a lo largo de toda su vida. Están acostumbrados a hacer múltiples tareas al mismo tiempo, se saben todos los atajos, su lenguaje es el “emoji” y utilizan internet para aprender todo lo que necesiten.
2. **Exploradores** → Como todas las generaciones jóvenes, su foco está en encontrar lo nuevo, pero con la ayuda de la tecnología sus habilidades para descubrir cosas nuevas se amplifican. Con tanta cantidad de información disponible a todo momento, esta generación se tropieza con todo tipo de información casual e inesperada.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. **Activos y ejecutores** → A la generación Z le cautiva cuando hay mucho que hacer, son seres muy activos, les gusta conocer gente nueva y vivir nuevas experiencias. También, entre ellos, hay una creencia común de que depende de ellos hacer que las cosas sucedan a través de trabajo duro.
4. **Enfrentan desafíos** → La vida de los centennials es menos sobre normas (ya que tienen muy pocas) e interrumpir el 'status quo' y más sobre cómo navegar y superar los disturbios, enfrentar los desafíos y encontrar formas de avanzar.
5. **Modificadores vs. creadores** → Son muchas veces más modificadores que creadores, mejorando y arreglando cosas que ya existen. Con la ayuda de la tecnología, los centennials unifican ideas de otros para llegar a sus propias creaciones.
6. **Pensamiento positivo y colectivo** → Como en cada generación, las relaciones personales, tanto en su casa, como en su trabajo y entorno social, forman gran parte de su identidad. Los centennials difieren de las anteriores generaciones por la importancia que le dan a lo colectivo en términos de conectividad y comunidad. Su mundo es mucho más grande ya que tienen acceso a territorios más lejanos y hacen parte de una cultura global.
7. **Informales** → Nacieron en la era de lo casual, no conocen nada diferente; es importante ser relajados y no esforzarse demasiado. Su cultura no le da mucha importancia al aspecto físico entre otros, debido a que viven en una era de gran diversidad.
8. **Se comunican de manera diferente** → Son seres visuales, prefieren ver que leer, hablar que escribir y piensan en 3D o incluso en 4D; a causa de lo anterior, les gustan las cosas rápido sin preocuparse por la presión, quieren acelerar las cosas y seguir adelante.

Como se dijo anteriormente, los *Centennials* son una generación que nació en una época donde lo virtual y lo inmediato, infieren un mundo que requiere de una posición rigurosa y determinada para contrarrestar los efectos de estas variables y lograr un balance sostenible que evite la destrucción socio ambiental. Como esta generación, creció en una época de necesidad y cambio; está pidiendo que las organizaciones tal como las conocemos hoy migren a un modelo que no solo se adapte a su forma de vida, sino que también le aporte a la misma.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



### Aspectos para la comunicación efectiva con los centennials

Según Rivas (2015), del entorno en el que crecieron los *Centennials* se plantean una serie de aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de querer comunicarse efectivamente con ellos y crear ambientes donde realmente se pueda aprovechar su potencial.

Dado que los *Centennials* se desenvuelven en el ambiente virtual y al mismo tiempo buscan tener un balance con su vida personal; la privacidad es algo de altísimo valor para ellos. La pregunta es, **¿cuáles serán los canales de comunicación que permita conectar a un *Centennial* con la filosofía de gestión de la organización?**

La manera en la que esta generación se relaciona con sus pares se basa en lo conciso y lo inmediato; suelen buscar en la tecnología la eficiencia y eficacia que necesitan para comunicarse rápidamente. Por lo tanto, **¿cómo serán los mensajes que se compartirán con este perfil de colaborador?**

Los efectos del calentamiento global han generado que el medio ambiente y el compromiso social sean las bases de todo lo que le importa al *Centennial*, por esto, la sostenibilidad, más allá de un rol o un buen relato, son focos de interés de estos jóvenes. Por esta razón se debería cuestionar, **¿ya tenemos en nuestra oferta de valor al colaborador un pilar sólido y consistente para conectar no sólo al *Millennial* sino al *Centennial*?**

Para los *Centennials* el valor percibido de productos de marcas costosas sólo lo tienen en cuenta de ser realmente necesario, si un bien ya está supliendo una necesidad, no les interesa la sustitución del mismo con algo de mayor valor. Debido a esto, es necesario observar si, **¿estamos planificando una estrategia de compensaciones basada en un salario emocional realmente hecho a la medida?**

### El impacto de la globalización en las nuevas generaciones

Es oportuno ahora, mencionar la trascendencia del avance tecnológico y el impacto que ha tenido en la sociedad durante las últimas dos décadas. Este avance ha permitido que la globalización sea una realidad y como consecuencia de esto, el mundo entero está comunicado constantemente.

La globalización es un acontecimiento causado por los avances tecnológicos de la comunicación y los transportes y se entiende como un conjunto de factores mediante los cuales la vida de los habitantes del planeta está ligada, por lo menos en parte, a decisiones tomadas fuera de su propio país y sobre las que no ejerce mayor influencia (Paz, 2005).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ahora veamos, el riesgo actual de la globalización es que esta se convierta en el dominio de una forma de vida determinada por la expansión de una sola cultura. Es decir, que se trate de una imposición al mundo entero de una misma lengua, un mismo sistema económico, político y social, un mismo modo de vida. Sin embargo, según (Samour, 2005) no existe una cultura global, sino sólo una cultura globalizada en el sentido de la conexión progresiva que viven las culturas del mundo gracias a las tecnologías de comunicación.

Según Krazov (2003) en el ámbito global, el panorama de la cultura se nos presenta más bien como una gran diversidad de culturas locales que paulatinamente se han venido conectando entre sí, no obstante, estas culturas siempre están jerarquizadas por la estructura del poder a la que se añaden. Como consecuencia aparecen numerosos y variados flujos culturales despojados de una clara identificación con un determinado territorio.

El modelo de estas culturas desterritorializadas sería el intercambio de bienes, informaciones, imágenes y conocimientos, patrocinado por redes de comunicación y dotado de cierta autonomía al nivel mundial. El espacio donde se manifiesta con mayor nitidez la globalización, es en las “culturas populares” de Norte América y Europa, es decir, la cultura transmitida por los medios masivos de comunicación de estas potencias. En estas culturas se ven las mismas películas, la misma música y los mismos programas de televisión, los cuales son difundidos por un grupo de corporaciones multinacionales y consumidos en prácticamente todos los países del mundo (Krazov, 2003).

De lo anterior no se puede afirmar la existencia de una cultura global unitaria, pero si la influencia de las culturas dominantes sobre las demás culturas alrededor del globo. Si bien las “culturas populares” se ven en muchas partes del mundo, cada territorio tiene rasgos propios de identificación contruidos por sus raíces, su historia y otra serie de factores adicionales (Krazov, 2003).

Lo que se necesita observar aquí, es el mix de culturas que se construye a partir de dos factores; la “cultura popular” que es colectiva, y la cultura local individual, establecida por el territorio, las creencias, la historia etc. Debido a la influencia de la globalización en la cultura, se establece una relación parcial entre cada cultura local del mundo y la “cultura popular” encontrando a partir de esto, una serie de rasgos en común entre los habitantes del mundo. Estos rasgos en común, provenientes de las culturas dominantes, tienen un impacto sobre todo en los jóvenes, ya que son quiénes están conectados constantemente a los medios de comunicación (Krazov, 2003).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### El entorno y la historia del Valle de Aburrá

No muy apartados de la realidad del resto del mundo, los *Centennials* en Colombia también crecieron en un tiempo de violencia, escasez económica e incertidumbre política. Según Bello Montes (2008), durante la época de los 90, Colombia sufrió un incremento en la violencia después del asesinato de Luis Carlos Galán; posterior a ese hecho, la guerrilla pasa por un momento de expansión y de manera consecuente, se expande también su principal fuente de financiación, la coca.

No obstante, la violencia no solo aumentó por el enfrentamiento entre el Estado y la guerrilla; la guerra contra las drogas sofocó al país de tal manera, que incluso, el Estado y sus instituciones llegaron a verse involucrados y salpicados de narcotráfico. Dentro de ese contexto, la crisis estatal y la desigualdad de la sociedad colombiana permitieron que el narcotráfico se viera como una opción de modernización y una fuente de ingresos para las personas de estratos bajos.

Más específicamente, en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, conformada por Medellín y los municipios de su alrededor, se consolida el cartel de Medellín ofreciendo progreso social y económico por medio de la oportunidad de enriquecimiento que proporcionaba el narcotráfico. No en vano, Medellín pagó las consecuencias, fue la ciudad que reportó las más altas tasas de homicidio de la década de los 90 en Colombia (Bello Montes, 2008).

Encima de todo, al surgimiento del tráfico de drogas ilícitas en Medellín, se le suma una profunda crisis económica que impactó fuertemente a su población; ésta inició a finales de 1998 y unos pocos meses después en 1999, Colombia presentó por primera vez un crecimiento negativo en el PIB. Este segundo hecho, agudizó las necesidades del pueblo por lo que el narcotráfico se convierte más aun, en algo muy atractivo: una especie de puente hacia la mejora social y económica para quienes pasaban necesidades (Janna, 2003).

Adicionalmente, la cultura del narcotráfico estimuló la corrupción y el consumo excesivo de bienes y servicios, perjudicando y marcando a esta sociedad. En esta economía ilegal se basa la naturaleza principal que define el carácter de la gente de la región: competitiva, atraída a proyectos de alto riesgo con ganancias igualmente extraordinarias y la necesidad de éxito y aventura (Bello Montes, 2008).

Después del 2000, cuando el gobierno finalmente logró deteriorar el narcotráfico, en el Valle de Aburrá, se comenzó una transformación enfocada en dejar atrás la imagen nacional e internacional de ser el epicentro mundial de las drogas. Hubo esfuerzos tanto del sector público como del sector privado para cambiar y nutrir la mirada de quienes solo sabían que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Medellín era sinónimo de narcotráfico. Con los años, la inversión y la buena gestión de políticas públicas se vieron reflejadas en la imagen y la popularidad de Medellín a nivel mundial.

La visión de Medellín y sus alrededores (El Área Metropolitana) se centró en ir construyendo tecnologías para suplir las necesidades de los ciudadanos por medio de métodos innovadores. Así nacieron el metro cable, las escaleras eléctricas en las comunas y el tranvía, impactando de manera directa el funcionamiento del transporte público de la ciudad y, por ende, la calidad de vida de sus habitantes. Más adelante, varias zonas vulnerables de la ciudad se fueron inyectando de cultura, creando así destinos turísticos inclusive para sus propios ciudadanos como lo es el grafiti tour en la comuna 13 (Camargo, 2013).

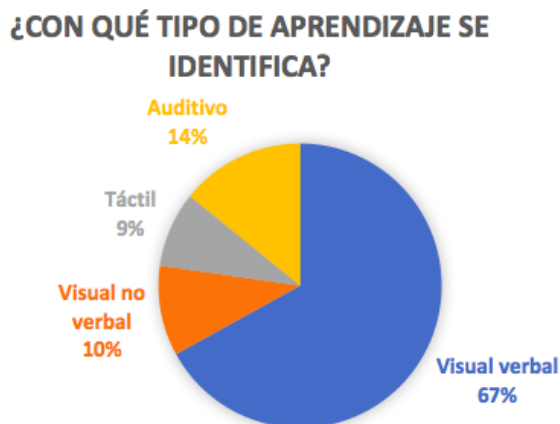
En los últimos años, el reconocimiento más importante que se ganó Medellín, fue el de la ciudad más innovadora del mundo donde compitió con gigantes y fue finalista junto con Nueva York y Tel Aviv. A Medellín le aplaudieron la construcción de infraestructuras integradas de transporte público, que además reducen las emisiones de CO<sub>2</sub>; adicionalmente, éstas apoyaron el desarrollo social de zonas apartadas. También se tuvieron en cuenta la construcción de equipamientos y espacios culturales y la gestión de servicios públicos. En dos décadas, Medellín redujo sus tasas de homicidio en un 80%, pasó de la violencia a la innovación y el desarrollo (Urna de Cristal, 2013).

Consecuente con los avances de la ciudad, los habitantes de Medellín también se enfocaron en el cambio y el desarrollo de una sociedad sostenible. La innovación y el emprendimiento se respiran en el ambiente de la ciudad y el narcotráfico es algo que se quiere dejar atrás. A nivel mundial, Medellín y sus habitantes son vistos como una sociedad resiliente, capaz de cambiar su historia, pero no de olvidarla (Urna de Cristal, 2013).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.1.1 Resultados de las características de los *Centennials* en la encuesta a jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá

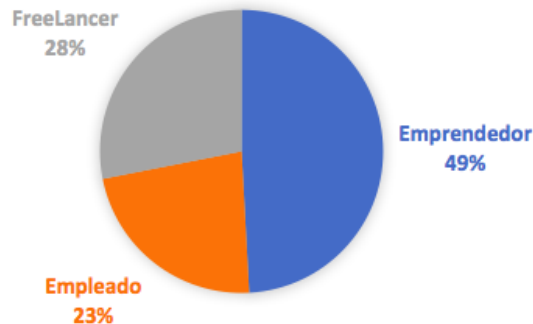
Con el objetivo de identificar las características de los *Centennials* en cuanto a sus gustos, preferencias, y decisiones de inversión en tiempo y dinero se realizó una encuesta a 409 jóvenes entre los 18 y 23 años que habitan en el Valle de Aburra.



**Figura 1: El tipo de aprendizaje con el que se identifican los Centennials. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede ver en la figura 1, más del 67% de los *Centennials* se identifican con el tipo de aprendizaje visual verbal, esto indica, que para poder lograr que los *Centennials* comprendan mejor, se debe utilizar este tipo de comunicación. Adicionalmente, estos jóvenes tienen acceso a grandes cantidades de información, mucha, por medio de su teléfono celular como se evidencia en la figura 3; teniendo claro el tipo de aprendizaje con el que se identifican los *Centennials* y el medio que más utilizan para nutrirse de información, se puede impactar e influenciar más fácilmente a esta generación.

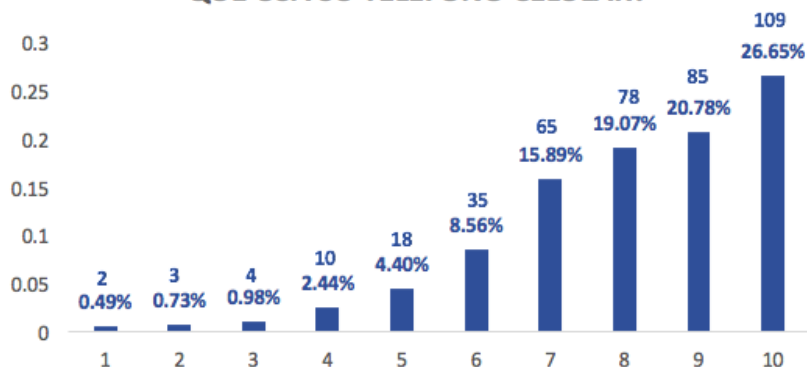
### ¿CÓMO TE VES PROYECTADO PROFESIONALMENTE?



**Figura 2: La proyección profesional de los centennials. Fuente: Elaboración propia**

De la figura 2, es importante resaltar que solo el 23% de los *Centennials* encuestados se proyectan profesionalmente como empleados de una compañía. Les gusta mucho poder manejar su tiempo y ser libres de crecer tanto personal como profesionalmente, a lo anterior, se debe el interés que tienen los *Centennials* por ser emprendedores o freelancer, les interesa ser sus propios jefes y crear sus propias reglas.

### EN UNA ESCALA DE 1 A 10, ¿QUÉ TANTO PORCENTAJE DE SU TIEMPO, CONSIDERA USTED QUE USA SU TELÉFONO CELULAR?



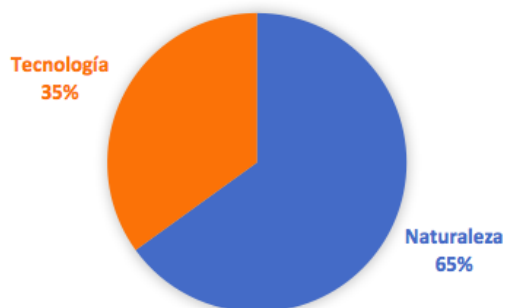
**Figura 3: En una escala de 1 a 10, ¿qué tanto porcentaje de su tiempo, considera usted que usa su teléfono celular? Fuente: Elaboración propia**

En la figura 3 se ve que el 82.39% de los jóvenes encuestados consideran que usan su celular entre el 70% y el 100% de su tiempo, como se ha resaltado anteriormente, esta

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

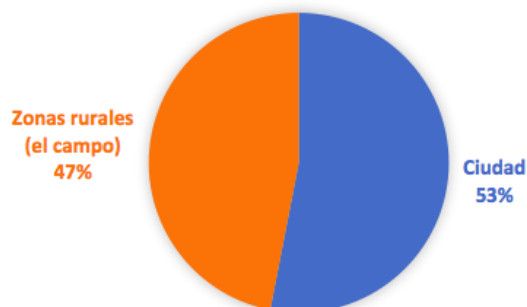
generación ha nacido en una época de transformación digital. Los centennials son la primera generación que tiene una vida integrada en el mundo digital y utilizan la tecnología en la realización de tareas rutinarias para hacer su vida más fácil.

#### LE GUSTA MÁS ESTAR RODEADO DE:



**Figura 4: Le gusta más estar rodeado de naturaleza o tecnología. Fuente: Elaboración propia**

#### QUISIERA VIVIR EN:



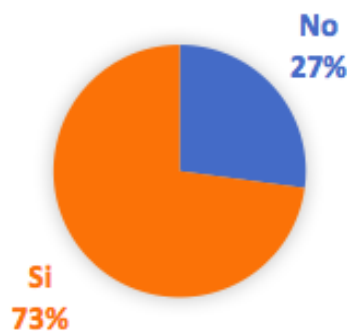
**Figura 5: En dónde quisiera vivir. Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de las figuras 4 y 5 generan contraste con los de la figura 3 debido a que, aunque más de un 80% de los encuestados dicen que usan su celular entre un 70% y 100% de su tiempo, cuando se les pregunta si prefieren estar rodeados de naturaleza o tecnología los resultados fueron 65% y 35% respectivamente; en cuanto a la vivienda los resultados estuvieron balanceados. Esto representa el balance que buscan estos jóvenes con respecto a su estilo de vida; aunque usan la tecnología para cosas básicas buscando facilitar sus

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

vidas, les gusta sacar el espacio para desconectarse de la tecnología y de su vida digital para estar conectados con la naturaleza.

**¿ESTARÍA DISPUESTO A SACRIFICAR UN POCO DE  
SUELDO POR HACER PARTE DE UNA COMPAÑÍA  
QUE SEA AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE Y  
TENGA PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL SOSTENIBLES?**

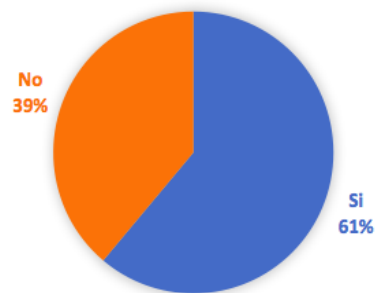


**Figura 6: Centennials dispuestos a sacrificar sueldo por buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental. Fuente: Elaboración propia**

Como se evidencia en la figura 6, la disposición del 73% de los *Centennials* de sacrificar un poco de sueldo para trabajar en empresas amigables con el medio ambiente y con programas sostenibles de responsabilidad social, muestra que estos jóvenes hacen parte de una generación consciente. Quienes pertenecen a la generación Z, se preocupan mucho por su futuro y el calentamiento global es tomado como una amenaza real y latente, además, son personas a quienes les parece relevante aportar de alguna manera al mundo y retribuirle a la sociedad; por esto valoran mucho las prácticas sostenibles de medio ambiente y responsabilidad social.

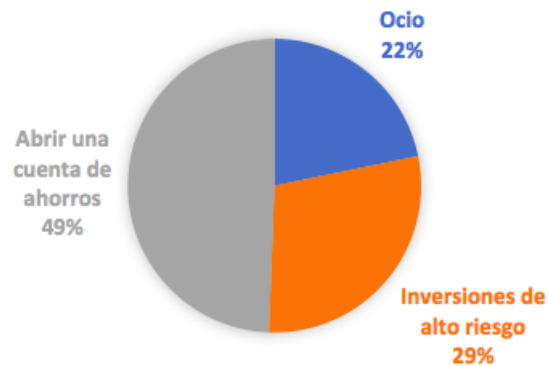


### ¿USTED AHORRA?



**Figura 7: Centennials que ahorran. Fuente: Elaboración propia**

### SI USTED TUVIERA UN CAPITAL DE 2 MILLONES DE PESOS, ¿EN QUÉ LO GASTARÍA?



**Figura 8: En qué gastarían los centennials dos millones de pesos. Fuente: Elaboración propia**

En cuanto al dinero, en la figura 7 se ve como alrededor de un 60% de los centennials ahorran, lo anterior es de gran importancia ya que evidencia la cultura de ahorro que tienen, los centennials por la época en la que crecieron y se desarrollaron, tienen una mentalidad conservadora con el dinero; las crisis económicas, sociales, medioambientales, entre otras, no solo en el mundo, sino en Colombia, crearon en estos jóvenes un interés real por su futuro, les agrada aportar y les agrada tener lo suyo. Saben de los peligros que conllevan no tener un ahorro debido a que vieron a sus padres, familiares o conocidos sufrir las consecuencias de no estar bien preparados para las eventualidades del futuro.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En la figura 8, respaldando su medida a la hora de manejar el dinero, cuando se les preguntó a estos jóvenes qué harían con dos millones de pesos, el 49% abriría una cuenta de ahorros, el 29% lo invertiría alto riesgo y solo el 22% lo gastaría en ocio. Esto, indica una vez más, que estos jóvenes aun con poca edad, ya sienten la necesidad de tener un seguro económico y de no malgastar en cosas riesgosas o innecesarias.

### 3.1.2 Resultados de las características de los *Centennials* en la elaboración del grupo focal con jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá

La técnica de los grupos focales, evidenciada en el anexo 2, se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Se busca interpretar en profundidad y detalle los comportamientos sociales y las prácticas cotidianas de los *Centennials*.

**Comunicación y relacionamiento:** se habló acerca de los medios de comunicación preferidos de los *Centennials* tanto a nivel personal como profesional y los motivos por los cuales prefieren estos métodos. Se obtuvo lo siguiente:

Redes sociales: *son herramientas que deben de aportar valor y diversificación.*

Las redes sociales cumplen un papel fundamental en la comunicación de los jóvenes. Todos los participantes mencionaron al menos una de ellas y concuerdan en que son necesarias para estar actualizados en el día-a-día respecto a múltiples temas; esto dado que la globalización les ha ampliado sus fronteras. En cuanto a lo que esperan de las redes sociales, los *Centennials* buscan que estas aporten valor. Critican Instagram por lo que no les aporta herramientas fundamentales de crecimiento personal y lo consideran una red social más superficial; en contraste, alaban LinkedIn y Pinterest por el motivo contrario. Adicionalmente mencionan que las características favoritas de una red social son: que sea variable, que tenga cosas que aporten a sus vidas y que sea atractiva visualmente. Además, conjuntamente mencionan que WhatsApp es una herramienta tan elemental que para ellos no es una red social comparable con el resto.

Comunicación interpersonal: *se realiza por medios electrónicos para urgencias, más no reemplaza comunicarse en persona para temas de importancia.*

A diferencia de la creencia que se tiene de que los *Centennials* prefieren comunicarse a través de redes sociales o aparatos electrónicos, los jóvenes de este grupo concuerdan en que el gran problema de las redes es que no han sabido como captar la comunicación no verbal (energías de la persona, actitud, expresiones faciales y corporales, entre otras). Sin embargo, si segmentan la comunicación interpersonal, pues dicen que en casos donde la comunicación requerida sea básica o se trate de una urgencia no vale la pena verse cara-a-cara, pero para discusiones serias, de opinión o negocios, piensan que la interacción cara-a-cara es necesaria; son seres que buscan la practicidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Intereses personales:** se discutieron las prioridades y los intereses de estas personas en cuanto a diversos temas. Se indagó acerca de aquellas cosas a las que ellos dan valor, sus intereses personales, así como sus prioridades profesionales e individuales.

Experiencias y aprendizaje: *invierten su tiempo y dinero en estas dos facetas, no son personas materialistas.*

A estos jóvenes les gusta invertir su tiempo y dinero en todo aquello que les genere experiencia. Si bien un par de jóvenes demostraron tener algún interés en particular por objetos tangibles (tenis de marca o materiales de estudio), todos mostraron interés por actividades que les aporten aprendizaje o les brinden una experiencia. Entre estas: viajar, salir a comer, comprar un buen libro, tomar un curso de interés, pasar tiempo con familia y amigos. Buscan que en el ámbito en el que se desempeñen estén en constante desarrollo sea este personal o profesional.

Responsables a la hora de priorizar: *si bien buscan libertad, son muy conscientes de la necesidad de priorizar las tareas y cumplir con sus responsabilidades.*

Los jóvenes de este grupo demostraron ser personas que pese a tener grandes sueños y una corta edad, muestran un gran sentido de responsabilidad y de sensatez. Todos saben que, si bien quieren viajar y vivir y disfrutar, deben de priorizar sus estudios, su trabajo, y su formación profesional antes de todo eso. Los emprendedores del grupo mencionan que, pese a tener la libertad de hacer lo que quieran, siempre piensan primero en la estabilidad de su negocio o trabajo, cumpliendo primordialmente sus deberes.

Conscientes: *les interesa aportar a la sociedad y son conscientes de la necesidad de cuidar el medio ambiente.*

Muchos dentro de este grupo de jóvenes mostraron interés porque las metas que cumplan en sus vidas profesionales aporten a las personas, bien sea económica o emocionalmente; quieren que su trabajo contribuya a la comunidad y no la afecte negativamente. A lo anterior se le suma que estos jóvenes muestran interés por cuidar el medio ambiente, los animales, y la salud propia y de los demás.

Sociales y humanos: *son personas que valoran a sus seres queridos, creen en la justicia y que quieren aportar valor a la comunidad; son seres sociales.*

Esta generación está compuesta de personas que parecen ser sumamente sociales, familiares, y conscientes. Al responder a las cosas que les generaban una sensación de verdadero valor, todos mencionaron personas, no cosas. La familia, los amigos, Dios, servir

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

a los demás, ser parte de un fin más amplio y más profundo. No son personas superficiales ni se fijan mucho en lo material.

Innovación: *les atraen los ambientes innovadores y novedosos en todos los aspectos.*

Los *Centennials* son personas que se ven atraídas por lo diferente, cualquier eventualidad que se desmarque de lo cotidiano capta su atención. Además, mencionan estar atraídos por nuevos negocios, nuevas tecnologías, nuevos puntos de vista, entre otros; les interesan las personas que piensan de forma diferente, experiencias que no encuentren en su día a día, y un constante dinamismo. Les encanta desafiar los paradigmas, para estos jóvenes, es trascendente que donde sea que estén no haya monotonía.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### **3.1.3 Resultados de entrevistas a profundidad con expertos en *Centennials***

Con el fin de caracterizar apropiadamente la generación de los *Centennials*, se realizaron entrevistas con diferentes personas con conocimientos en el tema.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Angie Ruiz (2018), psicóloga de bienestar de la Universidad EIA, se obtiene lo siguiente:**

Para Angie Ruiz los *Centennials* son parte de una generación que creció rodeada de una constante evolución del mundo tecnológico desde el vientre. Esto los hace seres sumamente digitales y dinámicos. Sus juguetes y la forma de entretenimiento consisten en videojuegos y pantallas didácticas, no objetos físicos como los de generaciones anteriores.

Son personas por lo general bastante pragmáticas, por lo que piensan y actúan de manera práctica. Para ellos es importante cuidar del prójimo y del medio ambiente, por lo que es normal encontrar vegetarianos y veganos, así como personas que reciclen y adopten animales de refugios. Así mismo se enfocan en llevar una vida saludable y balanceada e invertir en conocimiento.

Quieren ser vistos como personas fuertes y alegres y tienden a ocultar las debilidades. Son bastante competitivos, y les cuesta entrar en relaciones íntimas con los demás. Utilizan los medios móviles y magnéticos para comunicarse en lugar de los sentidos presenciales, aunque aceptan que uno no reemplaza lo otro.

Muchos *Centennials* tuvieron a algún tercero en su crianza, sea una tía, una abuela, o una niñera. Esto se debe a que es normal para esta generación que ambos padres trabajen y se necesite una persona adicional para ayudar con los niños.

Para los *Centennials* la prioridad en la vida es conocer. El éxito se mide en las experiencias vividas. No todos tienen como fin los esquemas planteados por la sociedad de casarse y formar familia. También les encanta crear y marcar diferencia en los diferentes ámbitos de su vida. En cuanto al trabajo buscan sentirse útiles y valorados, por lo que aman los retos y la resolución de problemas.

En su forma de aprender son bastante autodidactas, no es un tercero quien imparta la información si no ellos mismos a partir de las necesidades o requerimientos. Esto hace que el aprendizaje para ellos sea una experiencia sensorial y de experimentación y no una metodología plana. Buscan superar retos y la emoción es parte del aprendizaje. Adicionalmente, al estar rodeados siempre de conocimiento no creen en una verdad establecida, por lo que toman en cuenta diferentes realidades y se acoplan a la que más se ajuste su personalidad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Los *Centennials* son personas independientes en su pensamiento y su carácter. A ellos no les basta la justificación de sus padres o las normas sociales, no por rebeldía si no por la necesidad de justificar y entender las cosas. No les gusta quedarse en un solo núcleo central y están a favor de experimentar otras culturas y formas de vida. Les gusta cuidar de su salud, alimentación y mundo.

No existen muchas diferencias entre *Millennials* y *Centennials*, pero la principal está en la forma de aprender. Si bien para los *Millennials* es usual aprender de manera autodidacta, esto es una normal para los *Centennials*.

En cuanto al trabajo y la universidad los *Centennials* buscan un lugar en el que puedan sentirse cómodos, empoderados y valorados. Por ejemplo, no les gustan los horarios, las listas de asistencia, entre otras cosas. Les gusta tener espacios para pasar el tiempo libre o para divertirse y compartir. Prefieren calidad de vida que dinero, y es normal que pasen de un trabajo a otro porque les gusta conocer.

Según Angie Ruiz (2018), para retener y atraer talento de estas generaciones a las empresas se debe de implementar un cambio de cultura y paradigmas. Por ejemplo, se debe de reevaluar el concepto de productividad: no son horas sentados en un puesto fijo, es aportar valor real a la compañía. A ellos no les gusta sentirse encerrados ni juzgados, y aborrecen el trabajo operativo y mecánico. Se les debe de ofrecer calidad de vida y salarios emocionales. Los *Centennials* viven en el presente sin hacer muchos planes para el futuro, por lo que no es claro como capturarlos. También muestran interés por emprender, pero dada su hiperactividad pueden tender a abandonar fácilmente sus emprendimientos.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Juan David Pérez Patiño (2018), docente de investigación en desarrollo humano de la Universidad Eafit, se obtiene lo siguiente:**

Los *Centennials* son aquellas personas que actualmente tienen entre dieciséis y veintitrés años de edad aproximadamente. Estas personas tienen gustos, actitudes, pensamientos y comportamientos similares.

Sienten un interés por viajar y documentar. Utilizan las redes sociales y la tecnología para relacionarse y comunicarse. Buscan coleccionar experiencias más que cosas. Por ejemplo, buscan realizar intercambios y estudios en el exterior, aprender otro idioma, realizar actividades extracurriculares, entre otros.

No se visualizan trabajando para otras personas y prefieren crear algo por si solos. Son emprendedores, por lo que le dedican tiempo y esfuerzo al networking. Buscan conocer personas que les influyeran de manera positiva en el ambiente universitario y laboral.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A la hora de aprender es muy importante lo experiencial y buscan llevar todo a la práctica. Les gusta involucrar tecnologías de información en la enseñanza. Le dan valor a lo práctico, no se conectan con lo teórico. No les gusta leer el texto o la teoría si no que son más visuales y experienciales.

Las empresas deben de comprender los cambios de pensamiento de esta generación para retener el talento. Deben de desafiar los paradigmas organizacionales que están montados en otras generaciones. Por ejemplo: esta generación no cree que el desempeño laboral debe de ser medido por horarios sino por resultados. No buscan permanecer mucho tiempo en un mismo lugar, sino desarrollar ciertas herramientas o habilidades para seguir adelante en su carrera laboral.

Los *Centennials* tienen un modelo educativo familiar diferente. Generalmente las personas de estrato socio-económico media/alta vienen de un modelo familiar en el cual tanto padre como madre trabajan y por tanto los hijos no tienen un acompañamiento tan directo con los padres. Esto hace que haya personas terceras en la crianza (niñeras, abuelos, etc.) y sean más independientes.

En cuanto al espíritu emprendedor, desde muy jóvenes los incentivan a generar algo propio. Al tener poco apego a la familia y a lo cultural se les facilita emprender en nuevas experiencias (irse de viaje o de intercambio) desde muy jóvenes.

La historia y cultural local sigue siendo causa de un lastre cultural en Medellín que marca la forma de interactuar de las personas. “El vivo vive del bobo”, cosas como contratar un profesor para realizar una tarea o copiar en un examen son cosas que todavía aplican para esta generación a pesar de cambios en otras facetas.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Claudia Botero (2018), coordinadora de relaciones internacionales del Colegio Marymount Medellín, se obtiene lo siguiente:**

Los jóvenes de esta generación vienen después de los *Millennials* y son nativos digitales, la tecnología ha estado en sus vidas desde que nacieron. Como no conocen la vida sin la tecnología, esta está presente en todo.

Esta generación muestra gran interés por cuidar y preservar el medio ambiente, son individuos muy conscientes del impacto del calentamiento global y enfocan sus acciones en hacerle el mínimo daño posible al planeta. Adicionalmente para ellos la inclusión y la igualdad de género son una tendencia; existe un interés en la igualdad. Buscan también sentirse realizados en el sentido de que su vida laboral y personal tenga un buen balance.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Son personas sedientas por aprendizaje: “siempre están buscando, leyendo, viendo documentales; son personas apasionadas” (Botero, 2018).

Por otro lado, a las personas de esta generación les disgusta sentir que sus acciones son limitadas por normas. Tienen pocas reglas y las que tienen son muy básicas, buscan siempre la innovación y la libertad para expresarse y crear.

En el ámbito profesional, los *Centennials* buscan seguir su pasión y hacer parte de equipos de trabajo que les permitan crecer profesionalmente y como personas. Deben de tener libertad y tiempo para ir tras sus intereses personales. Muchos tienden a buscar carreras relacionadas con la globalización del mundo y experiencias que les permitan explorar diferentes culturas y lugares.

En el aprendizaje buscan incluir la tecnología en todos los aspectos. Son mucho más prácticos que teóricos, por lo que aprenden a través de las experiencias. Gracias a su cercanía con la abundante información del internet son personas actuales, cultas, y conocedoras de sus intereses. A pesar de crecer en una sociedad conservadora, ellos no lo son, por lo que se ve el efecto de la globalización en ellos. Son un poco impacientes puesto que se acostumbraron a la inmediatez para obtener información, por lo que se desesperan con facilidad ante retos que requieran de paciencia y espera.

En el ámbito laboral es importante que las empresas se flexibilicen en todo sentido dado el interés de esta generación por tener una vida personal. El horario flexible es algo fundamental, el trabajo en casa es atractivo, así como la libertad de expresión. Son personas que saben expresar lo que quieren de manera directa.

Invierten su tiempo y dinero en experiencias: compartir con amigos y seres queridos. Los viajes y las diferentes culturas son cosas que los atraen. Son personas muy activas y que por lo general son innovadoras y le dan valor al arte.

La gran mayoría ve en el emprendimiento la oportunidad de crear y tener un balance de vida laboral y personal al estar haciendo lo que les apasiona sin tener que trabajar para algún corporativo con prácticas austeras. La gran mayoría de las cosas que crean o modifican tienen tecnología incorporada y por lo general sus creaciones son amigables o ayudan al medio ambiente.

En su forma de relacionarse son personas muy empáticas y tolerantes de las diferencias. Creen en la inclusión y en la variabilidad de las cosas. Respetan a las personas de la comunidad LGTBI, de diferentes religiones, razas y culturas. Son personas justas que le dan gran valor al crecimiento personal. Se ven influenciados por las redes sociales y todas aquellas personas que dominan este aspecto. Sin embargo, son pesimistas e inseguros a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la hora de tomar decisiones puesto que le ha tocado una recesión económica a nivel mundial, así como un gobierno turbio en Colombia. Esto los ha hecho ser personas resilientes y “echados para adelante”, aunque nerviosos.

### 3.1.4 Identificación de las características de los *Centennials*

A partir del análisis de la información recolectada anteriormente, se definieron las características de los *Centennials* para así, proponer un modelo enfocado a quienes son estos jóvenes y qué les interesa.

1. **Pensamiento colectivo, social y humano** → En la toma de decisiones estos jóvenes tienen en consideración no solo sus propios beneficios o los de sus seres queridos, sino que su pensamiento funciona de manera más colectiva, les interesa el bien común y que las cosas se hagan con justicia.
2. **Networking como aliado de vida** → El tema del networking es fundamental para los *Centennials* debido a que al vivir en un mundo conectado todo el tiempo, estos buscan crecer y crear por medio de las relaciones que han decidido establecer al pasar de los años.
3. **Nativos digitales** → Son una generación que no conoce la vida sin la tecnología, por esto incurren a ella para la realización de todas sus tareas.
4. **Equilibrio y balance** → Son seres muy balanceados, para ellos, es fundamental que coexistan factores como la calidad de vida y el dinero, que, en algún punto, llegaron a ser considerados mutuamente excluyentes; ellos, buscan encontrar puntos donde puedan experimentar de todo.
5. **Practicidad como estilo de vida** → para estos jóvenes la practicidad va ante todo, desde temas como la comunicación en sus relaciones hasta la realización de tareas en el trabajo o universidad.
6. **Auto-motivados, auto-didactas, auto-suficientes** → al haber tenido un fácil acceso a la tecnología en sus vidas, estos jóvenes cuentan con una increíble capacidad de motivarse, aprender y actuar por si mismos bajo sus ideales y parámetros, realizando así, tareas de mucho interés para ellos.
7. **Conscientes y amigables con el medio ambiente** → tanto en sus relaciones como en temas de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, estos jóvenes son muy conscientes de sus acciones buscando siempre beneficiar al bien común. No son partidarios del consumo excesivo, creen más en el aprovechamiento de los recursos realmente necesarios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

8. **Valor por la privacidad** → estos jóvenes le dan más valor a la privacidad que las generaciones anteriores debido a que han aprendido de sus errores, son seres mesurados en ese aspecto, aunque se crea todo lo contrario.
9. **Innovadores y emprendedores** → el emprendimiento y las ganas de hacer cosas nuevas y diferentes, mejorando así la sociedad son aspectos muy frecuentes en los jóvenes de esta generación.
10. **Importancia de impactar** → el sentido de realización es muy importante para los jóvenes de esta generación, es de mucha relevancia para ellos, sentir que aportaron de alguna manera y que lo que hicieron, no solo será recordado, sino que aporta para algo bueno.
11. **Cultura de globalización** → viven en un mundo conectado todo el tiempo, donde las culturas, las tendencias y las noticias se conocen en todo el mundo, su mundo no es solo en la ciudad o el país donde nacieron, su mundo es todo.
12. **Actitud frente a desafíos** → estos jóvenes ven el fracaso como una oportunidad de hacer las cosas mejor, creen mucho en sí mismos y en sus capacidades, siempre desde una posición de humildad debido que, por las difíciles condiciones en las que crecieron, tiene una creencia de que hay que trabajar para conseguir lo que se quiere.
13. **Aprendizaje constante** → el aprendizaje para esta generación es diferente al del resto, al tener fácil acceso a las tecnologías de conocimiento, esos jóvenes son curiosos y determinados a la hora de querer indagar sobre un tema; constantemente están recibiendo información de todo tipo y dado esto son ellos quienes segmentan y filtran determinando la importancia que tiene dicha información.

### 3.2 RETOS DEL CAPITAL HUMANO PARA LAS EMPRESAS

#### Retos del capital humano para las empresas

Para comprender mejor los retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día, se debe tener en consideración el impacto que han tenido los cambios generacionales en las áreas de recursos humanos. Si bien los Millennials empezaron a cuestionar el sistema laboral, los centennials piden más; estos quieren hacer parte de equipos de trabajo que les brinden oportunidades de desarrollo y crecimiento y que, además, mantengan un grado de flexibilidad que les permita tener más experiencias en la vida además de la laboral.

Cabe resaltar que muy pocas empresas en Colombia han sido reconocidas por buenas prácticas en temas de gestión humana; en este orden de ideas, la transición de las compañías a modelos más flexibles se dificulta. Esto se da por varias razones, pero las primordiales son: la insuficiencia de recursos destinados al desarrollo del capital humano dentro de las empresas y una reacción retardada y escasa en contenido para recibir a los *Millennials*, agrandando así, la brecha entre como son las empresas hoy en día y como deben ser según las nuevas fuerzas laborales (Saldarriaga, 2008).

Los *Centennials* llegan al mundo laboral con una serie de atributos en cuanto a sus gustos, características e intereses que las empresas deben comprender, sin embargo, esto no es suficiente; las organizaciones deben utilizar los retos que conllevan estos factores como un motor de impulso para lograr una apropiada transición a nuevos modelos. Debido a las novedades que traen los jóvenes Z, las empresas deben prepararse para muchos cambios en cuanto a modalidad de trabajo, horarios laborales y reglas empresariales, entre otros. La flexibilidad y la adaptabilidad de cada empresa frente al cambio, determinará a largo plazo su ventaja competitiva (Jernigan, Beggs, & Kohut, 2002).

Los empleadores deben abordar a la generación Z de manera que exista una comunicación eficiente a la hora de relacionarse con ellos, que se logren integrar en la comunidad, que hagan parte de la cultura organizacional y que, se desempeñen como empleados efectivos y eficaces en la era digital. Cabe señalar, que estos jóvenes al momento de elegir una carrera, lo hacen siguiendo sus propios intereses y no los de nadie más; esto se traduce a una gran motivación interior fortalecida y enfocada a querer influir en el mundo (Vargas, 2017).

Aunque la generación Z está solo parcialmente presente en el mercado laboral, sorprende a sus colegas y a los gerentes de recursos humanos por el aprovechamiento que le dan a la tecnología y sus capacidades analíticas. La clave del éxito en cuanto a la gestión corporativa es retener personas que alcancen su objetivo aportando a la compañía y compartiendo sus ideas y conocimiento, además es primordial que las diferentes

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

generaciones colaboren entre sí por medio de buen trabajo en equipo e intercambio de conocimiento (Elmore, 2010).

Ahora, de la llegada de estos jóvenes a las organizaciones y su influencia en el liderazgo; se puede decir que la transición actual de las fuerzas laborales, presenta retos para las empresas al momento de generar compromiso por parte de los empleados (Jernigan et al., 2002). Por esto, es de gran importancia proporcionar herramientas de liderazgo a los gerentes y plantear modelos que retengan a los mejores empleados considerando los rasgos de la generación *Centennial*. Por lo anterior mencionado más la diversidad de antecedentes y características de los empleados, se requiere que los líderes adapten su estilo de liderazgo proporcionando así valor a la organización.

Igualmente, los líderes deben implementar un enfoque diferente para ofrecerle a los empleados no solo buenos salarios sino también promover beneficios cargados con tareas y otros proyectos meticulosos que aporten al desarrollo personal y profesional. Otro desafío que debe tenerse en cuenta, es la forma en que los líderes entienden el mix generacional; este puede ser complicado de comprender ya que cada empleado está en una etapa diferente de su desarrollo personal y profesional y por este motivo se deben crear prácticas y programas que estandaricen la manera de evaluar a cada empleado (Ahmada & Badaruddin, 2015).

Según (Ahmada & Badaruddin, 2015), además de comprender el comportamiento y los valores, los líderes deben ser sensatos sobre cómo percibió la tecnología cada generación, asimismo se facilita la segmentación interna de tareas para los empleados. Los desafíos que traen los avances tecnológicos influyen en el desempeño y la productividad individual en el trabajo; por esto puede decirse que la comprensión acertada del mix generacional y sus características podría fortalecer las capacidades de los líderes para motivar a los empleados.

Para crear modelos de recursos humanos exitosos, se debe considerar que a los jóvenes de esta generación les resulta valioso estar constantemente actualizados en conocimiento que les parezca útil, además, invierten su tiempo en potenciar sus hobbies, que muchas veces no tiene relación alguna con lo que estudiaron. Creen en continuar su formación para tener un impacto y generar valor para las empresas. Asimismo, estos expresan rechazo a las políticas rígidas, no les agradan los puestos con funciones limitadas; con ellos, no funcionan los esquemas que indican qué hacer y qué no (Vargas, 2017).

El informe Gen Z Global Workplace Expectations Study de la consultora Millennial Branding, especializada en estudios generacionales, menciona los dos principales aspectos que retarán a las empresas con la llegada de los centennials: no temen cuestionar ni brincar jerarquías, y el concepto de éxito de sus jefes no necesariamente es algo que los desvela;

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

son mucho más enfocados en cumplir con una tarea. Es importante mencionar que para esta generación, el poder de la disciplina se ha disminuido en importancia, para ellos, el esfuerzo tiene un tono diferente (Schawbel, 2014).

En la actualidad, es importante que los directivos de las empresas tengan una respuesta oportuna a cambios que, por cierto, surgen a una gran velocidad. Los cambios a nivel mundial en cuestión de ciberseguridad, inestabilidad geopolítica, entre otros, se ven mucho más latentes debido a la influencia que la globalización tiene sobre las conductas de la sociedad, principalmente en la generación Z, que es considerada la primera generación global. Esta influencia, que acelera los cambios, estimula a que las organizaciones mejoren constantemente sus modelos de gestión. Lo anterior mencionado, fusionado a la transformación digital, la diversidad generacional y demográfica de los profesionales; además de la escasez de talento, son los múltiples desafíos a los que los líderes de las compañías se enfrentan hoy en día (Schawbel, 2014).

#### *Características diferenciales de las empresas con buen desempeño*

Bajo este contexto, el último informe “Agilidad estratégica a través del capital humano” elaborado por el IESE Business School identifica los retos de capital humano que enfrentan las organizaciones, detectando así, las acciones estratégicas que las compañías deben tomar para superarlos. Los dos principales retos percibidos por las empresas son; la captación y retención del talento, y la transformación digital. Estos elementos, habituales en el entorno empresarial, se mitigan enfocando las estrategias de capital humano y sensibilizando a los profesionales para generar un cambio de mentalidad y estos se adapten rápidamente a las nuevas tecnologías (Pardo, 2018).

Según publica el estudio, las empresas llevan a cabo diferentes estrategias para afrontar los desafíos mencionados, asimismo, algunas afrontan estos retos ajustando el sistema de retribución y beneficios, otras apuestan por la innovación y, finalmente hay quienes desarrollan planes estratégicos de digitalización y de desarrollo de sus profesionales. Adicionalmente, las empresas enfocan su estrategia de capital humano en la gestión del talento, la evaluación del desempeño, programas de desarrollo del talento, sistemas de gestión de los recursos humano y en políticas de comunicación. Es oportuno entonces, mencionar que las organizaciones deben apostar por un modelo de gestión humana conformado de prácticas y procesos más ágiles y flexibles, que mejoren su capacidad de respuesta ante los desafíos que se vayan presentando (Pardo, 2018).

Según Pardo (2018), la relación directa que se establece entre las políticas de capital humano y el rendimiento de las compañías se debe tener en cuenta al poner en marcha políticas y prácticas para así, aumentar la capacidad de adaptación de las organizaciones. El estudio menciona que aquellas empresas que cuenten con unos profesionales

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

motivados, productivos y comprometidos conseguirán un rendimiento por encima del valor medio. En este orden de ideas, son cuatro las principales características puestas en marcha por las empresas que presentan un buen rendimiento:

- **Alto compromiso de los empleados:** se deben poner en marcha prácticas de recursos humanos que impulsan el alto compromiso; también se deben considerar beneficios emocionales como flexibilidad horaria y apostar por una buena comunicación interna bidireccional.
- **Capacidad de adaptación del capital humano a través de procesos y prácticas de recursos humanos:** por medio de la implementación de procesos de recursos humanos que permiten el desarrollo y la compensación de los profesionales que realizan tareas para la organización se promueven prácticas que permiten reajustar eficazmente los modelos establecidos acorde a las necesidades que se presenten. Asimismo, se deben impulsar los empleados reconociendo sus habilidades y su capacidad de adquirir nuevas competencias.
- **Apuesta por el capital humano de alto valor:** es de gran trascendencia emplear profesionales que la misma empresa considere de alto valor ya que más adelante, la conformación de equipos va a estar compuesta de profesionales creativos, innovadores y cualificados para hacer frente a sus competidores.
- **Estrategia de innovación, eficiencia y liderazgo de costes:** es importante fomentar, en igual medida, tanto la estrategia de innovación, como la de eficiencia y liderazgo de costes.

Retomando la situación actual, esta se caracteriza fundamentalmente, por la manera en que está evolucionando nuestro entorno social y económico. De lo anterior, resultará necesario que las organizaciones apuesten por lo que realmente les aporta valor a largo plazo; el capital humano. Esto se logra adoptando estrategias que busquen la excelencia en términos de rendimiento, basadas en el compromiso y en el desarrollo de potencial dentro de la organización (Pardo, 2018).



### **3.2.1 Resultados de entrevistas a profundidad a expertos en los retos generacionales de la gestión humana en las empresas**

Con el objetivo de conocer los diferentes retos generacionales que enfrentan las empresas; se analiza el impacto relacionado con la llegada de la nueva generación al mercado laboral, de la misma manera, se considera el nuevo mix generacional dentro de las empresas. Para definir los retos, se realizaron varias entrevistas a expertos de diferentes empresas quienes aportaron su percepción personal desde la experiencia. En primer lugar, se entrevistó a la gerente de gestión humana en Supermercados La Vaquita, Erika Rojas; en segundo lugar, a la vicepresidenta de recursos humanos en Celsia, Claudia Salazar y, por último, a la gerente de recursos humanos en Puntos Colombia, Marcela Echeverri.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Erika Rojas (2018), gerente de gestión humana en Supermercados La Vaquita, se obtiene lo siguiente:**

Inicialmente, Erika resalta que, aunque la empresa es relativamente nueva, muestra una tendencia de crecimiento alta y esto se ve reflejado a nivel empresarial en procesos que se atrasan. Por lo anterior, menciona la importancia que conlleva que los procesos de gestión humana en una organización estén alineados y crezcan a la par con la misma. Éste, se identifica como uno de los grandes retos que tiene La Vaquita, pues su alto nivel de crecimiento no permitió que la empresa desarrollara una apropiada gestión humana.

Uno de los principales desafíos es la retención del talento humano de las nuevas generaciones en las compañías. Según Erika, la importancia de los recursos humanos volvió con fuerza ante la llegada de los Millennials al mercado laboral; el impacto generacional trascendió a los mayores de las generaciones *Baby Boomers* y X, que se escucharon decir en algún momento, “a estos muchachos no les gusta nada” (Rojas, 2018). Por este motivo, es necesario comprender a las nuevas generaciones para renovar elementos fundamentales de la operación del negocio retail que logren retener estos nuevos talentos e impulsar el mix generacional interno.

El hecho de que en Colombia sea más costoso para una empresa contratar una persona medio tiempo que tiempo completo hace que sea más difícil pero no imposible brindarles a los jóvenes lo que estos buscan en cuanto a horarios de trabajo. Hoy en día quienes pertenecen a la generación Z tienen diferentes expectativas de vida: quieren estudiar y tener una vida social por fuera del trabajo, por lo que los turnos de domingo a domingo y de ocho ó doce horas no les interesan. Una de las tendencias en los países más desarrollados es el e-commerce; al incrementar las compras virtuales se fomenta la innovación en estructura y tipos de puestos de trabajo para el retail.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Otro reto importante a la hora de retener talento humano es garantizar salarios emocionales; la satisfacción de los colaboradores actuales no solo se basa en la remuneración económica directa, muchos buscan complementos como salud ocupacional, pólizas de seguro, recreación, capacitación constante, apoyo educativo, flexibilidad en el horario e incluso, teletrabajo.

Por parte de las empresas es fundamental garantizar un buen ambiente laboral debido a que es un tema importante y se enfoca en la prevalencia de una sensación de felicidad en el trabajo. “Hay muchos estudios que muestran que cuando la gente trabaja feliz, es más productiva” (Rojas, 2018). Es por eso que, a la hora de seleccionar un trabajador, se busca que este entre a cumplir un trabajo en el que se sienta a gusto; es más fácil enseñar las cosas técnicas a un empleado que lograr que este se sienta adaptado a la organización y a la cultura de esta.

Encontrar una estrategia organizacional que se adapte a diferentes generaciones es quizás, uno de los obstáculos más relevantes a la hora de buscar tener un buen clima organizacional. Muchas veces hay disrupción en este sentido tanto por las diferentes expectativas que tienen las personas, como por los paradigmas que se tienen frente al trabajo tradicional. Habitualmente se tienden a asociar la experiencia y la competencia con la edad, lo que lleva a que en varios casos se subestimen ideas o sugerencias de personas jóvenes que pueden aportar como mínimo un nuevo punto de vista a la compañía.

Según menciona Erika, entre los retos del mercado retail, encontrar un apropiado balance entre los beneficios para los empleados y la rentabilidad del negocio es esencial para el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. Lo anterior, se debe a la gran cantidad de trabajadores que se requieren para el funcionamiento de un supermercado, por esto, si los beneficios para las personas no se miden, puede llegar a ser contraproducente.

Uno de los grandes retos con los que vienen los centennials al mercado laboral, es la transformación del esquema de selección de personal; actualmente son los jóvenes quienes resuelven en que empresa les apetece trabajar. El proceso tradicional primero identifica una necesidad, a la que se le asignan responsables con un cierto perfil para luego encontrar una persona que encaje en este. Basado en lo anterior, Erika sugiere que actualmente es preferible un proceso donde se asignen las personas a un cargo de acuerdo a su potencial y no encajarlas en la vacante disponible sin hacer una valoración previa de dicha persona.

Adicionalmente, Erika habla de la gran importancia de medir apropiadamente el talento de los empleados de una empresa. Hoy en día en Supermercados La Vaquita esto se hace de manera empírica y poco oficial. Es decir, no existen métricas o indicadores claros que muestren con claridad el desempeño de sus empleados. La importancia de esto se debe a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que cuando se ofrecen incentivos a los mejores de la fuerza laboral, mostrándoles que, si se esfuerzan más, son premiados, se puede generar más productividad.

Finalmente, a los empleados se les debe de remunerar no solo de manera salarial sino de manera emocional con el fin de mantener a los empleados satisfechos.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Claudia Salazar (2018), vicepresidenta de gestión humana en Celsia, se obtiene lo siguiente:**

Para la empresa de energía Celsia, el talento humano es un factor diferenciador para lograr llevar a cabo exitosamente las estrategias de la empresa, además, es considerado el activo intangible más importante de la organización. “Todo te lo pueden copiar: la tecnología, las estructuras, los programas. Lo único que no pueden copiar es la gente” (Salazar, 2018). Se considera que el talento humano es lo único que puede marcar una diferencia competitiva en una compañía en un sector competido.

Uno de los retos de reclutar y mantener talento humano en la compañía tiene que ver con la cultura organizacional y como esta se adapta a la estrategia de negocio de una compañía. Para Celsia, este reto se afrontó definiendo una estrategia de negocio competitiva en el sector de mercado en el que operan y posteriormente definiendo una cultura organizacional que pudiera lograr esta estrategia. Por ejemplo, si la empresa desea ser cálida con sus clientes deben de tener una cultura interna que promueva la calidez. Si desean ser ágiles, deben de incentivar una cultura que se adapte rápidamente el cambio.

Con el fin de llevar a cabo lo anterior, surge un obstáculo relacionado con los líderes dentro de la organización. Se debe de trabajar fuertemente en el esquema de liderazgo de modo que sigan lo planteado por gestión humana, pues la gestión humana más importante en las empresas no la realiza el área de recursos humanos si no los líderes que aplican los esquemas con sus grupos de trabajo.

Otro reto muy importante es el reclutamiento de nuevos talentos para la empresa. Para Celsia, normalmente se realiza a través de referidos de personal de la misma empresa o de las otras empresas del Grupo Argos. De vez en cuando se utiliza el reclutamiento mediante redes sociales. Una de las tendencias de los jóvenes de las nuevas generaciones es como ellos buscan activamente a las empresas en las que les interesa trabajar, por lo que se reciben hojas de vida de manera constante en los correos de la institución.

Para evaluar a los candidatos no solo se mira que este cumpla con las capacidades técnicas de la empresa. Es muy importante que la persona se adapte a la cultura organizacional planteada. Para esto se definen cinco pilares importantes a los cuales la persona se debe

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de adaptar de forma correcta, pues así se reduce la probabilidad de deserción de la persona por no adaptarse adecuadamente a la organización.

Es importante también que exista un sano balance entre todas las generaciones porque todas aportan cosas diferentes para la compañía. Los *Baby Boomer*, por ejemplo, recuerdan la historia de la empresa y recuerdan los obstáculos superados. La generación X demuestran entrega y constancia en su trabajo, y los *Millennials*/generación Y presentan un comportamiento innovador y disruptivo.

Para las empresas se ha vuelto un reto importante adaptarse a la dinámica de las nuevas generaciones. Las nuevas generaciones tienden a verse como personas con una falta de compromiso, pero esto puede ser visto de otra manera. Para tratar con ellos se debe de entender que son personas que buscan crecer integralmente y sentirse retados permanentemente. Para retenerlos se les debe de ofrecer un trabajo que permita un balance de su vida laboral con personal y la sensación de que sus contribuciones aportan a la empresa y no sólo sigue una rutina.

Estas generaciones buscan compensaciones con un gran componente emocional: aprender, crecer, desarrollarse, retos profesionales, y balance con vida personal. En Celsia se compensa emocionalmente a los empleados sobre todo con el tiempo. Se les ofrece trabajo remoto a personas en diferentes circunstancias (madres con hijos pequeños o enfermos, personas que vivan lejos, personas de otras ciudades en épocas festivas, entre muchas otras.) Se ofrece también la libertad de elegir el horario de trabajo entre diferentes jornadas, clases de inglés, auxilio educativo, becas, cursos y seminarios, y trabajo en el exterior.

Adicionalmente, con el fin de adaptarse a las nuevas generaciones, los empleados de las viejas generaciones tienen el reto de romper ciertos paradigmas que no permiten verlos como trabajadores exitosos. Es por eso que no adaptarse a los horarios largos y estrictos y las pocas pausas en el trabajo no debe de verse como pereza o desinterés. Las empresas se deben de enfocar más en el resultado, las metas y los objetivos cumplidos.

Con el fin de distribuir el talento humano efectivamente en la organización, Celsia mide primero las brechas frente la excelencia de ciertos potenciales y el estado actual. Así identifica necesidades o fallas y se recluta talento de acorde a ellas. Más que distribuir talento, es identificar la necesidad de este y ubicarlo.

Para que una empresa se pueda distinguir en satisfacción laboral, se deben de cumplir tres cosas: la persona se debe de sentir bien remunerada, feliz en su trabajo y con sus funciones, y a gusto con sus compañeros. “Cuando esas tres cosas se cumplen se marca la diferencia” (Salazar, 2018).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La idea siempre es buscar tener mucho trabajo, pero muy bueno.

**Como resultados relevantes de la entrevista a Marcela Echeverri (2018), equipo de gestión humana de Puntos Colombia, se obtiene lo siguiente:**

El talento humano es fundamental para lograr la estrategia de la compañía. Cuando se conformó Puntos Colombia primero se planteó una estrategia y unas metas para luego articular la gestión humana. Para esta empresa es indispensable tener a la gente conectada y concentrada en lograr un mismo fin.

Uno de las técnicas de Puntos Colombia para reclutar personal es apoyarse en una marca empleadora fuerte para así recibir una buena cantidad de hojas de vida con talento diversificado. También se utilizan a los empleados actuales ofreciendo remuneración para el que presente a un candidato seleccionado, lo cual es eficiente porque así llegan recomendaciones de gente apta para el puesto.

Es importante para una empresa que a la hora de reclutar talento las personas se ajusten de manera apropiada a la cultura y los valores de la organización. Lo técnico se puede aprender con mayor facilidad.

En Puntos Colombia existe un mix generacional compuesto en su gran mayoría por jóvenes (*Millennials*) dado a que es un negocio joven e innovador. Sin embargo, se percibió una necesidad de personas más maduras y con más experiencia por lo que esto ya comenzó a balancearse. Es indispensable tener un sano balance entre las generaciones.

Uno de los retos principales para reclutar talento es responder de manera ágil a los cambios del entorno. De esta manera se logra identificar oportunamente tendencias de lo que quieren y buscan las personas en un trabajo y así se les puede ofrecer la experiencia de trabajo deseada en el momento. No se debe de quedar estancado en paradigmas.

En cuanto a la retención de talento es importante entender que no se debe de retener a todo el mundo. Hay talentos clave que son más necesarios que otros, pero la meta es llegar a un sistema donde se retenga el conocimiento de tal modo que la rotación libre de personal no sea un impedimento. Es importante que las personas que permanezcan en la empresa lo hagan por que están motivadas y contentas con sus labores y con la empresa, y no estén allí sólo por los beneficios.

Con el fin de optimizar el talento humano se debe de empoderar a los líderes de la empresa. El tema de liderazgo es vital porque son ellos quienes conocen las capacidades de su equipo. Es por esto que hay que trabajar muy de cerca con los líderes desde el área de gestión humana.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se busca que los empleados de la empresa sean eficientes. Es por esto que se mide el desempeño del personal a partir de retos autoimpuestos que son medibles en un determinado tiempo. Así se puede ver no sólo que tan ambiciosos son sino su capacidad de cumplimiento.

Es indispensable mantener una cultura organizacional orientada a la estrategia y empleados adaptados a esta. Eventualmente el esquema del modelo de negocio podrá ser imitado por otras compañías, pero la esencia y la cultura permanecen y serán el atractivo mayor para los nuevos talentos.

En cuanto a la estructura organizacional, el dinamismo de las nuevas generaciones hace que se busque tener una “estructura líquida” que se ajuste a las necesidades del entorno. La idea es que haya personas de diferentes equipos de trabajo en los diferentes casos para ser más ágiles y más inclusivos. Estos equipos son liderados por jefes matriciales que asumen el mandato de las funciones del día a día de los miembros del equipo. Hay líderes de trabajo que asignan y lideran las células o áreas de la empresa, pero no tienen mandato en temas del día a día.

Si bien se busca innovar en cuanto al lugar de trabajo y al horario de los trabajadores, la legislación laboral es muy estricta. El MINTIC tiene numerosos requisitos para autorizar cosas, por ejemplo, el teletrabajo. Si bien la cultura organizacional se presta para ser más flexible, las limitantes son un tema mucho más legal que de innovación. Para combatir este problema están los jefes de los equipos, quienes hacen la mayor parte de la gestión humana. Ellos son los que conocen las necesidades de los miembros de su equipo, por los que deben de tener ese empoderamiento.

Uno de los retos que tiene la empresa es lograr que los empleados se den cuenta de los incentivos que se les ofrecen, pues muchas veces ni los utilizan al verlos en un horizonte muy lejano. En Puntos Colombia por ejemplo se ofrecen seis días libres al año además de las vacaciones legales, horario flexible, algunos días de teletrabajo y salida temprano los viernes.

Otro de los objetivos de la empresa es lograr satisfacción laboral para sus empleados. En Puntos Colombia esto no consiste en brindar numerosos beneficios a todos si no ser capaz de resolver las necesidades de cada empleado en particular, pues no todos tienen los mismos intereses ni requieren los mismos beneficios. Para esto hay que entenderlos y conocerlos, pues así se sienten en un entorno comprensivo y que brinda bienestar.

Por otro lado, se busca brindar experiencias innovadoras a los empleados para mantenerlos entretenidos y contentos. Esto se hace durante todo el ciclo de vida del empleado, desde

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

el proceso de selección hasta su renuncia. La persona se debe de sentir con capacidad de crecer y aportar.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.2.2 Identificación de los retos para las empresas

A partir del análisis de la información recolectada anteriormente se definieron los retos de las empresas a nivel generacional para adaptar sus modelos a la nueva generación de los jóvenes de esta generación (*Centennials*).

1. **Realizar análisis de brecha:** para poder saber a dónde quieren ir, las empresas primero deben saber en qué condiciones se encuentran. El reto para las empresas radica en analizar su condicional actual, definir a donde quieren llegar y con qué medios y finalmente proponer un plan de acción para llegar allí.
2. **Flexibilidad:** para sobrevivir los cambios por los que no solo está pasando el mundo laboral, sino la sociedad en sí, las empresas deben incorporar flexibilidad en todos sus procesos. La flexibilidad bien implementada determina la capacidad de una empresa de reajustarse y a sus reglas para recibir personas diferentes, con mentalidad y prioridades diferentes en la vida.
3. **Crear una comunicación eficiente para con los empleados:** las empresas deben buscar una manera en la comunicación que se mantiene con sus empleados sea efectiva sin importar a qué tipo de persona le estén hablando. El reto está en moldear la comunicación de la empresa para adecuarla al tipo de persona que le están hablando, algo así como una comunicación camaleón, de esta manera, se garantiza que esta le está llegando a todas las personas de la empresa.
4. **Adaptación a nuevas modalidades de trabajo:** este quizás es uno de los retos más importantes ya que conlleva que las empresas modifiquen algo que ya está establecido hace años y es considerado lo tradicional y lo común dentro del mundo laboral. La adaptación al horario flexible, el teletrabajo, y al tipo de incentivos emocionales es un rumbo que las empresas deben tomar lo antes posible, evitando que la brecha de lo que buscan los jóvenes en las empresas se agrande.
5. **Optimizar el mix generacional:** la creación y la implementación de actividades de integración entre las diferentes generaciones de la compañía que lleven a las personas sin importar la generación a conformar una cultura de diferencias integradas. Esto buscando que la integración empresarial se vea a nivel de relacionamiento de los empleados y su productividad.
6. **Implementación del liderazgo estratégico:** el liderazgo estratégico como reto empresarial, es como tal, la transformación del sistema jerárquico a un sistema

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



transversal donde los jefes ya no son jefes sino más una guía y un líder ejemplar para los empleados que están bajo su cargo.

7. **Programas de desarrollo constante de personas:** el tema del desarrollo de personas es de gran importancia ya que lo jóvenes de hoy día quieren hacer parte de compañías que otorguen beneficios y oportunidades tanto de crecimiento personal como de crecimiento profesional. El reto consiste mantener un sistema de desarrollo constante, permanente y atractivo para el personal donde a cada quién se le da la oportunidad de elegir entre opciones y crecer al nivel y en el tema de su interés.
8. **Apuntar a la diversidad:** la diversificación de la compañía y su entorno laboral en aspectos como el género, la edad, la cultura, la raza y el estrato socio-económico tiene una importancia fundamental a la hora de atraer el nuevo talento a la compañía. Las nuevas generaciones buscan lugares donde todas las personas tienen el mismo valor, nadie es más y las diferencias se respetan como ley; por esto es necesario mantener una diversidad empresarial que fomente desde los cargos directivos el respeto y la aceptación por lo diferente.
9. **Empleados de alto valor:** uno de los retos más importantes es tener dentro de la empresa personas consideradas de alto valor por los parámetros definidos por la compañía, esto, no solo para el buen desempeño de la compañía, pero para el empoderamiento de quienes trabajan en ella. Esto a nivel de calidad de personal es lo ideal ya que cuando se tienen personas que la empresa misma considera irremplazables se valoran, se respetan y se cuidan.
10. **Incorporación de salarios emocionales:** los salarios emocionales son de valor intrínseco para la compañía a nivel de productividad de la fuerza laboral, hoy en día los jóvenes buscan tener experiencias y no cosas lo que indica que, para retener y motivar a los empleados, se deben buscar remuneraciones que generen experiencias vivenciales para ellos.

### 3.3 FACTORES DE SATISFACCIÓN, RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN

#### Construir confianza e inspirar buen desempeño

Con el objetivo de que un lugar de trabajo brinde bienestar a sus empleados, se deben plantear una serie de preguntas, ¿qué es un excelente lugar de trabajo? ¿cómo se llega ahí? ¿qué se requiere por parte de la empresa? El primer paso para los gerentes es entender el marco de referencia del empleado, en este caso es primordial entonces entender el marco de referencia de la generación Z; esto le brinda a la empresa un panorama claro y una base de donde se pueden fundamentar las prácticas y las políticas internas para comunicarse de manera efectiva con sus empleados.

Según Burchell & Robin (2018) el éxito de las empresas viene de una serie de factores y de una buena gestión del liderazgo para crear políticas y prácticas efectivas a través de un análisis completo de la cultura organizacional; acorde a esto, se debe buscar cerrar las brechas entre la teoría y la práctica de las políticas organizacionales para lograr el éxito.

Si bien, las empresas que tienen las prácticas más creativas, los trabajos menos estresantes o los paquetes de compensación más generosos, son muy atractivos para la fuerza laboral, se busca un complemento entre las políticas y los programas empresariales y la buena implementación de los mismos. Esto se debe a que es solo cuando se emplean bien dichas herramientas se forja la diferencia entre las inversiones que se vuelven activos y las que le restan valor a la cultura laboral.

A lo largo de los años las empresas destacadas en cultura organizacional demuestran que, más que ofrecer grandes salarios y beneficios emocionales, un lugar de trabajo atractivo y exitoso es en el que los empleados están orgullosos de lo que hacen, disfrutan y confían de la gente con la que trabajan; en otras palabras, no solo sienten que lo hacen dentro de la compañía realmente aporta al desarrollo y buen funcionamiento de esta, sino que se sienten a gusto con los equipos de trabajo (Burchell & Robin, 2018).

En cuanto a las políticas de gestión, se debe considerar el punto de vista de los empleados para poder crear un modelo integral y accesible que comprenda las percepciones del empleado sobre el lugar de trabajo. Asimismo, las funciones de los gerentes deben estar alineadas con el objetivo de crear un ambiente positivo y la organización debe tener en cuenta que las acciones que estos tomen deben integrarse a la cultura (Burchell & Robin, 2018).

Retomando las políticas de gestión y prácticas empresariales, Great place to work (2018) se basa en tres parámetros para construir programas con peso específico enfocados en el éxito:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Enfocándose en áreas clave
- Multiplicando el éxito de los beneficios y las inversiones que los líderes eligen realizar
- Creando un ciclo sistémico y continuo de excelencia de negocio y ambiente laboral

Acompañando estos parámetros, según Great place to work, (2018) están las cinco cualidades que brindan superioridad a las empresas que los aplican dentro de sus programas generando solidez en la cultura y en la satisfacción de los empleados.



**Ilustración 3: Cinco cualidades que incrementan el éxito en los programas.**

**Fuente: Great place to work, 2018**

*Métodos de aprendizaje de los Centennials*

Si bien el enfoque de esta investigación es el contorno empresarial se deben considerar los métodos de aprendizaje de estos jóvenes ya que es lógico tenerlos en cuenta para que las empresas, al momento de diseñar capacitaciones y generar relacionamiento con ellos sean efectivas y eficaces.

Como se mencionó anteriormente, los centennials son una generación de nativos digitales por lo que sus métodos de aprendizaje son diferentes a los ya antes conocidos; la educación evoluciona de manera constante para adaptarse a los cambios sociales y, debido al avance tecnológico, hoy, más que nunca. Con el objetivo de prever y analizar los cambios que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

requiere el sistema educativo, El Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de la Universidad Externado de Colombia adelanta un estudio sobre las tendencias y mejores prácticas de educación, orientadas a las nuevas generaciones. En esta investigación se plantean varias preguntas, ¿qué dispositivos tecnológicos usan? ¿cómo han cambiado las mentalidades respecto a internet?

Para la realización del estudio se analizaron una serie de factores y se determinó que tanto los Millennials como los Centennials se preocupan por el mejoramiento de su entorno social y ambiental y buscan el conocimiento práctico para generar soluciones efectivas a los problemas. Más específicamente, en lo que se respecta a los jóvenes Z, estos pertenecen a una generación que no muestra interés alguno en el trabajo fijo e inclusive se plantean reemplazar la educación tradicional. Para ellos, no es de mayor relevancia ser especializados en un solo campo sino adquirir conocimientos variados, de ámbitos distintos, que, por cierto, está muy al alcance de estos jóvenes gracias a la tecnología (Cifuentes, 2010).

Según Cifuentes (2010) contemplan algunas de las estrategias que el estudio del Observatorio aconseja aplicar desde la educación, para que estos jóvenes, quienes desde muy temprana edad han estado expuestos a 5 pantallas (TV, celular, tableta, consola y PC), se involucren en la generación de soluciones y la creación de oportunidades frente a los retos que enfrenta el mundo:

- Cambiar la función del aula en los procesos educativos y su relación con las nuevas tecnologías.
- Desarrollar competencias en los docentes para personalizar y facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Integrar el pensamiento divergente – educación desde los problemas – y el pensamiento lateral – educación desde el absurdo – en la educación.
- Crear nuevos contenidos para lograr los objetivos de enseñanza y aprendizaje, integrando disciplinas y herramientas digitales.

Considerando las estrategias para el aprendizaje enfocadas en las nuevas generaciones que propone el estudio de la Universidad del Externado, se plantean las siguientes modificaciones a las mismas para aplicarlas en el entorno empresarial:

- Cambiar la función de la empresa en los procesos de capacitación y su relación con las nuevas tecnologías.
- Desarrollar competencias en los líderes para personalizar y facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Integrar el pensamiento divergente, enseñanza desde los problemas y el pensamiento lateral.
- Crear nuevos contenidos en los programas de desarrollo personal y profesional de los empleados para lograr los objetivos de enseñanza y aprendizaje, integrando disciplinas y herramientas digitales.

### Comunicación efectiva para con los Centennials

Por otra parte, según Asadorian, Black, y Dunnett (2017), con respecto a el éxito de una relación de cualquier tipo, es primordial que exista una buena comunicación entre las dos partes y por esta razón, es de vital importancia saber cómo se comunican los Centennials. Se tienen en cuenta las verdades de los Centennials mencionadas anteriormente y de estas surgen conceptos sobre cómo crear un lazo sólido de comunicación con esta nueva generación.

1. **Inspira lealtad** → La generación Z es dura de fidelizar ya que les gusta experimentar. Las marcas pueden inspirar lealtad demostrando constancia en quienes son, pues esta generación valora la constancia y la autenticidad; deben buscar involucrarlos en nuevas actividades, reconociendo ese deseo de descubrimiento.
2. **Demuestra valor y valores compartidos** → Son cuidadosos con el dinero, constantemente evaluando las opciones. Se conectan fuertemente con las marcas que comparten sus valores; otra de las claves es comunicar la consciencia social, ellos tienen una, así que esta es importante para una empresa.
3. **Entregar experiencias** → Las experiencias para ellos ofrecen crecimiento, recuerdos y derechos de hablar de esto; con la opción disponible en todo momento de compartirlo esto por medio de las redes sociales, para ellos hacer es mejor que tener.
4. **Colabora, crea y cura con ellos** → Son conectores y colaboradores de nacimiento, es importante alimentar su curiosidad y su espíritu emprendedor, darles herramientas para jugar y compartir las creencias de la empresa. Se debe procurar construir cosas que beneficien sus comunidades en lugar de llenarlos de mensajes.
5. **Piensa en imágenes, no en palabras** → Las imágenes son más atractivas y ayudan a cortar el ruido rápidamente. Mostrarles un mundo de marca que atraiga, es decir, una marca que tenga un mundo del que la generación quiera hacer parte.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hay que buscar mantener el momento corto pero la imagen duradera. La imagen dice 1000 palabras con este objetivo joven, así que aprovecha esto en todo el comportamiento de tu marca.

6. **No les hable de manera directa** → Son personas inteligentes y mundanas, evite el lenguaje y las imágenes que abiertamente intentan ser jóvenes, a menos que se haga de manera auténtica; lo ideal es que no se note el esfuerzo por conectarse con ellos. Adicionalmente es importante tener en cuenta que estos jóvenes están más presentes en las redes sociales que el resto de las generaciones, la comunicación debe estar donde ellos están.

#### Satisfacer, motivar y retener a los Centennials

Una vez interiorizada la forma en la que se debe establecer comunicación con los Centennials, es transcendental analizar factores que influyan en su satisfacción, motivación y retención dentro de la organización. Aunque los Millennials y los Centennials difieren significativamente en su manera de ser, hay ciertas cualidades que se complementan entre sí y generan armonía empresarial entre las dos generaciones.

En este orden de ideas los Centennials buscarán hacer efectivo un balance entre su vida personal con lo profesional, un tema importante también para el Millennial; por esta razón, las empresas deberán adoptar políticas que les permitan brindar beneficios emocionales suficientes para suplir dicha necesidad. De la misma manera, las pautas de personalización que estos jóvenes buscan y requieren para aprender y sentirse integrados dentro de la empresa, exigirán a las mismas crear nuevas estrategias para atraerlos, integrarlos y retenerlos.

Con respecto al tema de la jornada laboral tradicional, los Millennials promovieron el trabajo en casa, no obstante, para la generación Z esto no es suficiente, estos están en busca de proyectos donde puedan contribuir por un determinado período de tiempo, son verdaderos nómadas. Esto desafía a las empresas a transformar sus modelos de contratación y replantear sus esquemas de pago.

Según Vargas (2017), varias investigaciones y estudios realizados sobre esta generación se sugieren una serie de prácticas que, de ser valoradas y tenidas en cuenta por las organizaciones, estas podrán verse beneficiadas:

1. **Bienvenido lo digital.** Ya que estamos discutiendo una generación conectada, es importante para quien busque a este talento, cómo involucrar la tecnología para atracción y retención. Durante todo este proceso de transición, la empresa no debe

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

perder de vista su poder de marca empleadora, de hecho, es importante que esta imagen se cuide y se mejore de acuerdo a lo que esta generación demanda.

2. **Diversidad, su mantra.** La generación Z está acostumbrada a escuchar y vivir la inclusión; la globalización les ha permitido conocer y relacionarse con personas de diferentes nacionalidades, idiomas, intereses. A nivel laboral esto se ve reflejado en que serán profesionales que buscarán la diversidad en los equipos de trabajo. Por lo tanto, las empresas deben enfocar parte de sus esfuerzos y recursos a efectuar practicas inclusivas que diversifiquen la fuerza laboral.
3. **Quieren ser partícipes, no espectadores.** Estos jóvenes son considerados bastante realistas por lo que entienden lo que deben hacer para acercarse a una oportunidad; están en un mundo de constante avance y por esto le dan mucha importancia a estar actualizados en nuevos conocimientos. Con esto en mente, la empresa debe encontrar la manera de garantizar capacitaciones o cursos constantes y pertinentes y, al mismo tiempo, permitir a esos jóvenes participar en su desarrollo y el de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el balance de vida que buscan estos jóvenes desmiente la teoría de pedirles sacrificar su tiempo a cambio de más dinero. Para poder retener al nuevo talento, deben fortalecerse nuevas políticas de compensación, basadas en salario y beneficios como seguridad moral, familiar y sanitaria. Lo ideal es lograr que los empleados se sientan reconocidos dentro de la empresa, es decir, tener salarios emocionales también es una forma de compensación; lo que todo empleado busca, es sentirse reconocido y realizado dentro de una empresa (Vargas, 2017).

Entre los factores destacados, se debe mencionar el nuevo rol que están adoptando los equipos de trabajo, un acontecimiento impulsado por las posibilidades que ofrece actualmente la tecnología. Estos equipos de trabajo están en continuo movimiento, con personas que cambian de constantemente de equipo. Sin la naturalidad y la facilidad de comunicación que permite la tecnología, pensar en un equipo que se comunique y se movilice sin importar la hora o el lugar sería inalcanzable. Este modelo de equipos de trabajo temporales, globales e integrados por personas de todas las edades y culturas brindan a la empresa elementos muy valiosos en cuanto a lo que buscan los jóvenes (Equipo editorial, 2018).

Asimismo, otra tendencia para considerar y que además es tangible dentro de las compañías es la segmentación de empleados enfocándose en su potencial y productividad. De esta manera, las empresas pueden focalizar sus esfuerzos en desarrollar las fortalezas y trabajar las debilidades de los empleados; esto se convierte en algo muy útil al momento

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de identificar el valor potencial de cada empleado para ubicarlo internamente donde mejor se desempeñe.

Es por todo lo mencionado anteriormente que las empresas que quieran destacar en cuanto a las jornadas, los lugares de trabajo y en general, los salarios emocionales, deben enfocar sus esfuerzos la formación y la flexibilidad. Estos factores, bien llevados a cabo, presentan mucha ayuda a las empresas cuando se trata de incorporar, colocar, recompensar, aportar al desarrollo, retener y supervisar a las personas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



### 3.3.1 Resultados de los factores de motivación, satisfacción y retención laboral de los *Centennials* en encuesta a jóvenes entre los 16 y los 23 años en el Valle de Aburrá

Con el objetivo de identificar los factores de motivación, satisfacción y retención laboral de los centennials en cuanto a lo que les gusta, las preferencias laborales que tienen, y sus opiniones en cuanto a lo que se debe mejorar en el mundo laboral, se realizaron unas preguntas dentro de la misma encuesta de la que se habló en el objetivo 1 realizada a jóvenes entre los 18 y 23 años que habitan en el Valle de Aburra.

#### ¿HA TRABAJADO EN SU VIDA?

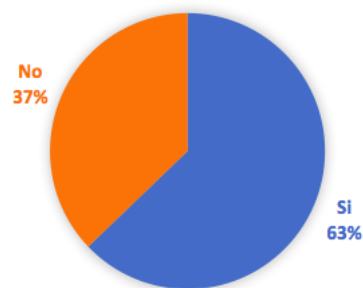


Figura 9: Los Centennials que han trabajado. Fuente: Elaboración propia

#### ¿QUÉ FUE LO QUE MENOS LE GUSTÓ DEL MUNDO LABORAL?



Figura 10: Lo que menos le gustó a los centennials del mundo laboral. Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

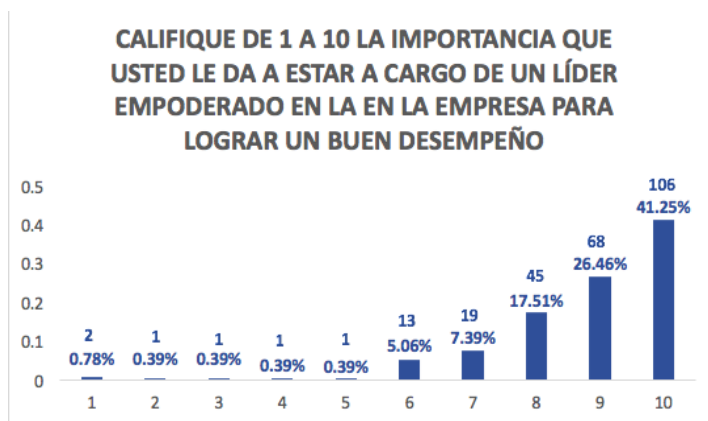


**Figura 11: Lo que menos les gustó a los centennials del mundo laboral. Fuente: Elaboración propia**

Como se evidencia en la figura 9, el 63% de los encuestados afirmaron haber trabajado; a estos se les preguntó lo que menos y lo que más les gustó del mundo laboral.

Con respecto a lo que menos les gustó del mundo laboral, se destacaron cumplir con un horario fijo y realizar tareas rutinarias con un 39% y 31% respectivamente. Es importante tener estos dos ítems en cuenta a la hora de diseñar un plan de trabajo dentro de las empresas debido a que, si se mantienen las cosas como están y no se modifica, los aspectos de satisfacción, motivación y retención de los jóvenes, se expondrán con una tendencia negativa en el tiempo afectando así el despeo de la empresa a largo plazo.

Entre lo que más les gustó del mundo laboral, están el desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, ganar un salario y aportarle a la compañía nuevas ideas con 36%, 32% y 15% respectivamente. Esto les da a las empresas la herramienta para ser balanceados a la hora de asignar los temas de salario y desarrollo humano dentro de la empresa.



**Figura 12: La importancia de un buen líder. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede ver en la figura 12, un 41,25% de los encuestados le dieron una importancia de 10/10 a estar acompañados de un buen líder en el trabajo para lograr buen desempeño. Continuando con el análisis de la figura 12, un restante 43,97% de los encuestados le dieron una importancia de 8/10 y 9/10; de los jóvenes encuestados que han trabajado, un 85,22% le dieron una muy alta importancia a un buen liderazgo. Esto tiene una relevancia significativa ya que les da a las empresas el conocimiento de que se debe invertir en quienes quieren destinar como líderes dentro de sus compañías, los resultados evidencian que no cualquiera, por más bueno que sea, puede ser un jefe, por encima de esto, debe tener un liderazgo efectivo y constructivo.



**Figura 13: Más vacaciones vs. Sueldo alto. Fuente: Elaboración propia**

#### ¿CUÁL MODALIDAD DE TRABAJO PREFIERE?

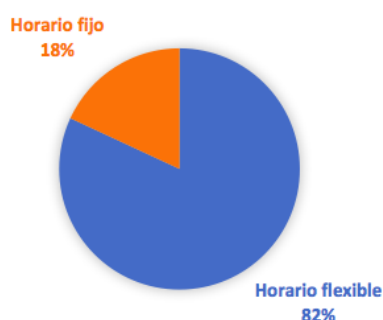


**Figura 14: Oficina corporativa vs. Teletrabajo. Fuente: Elaboración propia**

En las figuras 13 y 14 se evidencian resultados balanceados en cuanto a beneficios específicos que las empresas pueden incorporar dentro de sus planes de remuneración y compensación; más específicamente, en la figura 13 se hizo una pregunta comparativa en cuanto a lo que preferían entre más vacaciones y sueldo más alto. En este caso el 54% de los encuestados respondieron que preferirían un sueldo más alto contra 46% que eligieron más vacaciones. Esto les muestra a las empresas que empieza a haber una relevancia significativa en cuanto a la importancia que tenía el dinero antes y la importancia que tiene ahora, esto sin dejar a un lado que sigue siendo un elemento importante en la mente de los *Centennials*. Es más, se puede decir que las vacaciones se empiezan a ver más populares en esta generación por la trascendencia que tienen las experiencias para los *Centennials*.

En la figura 14 se contempla la comparación de la preferencia de los *Centennials* entre una oficina corporativa con 47% o teletrabajo con 53%; al igual que en la figura 13, los resultados son equidistantes de sí mismos, lo tradicional y lo común (oficina corporativa) está en decadencia, esto se puede relacionar al balance que buscan ellos entre vida personal y carrera profesional. Más que elegir solo una modalidad de trabajo el Centennial busca poder realizar sus deberes y su ocio a su juicio sin dejar de cumplir responsabilidades.

### EN CUANTO A LA JORNADA LABORAL, ¿QUÉ PREFIERE?



**Figura 15: Horario fijo vs. Horario flexible. Fuente: Elaboración propia**

La preferencia del horario flexible sobre el horario fijo es total, esto se ve en la figura 15 donde el 82% de los encuestados respondieron preferir el horario flexible. Esto le da un claro indicio a las empresas de que deben empezar un proceso de reestructuración interna de horarios para poder encontrar un balance de las horas de los trabajadores en la oficina que beneficie tanto a la empresa como a los mismos trabajadores.

### ¿QUÉ TIPO DE INCENTIVO PREFIERE QUE LE OFREZCAN EN EL TRABAJO?



**Figura 16: Recompensas emocionales vs. Recompensas en dinero. Fuente: Elaboración propia**

Las recompensas emocionales es un reto que viene cogiendo fuerza en el mundo laboral, esto se debe a la calidad de vida que buscan tener los *Centennials*. Como se mencionó anteriormente, las experiencias ahora son mucho más valiosas que tener grandes cantidades de dinero. El 61% de los empleados prefirieron las recompensas emocionales sobre un 39% que prefirieron recompensas en dinero. Si las empresas quieren ser exitosas reteniendo a los centennials deben empezar a replantear las recompensas que se ofrecen

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

a los trabajadores, creando un portafolio amplio donde se pueda elegir entre varias opciones.

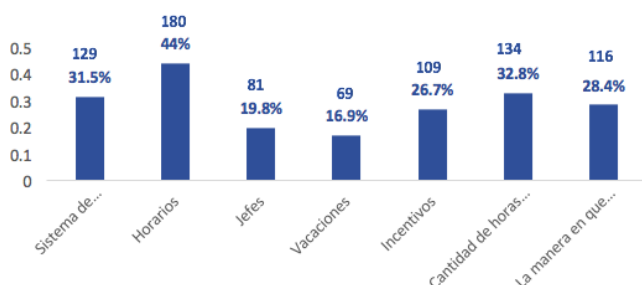
### ¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE MIDIERAN SU DESEMPEÑO LABORAL?



**Figura 17: La preferencia de los centennials. Fuente: Elaboración propia**

Los Centennials son seres muy activos por lo que no les gusta realizar tareas o trabajos rutinarios; por esto buscan que su desempeño sea medido por su productividad y su calidad del trabajo (44%) y los objetivos conseguidos (34%); esto les da un soporte a las empresas a la hora medir y calificar el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, este resultado también se puede relacionar a la creación de una estructura de gestión por proyectos paralela y simultánea con la estructura transversal que tienen muchas empresas hoy en día.

### DESDE SU PERSPECTIVA, ¿QUÉ DEBERÍA MEJORARSE EN EL MUNDO LABORAL DE HOY EN DÍA? ESCOJA 2 DE LAS SIGUIENTES OPCIONES

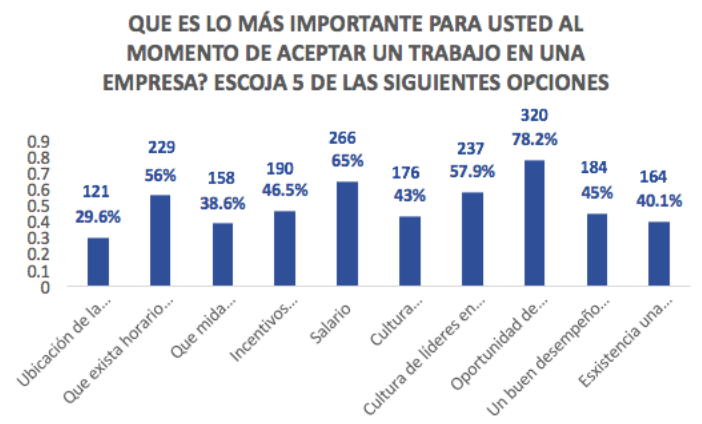


**Figura 18: Lo que se debe mejorar en mundo laboral. Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a los aspectos que los Centennials piensan que se deben mejorar el mundo laboral, los más relevantes son en primer lugar, los horarios con 180 selecciones, siguiendo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

con cantidad de horas en la oficina con 134 selecciones, y terminando con el sistema de remuneración con 129 selecciones. Estos resultados concuerdan con los de las figuras 14, 15 y 16, donde se prefirieron el horario flexible, el teletrabajo y las recompensas emocionales por encima de las otras opciones.



**Figura 19: Lo más importante a la hora de aceptar un trabajo para los Centennials.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Finalmente, los elementos que más importancia tienen para los Centennials a la hora de elegir un trabajo son: oportunidad de desarrollo personal y profesional con 320 selecciones, salario con 266 selecciones, cultura de líderes en vez de jefes con 237 selecciones y finalmente que exista un horario flexible con 229 selecciones. Estos factores deben tenerse en cuenta la hora de plantear los intereses de la empresa ya que si los trabajadores están allí porque realmente les satisface y les motiva el lugar en el que van a estar y lo que este les ofrece, más adelante se verá reflejado en la calidad de sus trabajadores y su productividad.

### **3.3.2 Resultados de factores de motivación, satisfacción y retención laboral de los Centennials en la elaboración del grupo focal con jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá**

La técnica de los grupos focales se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Se busca interpretar en profundidad y detalle los factores de satisfacción, motivación y retención de los *Centennials* dentro de las empresas.

**Ámbito profesional y liderazgo:** se analizaron a fondo los intereses que tienen estos jóvenes con respecto a los ámbitos labores. Se preguntó acerca del trabajo ideal, elementos esenciales de las empresas, incentivos en los que están interesados y, sobre todo, aquellas cosas con las que no se identifican del mundo laboral. Adicionalmente se analizó el papel que ellos consideran debería de ejercer un buen líder. Se encontraron las siguientes temáticas en común.

Emprendimiento como forma de expresarse y crear: *buscan crear y expresar sus ideas a través de la materialización de proyectos por los cuales sienten afinidad.*

Los jóvenes de este grupo focal demostraron un claro interés por crear algo propio. Para ellos el hecho de influir directamente es importante, y piensan que el emprendimiento es una forma interesante de hacerlo porque permite también seguir sus intereses personales.

Impacto en los demás: *se sienten realizados al dejar huella en lo que hacen, tanto en las relaciones personales como en su desempeño como ciudadanos del mundo.*

A los jóvenes de hoy en día les interesa cambiar los paradigmas, quieren hacer algo que impacte y que deje huella. No les gusta ser pasados por alto, ni ser lo común y quieren ser reconocidos y escuchados en el ámbito profesional. Para ellos, es mucha relevancia que sus ideas sean escuchadas y valoradas ya que en su individualidad son muy seguros de sí mismos.

Aprendizaje constante: *son seres curiosos y están acostumbrados a mucha información en todo momento, esto les permite aprender constantemente en temas de su interés.*

Para ellos, es importante estar en un ambiente que los haga crecer en todas las direcciones, por esto, valoran mucho el aprendizaje que se tiene en el entorno laboral (cursos, diplomados, eventos de aprendizaje). Quieren también que este aprendizaje sea continuo y que no llegue un punto en el que se estanque. Les gusta sentir que escalan y que aprenden cosas nuevas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Independencia: *son independientes, aunque responsables.*

Para esta generación, es de mucha importancia tener cierta independencia en el trabajo y en la vida. No les gusta sentirse encarcelados ni les atraen los roles o cargos operativos en los que tengan que cumplir muchas reglas debido a que finalmente los jóvenes ven esto como un límite. Adicionalmente, sienten que cuando hay más libertad, pueden manejar de forma más adecuada el balance de su trabajo con su vida personal. Saben que la independencia viene acompañada de buenas prácticas y una gran disciplina.

Balance con la vida personal: *no están dispuestos a sacrificar sus metas y gustos personales por la vida laboral, buscan siempre tener un balance.*

Todos los jóvenes de esta generación sienten que los horarios flexibles y la medición por logros deben de ser cosas obligatorias en el trabajo. No les gustan los lugares donde no tienen en cuenta que los trabajadores tienen una vida personal, les gusta tener tiempo para compartir con sus seres queridos y hacer ejercicio. Adicionalmente piensan que sus aportes deben de ser valorados y por eso prefieren ser medidos por logros y no por tiempo, pues así tienen la libertad de seguir sus pasiones y cumplir al mismo tiempo con las labores profesionales. Simultáneamente sueñan con aprender, aportar, y ser exitosos en lo que hacen.

Cultura organizacional agradable: *valoran los espacios donde se respeta y se acepta la diversidad, son personas muy abiertas y les gusta ser tratados con respeto.*

El ambiente laboral es muy importante para todos a la hora de elegir un lugar para trabajar. Las personas deben de ser abiertas, amables, y no egoístas. Debe de existir un interés de crecer en conjunto y no de rivalidad dañina entre compañeros de trabajo. Les gustan los lugares donde se sientan apreciados, y que lo que hagan allí sea reconocido. Prefieren jerarquías horizontales donde se pueda aportar desde cualquier nivel, la burocracia no les gusta debido a que no buscan rendir pleitesía a nadie. Les gusta que las empresas sean correctas y justas, que las cosas no funcionen por rosca o contactos si no por méritos. También muestran interés por acabar con el machismo a nivel laboral, que haya igualdad de género en el trabajo.

Liderazgo a través del ejemplo: *buscan que quienes los guíen sean personas ejemplares y con buenos valores de moral y ética.*

Para los *Centennials*, los líderes son aquellas personas que guían a través del ejemplo. Les gustan las personas que saben escuchar, que traten a todos por igual y que estén disponibles y abiertos para quienes lo requieran. Deben de ser personas optimistas y motivadoras, que contagien de buena energía al equipo y que los empoderen hacia a algo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

más grande, al cumplimiento de sus metas. A la hora de tomar decisiones tienen en cuenta a las personas y saben delegar y confiar cuando se requiere hacerlo.

Tras analizar las cosas en las que se fija este grupo de jóvenes a la hora de evaluar un empleo, se encontraron diversos factores que pueden ayudar a las empresas a satisfacer, motivar y retener *Centennials*.

En primer lugar, son personas muy hábiles a nivel tecnológico y tienen las redes sociales presentes en su día a día. Para ellos no son solo herramientas para socializar si no de comercialización, temas laborales, y como fuente de ideas que ayuden en su carrera como profesionales. Si bien se comunican a través de ellas siguen pensando que para temas serios es fundamental ver a la persona con la que hablan dadas las expresiones corporales y el tono de voz.

Adicionalmente, el ambiente laboral que los rodee debe de ser un lugar innovador, que les permita crecer laboralmente y los mantenga en constante aprendizaje a través de experiencias. Son personas independientes y responsables. Para ellos es fundamental la flexibilidad en los horarios para poder balancear su vida personal. Son personas responsables a la hora de priorizar sus tareas, por lo que esto no debe de presentar ningún obstáculo.

Otro factor importante para ellos es que la cultura empresarial que los rodee tenga en cuenta la sostenibilidad social y ambiental. Son personas muy justas, sociales y humanas que se sienten cómodas en un lugar donde sepan que están ayudando a la gente y al mundo. Así mismo debe de ser una cultura inclusiva, en la cual el liderazgo se haga a través del ejemplo y no exista una jerarquía muy pronunciada ni vertical.

Finalmente, los *Centennials* son personas que tienen un profundo deseo de aportar, de ser escuchados, de tener impacto en donde quiera que se desarrollen. Buscan impactar en donde sea que se encuentren: en una tarea, en un proyecto, en una empresa. No les gusta ser pasivos a la hora de trabajar. De esto nace un profundo deseo por crear algo, y por eso se ven atraídos por el emprendimiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.3.3 Identificación de factores de satisfacción, motivación y retención de los *Centennials*

A partir del análisis de la información recolectada anteriormente se definieron diferentes factores de satisfacción, motivación y retención de talento de jóvenes de esta generación (*Centennials*).

Factores de satisfacción: definidos como aquellos factores que hacen que las personas se sientan satisfechos con el hecho de trabajar en una empresa en particular.

- Implementación de prácticas que incentiven le **mejoramiento del entorno social y ambiental**. Los *Centennials* son personas conscientes, por lo que se debe procurar tener políticas que beneficien a sus comunidades y a la naturaleza.
- Se debe de **reconocer su esfuerzo**, descubrimientos, o logros constantemente. Son personas que se sienten realizadas al dejar su huella en lo que hacen. Les gusta aportar valor a la compañía.
- A los *Centennials* les gusta tener **tareas variadas, no rutinarias**. Son personas que se cansan fácilmente si no sienten que están avanzando o cambiando.
- Les gusta **sentir que tienen independencia**. Son personas sumamente responsables y conscientes de que se debe de trabajar y esforzarse para alcanzar objetivos, pero no les gusta que les digan cómo hacerlo. Hay que confiar en que ellos encontrarán sus propios medios y llegar al objetivo.
- Desean trabajar para una **marca empleadora que comparta sus valores y principios**. Para esto, se debe de cuidar la imagen de la marca y su reputación en cuanto al relacionamiento con empleados, pues se fijan más en esto que en el salario y el tamaño de la empresa.

Factores de motivación: aquellas cosas que hacen que los *Centennials* se despierten todos los días con ganas de ir a trabajar.

- Generar un **ambiente de formación constante**. A los *Centennials* les gusta adquirir conocimiento variado de diferentes ámbitos. Es importante alimentar su curiosidad. Para ellos, es fundamental vivir diferentes experiencias que generen recuerdos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Proveer **nuevos contenidos y herramientas digitales**. Es vital darles herramientas para cumplir con sus funciones. Con estas mismas pueden jugar y compartir las creencias y valores de la empresa. Estas personas piensan más en imágenes y videos que en palabras y textos.
- **Permitirles ser partícipes**. Son personas que les gusta actuar, tener responsabilidades y hacer cosas. Hacer es mejor que tener y ver. Les gusta ser medidos por su desempeño. Es por esto que se ven atraídos por el emprendimiento.
- **Tener líderes inclusivos** en los equipos de trabajo. Quieren que sus líderes enseñen a través del ejemplo. Que ellos sean personas que admiren y que compartan sus valores y ética. Es importante que el líder escuche y los tenga en cuenta en la toma de decisiones.

Factores de retención: se refiere a todo aquello que va acorde a la personalidad y tendencias de los *Centennials* que hace que un lugar de trabajo se adapte a su estilo de vida y que por tanto sea cómodo para ellos seguir como empleado.

- Tener **equipos de trabajo con buen ambiente** que muestren una actitud colaborativa. No creen en la rivalidad dentro del equipo de trabajo y les gusta ser aceptados como son y sentirse en confianza.
- **Integrar el pensamiento divergente y lateral** en la educación, capacitación y procesos de trabajo. Pensamiento divergente se entiende como la educación desde los problemas, y pensamiento lateral como educación desde lo absurdo o inusual.
- **Implementar políticas flexibles** que permita a los empleados balancear su vida personal con la profesional. Se debe de tener estrategias empresariales que permitan suplir esta necesidad de esta generación (tales como la personalización del tiempo y lugar de trabajo). Esta generación se fija mucho en los salarios emocionales.
- Tener un trabajo con **ambiente de inclusión**, con personas de diferentes intereses y perfiles, nacionalidades, idiomas, entre otros. Debe de haber políticas inclusivas, de tal forma que los empleados sientan que los acepten tal y como son.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.4. MODELO DE ADAPTACIÓN DE GESTIÓN HUMANA

#### Talento humano desde la gestión corporativa

La gestión humana viene sufriendo cambios conforme se han ido integrando las nuevas generaciones a la fuerza laboral. Dadas las grandes diferencias de los Centennials con el resto de generaciones, las empresas empezaron a enfrentarse a la dificultad de retener y potencializar este talento; como consecuencia, la gestión humana adquirió una importancia más alta dentro de las compañías.

El siguiente modelo se propone como una medida para lograr la integración, adaptación, retención y optimización de la generación Z (Centennials) en su llegada a las grandes empresas del Valle de Aburrá por medio de los recursos humanos como gestión corporativa.

Antes de implementar un nuevo modelo de recursos humanos, las empresas deben realizar dos actividades fundamentales para garantizar un desarrollo apropiado del mismo:

- Diagnóstico y análisis de brechas: Es de vital importancia, que la empresa realice un análisis de brechas previo a la implementación de un nuevo modelo de gestión humana; esto, para poder determinar si las expectativas de la empresa se están cumpliendo y en caso de que no, determinar los pasos a seguir para asegurarse de que se cumplan exitosamente.
- Alineación de la estrategia organizacional con la de capital humano: Por medio de la alineación de los recursos humanos con los objetivos de la empresa, se puede observar al área de gestión humana como un motor de impulso hacia el buen rendimiento empresarial. Adicionalmente, la estrategia debe comunicarse efectivamente para lograr que los empleados la adopten dentro de sus acciones creando una cultura organizacional sólida.

#### 3.4.1 Planeación estratégica de recursos humanos

##### Visión, misión y valores de la empresa

Para empezar, se deben evaluar la visión, la misión y los valores de la compañía para luego comunicarlos; con el objetivo de orientar a los clientes internos de manera que estos sepan en qué tipo de empresa trabajan. Al definir estos elementos, la empresa no solo estará

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

comunicando quienes son, quienes quieren ser a futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo, sino que a la hora de presentarse una adversidad o un imprevisto la empresa va a tener recursos sólidos para afrontar la situación de una forma más óptima.

Con la entrada de la nueva generación a las organizaciones es fundamental que, dentro de la misión, visión y los valores de la empresa se tengan en cuenta la responsabilidad social y la sostenibilidad y el medio ambiente para así generar una alineación de la empresa con los intereses de sus clientes internos. Lo anterior teniendo en cuenta que los jóvenes ahora vienen con una cultura de consciencia para con estos temas que no ha tenido ninguna generación anterior.

### Objetivos de la empresa

Se deben definir los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo para lograr la incorporación y adaptación de las demandas de la nueva generación en el mundo laboral; adicionalmente, éstos deben mantener una coherencia con la misión, la visión y los valores definidos.

Los objetivos deben estar segmentados en varias partes:

- Corporativos
- Responsabilidad social
- Sostenibilidad y medio ambiente

### Cultura organizacional

Hoy en día la cultura organizacional debe enfocarse más en el ser que en el tener, se deben inculcar los valores por los que la empresa se rige siendo siempre muy congruentes con las acciones de la misma, esto debido a que para el joven *Centennial* es importante que las empresas estén alineadas entre lo que son y lo que dicen ser. Adicionalmente, ante la existencia de una cultura de innovación y desarrollo, se debe considerar todo el mix generacional que se tiene dentro de la empresa.

Dentro de los aspectos para tener en cuenta con la llegada de los *Centennials* al mundo laboral es la creación de una cultura laboral informal; para esta nueva generación es de vital importancia que el relacionamiento interno no tenga ataduras de jerarquización. Los *Centennials* no se esfuerzan mucho por aparentar y la practicidad es la base de todo, así esto implique usar la tecnología para la realización de tareas básicas. Asimismo, la cultura

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

informal también abarca la presentación personal de los trabajadores, a los jóvenes de la nueva generación, no les interesa estar elegantes en el trabajo, les interesa estar cómodos.

Deben adicionalmente incluirse actividades donde los empleados tengan espacio para sentirse identificados y valorados dentro de la organización, creando una cultura de empoderamiento de los empleados. Se proponen actividades o integraciones que incluyan todo el mix generacional y tengan objetivos claros y medibles, buscando así, que de manera experiencial, se fomenten el relacionamiento interno y el cumplimiento de objetivos.

Dentro de la cultura, para impulsar el crecimiento y el desarrollo personal, el fracaso debe ser visto como una oportunidad de crecimiento y no como una derrota; fomentando así un desarrollo natural que impulse y enseñe a los trabajadores a ser mejores en lo que hacen.

### *Clima organizacional*

El ambiente que perciben los empleados dentro de su entorno laboral es considerado como el clima organizacional. Esto es de vital importancia a la hora de buscar que la comunicación y las relaciones de todo tipo generen valor para la compañía.

Para empezar, deben crearse espacios de trabajo abiertos buscando eliminar en la medida de lo posible las oficinas y con esto, las jerarquías dictadas e impuestas por los tipos de puestos de trabajo. Esto les dará la oportunidad a los empleados de interactuar más entre si creando momentos y experiencias laborales positivas.

La comunicación con los trabajadores debe ser tanto de tipo virtual como presencial, esto teniendo en consideración todo el mix de generaciones para poder segmentar e impactar cada una. Las empresas deben buscar llegarles a todos los empleados de la manera en que exista una comunicación eficiente y eficaz no solo internamente sino externamente.

### *Liderazgo organizacional*

Para iniciar, las compañías deben eliminar la estructura de jerarquías y deben implementar una estructura transversal. Adicionalmente, la transformación estructural impactará directamente a los empleados debido a que esta se basará en la creación de una cultura de líderes en vez de jefes; esto requiere que se le dé un enfoque diferente a la formación tradicional que han tenido los empleados en términos de capacitación y desarrollo.

Bajo este nuevo esquema de liderazgo, la empresa debe realizar actividades que empoderen a los trabajadores a ejercer su liderazgo individual y grupal de manera constructiva aportando a los objetivos propios y de la empresa.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### Cultura digital

La revolución tecnológica ha llegado a la vida de todas las personas sin importar la edad que tengan; por esto es de vital importancia que las áreas de recursos humanos incorporen la tecnología dentro de todos los procesos que se realizan.

Considerando la importancia de la tecnología en el mundo actual, también se debe hablar de un balance tecnológico, esto se puede dar gracias a que los jóvenes de esta nueva generación han tenido tecnología presente en sus vidas desde sus raíces y esto hace que tengan un mejor manejo de esta. Para implementar este factor es necesario el uso inteligente y estratégico de la tecnología ya que un exceso de esta puede llegar a generar rechazo; la empresa debe poder garantizar que el uso de ésta será beneficioso y no perjudicial.

En cuanto a la transformación de la comunicación con la incorporación de la tecnología al entorno laboral, es importante mencionar que, aunque estos jóvenes usan la tecnología para todo buscan la practicidad por encima de todo y por esto, en los casos en que se amerita, prefieren la interacción cara-a-cara.

### Gestión del cambio

La gestión del cambio facilita la implementación de procesos de transformación a nivel interno y externo en la compañía; actualmente esto ha ido tomando más fuerza e importancia debido a que la tecnología ha sensibilizado el cambio haciendo que todo suceda más rápido y generando mayor impacto.

Para aligerar la carga del cambio y lograr transformaciones exitosas, la empresa debe saber en qué momento estará lista para el cambio, tener un plan que sensibilice a los trabajadores, ejecutar dicho plan, y finalmente, hacerle ajustes si es necesario. Esto se hace con el fin de garantizarles a los empleados una guía para el momento en el que el cambio llegue; se busca facilitar este proceso a través de un enfoque a la capacidad de tolerancia y a la reacción oportuna ante el cambio dentro de los programas de desarrollo de las personas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



### Gestión por proyectos

Para poder lograr que exista una modalidad de trabajo donde las tareas rutinarias no se vuelvan lo común, las empresas deberán cambiar la manera en que las tareas y los objetivos son asignados y distribuidos entre los cargos de la empresa.

Se propone la creación de un área que se enfoque en la realización de proyectos conformados por integrantes pertenecientes a múltiples áreas; adicionalmente, el área deberá ser transversal, paralela y simultánea a la estructura interna de la empresa; con esto se busca agregar dinamismo a las funciones de cada empleado. De esta manera los empleados no solo están siendo medidos por las funciones específicas de su cargo sino por los objetivos cumplidos en el área de proyectos.

### Responsabilidad social empresarial

Las empresas hoy en día enfrentan el reto de retribuirle en agradecimiento a la sociedad y al planeta; por esto, al momento de gestionar los planes y fijar los objetivos de la empresa en un mediano o largo plazo es de vital importancia que exista una participación relevante de la empresa. Esto genera grandes índices de aceptación con los jóvenes que vienen entrando al mundo laboral.

Es importante considerar el sector económico de la empresa a la hora de elegir programas y proyectos de responsabilidad social o sostenibilidad y medio ambiente. Lo ideal es que exista una congruencia entre los proyectos que tiene la empresa a futuro y la manera en la que la empresa le retribuye a la sociedad.

## **3.4.2 Atraer, seleccionar e incorporar a las personas**

### Reclutamiento

La evolución de la gestión humana ha llegado a tal punto que actualmente, son los jóvenes los que eligen donde quieren trabajar, por esto, es fundamental que las empresas construyan una marca empleadora. ¿Qué es esto? Es la imagen que tiene la empresa no sólo ante los ojos de sus clientes sino ante los ojos de sus trabajadores y futuros empleados; una buena imagen, impulsa un “voz a voz” que atrae talento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esto se construye a través del concepto del *employer branding*; para realmente captar la atención de los jóvenes *Centennials*, la empresa debe enfocarse en una serie de componentes relevantes para esta generación.

Estos son:

- Coherencia empresarial
- Las personas primero
- Las redes sociales
- La proyección de una empresa unida

### *Diseño de cargos y proyectos*

El diseño de cargos consiste en definir un grupo de tareas asignadas a los puestos de trabajo, para dinamizar más el entorno laboral con la llegada de la nueva generación, se recomienda enfocar la realización de tareas partiendo de quién las va a realizar, es decir, el puesto se debe adaptar a la persona y no al contrario; teniendo en consideración este punto de partida, se genera un contexto de satisfacción, motivación y productividad laboral.

Por lo mencionado anteriormente, el diseño de cargos pasa de ser muy específico a contar solo con elementos básicos de la información que se requiere, estos son: requerimientos de conocimiento, experiencia y competencias. Adicionalmente, en el diseño del cargo deben incluirse las posibilidades del enfoque o expansión que tiene el mismo, es decir, exponer la variedad de tareas que el trabajador podría llegar a realizar dependiendo de sus aptitudes y actitudes.

Es fundamental que, para cada puesto, se defina cuál es el alcance, cuáles son las posibilidades y cuáles son los beneficios tanto para la empresa como para el trabajador del horario flexible y el teletrabajo.

Con respecto al diseño de proyectos, se crean grupos interdisciplinarios en relación a necesidades específicas de la empresa que pueden variar en temas desde la innovación de un proceso ya establecido hasta personal especializado en un tema de interés. Todos los proyectos deben tener fecha de inicio y fin, objetivos medibles y algún tipo de remuneración para los equipos por buen desempeño.

La simultaneidad del puesto fijo con los proyectos requerirá que el tiempo de los proyectos sea bien planeado y ejecutado para no intercalar labores disminuyendo la productividad.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### Selección de personal

En relación a la selección del personal, la empresa debe buscar mantener un balance adecuado de diversificación de razas, culturas, edades, estratos socio-económicos, etc. entre los empleados para así, lograr el fortalecimiento de una cultura organizacional conformada de personas incluyentes y de mente abierta.

Adicionalmente, debe tener en cuenta que el personal seleccionado deberá cumplir no solo con los requerimientos básicos, sino que sus competencias blandas deben estar alineadas a la cultura de la organización, asegurando así un acoplamiento entre la empresa y el trabajador. Esto va a tener como consecuencia, una fuerza laboral que la empresa considere de alto valor, algo fundamental para el relacionamiento, la comunicación y la productividad del trabajador para con la empresa.

### Análisis de competencias, técnicas y blandas

Una vez se determina quién es el personal seleccionado entre el grupo de personas que se presentaron en la empresa, se debe proceder a hacer un análisis completo de las competencias que cada empleado tiene. Más que la identificación de las competencias técnicas de cada individuo, se busca determinar qué tipo de persona es y cuáles son sus aptitudes y actitudes desde un enfoque personal y laboral.

## **3.4.3 Ubicación de talento**

### Asignar y adecuar los puestos de trabajo al personal seleccionado

Al tener claro quiénes son las personas seleccionadas y sus aptitudes y actitudes, la empresa deberá incurrir en un análisis comparativo entre el talento del trabajador y las necesidades empresariales buscando encontrar un *match* adecuado donde se vean beneficiadas ambas partes.

Al tener claras las competencias técnicas, las responsabilidades y las condiciones específicas de trabajo acorde al tipo de cargo de los empleados, la ubicación irá de lo general a lo específico, es decir, los seleccionados se segmentarán primero de acuerdo a las grandes áreas de la empresa y una vez allí, se irán desglosando para cubrir las necesidades más específicas.

Cada empleado hará parte de dos procesos de ubicación:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Por puesto fijo → Los empleados se asignarán a un puesto de acuerdo a las capacidades y competencias analizadas previamente; adicionalmente, cada puesto deberá incluir una serie de actividades enfocadas específicamente a cada trabajador.
- Por proyectos → Los empleados se asignarán a alguno de los proyectos que tiene la empresa y que se realizan simultáneamente con las labores del puesto fijo; cada empleado deberá participar como mínimo en un proyecto dentro un tiempo determinado definido por la empresa y podrá postularse a los proyectos de su interés, garantizándole a la empresa que habrá automotivación por parte del empleado.

### **3.4.4 Evaluación de personas**

#### *Evaluación periódica por cumplimiento de objetivos*

Para asegurarse de que las personas están cumpliendo con sus objetivos, se deben efectuar evaluaciones periódicas tanto a nivel organizacional como a nivel personal de manera que se pueda medir y mejorar la productividad de la fuerza laboral.

Para la nueva generación es fundamental que dentro de la evaluación del desempeño exista la medición por cumplimiento de objetivos debido a que, por sus prioridades personales, los empleados buscan ser más proactivos, buscando poder distribuir el tiempo a su gusto. La empresa deberá pedir a sus empleados que se tracen unos objetivos medibles en el tiempo de manera que se pueda incorporar la evaluación del cumplimiento de objetivos a la evaluación del desempeño general.

#### *El empoderamiento como estrategia de retroalimentación*

La mejor manera de retroalimentar una persona es por medio del empoderamiento direccionado a las necesidades individuales de cada quien; el enfoque positivo, sensibiliza al empleado ante la existencia de una oportunidad de mejora y de crecimiento a nivel personal y profesional. Es ideal para la empresa que los empleados se vean positivos ante las adversidades y falencias que presenten para fomentar el desarrollo de personas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### Plan de mejora

Finalizando la evaluación de los empleados se recomienda la creación de planes de crecimiento enfocados en la evaluación de cada individuo, impulsándolos para impulsar y mejorar sus falencias; lo importante es que, tras haber sido empoderados en la retroalimentación, los empleados tendrán confianza en sí mismos y se sentirán valorados por la empresa. Para terminar, las insuficiencias de un empleado pueden presentarse en los conocimientos, actitudes, habilidades y valores; por lo anterior, los planes de mejora deben estar enfocados a potencializar estos elementos.

### **3.4.5 Desarrollo de personas y sociedad**

#### Contribución al desarrollo de una sociedad

Las empresas deben alzar su nivel de conciencia en cuanto lo que el desarrollo de personas representa en términos de sociedad. El enfoque del desarrollo de personas dentro de la empresa debe estar en garantizar una buena calidad de personas que la empresa misma considere de valor tanto para la compañía como para la sociedad. De esta manera, se entiende que la inversión de la empresa en cuanto al desarrollo de personas se retribuye integrando personas con altas habilidades y capacidades dentro de la sociedad, influenciando así a toda la sociedad.

#### Desarrollo constante del personal

Al recibir a esta nueva generación, las empresas deben proveer planes de desarrollo constantes, esto no solo para fomentar una cultura de desarrollo personal y profesional sino para conectar con el trabajador defendiendo siempre sus mejores intereses; la empresa debe asumir el desarrollo de las personas como una situación gana-gana.

Es importante tener en consideración que, por las condiciones de vida, el desarrollo de cada persona es diferente durante su paso por una empresa; por esto, es de vital importancia que estos factores sean tenidos en cuenta a la hora de ofrecer planes de crecimiento y desarrollo. Las nuevas generaciones le dan cada vez más importancia a lo que ofrecen las empresas en términos de crecimiento y desarrollo personal y profesional; adicionalmente, los planes de desarrollo deben contener altos grados de innovación debido al fácil acceso de información que tienen las personas gracias a la tecnología.

La empresa en su plan de desarrollo y capacitación debe incluir dos modalidades del mismo ya que las personas dentro su proyecto de vida tienen metas personales y profesionales.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa que logre la incorporación un plan de desarrollo innovador, que presente calidad para forjar a los empleados encontrando un balance entre los intereses del empleado y lo que propone la empresa, será sostenible en la retención de talento por medio de una buena oferta de oportunidades de crecimiento y desarrollo en varios aspectos.

### Personalmente

La empresa debe de considerar las metas personales de sus trabajadores antes de plantear la oferta de desarrollo y crecimiento debido a que un empleado empoderado por el cumplimiento sus objetivos sean personales o profesionales le aporta cultura, innovación y buen desempeño a la compañía. Esto se logra mediante la creación de actividades destinadas al empoderamiento y al desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores; es importante recordar que los empleados tienen metas diferentes ya sea por la edad, la cultura, entre otras, y por esto la empresa debe asegurarse de presentar planes amplios y variados.

### Profesionalmente

La empresa debe igualmente garantizar programas de desarrollo y crecimiento académico y profesional para los empleados, de esta manera los empleados no solo se fidelizan, sino que se convierten en el activo intangible más importante de la empresa. La empresa debe tener en cuenta que, por medio de la potencialización de las competencias técnicas de los empleados, se pueden formar profesionales especializados en temas de interés común impulsando así, no solo el desarrollo del personal sino el desarrollo organizacional.

### Desarrollo del liderazgo

Las empresas deben implementar planes específicos de desarrollo del liderazgo que estén disponibles para todos los trabajadores de la empresa, esto no quiere decir que todos sean o vayan a ser gerentes, sino que cada quien tiene habilidades por desarrollar y explotar que si son bien manejadas pueden representar productividad para la empresa en un futuro cercano. El desarrollo de liderazgo en cada empleado es fundamental para llevar a la empresa a su máximo potencial productivo y viene acompañado de una serie de aspectos esenciales. Dentro de estos se podrían incluir el reforzamiento de las actitudes y aptitudes del líder, inteligencia emocional, resolución de conflictos y orientación al cumplimiento de objetivos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

### 3.4.6 Plan de reconocimiento

#### Tipos de remuneración e incentivos

**Monetarios** → Dinero, es tanto el salario que se le ofrece al trabajador como la oferta de incentivos fomentados por los criterios que la empresa elija.

**Académicos** → Carácter académico, tienen un enfoque al mejoramiento de las competencias actuales que tiene los *Centennials*; cursos, maestrías, especializaciones, doctorados, etc.

**Emocionales** → Todos los incentivos que no se comprenden dentro de los monetarios y los académicos; pueden ser más días de vacaciones, recreación, concursos, empleado del mes etc.

#### Remuneración fija y variable

Las nuevas tendencias con las que llega esta nueva generación al mundo laboral, muestran que el plan de reconocimiento y remuneración de los empleados debe ir mucho más allá de un salario alto; actualmente los incentivos emocionales, académicos y monetarios tienen una importancia muy similar. Cuando una empresa logra encontrar un balance adecuado y flexible en su sistema de remuneración, el trabajador va a entrar en un modus operandi donde se siente valorado y quiere siempre dar lo mejor de sí.

La remuneración debe estar segmentada por una parte fija y otra variable que dependerá del cumplimiento de objetivos y de la efectividad y eficacia de cada empleado, considerando asertivamente el valor que tiene y las tareas que realiza para la empresa; para esto es importante considerar los tres tipos de remuneración.

#### Incentivos

Los incentivos son el elemento más relevante en la motivación de las nuevas generaciones en el mundo laboral, estos jóvenes valoran más la calidad de vida que el dinero; por esto en cuanto a los incentivos se deben considerar en mayor medida los incentivos de carácter académico y emocional. A la hora de plantear incentivos, hay dos tipos que se debe considerar; el primero son los incentivos que se otorgan por buen desempeño y calidad de trabajo, el segundo son los incentivos que se otorgan por el cumplimiento de objetivos. El cumplimiento de objetivos como tal debe medirse desde varios puntos, los objetivos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

personales planteados y aquellos objetivos que vienen acompañados por la realización de retos y de proyectos que propone y asigna la empresa.

Adicionalmente, para estos jóvenes sentirse reconocidos es un factor de mucha influencia en su satisfacción y motivación en el trabajo, por esto es importante plantear un modelo de incentivos donde su desarrollo y buen desempeño sean relevantes y reconocidos a nivel interno de la compañía.

Cabe resaltar que lo más valioso dentro del plan de compensación que ofrece la compañía, es lograr tener un balance entre los tres tipos de compensación de manera que los empleados que se ven beneficiados en varias áreas de su vida.

### **3.4.7 Retener a las personas**

#### *Equipos de trabajo como motor de relacionamiento*

Para poder garantizar una alta productividad, la empresa se debe asegurar de estar beneficiarse de equipos de trabajo que influyencien el buen clima y el desarrollo organizacional. En la creación de los equipos, se deben tener en cuenta los análisis previos de competencias blandas y técnicas; el balance de los equipos radica en la buena selección de quienes lo conforman, por esto, la empresa debe procurar que exista un ambiente dinámico y diverso dentro de estos fomentando así un relacionamiento efectivo adentro de la empresa.

#### *Inclusión y aporte*

La empresa debe abrir un espacio para que los trabajadores sientan que sus ideas y sus opiniones están siendo tenidos en consideración; para estas nuevas generaciones sentirse parte de algo grande es muy relevante.

Se recomienda la implementación de sistemas y actividades donde los empleados puedan hablar cómodamente de las mejoras o las transformaciones que ellos consideran que la empresa debería realizar, la empresa es de todos y por esto es importante considerar todos los puntos de vista.

Adicionalmente, es importante que, desde la retención del talento, se promuevan prácticas de comunicación efectiva entre la empresa y los empleados de manera que estos últimos sean incluidos en el proceso de toma de decisiones. Compartir la información de la empresa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



con los empleados es clave para generar confianza en los trabajadores. La empresa debe procurar comunicar a sus empleados la importancia de sus puestos de trabajo y como aportan al desarrollo y al crecimiento desde ahí.

#### Planeación de retos

Los jóvenes de hoy en día se ven muy motivados por la realización retos debido a qué de esta manera pueden auto superarse y se motivan a crecer para poder alcanzar sus metas; por esto, enfocar recursos en la planeación de retos es beneficioso tanto para los empleados como para la compañía.

La idea es que los retos generen en los empleados competencia saludable, esto genera crecimiento y dada la naturaleza de lo que implica el cumplimiento de una meta, una planeación de retos bien estructurada se transforma en empoderamiento de los trabajadores de la empresa.

### **3.4.8 Dirigir a las personas**

#### Normas flexibles

El tema de las normas con las nuevas generaciones dentro del mundo laboral se debe abordar con flexibilidad; estos jóvenes se han desarrollado de la mano de reglas que, aunque aseguran el control, otorgan mucha libertad. Asimismo, para esta nueva generación la personalización de las normas es un aspecto atractivo de manera que, estas sean adaptables a todos los tipos de personas que laboran en la empresa y sus necesidades a nivel personal y empresarial.

Adicionalmente, el concepto de norma debe abarcar para las empresas mucho más que la reglamentación de la conducta, por medio de la flexibilización en realización de los procesos internos de gestión humana se busca lograr que las personas desarrollen su libre personalidad.

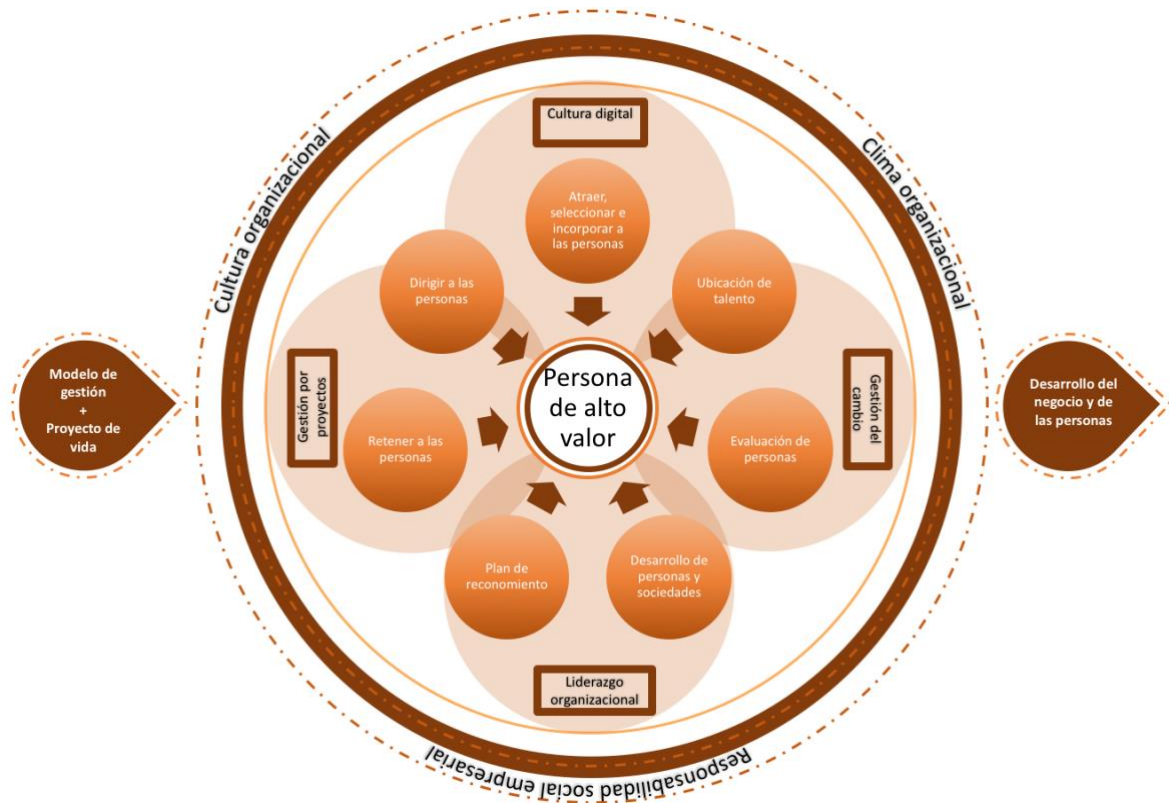
#### Almacenamiento de información general

En el almacenamiento de información básica sobre los empleados y las actividades que realizan dentro de la compañía tiene el objetivo de poder tener datos medibles y así seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de los límites.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La incorporación de la inteligencia de negocios en la gestión humana es una manera de obtener datos medibles que se traducen en enfoque efectivo para una gran variedad de temas, por esto se recomienda a las empresas implementar software de inteligencia de negocios en el almacenamiento de información de los empleados.

### 3.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA



**Ilustración 4: Representación gráfica del modelo de gestión humana. Fuente: Elaboración propia**

Este modelo de gestión humana tiene como propósito la adaptación de la gestión humana en las organizaciones ante ingreso de los *Centennials* al mundo laboral. Es decir, sus principales insumos son, la gestión y el proyecto de vida de los trabajadores y la empresa y se obtiene como resultado el desarrollo del negocio y de las personas, formando una persona de alto valor.

En los siguientes párrafos se explicará de manera concreta y específica, cada uno de los componentes que hacen parte del modelo.

El modelo va de lo general a lo específico pasando por los ocho procesos de gestión humana que se propusieron como fundamentales para mantener una relación beneficiosa con las nuevas generaciones dentro del entorno laboral. Partiendo del primer proceso,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

planeación estratégica de recursos humanos, de este se desglosan los aspectos más generales del modelo que además se ven influenciados por factores externos, estos son: la cultura organizacional, el clima organizacional y la responsabilidad social empresarial. Los anteriores aspectos, se ubicaron en la parte externa del modelo no solo por la influencia que el exterior tiene en ellos, sino porque son grandes influenciadores de todo lo que está adentro debido a la relación que tienen con la satisfacción y la motivación y, deberían estar sincronizados. Más adentro, se ubicaron otros aspectos de la planeación estratégica de recursos humanos que no se ven influenciados por los factores externos, pero si por la cultura organizacional, el clima organizacional y la responsabilidad social; estos son: la gestión del cambio, el liderazgo organizacional, la cultura digital y la gestión por proyectos. Estos son aspectos que afectan de manera más directa la experiencia laboral del empleado.

En la parte interna y central del modelo, se establecen el resto de procesos de gestión humana definidos dentro del modelo son: atraer, seleccionar e incorporar a las personas, ubicación estratégica, evaluaciones 360, desarrollo de personas y sociedad, plan de reconocimiento, retener a las personas y supervisar a las personas.

## 4 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Al finalizar el trabajo y después de conocer a profundidad en el Valle de Aburrá, las características de los *Centennials*, los retos que trae esta nueva generación a las grandes empresas con su ingreso al mundo laboral y los factores de satisfacción, motivación y retención de los *Centennials*, se propone un modelo de adaptación de gestión humana para recibir a la generación Z y se llega a las siguientes conclusiones:

Para la correcta incorporación un modelo de gestión humana en una grande empresa del Valle de Aburrá se debe priorizar la realización de un diagnóstico de brechas y un análisis del mismo que ayudará a determinar que tan cerca está la empresa de donde se planteó estar por medio de cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, se deberá alinear la estrategia de la organización con la de recursos humanos para garantizar que la compañía y los empleados van en la misma dirección.

Dentro del análisis expuesto se evidencia que en el Valle de Aburrá, las características de los *Centennials* abarcan aspectos que dictaminan que es un error asumir esta generación es la misma que la generación de *Millennials*; aunque tienen grandes similitudes en relación al papel de la tecnología en sus vidas y su ímpetu por la inmediatez, los *Centennials* son una generación con una gran inclinación por el respeto por el bienestar común, la diversidad y la conciencia y sostenibilidad en relación al medio ambiente.

La evidencia que se mostró anteriormente demuestra que la incorporación de la flexibilidad dentro de la cultura organizacional de una grande empresa en el Valle de Aburrá es uno de los principales retos que trae la nueva generación al entorno laboral; esto, porque de este desafío en particular, se desglosa la capacidad de la empresa de afrontar y adaptarse a los retos que se presentan con la llegada de los *Centennials* al mundo laboral.

En cuanto a lo abordado con anterioridad, se puede afirmar que la retención de los *Centennials* en las grandes empresas del Valle de Aburrá se relaciona a la satisfacción y a la motivación que estas sean capaces de generar en términos de incentivos académicos y emocionales sin dejar de lado que es esencial que los puestos de trabajo tengan un salario que represente justamente las labores realizadas. Adicionalmente, el reconocimiento, el empoderamiento y la oferta de crecimiento y desarrollo personal y profesional, son elementos que generan fidelización a mediano y largo plazo en este grupo de empleados.

Por último, un modelo de adaptación de gestión humana para la generación Z en el Valle de Aburrá deberá plantearse principalmente desde una buena gestión del cambio, un sólido liderazgo organizacional, la adecuada incorporación de la cultura digital y una estructura de gestión por proyectos. A lo anterior es necesario que se le aplique una

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

normatividad flexible que otorgue libertad a los empleados para desempeñarse de acuerdo con sus preferencias, pero que también otorgue un balance que le genere resultados positivos a la empresa por medio de la dirección de personas.

Se recomienda para futuras investigaciones incursionar en la integración de la inteligencia de negocios con la gestión humana en las grandes empresas del Valle de Aburrá, a medida que la revolución tecnológica avance y nuevas generaciones ingresen al entorno laboral, el buen uso de información para la medición y la mejora de procesos será cada vez más necesario y relevante tanto para la empresa como para los trabajadores.

En cuanto al plan de remuneración planteado, se propone indagar con más profundidad sobre los tipos de salarios emocionales y su efecto en la productividad de los trabajadores *Centennials* de una empresa en el Valle de Aburrá; los salarios emocionales vienen cogiendo fuerza en los últimos años dada la importancia que tiene la calidad de vida para los trabajadores de las nuevas generaciones.

Se recomienda la exploración de nuevos métodos para medir la eficiencia, eficacia y productividad de manera que se empodere al empleado por medio de esta; lo anterior se debe a la importancia que implica el empoderamiento para los jóvenes de las nuevas generaciones en el Valle de Aburrá, debido a que al pasar de los años serán la fuerza laboral más grande del planeta.

## REFERENCIAS

- Acosta Piñeros, C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30987>
- Ahmada, H., & Badaruddin, I. (2015). Leadership and the Characteristic of Different Generational Cohort towards Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 14 – 18. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/science/article/pii/S1877042815047527%0D>
- Alaminos Chica, A., & Castejón Costa, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios de escalas de opinión*. Universidad de Alicante. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20331/1/Elaboración, análisis e interpretación.pdf>
- Alsop, R. (2011). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace*. Recuperado de [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01208\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01208_1.x)
- Antioquia: Importante Motor de la Economía Colombiana. (2018). Retrieved from <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50919-antioquia-importante-motor-de-la-economia-colombiana>
- Asadorian, D., Black, A., & Dunnett, H. (2017). 8 Key Truths About Generation Z. *Research World*, 12–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/rwm3.20587>
- Bello Montes, C. (2008). La violencia en Colombia: Análisis histórico del homicidio en la segunda mitad del Siglo XX. *Revista Criminalidad*, 50(1), 73–84. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-31082008000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082008000100005)
- Bohlander, G. (2008). *Administración de los recursos humanos*.
- Botero, C. (5 de Octubre de 2018). Entrevista a experto en Centennials. (M. P. Penagos, Entrevistador)
- Burchell, M., & Robin, J. (2018). The Great Workplace: Building Trust and Inspiring Performance. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/transforma-tu-organizacion/capacitacion-great-workplace>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 26. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Cámara de comercio. (2015). Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá. Recuperado de [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones regionales/17-3Perfil VallededeAburra\\_Oct14.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones regionales/17-3Perfil VallededeAburra_Oct14.pdf)
- Camargo, M. D. P. (2013). Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. *Revista Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/medellin-ciudad-mas-innovadora-del-mundo/334982-3>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3rd ed.). McGrawHill. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores su impacto en lo laboral. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2190/219016846007/>
- Cifuentes, A. (2010). Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones, 5. Recuperado de <https://www.uexternado.edu.co/derecho/las-diferencias-y-retos-de-los-millennials-y-centennials/>
- Echeverri, M. (7 de Agosto de 2018). Entrevista a experto en retos de gestión humana. (M. P. Penagos, Entrevistador)
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Recuperado de <http://www.eduglobal.cl/download/EduGlobal31.pdf>
- Equipo Editorial. (2018). El salario emocional para la retención del talento. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/el-salario-emocional-para-la-retencion-del-talento/>
- Escobar, J., & Bonilla-Jiménez, F. I. (2009). GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51–67.
- Fernández, E. (2017). Los centennials plantean nuevos retos a las empresas. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/negocios/Centennials->

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



generacion\_Z-millennials-empresas-estrategia-Dos\_Pinos-Gallito-La\_Estacion-Pozuelo-Inbrisa-mercadeo-redes\_sociales\_0\_1187281263.html

- Gelabert, C. M., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Ghura, A. S. (2017). A Qualitative Exploration of the Challenges Organizations Face while Working with Generation Z Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(2010), 105–114.  
<https://doi.org/10.1177/2393957517711306>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. J. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diveristy Management*, 4, 7.
- Great place to work. (2018). Construya un gran lugar de trabajo, un equipo a la vez. *Great Place to Work*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/transforma-tu-organizacion/entrenamiento-en-giftworkr>
- Grooms, J. A. (2017). The art and science of attracting today's next-gen workforce is digital by design. *Strategic HR Review*, 16(4), 177–181. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2017-0031>
- Iorgulescu, M. C. (2016). Bucharest University of Economic Studies GENERATION Z AND ITS. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1), 47–55.
- Janna, M. (2003). *Eficiencia en costos, cambios en las condiciones generales del mercado y crisis en la banca colombiana: 1992-2002*.
- Jernigan, I. E., Beggs, I. J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564–579.
- Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X , Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>

- Krazov, E. (2003). Globalización e identidad cultural. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 237–245. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/421/42118711/>
- Llacer, P. (2017). Millennials y centennials: las generaciones que cambiarán el mundo. *Semana Educación*. Recuperado de <http://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>
- Lora, E. (2017). Las empresas colombianas no saben manejar talento. *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>
- Lucia, A., Silva, M., & Mendoza, D. (2015). La importancia del talento humano en la gestión basada en competencias. *Repositorio Institucional UMNG*, 6(June), 0–28. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/14092>
- Maholtra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-investigacion-de-mercados/9789702611851/1237015>
- Marcos, J. M. (2015). *La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica*. Retrieved from [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO\\_FINAL\\_JOSE MARIA\\_MARCOS\\_NOGUERA\\_ROSERO\\_PARA\\_imprimir.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO_FINAL_JOSE MARIA_MARCOS_NOGUERA_ROSERO_PARA_imprimir.pdf)
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2002). The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract , Develop and Keep Tomorrow ' s Employees Today. *Living as a Leader*. Retrieved from [http://www.livingasaleader.com/userdata/userfiles/file/Articles On Gen Y.pdf](http://www.livingasaleader.com/userdata/userfiles/file/Articles%20On%20Gen%20Y.pdf)
- Mendoza Pineda, M. T. (2011). La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes. *Gest. Soc*, 4(1).
- Osorio, M. (2016). *EL IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. *Boletín de Estudios Económicos* (Vol. LXXI).
- Pardo, C. (2018). Las empresas más rentables muestran la efectividad de las estrategias de Capital Humano. *Glocal Thinking*. Recuperado de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<http://www.glocalthinking.com/las-empresa-mas-rentables-muestran-la-efectividad-de-las-estrategias-de-capital-humano/>

- Paz, J. I. (2005). LA GLOBALIZACIÓN: MÁS QUE UNA AMENAZA ES UNA OPORTUNIDAD. *Revista EIA*, (3), 21–34. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-12372005000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372005000100003)
- Penagos, T., & Rubio, E. (2015). Millennials y Millennials peruanos. *ER/Ronald*, 15. Recuperado de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, (13), 263–276.
- Perez Patiño, J. D. (12 de Octubre de 2018). Entrevista experto en Centennials. (M. P. Penagos, Entrevistador)
- Portafolio. (2015). ¿Qué esperan las organizaciones en gestión humana? *Portafolio*, p. 3. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/esperan-organizaciones-gestion-humana-34326>
- Raed. (2018). Revista antioqueña de economía y desarrollo, [online] (19), pp.44-60. Available at: [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/RAED19\(VF\).pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/RAED19(VF).pdf) [Accedido 18 Nov. 2018].
- Rave, J. N. (2017). *Generación del milenio y su inserción en el mercado laboral colombiano*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Ciencias Empresariales, Recuperado de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4433/1/Generacion\\_Millenio\\_Insercion\\_Rave\\_2017.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4433/1/Generacion_Millenio_Insercion_Rave_2017.pdf)
- Rivas, B. (2015, June 15). ¿Millennials preparados para Centennials? Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/millennials-preparados-para-centennials/>
- Rojas, E. (25 de Septiembre de 2018). Entrevista experto en retos de gestión humana. (M. P. Penagos, Entrevistador)

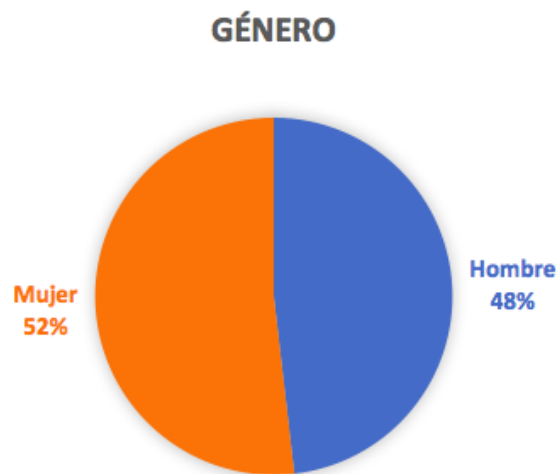
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Ruiz, A. (2 de Agosto de 2018). Entrevista a experto en Centennials. (M. P. Penagos, Entrevistador)
- Salazar, C. (1 de Octubre de 2018). Entrevista experto en retos de gestión humana. (M. P. Penagos, Entrevistador)
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana, tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 22. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Samour, H. (2005). Globalización, cultura y sociedad. *ECA:Estudios Centroamericanos*, (679–680), 475–489. Recuperado de [http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/831/1/globalización\\_cultura\\_identidad.pdf](http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/831/1/globalización_cultura_identidad.pdf)
- Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study.
- Survey Monkey. (2017). Survey Monkey. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace, 25. Recuperado de [https://rtc3.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
- Urna de Cristal. (2013). ¿Por qué Medellín es la ciudad más innovadora del mundo? Recuperado de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/por-qu-medell-n-es-ciudad-m-s-innovadora-mundo>
- Vargas, I. (2017). ¿Listos para contratar a los centennials? *Glocal Thinking*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de los recursos humanos* (6th ed.).
- Yúdice, G. (2002). El recurso de la cultura, 9. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/George\\_Yudice/publication/48078079\\_El\\_recurso\\_de\\_la\\_cultura/links/0c96051be4c6c0b27a000000/El-recurso-de-la-cultura.pdf](https://www.researchgate.net/profile/George_Yudice/publication/48078079_El_recurso_de_la_cultura/links/0c96051be4c6c0b27a000000/El-recurso-de-la-cultura.pdf)

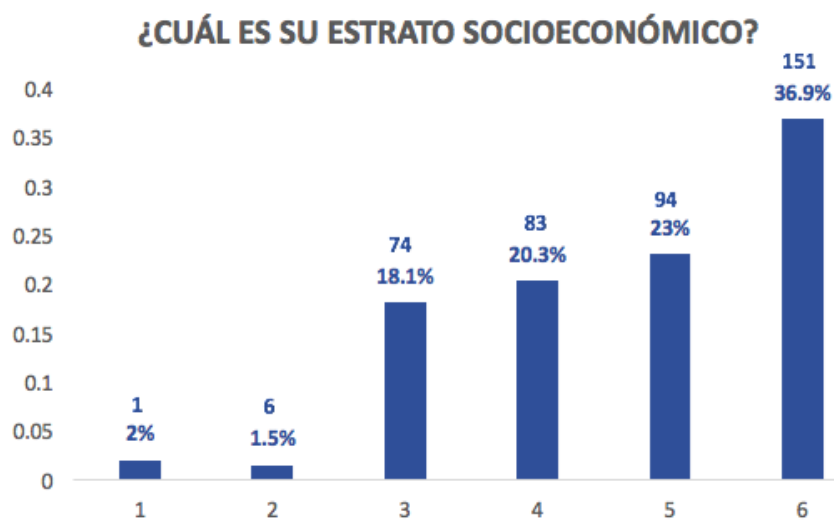
## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá prueba.

### 1. Género



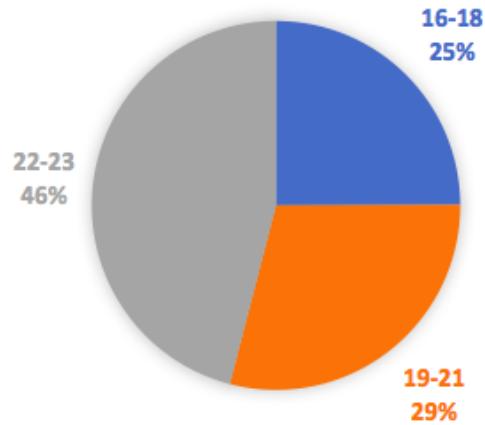
### 2. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

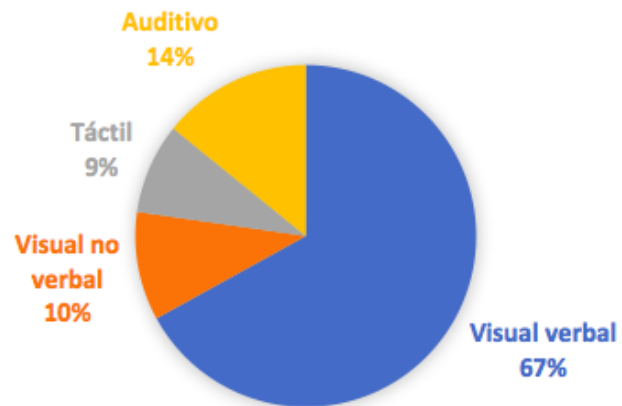
3. ¿A qué grupo de edad pertenece?

**¿A QUÉ GRUPO DE EDAD PERTENECE?**



4. ¿Con qué tipo de aprendizaje se identifica?

**¿CON QUÉ TIPO DE APRENDIZAJE SE IDENTIFICA?**



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5. ¿Cómo se ve proyectado profesionalmente?



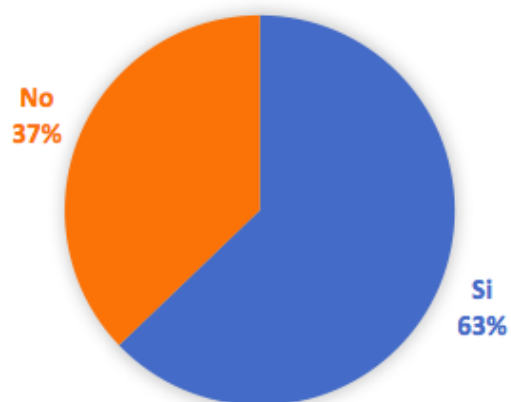
6. En una escala de 1 a 10, ¿qué tanto porcentaje de su tiempo, considera usted que usa su teléfono celular?



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

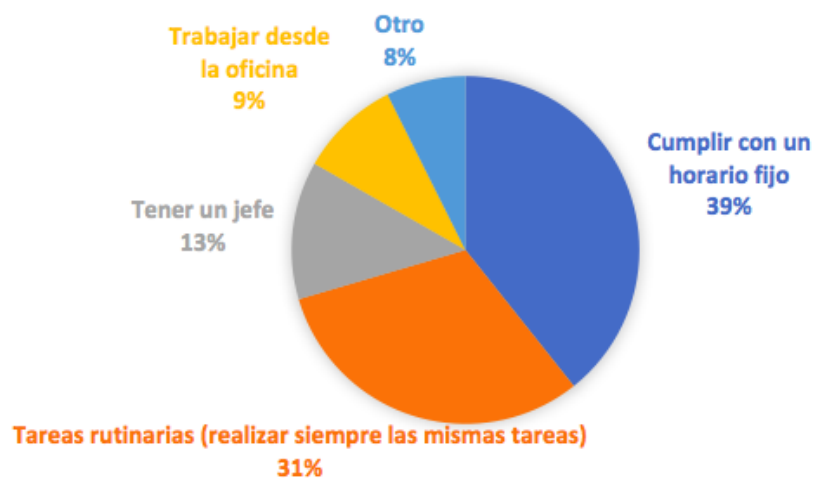
7. ¿Ha trabajado en su vida?

**¿HA TRABAJADO EN SU VIDA?**



8. ¿Qué fue lo que menos le gustó del mundo laboral?

**¿QUÉ FUE LO QUE MENOS LE GUSTÓ DEL MUNDO LABORAL?**



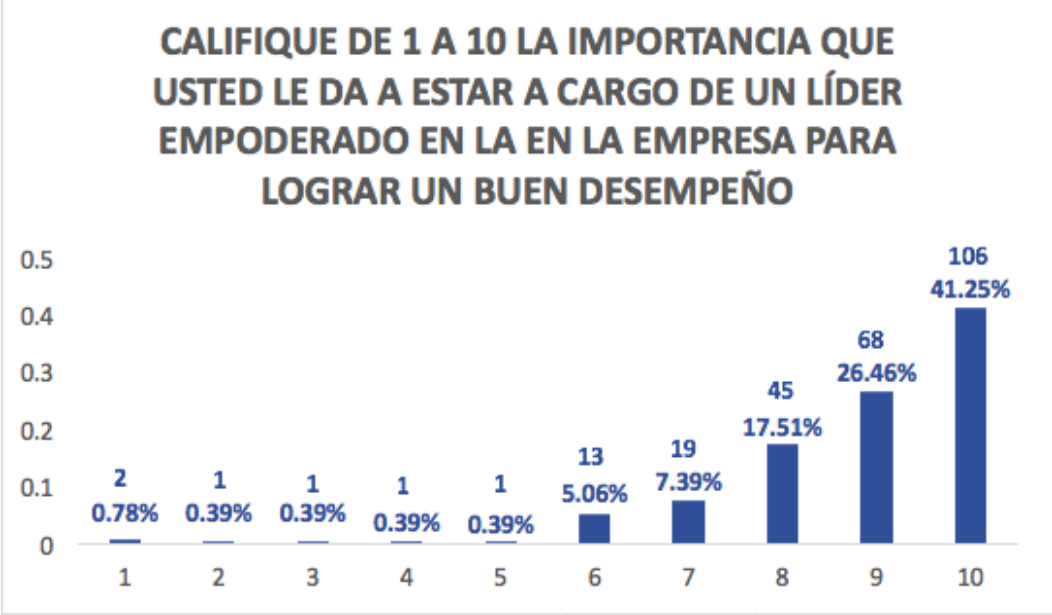
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



9. ¿Qué fue lo que más le gusto del mundo laboral?



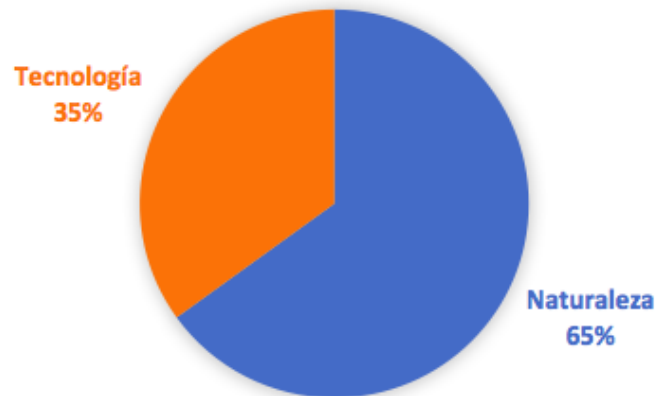
10. Califique de 1 a 10 la importancia que usted le da a estar a cargo de un líder empoderado en la empresa para lograr un buen desempeño



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

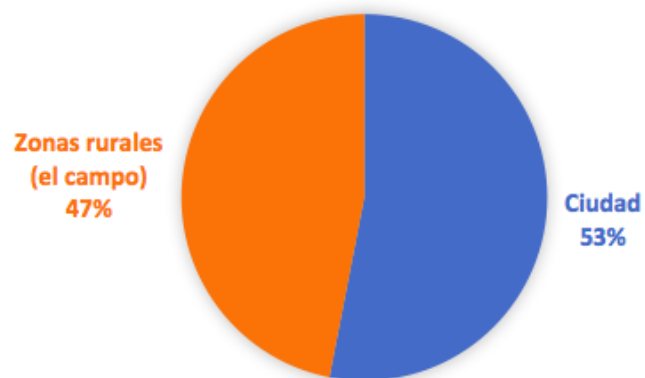
11. Le gusta más estar rodeado de:

**LE GUSTA MÁS ESTAR RODEADO DE:**



12. Quisiera vivir en:

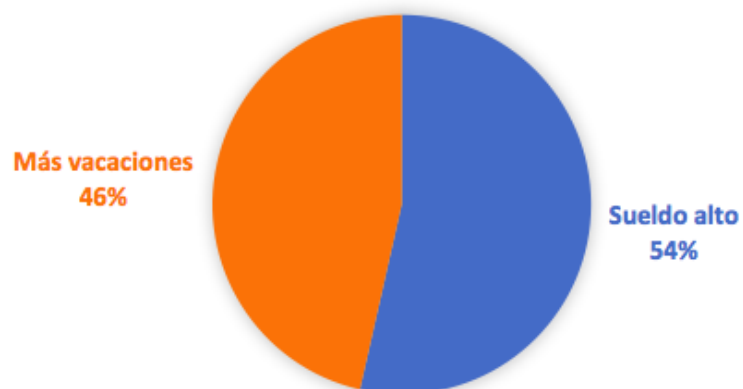
**QUISIERA VIVIR EN:**



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

13. En el trabajo prefiere que le den:

**EN EL TRABAJO PREFIERE QUE LE DEN:**



14. ¿Cuál modalidad de trabajo prefiere?

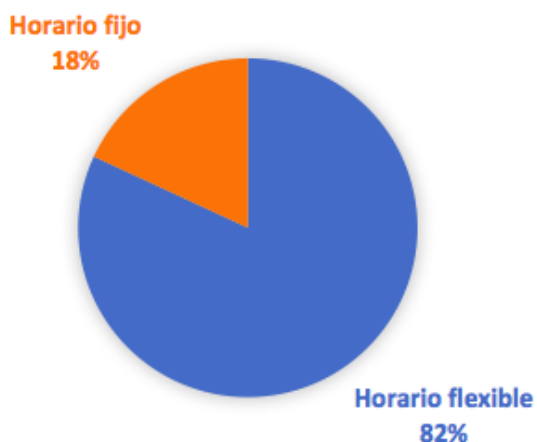
**¿CUÁL MODALIDAD DE TRABAJO PREFIERE?**



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

15. En cuanto a la jornada laboral, ¿qué prefiere?

**EN CUANTO A LA JORNADA LABORAL, ¿QUÉ PREFIERE?**



16. Qué tipo de incentivo en el trabajo prefiere:

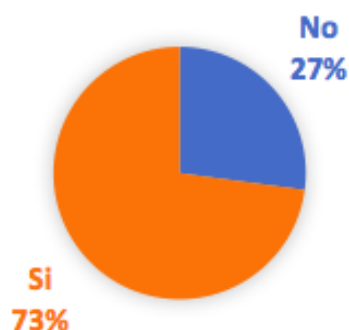
**¿QUÉ TIPO DE INCENTIVO PREFIERE QUE LE OFREZCAN EN EL TRABAJO?**



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

17. ¿Estaría dispuesto a sacrificar un poco de sueldo por hacer parte de una compañía que sea amigable con el medio ambiente y tenga programas de responsabilidad social sostenibles?

**¿ESTARÍA DISPUESTO A SACRIFICAR UN POCO DE SUELDO POR HACER PARTE DE UNA COMPAÑÍA QUE SEA AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE Y TENGA PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SOSTENIBLES?**



18. ¿Cómo le gustaría que midieran su desempeño laboral?

**¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE MIDIERAN SU DESEMPEÑO LABORAL?**

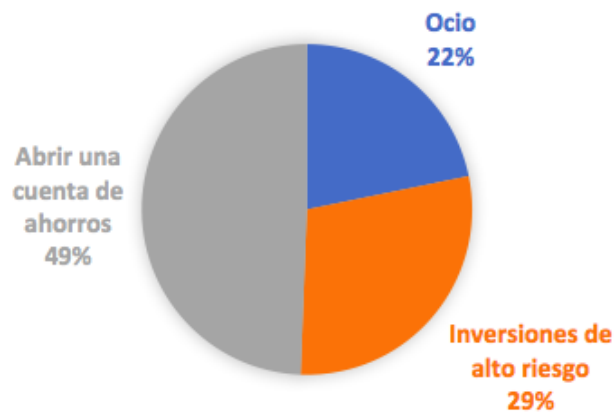


19. ¿Usted ahorra?



20. Si usted tuviera un capital de unos 2 millones de pesos, ¿en qué lo gastaría?

**SI USTED TUVIERA UN CAPITAL DE 2 MILLONES DE PESOS, ¿EN QUÉ LO GASTARÍA?**



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

21. Desde su perspectiva, ¿qué debería mejorarse en el mundo laboral de hoy en día? ESCOJA 2 DE LAS SIGUIENTES OPCIONES



22. ¿Qué es lo más importante para usted al momento de aceptar un trabajo en una empresa? ESCOJA 5 DE LAS SIGUIENTES OPCIONES



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## **Anexo 2. Grupo focal realizado a jóvenes entre los 16 y los 23 años del Valle de Aburrá.**

0: ¿Qué medios de comunicación son sus preferidos y si son redes sociales cuáles?

2: Mi red social favorita es Instagram, porque soy una persona muy visual y me gusta conocer esa parte de las personas, lo que viven, sus viajes, como muestran sus vidas a través de las imágenes, aparte de que es una red social donde uno conoce muchas cosas y siento que por este medio puedo conocer más una marca, una empresa, una persona.

3: La que más uso es Instagram pero creo que es la que menos me gusta; no sé, últimamente le he cogido fastidio a esta red social porque me parece demasiado superficial, no le veo ningún contenido de valor algo diferente por ejemplo Pinterest no la uso tanto pero tiene un contenido valor, mientras que Instagram es muy de las marcas pero una cosa es una cosa es para el negocio otra para la vida personal, se ha vuelto muy comercial, me parece que las personas comparten demasiadas cosas, se vuelve como invasiva y demasiado superficial, es la que yo más uso pero por inercia.

6: La verdad que yo más uso es Instagram y estoy de acuerdo con lo que dicen, cada quien muestra lo que quiere mostrar de su vida y a veces muestran cosas que no son reales, pero me parece que de igual manera sirve para intimar con las personas un poco porque desde que la persona te sigue y vos por lo menos puedes saber algo de esa persona que te sigue por sus fotos, que ha hecho, donde ha viajado, quien es, me parece que es una buena red social, también otra que yo uso mucho es WhatsApp, es una red social que es demasiado necesaria y le sirve mucho a las personas.

5: A mí me parecen que las redes sociales, todas dependen del uso que cada persona le dé, todas son muy polifacéticas, tu puedes encontrar desde información, hasta diversión, entretenimiento pasando por ese tipo de esos, depende del uso que tú le des puedes agregarle un tipo de valor.

Me parece que hablando de términos comerciales la que más te puede servir es Instagram, te da la facilidad de llegar a las personas indirectamente pero a la vez muy directa, dándole la oportunidad a los comerciantes y a las diferentes empresas de segmentar sus mercados de una forma muy definida, ahora tu puedes llegar a personas mucho más específicas con diferentes detalles, sus gustos, sus diferencias culturales, o sea te permite segmentar de una norma muy específica con la cual puedes transformar esos seguidores en posibles compradores, por el termino de valor si esto de acuerdo que no es la más aporte a la vida, pienso que de pronto por los lados de LinkedIn una red social que viene tomando mucha fuerza porque lleva las comunicaciones al mundo laboral y las persona ahí buscan aportarle a los demás porque como todo está rodeado de un ambiente laboral las personas buscan

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



siempre aportar cosas de valor y segmenta mucho la información que se presta para juntarse en esta red social, entonces es algo que tiene un valor me parece a mí. Andrés

4: Yo cogí el hábito hace dos años de despertarme y escuchar las noticias, la blue Radio generalmente mientras me baño, me organizo y desayuno voy escuchando de todo un poco.

0: Y ¿Qué te gusta de la radio para que la escuches cada mañana?

4: No me parece que los periodistas son muy objetivos, que tiene mucha variedad en la programación, ya que toman temas que son serios, pero lo hacen de una forma dinámica; también tengo tres periódicos que me gustan mucho que son El Portafolio, La Republica y El Tiempo

0: ¿Cuál es el que más te gusta?

4: No, los tres porque me leo una noticia de cada uno

0: ¿no tienes uno que te guste más?

4: De pronto La República por que las noticias son muy específicas a lo que van

0: ¿Qué opina usted del periódico y el radio o prefieres otras cosas que mezclen más el entretenimiento digamos una red social?

4: Una red social me gusta mucho Twitter porque tiene desde imágenes, noticias, chistes, el día a día de la gente y porque ponen realmente lo que les acaba de pasar, y para la gente que habla en Twitter a veces es muy sarcástica con sus chistes y eso me gusta mucho.

0: ¿No te parece que de pronto el número de caracteres es una limitación para la red social?

1: Me parece que lo aumentaron hace poco y quedo apenas, igualmente de tener más, hacen un hilo y se puede expresar por varios tweets.

0: ¿En qué les gusta invertir su tiempo y dinero?

6: La verdad sin que suene arrogante ni prepotente a mí me gusta hacer lo que se me dé la gana, yo trato pues de vivir dentro de mis responsabilidades porque tengo unas responsabilidades muy bien definidas, en cuanto a invertir mi tiempo y mi dinero, muchos amigos me critican por que “para que gasto tanta plata en bobadas” para ellos pueden ser bobadas pero a mí me gustan mucho en cosas que uno tiene experiencia o un recuerdo, viajes o libros, o sea a mí no me duele pagar por un libro en especial o préstemelo que yo después se lo pago o con la comida, yo valoro mucho la comida entonces no me duele tampoco pagar mucha plata por un plato de comida porque yo no estoy viendo comida sino

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

que estoy viendo una representación como de arte entonces en ese tipo de cosas las valoro y las aprecio mucho.

2: En realidad en lo que más me gusta invertir o en lo que me gustaría sería en viajar, conocer y aprender, y por eso mismo que me gusta viajar y aprender otra de las cosas que me gusta invertir es que me enseñen en diplomados, cursos, o sea en cosas que son muy comunes porque siempre dejan algo, me encanta todo lo que sea aprender me gusta mucho y la verdad también gasto mucho en cosas de colegio, los borradores y algo en lo que no me mido es en las sandalias y en tenis eso me fascina, pero así que me apasione y que no me duela en todo lo que sea para aprender, me gusta mucho estudiar.

1: Bueno mi tiempo lo dedico mucho a trabajar, así el trabajo sea muy agotador yo amo trabajar, me gusta levantarme temprano, tener que trasnochar, tener que madrugar así sean unos días que me quiero morir, al final para mí es mi mejor diplomado es mi mejor maestría, prefiero eso que estudiar porque es el día a día, es la vida y me gusta mucho en mi tiempo.

En dinero, trabajo me gusta invierto mucho la planta, todo lo que me entre lo invierto, pero ya después de todo una parte me gusta salir a comer, me gasto mucha plata en alimentación y ya otros gustos más secundarios me gusta salir a pasear.

5: Yo creo que lo que Jerónimo dice tiene un trasfondo y es lo que me pasa a mí también que es invertir mi tiempo y es buscar siempre nuevos retos, yo creo que no hay nada que genere más felicidad o más apasionante que la superación personal entonces estas en la búsqueda de nuevos retos que se pueden ver reflejados, como en el caso de Jerónimo en el trabajo, en mi caso puede ser trascendiendo en la empresa que me encuentro actualmente o con los diferentes emprendimientos que yo he tenido pero siempre que eso se vea reflejado en restos, en superación, en ser cada vez mejores, en mejores personas, transmitir las actividades en cosas que nos hacen feliz, por ende también invierto mi dinero en ese tipo de cosas, muchas veces uno desearía que los activos le generen una felicidad sea un poco mas no sé cómo decirlos, sentimentales, pero muchas veces el camino para materializar los sueños indiscutiblemente necesitan dinero ya sea un proyecto de vida, formar una familia, sacar a delante tu negocio siempre va requerir de alguna inversión, entonces mi dinero yo lo invierto en mis retos y esos retos, eso retos es en lo que invierto mi tiempo y la superación de esos retos y la superación personal a lo que me llevan es felicidad emocional.

6: La verdad en esta etapa de mi vida yo no he empezado a buscar emprendimiento ni nada de eso por eso en este momento me gusta invertir mi tiempo en mí en cosas que me gusten, en cosas que me generen experiencia, que me generen recuerdos, cosas que me llenen a mí como persona, pero yo pienso que en un futuro sí me gustaría invertir mi tiempo como dice Andrés en retos y en cumplir metas y alcanzar logros y en cuanto a mi dinero la verdad

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

a mí me gusta invertir mi dinero en experiencias, salir con los amigos, irme de paseo, hacer cosas diferentes.

3: Gran parte de mi tiempo lo dedico a trabajar también trato de balancear el tiempo vida-trabajo y el tiempo lo valoro estando con otras personas pero también disfruto estar sola, entonces invierto mucho tiempo en estar con amigas, hacer paseos y también de la plata salir a comer, comprar un buen libro, si algo me agrega si voy a estar con personas que le gustan compartir, me va agregar conocimiento o experiencia, siempre que se pueda haya tiempo y con que lo voy a aprovechar.

0: ¿Qué cosas tiene verdadero valor para ustedes?

2: Lo más importante el tiempo, pues que uno sepa que en lo que invirtió todos o lo que hizo, no se sienta como que perdió el tiempo si no que algo le quedo, o sea que aunque las cosas salgan bien o salgan mal pero que algo aprendió, la familia me parece fundamental y hay también está el tiempo que haga lo que uno haga siempre tenga el tiempo para estar con ellos, otra cosa valiosa son los recuerdos pues todo lo que sean experiencias y recuerdos me parece muy bacano, y muy importante que uno tenga muchas historias que contar, que la vida de uno sea interesante, que uno pueda ser ejemplo con todo lo que ha vivido, en todo lo que puede recordar, todo lo que le pueda contar a su familia en un futuro, eso me parece lo más valioso y alcanzar todo lo que uno se proponga.

6: Lo más valioso para mí sería también tomarme una cerveza o un ron mientras escucho con mi papá su música, también es esa primera llamada del día que tengo con mi mamá, mis amigos, me gusta tener a mis amigos cerca contento ofrecerles siempre lo mejor y lo valiosos para mí un servir, considerarme una persona que puede ayudarle a los demás, utilizando mis capacidades y por pequeño que parezcan las cosas, yo siempre estaré más que dispuesto para ayudar. Lo más valioso para mí es mi familia, mi trabajo, disfrutar de lo que hago y sentir que uno crece con lo que hace y le está aportando a las personas y poder hacer algo por los demás.

3: lo más valioso para mí es la familia todo lo que sea con respecto a mi familia me parece demasiado valioso, momento, recuerdos, también los buenos amigos me parecen muy valioso son los valores de las personas, a mí me parece muy valioso que las personas tengan valores y ética, para mí no hay nada más valioso que un amigo leal, para mí la lealtad es un valor fundamental y me parece también muy importante y en las otras cosas estoy de acuerdo con lo que dijeron los demás.

6: para mí es muy valioso los amigos, la familia, me parece también muy valiosa la lealtad me parece un valor fundamental en cualquier relación personal, me parece muy importante, sentir que uno está siendo siempre parte de una causa más grande, que todo lo que uno esté haciendo está apoyando a un fin más amplio y más profundo, desde cualquier ámbito

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de la vida, desde el tiempo libre, el ámbito laboral, en el espacio familiar que todo lo que uno esté haciendo te lleve a un proyecto superior y por superior no me refiero pues a nada católico o religioso sino que simplemente tenga un impacto bueno en otras personas, eso es lo que tiene verdadero valor para mí.

0: ¿Qué aspectos, situaciones o cosas son de tu interés?

2: Todo lo que sea con las causas sociales me gusta mucho todo lo que sea con ayudar a madres cabeza de familia, me gustan mucho estas causas sociales y de crecimiento personal. Por eso admiro mucho a las personas que son emprendedoras, todo eso me gusta mucho

3: me gusta mucho la literatura, la gastronomía siempre que están hablando de gastronomía me gusta mucho no es que sea un chef ni nada, pero me gusta mucho, veo videos de comidas, me gusta cocinar es algo que me apasiona mucho.

0: ¿Por qué la literatura y que tipo de literatura te gusta más? Me parece muy complejo, yo escribo me parece que escribir es una actividad muy difícil entonces valoro mucho eso y mi tipo de literatura últimamente estoy muy inclinado a la rusa me terminé de leer Guerra Y Paz, empecé la Divina Comedia, las obras de Gabriel García Márquez me fascinan, he leído muchos libros de él y siempre siento que estoy en una playa con un libro mágico y con la poesía voy poco a poco.

3: A mí me atraen interés las personas que han emprendido, me gusta saber sus historias y conocer de historias de personas que han emprendido y cosas medio ambientales y cosas de innovación.

5: existen muchas cosas que llaman mi atención, una persona en la calle, un carro, hay muchas cosas que llaman a atención conscientemente, pero también hay muchas que las llaman inconscientemente y yo creo que todo lo que consciente o inconsciente llame mi atención tiene que ver con el concepto único diferente y singular.

1: Principalmente el trabajo, me gusta mucho es mi pasión, me gusta dedicarle tiempo a él y pues como cosas secundarias vivir experiencias o conocer cosas diferentes que nunca en mi vida allá visto como ir a un sitio diferente o ver imágenes del otro lugar del mundo, lugares recónditos del mundo que uno nunca se imagina que existe ni sabe que existe.

0: En el día a día de la comunicación interpersonal ¿cuál es su forma preferida de comunicarse?

3: Dependiendo de lo que uno tenga que decir y es algo concreto WhatsApp me parece el más ideal o una llamada si se necesita expresar una idea más extensa y si ya es algo más profundo es mejor en persona

2: En cambio a mí me fascina la comunicación directa, me gusta más el tema de que si voy a hablar con alguien que si se puede de frente o si es algo que no lo amerita una llamada, pero me gusta la comunicación más directa por eso no me cuesta hablar en público o en presentaciones al contrario me gusta.

5: No yo voy muy de la mano con lo que acaba de decir Luisa, yo también prefiero un contacto más directo a nivel personal o una llamada, obviamente pues WhatsApp es un apoyo 24/7 pero yo prefiero llamar o reunirnos

6: Eso va muy relacionado con que lenguaje vía texto omite muchas otras fases de la comunicación como el lenguaje no verbal digámoslo de alguna manera, el tono en el que se representan las cosas, las expresiones corporales, entonces muchas veces el mensaje no trasmite de la misma manera que uno quisiera pues al fin y al cabo el mensaje valga la redundancia de lo que uno quiere expresar es decir, puede que yo con un texto envié unas palabras que diciéndolo en persona con la explicación no verbal con el tono de mi voz, las expresiones físicas pueda tener un significado para las personas diferentes.

4: Cuando una persona lee hace suposiciones, ese el motivo por el que yo prefiero la comunicación directa, porque uno puede ver la actitud que una persona tiene sobre mí, obviamente para nadie es un secreto que la herramienta que es WhatsApp y en ciertos casos cuando uno no tiene el tiempo o como decía isa cosas muy precisas que de pronto no van a ser espacio para interpretaciones diferentes pero igual mente dejan a un lado una parte muy importante de la expresión que se puede tener verbal y física mente.

1: a mí me gusta platicar mucho por teléfono porque uno escucha la voz, no hay tiempo para pensar, es pregunta respuesta, no hay misterio, soluciona más rápido las cosas, me parece que es la mejor manera ya cuando uno tiene otra forma de comunicarse que no sean tan inmediatas ya puedes usar una red social, la forma en la que realmente me gusta de día a día es de frente porque ya otro tema de comunicación no verbal me parece muy importante y como está el que no quiere transmitir en que la forma en que se mueve, en que reacciona otra con un comentario, entonces son como esas cosas.

7: Yo la verdad prefiero sea lo que sea en medida de lo posible que sea una comunicación cara a cara con la otra persona, pues porque como ya todos lo habían dicho y como todo el mundo lo sabe es que comunicarse con una persona viéndola a los ojos, no sola mentes transmitirle un mensaje y un compartir de emociones, uno ahí puede ver cómo es la otra persona, que está pensando, como se siente, como trasmite sus cosas y saber realmente quien es la otra persona , porque cuando a vos te mandan un mensaje de texto, vos no

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tienes conocimiento de nada del otro ser humana con el que te estas comunicando, entonces eso es en lo que se nota la comunicación no verbal y eso da mucho de qué hablar de una persona, pues vos poder conocer fácilmente a una persona por sus movimientos por su expresiones y me parece que es la mejor forma.

0: vos que llevas un tiempo trabajando como independiente y formando tu empresa ¿Cuáles son tus prioridades profesionales en la vida?

1: Crear empresas, hacerlas grandes, formar personas, formar equipos haces cosas que salen de lo común, tener una idea, materializarla y crear algo que no existe o algo que realmente cambie en temas de ideas y ponerla en el mercado, esa es como mi meta profesional y cada vez ganar más capacidades y liderazgo.

0: ¿Tu Isa que también has, según entiendo construido empresas cuáles son tus prioridades empresariales?

3: Mis prioridades empresariales son: una es sentir que lo que hago lo hago porque me gusta y no porque es una obligación, hay responsabilidades, pero mi prioridad es disfrutarla, crecer mucho, construirme a mí misma y construir a las personas.

2: Estoy de acuerdo con lo que dice Isa de disfrutar lo que hago, ser feliz con lo que hago me parece lo más importante y, además, así como también es prioridad personal diría que dejar huella con lo que estoy haciendo como persona.

0: ¿Cuáles son tus prioridades profesionales en la vida?

6: Yo me considero un proyecto de vida que el gran reto mío va a empezar dentro de 5 o 7 años porque todos los proyectos que he planeado es cuando me devuelva para Pereira, en ese momento mis papá ya tiene empresa propia y va estar en un punto de quiebre que es un momento muy importante, entonces yo deseo quedar aquí en Medellín y aprender crecer empresarial y personalmente con una caja de herramientas y conocimientos para liderar la transformación de la empresa de mi papá, entonces me parece que ese reto es muy interesante que se tiene que construir desde lo ya construido y me parece que cuando uno ya comience a cambiar su metro cuadrado y comienza a transformar su metro cuadrado las creaciones de uno tiene consecuencia en las personas, uno empieza como a liderar esa transformación y a ponerse objetivos y metas y que las personas que lo acompañan a uno también prosperen me parece que esa es mi prioridad es mi sueño más grande.

- Yo creería que mi objetivo profesional es crear empresa, pero no solo por el dinero que pueda generar, sino que deje huella, que genere un camino y que sea útil no solo para mi crecimiento si no para el de todos los que la integren

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Yo he tenido la oportunidad y experimentar las 2 facetas de la vida laboral, he tenido la oportunidad de ser independiente y sacar adelante mis propios proyectos y actualmente trabajo para otras personas; y como todos los han mencionado, el propósito es que el impacto sea tanto para los que nos rodean como y a mayor escala en la sociedad, esa es mi prioridad fundamental, poder generar un impacto que sea medible y cuantificables en la sociedad y las personas que me rodean.

0: ¿Describa cuál sería su trabajo ideal?

2: Mi trabajo ideal yo siento que sería donde me sienta feliz, donde esté contenta con todo lo que realice y que todo lo que me pongan a hacer, me gustaría un trabajo más informal, que sea un poquito flexible ya que como lo mencione me gusta pasar tiempo e familia sin dejar a un lado la responsabilidad, el ambiente laboral me parece fundamental, donde los líderes, sean más líderes que jefes, que sean muy de guiar y no de mandar y donde sienta que de verdad escale.

0: ¿Cómo te gustaría que fuera ese espacio, por ejemplo, que valores o rasgos te gustaría tuvieran las personas que te van a rodear en ese espacio, como sería el entorno físico, te gustaría estar en el mismo lugar siempre?

2: La verdad no me gustaría estar en el mismo lugar siempre, me gustaría mucho que el espacio fuera súper innovador, nada con el típico cubículo de siempre todo el tiempo sentada, me gustaría un trabajo donde pudiera tener mucho contacto con las personas, que las personas que me rodeen sean muy creativas, donde todos aporten y tengan espacios para la innovación, me gusta la gente competitiva pero vista desde la cooperación de grupal.

6: Dentro de las condiciones laborales, me gustaría poder entrar a las 9 o 10 am; no porque duerma mucho, sino porque me gusta que me rinda la mañana me gusta hacer ejercicio, desayunar en la casa tranquilo entre otras cosas; ahora en cuanto al cargo o actividades yo no creo en la micro gerencia sino que me sueño más en la macro gerencia, no me gustaría estar en un sitio donde tenga que estar pendiente de cada proceso de cada actividad, si no en un ambiente de receptividad, respeto y disciplina donde sepan que es lo que deben hacer y que acudan a mí en caso de necesitar una ayuda, guía o consejo pero mas no una aprobación, porque pienso que si la persona está en ese cargo es porque sabe hacer su trabajo y confió en sus conocimientos, que me dé la oportunidad de negociar mucho con proveedores y clientes y que me permita viajar, no solo por el tema turístico sino para aprender y estar al día en tecnologías que están surgiendo a diario.

1: Mi trabajo ideal sería volver a crear otra empresa, sufrirla, vivirla, liderar un equipo, distribuir funciones, volver a vivir todos esos procesos y momentos difíciles que conlleva a construcción de la misma

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



4: Mi trabajo ideal sería uno donde yo logre mediar el trabajo y la familia de una manera adecuada, además así suene muy superficial que me genere buenos ingresos, en el que yo me sienta a gusto y el ambiente laboral sea bueno, que me permita crecer tanto como persona y profesionalmente.

3: yo digo que mi trabajo ideal es en el que estoy actualmente (cinco avellanas), donde puedo manejar mi tiempo siendo muy flexible, pero en el cual siempre está latente ese reto que tengo por cumplir sin importada las libertades que puedo tener, es buscar ese balance entre la autodisciplina para lograr los objetivos propuestos.

0: ¿Por qué tipos de incentivos tomas sacrificarías un poco de sueldo?

2: Por tiempo libre, a mí por ejemplo me dicen que me darían más vacaciones o yo veo que el trabajo esta como muy agotador y me dicen que me reducen como la carga podría ser

3: Yo realmente vuelvo a mi experiencia y creo que no me incentiva la plata, no me motiva mucho la plata, me motiva la empresa obviamente sea realmente sostenible, pero llevo dos años sin sueldo y creo que soy muy feliz entonces no es como que sacrifique la plata por algo no simplemente que si el proyecto que creo es sostenible no busco que me queden utilidades gigantes pues no es mi objetivo

0: Si por ejemplo yo estuviera en una empresa y me dicen que me dan una maestría, pero me bajan un poquito el sueldo

6: Yo estoy bien, pues el dinero no es como mi principal motivación para trabajar, pero me voy a lo que dice isa si a uno le ofrecen la oportunidad de educación, una maestría o algo así me parece muy interesante,

3: Si la verdad me parece la mejor, me parece que si es de educación de crecer si eso influye a que me bajen el suelo no me afectaría también me parece importante que sea como muy flexible el tema del horario

5: Como ahora decía Samuel que le gusta entrar tarde pues a mí no a mí me gustaría entrar muy temprano y salir temprano obviamente cumpliendo con el horario que tenga la empresa, pero si me gustaría el tema del tiempo, no pues tiempo libre de que uno no trabajar, pero si como que uno tenga más manejo sobre el

7: Yo lo que digo que el sueldo se enfrenta a una realidad en este tipo de discusiones porque el sueldo cuando uno está apuntándole a un objetivo superior como es sacar adelante una empresa pasa a un plano secundario, pero cuando estás trabajando al interior de una compañía donde el principal beneficiado o el impacto se está generando por otros lados yo creo que el salario si juega un papel fundamental si lo miramos desde el punto de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



vista del empleado yo diría que podría sacrificar un poco de sueldo por un poco más de libertad en el manejo del tiempo ósea que como algunas personas mencionaban ahorita no se mida por la cantidad de horas en la compañía si no que se mida por objetivos y que uno siempre este en la capacidad de manejar pues este recurso tan valioso si es desde el punto de vista de un emprendimiento creo que el dinero al fin y al cabo no tiene mucho que ver creo que el principal incentivo de esa superación personal , la superación de la compañía en sí y como decía jerónimo que sea sostenible en el tiempo.

0: Que es lo que menos les gusta o menos les hace ilusión del mundo laboral

2: lo que menos me gusta del mundo laboral pues yo creo que es el tema del manejo del nivel de estrés, como que uno sabe que es demasiada responsabilidad y que si o si tiene que responder bien con ella entonces no es tanto como responder o la responsabilidad si no manejar el estrés o será porque mí me cuesta un poquito, yo creo que ya más de trabajarle a los demás no me llama la atención a veces el tener que seguir ordenes o algo si uno no está de acuerdo con algo, si es un jefe y uno no está emprendiendo si no que está trabajando para alguien no estar de acuerdo con algo y tener que respetar que porque es la autoridad eso no me parece tan fácil pues o como que tu quisieras decir esta idea es mejor yo pienso que esto es mejor pero no es simplemente lo que la persona que es tu autoridad diga no me llama mucho la atención me parece difícil de manejar

0: Pero en el aspecto laboral o en una empresa?

6: Mundo laboral puede ser cualquiera de las dos

Pues a mí no me interesa una empresa de pronto o nunca se medió la oportunidad, o nunca lo busque de pronto yo veo que de pronto en las empresas se vuelven como muy monótonos o uno no crece en un aspecto diferente como que puede escalar jerárquicamente pero no es lo mismo que uno emprendiendo lo que crece

Es una carga de estrés, pero yo creo que cada uno lo aprende a manejar y aprende a ver las cosas no como problemas si no como retos

2: Lo que a mí no me interesa es la burocracia que allá tanto papeleo, tanto tramite, o que haya que hacer tanta vuelta para poder llevar a cabo un proyecto, una idea o simplemente pues para las actividades diarias entonces pienso que la burocracia desmotiva mucho a los miembros de cualquier empresa y termina matando ideas y proyectos que pueden ser muy buenos

3: Me parece que lo peor que tiene todo el ámbito laboral es la injusticia y la corrupción esas dos, la injusticia en qué sentido lo traigo más que todo como a ejemplos de conocidos en la familia y toda la empresa que creo que es una familia muy trabajadora y es mucha

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

injusticia porque en muchas empresas no se valora el merecimiento, si no como en muchos casos si sos el jefe es si te llevas bien con el jefe, si tienes los mismos pensamientos del jefe mas no lo que tú te has merecido por tus logros y tus objetivos entonces cualquier persona puede llegar , un jefe que imponga algo nuevo puede llegar y te saca de la empresa o te genera un ambiente laboral pesado o te empieza a desaprobarte ideas entonces me parece que es muy injusto que hay en muchos casos tengas desmerecimiento que no se tienen a flote

Y la corrupción puede ser el peor problema que tiene todo el ámbito laboral es que a la corrupción está en todas las empresas grandes, pequeñas hasta en lo más mínimo en comprar en una tienda por debajo en comprar contratos, en todo está la corrupción, entonces es muy difícil porque vos luchar contra una cultura corrupta aburre, te apaña, a veces decís aquí que se puede hacer, llega un momento en el que uno dice no pues aquí ya no se puede hacer nada porque todo es corrupción esas son dos cosas que en todo el ámbito laboral son muy comunes y que aquí en Colombia se vive mucho

1: Yo pienso y va de la mano a lo vos decís a mí me desmotiva mucho las apariencias y la falsedad que se maneja en el mundo laboral vos sentís que conoces a tu compañero de trabajo, pero al fin y al cabo no sabes si tu compañero está haciendo verdaderamente persona bien con vos o simplemente lo está haciendo por querer escalar al interior de una compañía. Entonces al fin y al cabo no te estás dando cuenta quienes son las personas y no sabes entonces con base a esto como tratarlas o como compartir y me parece que esto te puede llevar a tener sorpresas en un futuro porque vos en un ambiente laboral donde pasas gran parte de tu tiempo y de tu días podés llegar a formar relaciones muy estrechas y al fin y al cabo lo que decía anteriormente no te estás dando cuenta si las relaciones que están haciendo son relaciones sinceras, verdaderas o simplemente se está dando por el propósito superior de llegar alcanzar un nuevo puesto o de hacerse bien ante el jefe o gerente entonces esa parte de la falsedad y las apariencias que se manejan en las compañías me desmotiva un poco.

2: A mí principalmente lo que más desmotiva es la falta de ética pues hoy en día me parece que la gente tiene pues como o le falta ética profesional y no solo ética profesional sino también en la vida diaria ahora en día cualquier persona es capaz de pasar por encima del que sea con tal de alcanzar lo que quiere sin importarle si lo daña pues o si lo perjudica o cualquier cosa que pueda pasarle a la otra persona todo el mundo solo se preocupa por vivir lo suyo y crecer el sin importar lo que tenga que hacer entonces ahí es donde también entra la corrupción y la injusticia y todas esas cosas también lo de la falsedad pues hoy en día la gente es muy conveniente cada quien se junta con el que cree que le va a servir para algo y en el momento que no le sirve pasa por encima de él o lo hace quedar mal o busca la caída al compañero entonces así es como muy difícil pues vivir como en un ambiente laboral justo pues o una competencia leal.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

0: A ti que te parece fundamental en un líder?

3: Que sepa escuchar, que valore la opinión de los otros, que sea humano, que de ejemplo

4: Totalmente de acuerdo a mí me parece que una de las cualidades fundamentales que debe tener un líder es poder ponerse en los zapatos de los demás muchas veces cuando se está en un cargo superior o se tiene un nivel jerárquico más alto las personas se olvidan de la gente y de sus sentimientos por el hecho por la simple necesidad de alcanzar objetivos, también me parece fundamental en un líder conservar siempre la humildad saber que uno tuvo que estar en la posición en la que esta sus compañeros en caso de que no siempre un líder tiene que estar en un puesto jerárquicamente superior a los demás pero en el caso en el que lo esté recordar que todos han recorrido el mismo camino y tratarlos de forma consecuente con eso, me parece también que un líder debe poner en primer lugar los objetivos colectivos frente a los individuales y siempre estar disponible para todas las personas del equipo

2: Yo creería pues que como una de las principales cualidades que debería tener un líder es la capacidad de motivar a su equipo, pues me parece que la motivación es fundamental a la hora de manejar un equipo de hacer que la personas se sientan bien , que sientan como pertenencia por los logros de los objetivos , también me parece fundamental en un líder que escuche a las otras personas y que a la hora de tomar las decisiones no sea el quien la tome pues no el únicamente si no que entre todos la puedan tomar , que todas las opiniones sean escuchadas pues que no sea como decía Samuel ahorita que no sea como una burocracia como que el por ser el líder sea el único que puede tomar decisiones o que todo sea orientado a una cabeza del equipo si no que todos estén orientados en una misma línea

5: Algo que yo agregaría es que un líder es un liberador ósea una persona que rompe paradigmas y que lo hace por voluntad propia y la persona que esta fuera observándolo dice como pues esta persona hombre o mujer paso por el sufrimiento, por las angustias o por la situación en la que yo estoy y yo porque yo sigo acá si esa persona ya lo hizo entonces yo creo que cuando uno sigue un líder es porque está siguiendo una idea que lo rescate y lo mueva de la posición incómoda, en la posición que uno no quiere seguir estando, entonces eso es lo que quería agregar

6: Yo pienso que el trasfondo de todo lo que se dice para un líder es que tenga mucha iniciativa comúnmente en las empresas o en todo es un proceso se inicia, se desarrolla y se termina una persona que tenga iniciativa es un líder muy pocas personas tienen iniciativa, mucha gente ejecuta bien y termina bien las cosas , pero muy poca gente tiene iniciativa entonces una persona que tenga la capacidad de iniciarlos de manera que desarrollen el talento las otras personas para que ejecuten o finalicen una actividad o un proceso es un verdadero líder y para tener iniciativas implica muchas cosas entre unas las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

hablaba esa empezando es escuchar, cuando le preguntaste lo primero que se dijo es saber escuchar y fue la primera frase que ella dijo saber escuchar porque vos podés decir muchas cosas, dar órdenes pero si no sabés escuchar nunca vas a tener el objetivo de todo el equipo si no tu objetivo entonces es muy importante

3: También yo creo que muy de la mano de lo que decía Samuel un líder debe tener algo fundamental y es convicción por sus ideas e ideales que sea una persona que no lidere un equipo por su posición jerárquica o porque fue definido para ser el líder si no que la convicción de sus ideas logre impactar en las demás personas de tal forma que ellos se motiven sin necesidad de una obligación a seguir y querer ser esa persona seguir su ejemplo

2: Yo pienso que como tres cosas que me parecen fundamentales y eso se desligan otras es que sean ejemplo como lo había dicho esa porque cuando una persona es ejemplo y genera admiración en los demás uno trabaja más motivado pues como que el equipo funciona mejor

7: Otra es que sea equipero, ósea que si va hacer líder le guste trabajar en equipo que le guste delegar porque confía en los demás obviamente que no pierda pues como su figura de líder pero que sea una persona a la que se le sea fácil llegar no como que genere temor en los demás. Y que sea humano pues eso es súper importante que no se le olvide como empezó para llegar donde está

### **Anexo 3. Entrevista a Angie Ruiz – Psicóloga de bienestar de la Universidad EIA.**

María Paula: ¿A quienes podemos considerar como centennials y por qué?

Angie: Para mí los centennials tienen varias características: Son pragmáticos hasta mas no poder, es una generación que creció o que esta en este momento en proceso de evolución frente todo un mundo tecnológico incluso desde el vientre, cierto desde el vientre hay conocimiento, hay se puede identificar nuevas metodologías no hay una verdad como antes que se establecía una sola verdad, si no que ahora son ellos mismos quienes exploran la verdad a la cual ellos se van a ir acoplando .Son independientes desde el proceso de caminar, hasta las decisiones que toman, intentan interiorizarla como independientes, pero eso es como un doble filo porque en ese proceso de independencia también juega un aspecto importante y es que son independientes desde su pensamiento y su carácter pero con todo el tema de redes sociales con todo el tema de los “youtubers” y los “influencers” que de una u otra manera inciden en la conducta de esta generación, es donde digo que juegan un papel de doble filo, son autodidactas entonces todo el tiempo están buscando conocimientos propios e indagando más, no se quedan con la justificación de papá y mamá del no y de la norma no porque sean rebeldes como todo el mundo empezó a etiquetarlos a los Millennials y ahorita pues con los centennials si no que de una u otra manera ellos no se quedan con un NO sin justificación, se preocupan por el análisis, por la autonomía y en esencia son seres digitales todo el tiempo están en pro del cuidado del otro o de la naturaleza, los animales y por eso también hay una nueva esencia de como veganos y demás.

María Paula: ¿Qué gustos percibes como diferentes en cuanto a las otras generaciones?

Angie: En cuestión de los gustos estas generaciones se empiezan a interesar por lo tecnológico, por lo mecánico; por eso el auge de todo el tema de la robótica así no les interese la ingeniera, cómo funciona las maquinas, cómo funciona el mundo desde una perspectiva. Otra de las perspectivas interesantes para esta generación es viajar, conocer no quedarse con un solo núcleo central si no conocer nuevos lugares, impactar nuevas culturas, hacer procesos interculturales. Son personas que se están reinventando a cada instante y para mí lo esencial y el mayor gusto que quizás tenga diferencia con otras generaciones tiene que ver con todo el tema tecnológico porque tú puedes ver que desde los 2 años ya un chico que pues para las otras generaciones anteriores podría tardarse más ya no les interesa el carrito o la televisión si no siempre un videojuego, cómo funcionan las cosas, como se mueve el mundo , que hay en otras culturas , todo el tema cultural desde la alimentación, desde el cuidado de si, del cuidado del cuerpo, el cuidado a la naturaleza digámoslo así que en las otras es bien sabido que las habían pero con mayor fuerza en esta generación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

María Paula: ¿Qué diferencias encuentras entre los Millennials y los Centennials?

Angie: Me parece compleja porque realmente no veo mucha diferencia entre una generación y otra entre los Millennials y los centennials pero para mí es la forma de aprender si bien los Millennials abrieron una gran puerta para todo el proceso de raciocinio y de aprendizaje autodidacta, los centennials empiezan a generar paradas de conocimiento en donde no es el tercero quien te imparte información es decir vamos al caso pedagógico no es el profesor quien te imparte la información dada de x contenido si no que él me da una guía y soy yo quien a través de mis intereses, mis gustos, mis necesidades eso allí es muy importante cuales son las necesidades de cada uno de ellos empiezan a generar rutas. porque igual los Millennials y los centennials estuvieran impregnados de la tecnología pero siento que los centennials antes de nacer ya los están digamos que concientizando desde la estimulación intrauterina que hace el padre o la madre que quizás pudieron ser Millennials, hacerles estimulación intrauterina, les hablan desde el vientre entonces ya no es un idioma si no que es que desde el vientre ya los están enseñando una segunda lengua porque es que pongámosle música de otro idioma para que desarrolle tal hemisferio, pongámosle música de x o y cosa para que tenga la habilidad de análisis y de pensamiento entonces para mí es la forma de aprender más allá de la tecnología que cualquier otra cosa es como ellos acceden a la información que ya no es a través de algo muy reducido y controlado si no que ellos se abren a un aspecto mucho más amplio

María Paula: ¿Qué prioridades tienen los centennials en la vida y qué enfoque le dan a esta?

Angie: Ellos empiezan a abrir un mundo como lo he dicho muchas veces y para mí esa es la particularidad central de esta generación a la cual nos estamos dirigiendo y hablando es de conocer el mundo con sus culturas, de saber que no somos el centro del universo y no estamos solos en él. De saber que entre más tú conoces lugares, espacios estás interiorizando conocimiento si ,entonces la perspectiva que desde mi experiencia y ,e interactuado con ellos es de conocer idiomas de abrir el panorama al mundo no es de gastar quizás gastarse este mal dicho pero no es de invertir la vida en la figura papá, mamá, hijos aunque algunos quizás tengan en mente eso a través de su crianza la mayoría de ellos es que tanto puedo conocer, que tanto puedo generar mi proyecto de vida, de trabajar porque estas generaciones full trabajadora en emprendimiento en ideas son demasiados creativos entonces ellos siempre están tratando de crear como te decía al inicio lo de las maquinas entonces para ellos la función es crear en relación al otro, crear en relación al mundo

María Paula: ¿Cuáles diría usted que son las prioridades profesionales de los centennials?

Angie: Me queda difícil decirte, pues porque de una u otra manera es depende del enfoque, de acuerdo a mi experiencia y con los que yo he tenido pues contacto aquí en la universidad

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

las prioridades tienen que ver en aquellos espacios en donde ellos puedan ser útiles, es decir los dejen ser libres de creación y como tu bien sabes en la universidad son ingenierías entonces para ellos crear, desarrollar, resolver problemas, nada más hoy antes de encontrarme contigo estaba en un taller de crecimiento personal y nos encontramos con un problema en el lago y entonces empezaron bueno ingeniaros ustedes como resolverían entre ellos mismo, entre pares este problema, somos ingenieros, como pondríamos la creatividad al servicio de esta problemática entonces, donde ellos puedan generar libertad, análisis la complejidad no sea básica si no que lleguen desde la motivación y el interés quizás son las preferencias de ellos profesionales, la creación de máquinas para ellos crear máquinas, solucionar problemas a través de la tecnología que fue en la generación que crecieron es muy interesante, todo este tema de nanotecnología como poner la tecnología al servicio de la salud al cuidado como el tema neuronal entonces como desarrollar todo ese como ir a ese campo que quizás no ha sido tan explorado y complementarlo con algo así como la tecnología, pero así que yo te diga no las prioridades son la ingeniería, o la filosofía no, desde mi experiencia no te puedo decir algo muy puntual porque sería generalizar mucho, pero si te doy las características generales.

María Paula: ¿Qué buscan los centennials hoy en día en cuanto a universidad y trabajo?

Angie: Este es el punto neural en el proceso de transformación entre una generación y otra; es decir, entre la generación a la cual yo hago parte y la actual, ellos buscan aquellas universidades y aquellos trabajos donde ellos puedan ser totalmente independientes y autodidactas con la tecnología a la mano; se puede decir que ellos buscan creatividad, un espacio donde se sientan cómodos, empoderados y que los reconozcan; es decir, ser reconocidos no por una rutina sino por lo que ellos puedan hacer y crear. De las universidades se puede decir que les están las que no cumplan horarios o tomen asistencia, que tengan un campus, que les proporcione lugares y actividades donde puedan pasar su tiempo libre, prefiere estar tranquilo y compartir ya sea por las redes sociales o sus vínculos sociales; prefieren calidad de vida que el mismo dinero donde puedan ser autónomos y puedan potencializar su potencial, son seres irracionales que tienen iniciativa por eso que los cautiva, siempre quieren estar viviendo nuevas experiencias.

María Paula: ¿Cuál es el método de enseñanza más apropiado para los centennials?

Angie: Me queda difícil decirte, porque de una u otra manera es depende del enfoque, de acuerdo a mi experiencia y con los que yo he tenido pues contacto aquí en la universidad las prioridades tienen que ver en aquellos espacios en donde ellos puedan ser útiles, es decir los dejen ser libres de creación y como tu bien sabes en la universidad son ingenierías entonces para ellos crear, desarrollar, resolver problemas, nada más hoy antes de encontrarme contigo estaba en un taller de crecimiento personal y nos encontramos con un problema en el lago y entonces empezaron bueno ingeniaros ustedes como resolverían

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



entre ellos mismo, entre pares este problema, somos ingenieros, como pondríamos la creatividad al servicio de esta problemática entonces, donde ellos puedan generar libertad, análisis la complejidad no sea básica si no que lleguen desde la motivación y el interés quizás son las preferencias de ellos profesionales, la creación de máquinas para ellos crear máquinas, solucionar problemas a través de la tecnología que fue en la generación que crecieron es muy interesante, todo este tema de nanotecnología como poner la tecnología al servicio de la salud al cuidado como el tema neuronal entonces como desarrollar todo ese como ir a ese campo que quizás no ha sido tan explorado y complementarlo con algo así como la tecnología, pero así que yo te diga no las prioridades son la ingeniería, o la filosofía no, desde mi experiencia no te puedo decir algo muy puntual porque sería generalizar mucho, pero si te doy las características generales.

María Paula: ¿Qué le parece fundamental que tenga una empresa para que esta generación se adapte a la misma?

Angie: Desde lo personal, más de lo físico que deben de tener, es un cambio de cultura y paradigma, si alguna empresa va a tener estar generaciones inmersas en ellas porque esta generación quizá vana a ser muy productivas por el tema de creatividad y autonomía con la que se caracterizan, es un cambio de paradigma y de cultura en relación a que las empresas tradicionales hablaban solamente de la productividad, para que ellos se adapten a esas empresas lo principal es formar a quien maneja esas empresas; como psicóloga, cambiar un paradigma es entender y aceptar al otro, educando a quienes comandan a las empresas, quitarles el chip que tienen de la generación, entender que tienen otra forma de ver el mundo, quitando los prejuicios y mirando la capacidad que estos tienen.

María Paula: ¿Cómo describirías la educación que les han dado sus padres?

Angie: Entrar a juzgar a como sus padres los han educado, es entrar a un perjuicios, es generalizar; lo que se puede observar es que muchas veces ese cambio significativo de paradigmas van tanto de la generación de sus padres y como entender esta nueva generación, se puede decir que la figura paternal ha desaparecido un poco y que la crianza de sus hijos se ve reflejada muchas veces en terceros, esto los ha vuelto mucho más independientes por esta nueva forma de educar y la forma de como el conocimiento es transmitido.

María Paula: ¿Cómo se comunican los centennials?

Angie: Cada ser humano es tan particular como personas existen en el mundo, pero si existen características comunes significativas del cómo se comunican; por ejemplo, fachadas falsas ante otras personas, no les gusta verse como débiles, se comunican a través de la competencia y competitividad, donde debe de ser aceptado en un nicho o

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



comunidad, les cuesta entrar en dinámicas de “íntima y de ser” donde no les gusta sentir dolor tener emociones intensas de pérdida a las cuales responden con una fachada de alegría, de yo soy fuerte, de nada me pasa y de esa manera se comunican y se vinculan con los demás. Para ellos es mucho más fácil comunicarse a través del móvil que conectar a través de la vista y los sentidos.

María Paula: ¿Cómo describirás su temperamento?

Angie: Son personas muy autoexigentes, creativas, poco flexibles (en algunos momentos les cuesta darse al cambio, pero es por la inmediatez en al cual quieren adquirir el conocimiento, son personas sensibles a aspectos colectivos, son de temperamento activo, es decir, no son pasivos, no aceptan un NO como respuesta, siempre están buscando la explicación de los eventos, por eso suelen ser impulsivas, no son calculadores, algunos no todos son potenciales líderes, empoderados, cada ser humano tiene su temperamento de acuerdo a su historia familiar, a su crianza, de sus genes y demás pero un factor común puede ser la irracionalidad y lo impulsivo, quieren arriesgarse vivir más experiencias y es la forma en cómo se conectan con el mundo.

María Paula: ¿En qué les gusta invertir su tiempo y dinero?

Angie: Yo veo como varios tipos, hay unos que les encanta viajar, conocer para ellos, propiamente aquí en su lugar, en esta caso Medellín, todos los lugares cercanos a Medellín conocer lugares, culturas, como toda una nueva experiencia para ellos es significativo, invierten su dinero en tecnología efectivamente, en estar bien en generar estilos de vida saludable entre comillas, invierten su tiempo en conocimiento, en video juegos, en diferentes tipos de series tú te sientas y puedes hablar más de una serie que de un libro, en conocimiento, creo que en eso.

María Paula: ¿Cómo definirías su espíritu emprendedor?

Angie: Su espíritu emprendedor es innato, ellos de acuerdo a su creatividad forman ideas y proyectos, pero en algunas ocasiones hay que formar para que la estabilidad y al ser irrazonable no se tiren al ruedo y abandonen fácilmente, sino que lo mantengan. Pero siempre a través de las ideas debe leer el mundo desde otra óptica no tanto desde soy sumiso sino desde la proposición y el empoderamiento pueden abrir el espectro.

María Paula: ¿Cómo crees que la historia de Medellín (la violencia por el narcotráfico y la cultura que dejó y otros fenómenos sociales) ha influido en los rasgos de la generación de los centennials?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Angie: La verdad no se esa pregunta que me haces de cómo influye toda la violencia en Medellín a través de los rasgos de los Millennials no sé qué tan viable sea porque es depende en qué lugares hayan crecido y en mi opinión y esto si es muy personal, creo que no afectado en las maneras de ser de ellos.

#### **Anexo 4. Entrevista a Juan David Pérez Patiño – Docente de investigación en desarrollo humano de la Universidad Eafit.**

María Paula: ¿A quienes podemos considerar como centennials y por qué?

Juan David: Yo creo que las consideraciones tienen que ver con el grupo etario de la generación que va en ese intervalo de edades desde los 16 a los 23 años aproximadamente, ¿por qué? yo me imagino que es una caracterización que se da como desde la descripción misma de la población en términos de comportamientos, de actitudes, de forma de pensamientos, precisamente a nivel generacional.

María Paula: ¿Qué gustos percibes como diferentes en cuanto a las otras generaciones?

Juan David: Les gusta mucho viajar, son más bien en términos de eso, la posibilidad de poder viajar, poder expresarse de manera diferente, creo que tienen una relación con la tecnología directa, está incorporada en ellos, no es algo que se forme, sino ya viene como un gen innato, lo cual muestra o empieza a evidenciar como una forma de interactuar distinta, ya quizás no se valora mucho el encuentro de la prespecialidad sino que se generan los intercambios desde lo virtual, acudiendo a diferentes tipos de redes sociales, por ejemplo, que se evidencia de dos líneas, creo que los Centennials ya es como formas de habitar en relación con interacción con otras personas.

María Paula: ¿Qué prioridades tienen los centennials en la vida y qué enfoque le dan a esta?

Juan David: Yo, siento que esa es una pregunta muy general, yo te lo voy hablar con relación desde la experiencia que veo, percibo en términos como en la formación como administradores. Se nota mucho en ellos, pocos se visualizan trabajando para otros, si se visualiza o se percibe o gran orientación a la creación de sus propios negocios u organizaciones, buscando como vivir una experiencia y como aprendizajes para poder venir en su proceso de desarrollo, no se conciben trabajándole a otros, no se conciben vinculados en un sistema de jefe –colaborador sino más bien como creadores de su propia empresa, así los leo en términos de ciertas características.

María Paula: ¿Qué buscan los centennials hoy en día en cuanto a universidad y trabajo?

Juan David: Yo creo que en la universidad ellos buscan aparte de desarrollar ciertas habilidades y también la posibilidad de crear redes sociales el que comúnmente llaman con “coworking”, de hecho la universidad les brinda de poder conocer muchas personas en términos de su proceso, ahora yo también lo que me he dado cuenta es que estos estudiantes, empiezan a darle valor también a otros tipos de espacio o a buscar por ejemplo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

intercambios y estudios por fuera, donde tengan la posibilidad de interactuar, de culturalmente con otros escenarios de tal forma que les dé la posibilidad como de afianzar, ese concepto que yo sí creo que viene de los Millennials pero en los centennials es mucho más evidente es ser ciudadanos de mundo, ya no solo de un territorio, sino pensarse y conseguirse desde la posibilidad de cómo ser ciudadano de mundo.

María Paula: ¿Cuál es el método de enseñanza más apropiado para los centennials?

Juan David: Yo creo que con ellos es muy importante lo experiencial, poderlos llevar como a la práctica a la experiencia ellos desde ahí se conectan y cuando tienen la posibilidad de involucrar la tecnología de la información y la comunicación desde lo visual desde lo informático, les posibilita poder aprender de manera más significativa.

María Paula: ¿Qué le parece fundamental que tenga una empresa para que esta generación se adapte a la misma?

Juan David: Yo creo que es necesario comprender la generación, creo que el gran reto es empezar a desafiar muchos de los paradigmas que se tienen o de los mitos; porque, claramente la organización viene con ciertos modelos mentales que están fundados en otro tipo de generación, entonces desde ahí yo creo que uno de los grandes retos de las organizaciones es comprender las características de esta generación y brindar condiciones, por ejemplo, en términos con la relación con el trabajo, esta es una generación que no se conecta con horarios, si es una generación que no los van a medir por horarios, sino por cumplimiento de resultados de calidad, se les dice que tienen que cumplir, en cuanto tiempo lo tienen que cumplir y ellos lo hacen, ya la flexibilidad creo es uno de los puntos importantes, hay que ser muy flexible en términos de organizacionales porque esta generación de hecho no busca como te decía ahora no busca permaneces mucho tiempo, quizás estar un tiempo determinado, desarrollar ciertas habilidades y emprender otros caminos y otros proyectos, desde ahí sí creo que las organizaciones si tienen que pensarse desde modelos más flexibles con mayor apertura donde puedan posibilitar conexiones para que la generación se adapte y para que la generación pueda también ser recibida en un tiempo prudencial por que claramente uno de los desafíos como retenerlos, cierto, como lograr que permanezcan el mayor tiempo posible.

María Paula: ¿Cómo describirías la educación que les han dado sus padres?

Juan David: Yo creo que esta generación le toco un modelo educativo familiar distinto, es una generación donde muchos de ellos, bueno yo también lo hablo desde la interacción que tengo, yo no interactué con población de bajos recursos, aunque si en la universidad hay personas que se han ganado becas y que vienen de otras condiciones socioeconómicas pues en lo general n las universidades que trabajo es más población que tienen

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

oportunidades “utilities” a nivel económico, en ese tipo de población ya creo que sea sacado un modelo familiar muy distinto, dado que la madre sale también de su núcleo al trabajo entonces son hijos e hijas que por lo general no tienen un acompañamiento muy directo desde sus padres sino que van a ser cuidados por otro tipo de personas, no quiere decir que los padres no se responsabilicen, si cumplen con la responsabilidad, sin embargo, no están directo como veía en la otra generaciones, creo que ahí hay una gran diferencia muchos de ellos son criados por las personas que apoyan el aseo en el hogar, o por los abuelos, por nanas y que empiezan también a mostrar una educación distinta en termino de lo familiar.

María Paula: ¿Cómo se comunican los centennials?

Juan David: Ellos claramente lo hacen dese las “tics” focalizan mucho el proceso por medio de la tecnología y desde la información de la comunicación, muchas redes sociales, celulares, iPad, computador, como todos estos dispositivos. Quizás perdiendo de vista otro tipo de comunicación o el fortalecimiento de otro tipo de comunicación; como lo es, por ejemplo, la comunicación no verbal, que implica ya un dominio del cuerpo de manera diferente, cierto, creo que ahí hay un vacío, hay una brecha grande en su forma de comunicarse.

María Paula: ¿Cómo describirás su temperamento?

Juan David: Me parece difícil estandarizarlo, yo no podría argumentar eso, ya que corresponde a las características particulares de cada individuo, no lo podría generalizar.

María Paula: ¿En qué les gusta invertir su tiempo y dinero?

Juan David: En nuevas experiencias, yo creo que ellos, todo lo que sea una nueva experiencia para poder desarrollar aprendizaje ahí está la posibilidad, creo que también en la misma posibilidad muchos de ellos, de generar sus propios recursos, quizás el poco capital que puedan tener puede ser conseguido desde la familia y desde lo capitalizan con negocios es muy particular porque desde muy jóvenes están como emprendiendo esos propios negocios para poder generar mayor rentabilidad y así capitalizar el recurso que tienen.

María Paula: ¿Cómo definirías su espíritu emprendedor?

Juan David: Muy libre yo creo que es una generación que tiene muy poco apego, distinto a lo que otra generación puede tener, apegos a la familia, a lo cultural, creo que quizás puedes tener mayores herramientas como para emprender nuevas experiencias como te decía es muy común en ellos irse de viaje muy jóvenes son los amigos y para lograr eso

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

creo que hay que superar ciertos temas frente al apego por eso creo que ahí parte como su espíritu emprendedor.

María Paula: ¿Cómo se pueden describir las relaciones interpersonales y profesionales o académicas de los centennials tanto en casa como por fuera?

Juan David: Las relaciones creo que se pueden describir como prácticas, les interesa mucho hacer las cosas de manera rápida y efectiva y para esto son muy hábiles, saben cuándo usar el celular y las redes sociales, pero también saben cuándo es mejor hablar en persona. Creo que tienen una manera muy interesante de comunicarse y de ser efectivos usando las redes sociales.

María Paula: ¿A qué cosas los centennials les dan verdadero valor?

Juan David: Yo siento que, al aprendizaje, poder aprender cosas nuevas desde diferentes experiencias ahí ellos van a darle un valor importante a eso y a lo práctico, por ejemplo, desde el área que yo me desenvuelvo que es la administración, siento que buscan mucho el asunto de lo práctico, pocos se conectan con lo teórico de hecho es una generación que poco lee, no leen o leen de otra manera, no leen el texto la teoría como normalmente otras generaciones lo hacíamos, sino que son una generación más visual y eso implica que dé también poco desarrollo en otro tipo de habilidad o de competencia que es necesaria.

María Paula: ¿Cómo se ve influenciada esta generación?

Juan David: Yo creo que ellos son muy influenciarles por personas que mueven muchas redes sociales, por ejemplo, lo de “youtubers” es un fenómeno muy interesante de jóvenes que se les ocurre contar sus historias sus formas de pensar o la maneja como interactúa con la realidad y de acuerdo con ese carisma que los puede caracterizar son grandes influenciadores en la generación, entonces esta generación se deja influenciar mucho por ese tipo de personajes que se desenvuelven en las redes sociales.

María Paula: ¿Cómo crees que la historia de Medellín (la violencia por el narcotráfico y la cultura que dejó y otros fenómenos sociales) ha influido en los rasgos de la generación de los centennials?

Juan David: Yo creo que en nosotros seguimos teniendo un lastre cultural, sigue habiendo ciertos patrones de comportamiento y hábitos a nivel cultural que marcan, en la forma de interactuar, el asunto de que “el vivo vive del bobo” entonces como tumbar al otro de seguir buscando ese provecho y beneficio personal por encima de lo colectivo puede seguir estando presente, de hecho se ve mucho en la universidad cuando los estudiantes siguen contratando personas para que les hagan sus trabajos, sus exámenes, para sustentar,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

hacer plagios a nivel académico y eso tiene que ver también con un nivel cultural que viene de esa época de la violencia, del narcotráfico de lo que me preguntabas que deja un aspecto muy marcado en términos cultural en la región que sigue marcando este tipo de generación.

## **Anexo 5. Entrevista a Claudia Botero – Coordinadora de relaciones internacionales del Colegio Marymount Medellín.**

María Paula: ¿A quienes podemos considerar como centennials y por qué?

Claudia: Los jóvenes de esta generación, vienen después de los Millennials y son nativos digitales, la tecnología ha estado en sus vidas desde que nacieron, no conocen una vida sin ella, la utilizan para todo, desde que se levantan hasta que se acuestan, incluso la usan hasta para las tareas más sencillas, cosas que ni uno se imagina, son súper ingeniosos; se facilitan demasiado la vida por medio de la tecnología, mejor dicho, son unos expertos. Además, la tecnología no solo ha tenido una influencia alta en los jóvenes sino en toda la sociedad, la vida ha cambiado mucho, ya todo el tiempo estamos conectados, 24/7, los medios de comunicación se encargan de que todos sepamos lo que está pasando en el mundo; y esto se ve reflejado en el impacto entre culturas, las modas se volvieron mundiales.

María Paula: ¿Qué gustos percibes como diferentes en cuanto a las otras generaciones?

Claudia: Quizás el interés por cuidar y preservar el medio ambiente, son individuos muy conscientes del impacto del calentamiento global, pienso que estos jóvenes se enfocan sus acciones en hacerle el mínimo daño posible al planeta. Bueno, también hay algo que les fastidia mucho y es sentir que sus labores se ven muy limitadas por las normas, están más acostumbrados a tener poquitas normas y que sean básicas para poderse mover dentro de ellas; se sienten identificados en los sitios donde tienen libertad para innovar y usar la tecnología y su creatividad como quieran. Finalmente, creo que es muy importante tener en cuenta la relevancia que tiene la igualdad de género hoy en día, viene cogiendo mucha fuerza en las culturas del mundo, estos jóvenes están acostumbrados a la diversidad, a la inclusión y a que todas las personas sean tratadas por igual.

María Paula: ¿Qué diferencias encuentras entre los Millennials y los Centennials?

Claudia: Hay varias diferencias entre los Millennials y los centennials; la primera es que mientras los Millennials vivieron el auge de la tecnología durante su vida y se sienten muy familiarizados a esta, los centennials no conocen otra cosa que la tecnología; hace parte de todo en su día a día y, se podría decir que en cierta manera dependen de esta. La segunda es la manera en que enfrentan los problemas, los Millennials son una generación que se ha sentido presionada para tener éxito en la vida, le temen mucho al fracaso; los centennials no, los centennials ven el fracaso como una oportunidad de mejorar, quieren aportarle al mundo, quieren mejorarlo. Por último, veo una diferencia en el uso y la preferencia de las redes sociales, por ejemplo, Facebook es que red social que los



Millennials usan mucho y que los centennials no determinan, para ellos son Snapchat e Instagram.

María Paula: ¿Qué prioridades tienen los centennials en la vida y qué enfoque le dan a esta?

Claudia: En el mundo de los jóvenes de hoy en día, sentirse realizado es lo más importante de todo, ¿y sentirse realizados por medio de qué?, de cumplir sus metas personales y profesionales, ellos que buscan que su trabajo se balancee con su vida personal. Además, es impresionante el enfoque de estudio y aprendizaje que le dan a la vida, a estos jóvenes se mueren por aprender cosas nuevas, siempre están buscando, leyendo, viendo documentales; y esto creo que se ve reflejado en que son personas muy apasionadas. Bueno, no sé si esto se puede considerar como una prioridad, pero les preocupa mucho el medio ambiente, quieren tener estilos de vida sostenibles en el tiempo; este factor específico es algo que, a mi parecer, más allá de una moda como muchos la consideran, es algo que realmente les interesa y les concierne.

María Paula: ¿Cuáles diría usted que son las prioridades profesionales de los centennials?

Claudia: A ver, yo pienso que los jóvenes por encima de querer ser empleados, o emprendedores, hoy en día, quieren seguir su pasión y hacer parte de equipos de trabajo que les permitan crecer profesional y personalmente, que les den libertad y tiempo para cumplir con sus intereses personales, buscan lugares donde pueden dejar huella; además, buscan buenos desarrollos medio ambientales y sostenibles. Bueno, en todo su desarrollo profesional, son personas muy empoderadas, el mundo es de ellos, por mi lado, están buscando muchas carreras relacionadas con la globalización del mundo, como, por ejemplo, relaciones internacionales, su mundo no es solo Medellín o Colombia, es todo.

María Paula: ¿Qué buscan los centennials hoy en día en cuanto a universidad y trabajo?

Claudia: Bueno primero, están buscando carreras distintas a las normales, lo que no es lo común o lo tradicional, siguen mucho sus sueños y sus propias convicciones. Segundo, creo que le dan mucha importancia a la calidad de vida entonces, buscan universidades o trabajos, que les permitan desarrollar su personalidad y cumplir sus metas, pues ellos, por ejemplo, buscan las universidades que les ofrezcan más clases extracurriculares y en cuanto al trabajo, pienso que buscan oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, siempre buscando aprender, hacer, son muy activos.

María Paula: ¿Cuál es el método de enseñanza más apropiado para los centennials?

Claudia: Yo creo el método de enseñanza más apropiado para los jóvenes hoy en día no es el convencional, es incluir la tecnología en todo el material de aprendizaje y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

comunicación, últimamente se habla mucho de aprendizaje práctico, dándole a los estudiantes experiencias y una educación particular que nadie había recibido y creo por esto, el trabajo está reformándose, estos son jóvenes distintos. Son jóvenes que, por su cercanía a la información en internet, son muy actuales, muy cultos, saben de lo que les interesa y por esto se les debe ofrecer variedad de opciones.

María Paula: ¿Qué le parece fundamental que tenga una empresa para que esta generación se adapte a la misma?

Claudia: Lo primero es que las empresas deben flexibilizarse en todo sentido, para estos jóvenes es súper importante poder disponer de su tiempo para balancearlo con su vida personal. Más puntualmente pienso que el horario flexible es algo fundamental, están acostumbrados a que las universidades les den libertad de crecer y hacer sus cosas y pienso que en una empresa lo valoran mucho. Por el mismo lado, el trabajo en casa es algo que también he visto que es muy atractivo para ellos, la tecnología ha avanzado mucho y hay empresas que ya pueden ofrecer esto a sus empleados. Como consumidores, el e-commerce es la manera en la que compran, por ahí consiguen todo, mientras más fácil sea de conseguir, mejor.

María Paula: ¿Cómo describirías la educación que les han dado sus padres?

Claudia: Yo pienso que eso va en la casa de cada quien, pero si puedo resumir en una palabra la educación que yo siento que han recibido los jóvenes de Medellín sería conservadora. A pesar de esa educación, estos jóvenes no son personas conservadoras y creo que esto se debe a la libertad que viene con la globalización, ellos ven en todas partes noticias y siguen a influencers del mundo y esto de alguna u otra manera los ha educado también a ser personas abiertas, tranquilas, a entender que no todos somos igual y respetar las diferencias.

María Paula: ¿Cómo se comunican los centennials?

Claudia: Los medios de comunicación y las redes sociales son tal vez las maneras más cómodas de comunicarse porque el boom tecnológico se los ha enseñado y permitido; ellos tienen algo que quizás a veces la gente no ve, y es que estos jóvenes son un poco más sigilosos con respecto a lo que comparten en sus redes porque conocen y han vivido los peligros que vienen con compartir todo en las redes sociales. Yo creo que, aunque apenas están en desarrollo, siempre buscan una manera de ser efectivos a la hora de comunicarse, siempre dicen lo que quieren, lo que les gusta y lo defienden.

María Paula: ¿Cómo describirás su temperamento?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Claudia: La tecnología ha hecho que estos jóvenes siempre tengan lo que quieren cuando lo quieren, si ellos quieren saber porque en Europa hay interrupciones públicas solo se meten al internet y en un clic ya lo saben. Este tipo de accesos rápidos que brinda la tecnología ha hecho que estos jóvenes tengan cierta impaciencia para hacer las cosas. Quieren todo ya y no quieren tener que esperar, para ellos es una tortura, por ejemplo, ir a clase con algún profesor que no sea hábil con la tecnología porque no es algo que ellos acepten, les desespera. Al mismo tiempo todo lo que hacen, lo hacen con mucha pasión, no les cuesta hacer lo que tengan que hacer para cumplir sus metas, sus objetivos, son personas muy determinadas.

María Paula: ¿En qué les gusta invertir su tiempo y dinero?

Claudia: Su tiempo y dinero les gusta gastarlos en experiencias, creo yo que lo más valioso para estos jóvenes de hoy en día es compartir momentos con sus amigos y seres queridos. Le dan un enorme valor a los viajes, no les preocupa tener mucho sino vivir mucho, buscan ocio experiencial. En cuanto a su dinero, creo que, aunque va muy encaminado a las experiencias les importa mucho tener un capital para poder emprender, gastan mucho tiempo analizando posibles negocios o buscando como mejorar lo que ya existe. Son súper activos, no les gusta estar quietos; mientras más cosas hagan se sienten mejor, con la globalización han aprendido a darle valor a cosas nuevas, quizás me atrevo a decir que son jóvenes que le dan valor al arte, de todo tipo, cada vez se ven más innovaciones en el mundo artístico.

María Paula: ¿Cómo definirías su espíritu emprendedor?

Claudia: La tecnología les ha dado la creencia de que lo pueden todo y que no tienen límites, el fracaso lo ven como una oportunidad de mejorar y de crecer; estos jóvenes creen mucho en sí mismos. Creo que, como parte de la cultura y la enseñanza de los padres, estos jóvenes todos quieren emprender en lo que les apasiona, quieren aportar, quieren crear lo suyo, son muy autosuficientes por la facilidad que tienen para encontrar información. Pienso que también se podría decir que todo esto en lo que los jóvenes están emprendiendo tiene dos factores que me parecen relevantes, el primero es que la gran mayoría de las cosas que crean o modifican tienen tecnología incorporada y el segundo, es que sus creaciones son amigables o ayudan al medio ambiente.

María Paula: ¿Cómo se pueden describir las relaciones interpersonales y profesionales o académicas de los centennials tanto en casa como por fuera?

Claudia: Creo que, resumiéndolo mucho, podría decir que sus relaciones todas son con “celular en mano”; el celular hace parte de todo lo que hacen en su día a día, se relacionan con otros en redes sociales como Instagram poniendo fotos o historias de sus experiencias,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estos jóvenes usan el celular para relacionarse con otros incluso cuando están hablando en persona, se muestran videos, o fotos, es decir, en la mayoría de cosas que hacen, está incluido el celular. Otra cosa, es que para ellos es muy importante relacionarse bien, buscan ser efectivos en las comunicaciones y pienso que son jóvenes que al enseñarles a respetar las diferencias desarrollaron empatía.

María Paula: ¿A qué cosas los centennials les dan verdadero valor?

Claudia: Le dan valor a la aceptación, estos jóvenes de hoy en día aceptan lo diferente y lo fuera de lo común, además respetan lo de todos, no solo lo que a ellos les gusta. Por ejemplo, el tema de la comunidad LGTBI entre los jóvenes de hoy en día no es nada que los desvele, lo aceptan, lo respetan y si es del caso, lo defienden; como mencioné anteriormente son personas empáticas. También creo que le dan valor a la justicia, buscan que las personas, el medio ambiente, los animales, entre otros, sean cuestiones tratadas con justicia, esto lo buscan mucho, inclusive desde pequeños. Bueno, y, por último, pienso que le dan valor al crecimiento personal, creo que son jóvenes a quienes les interesa crecer en este ámbito, ser buenas personas es importante para ellos.

María Paula: ¿Qué aspectos, situaciones o cosas atraen el interés de esta generación?

Claudia: Les interesa estar siempre conectados, buscan la manera de utilizar la tecnología y las redes sociales para no desaparecerse de sus mundos. El mundo de ellos es online y offline, ninguno tiene más importancia que el otro, pues estos jóvenes se interesan por todo lo que les pueda dar una experiencia online, pienso que de las actividades offline se encargan ellos. Bueno pienso que en su interés también entra el ímpetu de estos jóvenes por aportar algo al planeta y cuidarlo, les interesan todos los proyectos que tengan buenos índices de sostenibilidad. Esto viene de la mano de la empatía de estos jóvenes que mencioné anteriormente, les interesa hacer parte de proyectos que aporten a la sociedad, que mejoren lo que ya existe, les gusta poner un grano, ellos buscan dejar huella.

María Paula: ¿Cómo se ve influenciada esta generación?

Claudia: Se ven influenciados por todos lo medio de comunicación, específicamente las redes sociales, lo que uno ponga ahí inmediatamente genera impacto en esta generación. Si uno quiere influenciar y también impactar a esta generación pienso que la estrategia se debe centrar en la tecnología; siempre y cuando se esté utilizando esta herramienta de manera correcta hay más oportunidades e acertar. La tecnología es su mundo y su idioma son las redes sociales así que para influenciar a esta generación que vive de esta manera, se debe hablar y comunicar en sus términos para así lograr realmente causar un impacto. Por otro lado, estos jóvenes valoran tanto el medio ambiente y las practicas sostenibles que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

creo que haciendo campañas de mercadeo incluyendo mensajes alusivos de estos temas, podrían ser otra manera de influenciar esta generación.

María Paula: ¿Cómo crees que la historia de Medellín (la violencia por el narcotráfico y la cultura que dejó y otros fenómenos sociales) ha influido en los rasgos de la generación de los centennials?

Claudia: La ven como una novela, realmente no veo que estos jóvenes entiendan como pasaron las cosas, pero sus padres si, y si hago una conexión a la pregunta de la educación de los padres, pienso que a esta historia se debe la sociedad conservadora en la que vivimos. Los programas de tv no ayudan, han proporcionado un estilo de moda ligado al narcotráfico y creo que por esto es por lo que los jóvenes no le dan la importancia o la reflexión que amerita el caso. Bueno, lastimosamente nuestra historia creo que ha afectado mucho a nuestra sociedad en aspectos negativos y que por esto debemos ser más rigurosos como educadores o empleadores a la hora de hacer efectivas las normas.

María Paula: ¿En que entorno se han formado los centennials, y esto cómo impacta su manera de ser?

Claudia: Yo pienso que estos jóvenes son más pesimistas e inseguros a la hora de tomar decisiones, en su crecimiento y desarrollo le ha tocado una recesión económica a nivel mundial que ha afectado su manera de ser. También han vivido durante un gobierno colombiano muy complicado en los últimos 8 años y esto les tanto capacidad de resiliencia como una manera de ser determinada ante las adversidades, son muy echados para adelante. Yo pienso que tanto la historia de los años 90 en Medellín, como su desarrollo y evolución a ser una ciudad innovadora y además durante una época difícil de gobierno, han impactado el desarrollo, la personalidad y la cultura de estos jóvenes.

## **Anexo 6. Entrevista a Erika Rojas – Gerente de gestión humana en Supermercados La Vaquita.**

María Paula: ¿Qué tan importante es o debe ser el talento humano para la compañía?

Erika: Para esta compañía el talento humano es fundamental, especialmente he tenido la fortuna de trabajar en compañías muy familiares donde prima la persona creería yo, al punto que a veces nos volvemos “paternalistas” en ciertas cosas porque primero es el empleado, digamos que la única dificultad que tenemos en este modelo de negocio en el cual estamos es un formato donde es muy exigente en horarios, a veces todo el esfuerzo que haces de que la persona se sienta reconocida, se sienta humanamente bien tratada, con un exceso de horarios se puede ver descompensada. Este negocio no para sino 3 veces en el año, de resto está abierto de domingo a domingo, que joven quiere dedicarse toda la vida a trabajar de domingo a domingo en horarios de apertura de 8:00am a 9:00pm y usualmente el cierre se va hasta las diez, a qué horas estudio, a qué horas trabajo y donde finalmente garantizar esas jornadas no es tan sencillos, pero ahí tenemos grandes retos de cómo adaptar nuestros procesos realmente a que estos jóvenes no se vayan, se puedan meter en el campo laboral, porque hoy cualquiera accede a estudio, el que no estudia es porque realmente no quiere porque hay facilidades económicas créditos, pero también hay cualquier universidad en cualquier esquina, pero hay mayor facilidad, entonces todos ven la vida de estudio y luego salgo a trabajar, hay una descompensación entre los que están preparados, pero no están preparados para asumir el mundo laboral, entonces es esa descompensación y llegan los jóvenes en que todos quieren ser doctores de entrada, todos quieren llegar a ser gerentes ya, entonces hay una descompensación porque finalmente las organizaciones también en los puestos de trabajo requerimos que, hacer ese proceso como de inserción laboral del joven o del bachiller o el tecnólogo o el profesional.

María Paula: ¿Cómo reclutar talento para la organización?

Erika: Los procesos de la organización se tienen que, a moldar a las nuevas generaciones, caso contrario que se vive hoy, donde la organización diseña los procesos y luego sale a buscar personal que se acomode al perfil. Ahora los procesos de selección tienen que ser disruptivos donde la entrevista tradicional está pasando a un segundo plano.

María Paula: ¿Cuáles deben ser los principales intereses de una empresa a la hora de reclutar talento? ¿Se cumplen?

Erika: Los intereses de la compañía a la hora de reclutar personal, buscar un ser íntegro y con pasión en lo que hace. (Ser, hacer y trascender) concentración en ser de la persona, ya que es mucho más fácil y rápido cerrar brecha en el conocimiento y en el hacer (técnico), que en cerrar brechas en el ser. ¿Para qué contratar a una persona pensando en que se tiene que cambiar? En lugar de desarrollarle su máximo potencial para que crezca realmente dentro de la organización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

María Paula: ¿Cómo es o debe ser el mix actual de generaciones?

Erika: Supermercados La Vaquita cuenta con un personal muy joven, entonces se puede decir que la mezcla está más inclinada a “Millennials” que, a otras generaciones, pero con unas directivas que no son de dicha generación.

María Paula: ¿Cuáles son los retos para las empresas con las nuevas generaciones?

Erika: Creo que ahora las empresas deben enfrentarse a diferentes retos con las nuevas generaciones entrantes, pero destaco 2 que a mi modo de ver son importantes: ¿Cómo poner a pensar de la misma manera a esas 2 ó 3 generaciones que tenemos al interior de la compañía? ¿Cómo acomodar los procesos dentro de la organización para que realmente se vuelvan atractivos al nuevo personal entrante? Ahora considerando todo lo que abarca un modelo de gestión humana. Es importante tener en cuenta que estos no solo dependen de la compañía como tal si no que también dependen del sistema laboral. Las falencias del derecho laboral y los modelos actuales de las empresas, la nueva generación de jóvenes presenta cierto grado de intolerancia a empezar en los trabajos de la base de la pirámide. Su ambición por llegar a altos cargos dentro de la compañía puede ocasionalmente leerse como impaciencia y no como energía que puede ser canalizada y direccionada de manera que estos puedan alcanzar sus metas mediante avances impulsados por una buena gestión de talento dentro de la compañía

María Paula: ¿Cómo se debe distribuir el talento dentro de la organización y bajo qué criterios se rige esta distribución?

Erika: Usualmente digamos que la manera tradicional es yo tengo el proceso, diseño mi proceso diseño digamos el perfil del cargo, que funciones va hacer la persona y a partir de ahí se define las competencias, salgo a hacer una búsqueda de personas pensando en la competencias que requiero, digamos que esa es la manera tradicional y creo que por mucho tiempo va seguir siendo así; sin embargo, no es el pensamiento de la VAQUITA es mi pensamiento, porque creo que “La cultura vida, eso es de una organización que se llama EQUITEL ellos empezaron a implementar unos modelos muy disruptivos de ubicación de las personas, que me parece súper ganador, ellos para cambiar todo el modelo de la compañía hicieron una evaluación de potencial de toda su gente, entonces decían, bueno, donde están los creativos, y empezaron a buscar personas, bueno esta persona es creativa, en que puesto me sirve, y así empezar a seleccionar y elegir la gente de acuerdo a su potencial, para mí eso es ganadora, porque ahí yo no tengo que cambiar a “Paula”, por ejemplo si Paula es súper creativa para que la voy a contratar en cargo bien numérico, pues estoy castrando a Paula, la frustró, retrasa el proceso, entonces digamos que de esa manera pienso que debe se debería trabajar; pero nosotros la hacemos tradicional.

María Paula: ¿Aplican estrategias para la medición de eficiencia y/o productividad de los empleados y cómo lo hacen?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Erika: No se aplican estrategias para la medición de eficiencia y productividad; se podría decir que esta al momento se mide más al “feeling o tacto”.

María Paula: ¿Cuánta influencia tiene y cómo funciona la cultura organizacional?

Erika: La cultura organizacional de Supermercados La Vaquita se podría definir como cercana, humana y de servicio, enfocada a la simpleza para lograr la máxima efectividad, la cual es de vital importancia que todos sus colaboradores estén alineados a esta para lograr una armonía laboral, existen ciertas cosas que son informales dentro de la cultura que hay que organizarlas porque finalmente eso genera reprocesos, entonces creería yo, que hay que trabajar en eso.

María Paula: ¿Cómo es o debe ser la estructura organizacional, jerárquica o transversal?

Erika: De la estructura organizacional en esta empresa se puede decir que se tiene clara la importancia de la existencia de altos cargos en la compañía, pero a nivel de estructura interna, la distribución de cargos es transversal.

María Paula: ¿Cómo dirías tu que la cultura organizacional influye en las relaciones de los empleados con sus jefes?

Erika: La relación entre los empleados y jefes es muy natural y, en muchas ocasiones, a excepción de algunos altos cargos directivos, los ven como sus iguales, de igual manera que a los dueños; de lo que se puede decir que la compañía se ve beneficiada y no solo por el factor de la cultura organizacional sino porque en un ambiente donde los empleados se sienten en confianza, la comunicación y las labores se realizan de una forma más efectiva.

María Paula: ¿Cómo innovar a nivel de estructura interna para que las nuevas generaciones quieran ser parte de una empresa? ¿Se cumple?

Erika: Yo diría que hoy todavía nos falta mucho, pero esta es una compañía que busca mucho, enamorar el talento muy desde la inspiración, desde la inspiración del otro, a que si mí se me ocurrió a usted también se le puede ocurrir, esto no es de genios, a usted también se le puede ocurrir cosas realmente, creo que funciona muy desde ahí, pero hay que estructurar, hay que estructurar dentro de la organización.

María Paula: ¿Qué tanta innovación debe haber en cuestión de horario, permisos de salida, teletrabajo? ¿Cómo es actualmente?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Erika: Creo que mucha innovación en cuanto a esto ya que si Ofreciéndole a el empleado diferentes métodos de satisfacción personal como por ejemplo: tarde libre para compartir con tus hijos, tarde libre para compartir con tu novio para los que no tenían por ejemplo hijos, mucho en tiempo, porque la gente empieza a valorar mucho los tiempos con los seres queridos, tiempo para hacer tus vueltas notariales, una tarde libre el día del cumpleaños de tus hijos o de tu esposo o de tu ser querido o una tarde libre del día de tu cumpleaños, entonces ese tipo de cosas incentiva mucho a la gente a, este es el mejor lugar para trabajar, jornadas flexibles donde hay gente que no le gusta madrugar o con el pico y placa prefieren madrugar para irse antes del pico y placa, antes de que les toque los trancones, también todo lo que son tele trabajo, o sea lo que cuesta hoy un metro cuadrado de una oficina es muy costoso, pero el metro cuadrado en la casa de un empleado pues un colaborador no me cuesta nada, me cuesta instalarle el equipo, buen luz, buena ventilación, y que la persona pueda trabajar desde su casa, lo que pasa es que eso tiene otros retos, tienes que tener muy buenos esquemas de medición, buenos indicadores para que sepas que la persona si cumple, pero usted lo hizo en dos horas, listo siéntese las otras dos horas a ver televisión o váyase para el gimnasio , todo este tipo de cosas ayuda muchísimo a que la gente no sienta como que esto es una cárcel porque finalmente cuando la gente trabaja por obligación, y se tiene que quedar por obligación eso genera mucho esfuerzo emocional, el esfuerzo emocional vale por 3 en el costo financiero.

María Paula: ¿Qué tipos de incentivos tienen (salarios económicos y/o emocionales)?  
¿Cómo cree que esto influencia a un trabajador?

Erika: Los tipos de incentivos dentro de Supermercados la Vaquita son: Básicos, variables (cargos especiales), bonificaciones por rendimientos en áreas comercial, compensaciones no salariales (descuentos, bonos para empleados). Digamos que hasta ahora, digamos que es como a grandes rasgos, desde mi experiencia que cosas se pueden implementar como dentro de los salarios emocionales y esquemas de compensación también, que funcionan y me funcionaron en otras compañías, no solamente la paga básica, sino de que compone toda esa paga total, y en esa paga total esta todo lo que son beneficios extralegales como primas extras, como lo es la bonificación adicional, como una prima de navidad, como una prima adicional de vacaciones, nosotros tuvimos la fortuna de ligar mucho el tema de compensación flexible v/s desempeño, entonces esquemas de escala "A, B, Y C" , entonces, listo yo tengo días adicionales de vacaciones, 5 días adicionales de vacaciones para el 10% de la gente que tuvo mejor evaluación de desempeño, entonces son 5 días adicionales terminan siendo, 5 días de salario pero te los estas dando en tiempo, que para las nuevas generaciones eso es muy representativo 5 días adicionales, para los que están en el promedio esperado entonces no son 5 sino que son 2 días adicionales de vacaciones y para los que están en el desempeño "C" que son los que están digamos, tenemos que mejorar, esos se quedan como congelados los beneficios, pero también busca como tener beneficio pero que vayan a la par también del desempeño de la persona, ahí también

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

siempre ligábamos como los mejores desempeños a mejores beneficios entonces la gente se esfuerza por ser el mejor porque quiero más días de vacaciones, quiero más días libres y por ejemplo implementamos una “tiquetera” para él y la familia, tan sencillo como unos vales donde a la persona se le una tarde libre para lo que lo que quieran.

María Paula: ¿Cómo aporta esta empresa en tema de responsabilidad social y medio ambiente? ¿Qué tan importante considera este tema?

Erika: Para la empresa el tema de responsabilidad social es muy importante; por esto les exige a todos sus proveedores etiquetas reutilizables y reciclables. Además de ser partícipe de la fundación Viviendas Reciclables; fundación dedicada a la recolección y transformación de plástico en parques y viviendas habitables para recicladores de la ciudad. Otro tema en el cual la empresa hace mucho énfasis, es la capacitación del personal en temas de reciclaje para que lo apliquen al interior de la empresa y lo repliquen en exterior empezando desde sus hogares.

## **Anexo 7. Entrevista a Claudia Salazar – vicepresidente de gestión humana en Celsia.**

Claudia: Te voy hablar pues como desde nuestra organización nosotros nos encontramos en un negocio que no es digamos intensivo en mano de obra pero si como puede ser el negocio de retail que si es intensivo en mano de obra ,pero si es intensivo en competencias y en lo que es la cualificación del talento ósea estamos en un negocio supremamente competido en donde el talento calificado es lo que nos hace ser de verdad diferenciadores inclusive yo que vengo o las dos venimos de la industria de retail en donde el talento humano no necesariamente es tan calificado porque son cargos más operativo el talento sigue siendo el diferenciador para lograr las estrategias porque a ti todo te lo pueden copiar las tecnología la infraestructura todo te lo pueden copiar menos la gente entonces definitivamente pues el talento humano es la clave en realidad lo que le da esa esencia a las compañías y le ayuda a lograr esas estrategias las compañías se pueden mejor dicho reventar la cabeza con muchas estrategias pero es la gente finalmente la que la lleva a cabo entonces solo por la gente es que se van a lograr las estrategias entonces es parte fundamental

María Paula: ¿Qué es el activo intangible más importante para la organización porque en la medida que logramos nosotros podemos tener la misma tecnología los mismos recursos, pero lo que hace diferenciador la organización es su talento humano y eso aquí en la organización lo tiene súper claro todo el comité directivo y trabajamos mucho pues por ese frente pues por todos los temas de desarrollo, todos los temas de talento humano

Claudia: Ósea para concluirte el talento humano es lo único que puede hacer diferente a una compañía en un sector o dentro de sus competidores el talento es lo único que la logra hacerse diferenciar de las otras

María Paula: ¿Cómo están funcionando los procesos en la organización y si hay una brecha que ustedes piensan que deberíamos de hacer un análisis interno y externo cómo funcionan los procesos?

Claudia: Bueno nosotros en ciencia venimos en un proceso de transformación cultural hace tres años en donde la compañía se planteó una nueva estrategia pero determino que para poder lograr esa estrategia tenía que intervenir la cultura de la organización entonces se hizo un trabajo a la par de definir cuál iba hacer la estrategia para competir en los nuevos mercados de la compañía y cuál es la cultura que la compañía requería para que esa estrategia se pudiera llevar a cabo porque éramos conscientes que con la cultura que teníamos respondía tal vez a una estrategia anterior entonces definimos con un equipo ampliado de colaboradores cual era la cultura que requeríamos y venimos hace tres años trabajando en esa cultura para que este digamos apalancada con esa estrategia ósea si nosotros queremos ser ágiles en respuesta de nuestros clientes esta cultura tiene que ser ágil, si nosotros queremos ser cálidos y atender a los clientes de una manera diferenciadora

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

al sector de las utilities tenemos que tener una cultura interna de calidez y diferenciamiento entonces hemos venido también trabajando la parte de la estrategia y la cultura digamos algo en lo que tenemos que seguir trabajando cuando tú dices de que nos soñamos y en lo que estamos en lo que debemos trabajar es en el esquema de líderes de jefes definitivamente la gestión humana no la hacen en las organizaciones ,las áreas de gestión humana

La gestión humana es pues como un dinamizador de procesos, es como esa guía para los líderes pero son los líderes los responsables de este talento y son los que tienen que de verdad propender por el desarrollo, por el bienestar, por el clima laboral de sus equipos a cargo.

Entonces si nos preguntas en que tenemos que seguir trabajando es en esa focalización de líderes para que ellos también trabajen por su gente.

María Paula: ¿Como se maneja el reclutamiento de talento para la organización?

Claudia; Pues mira nosotros tenemos varias fuentes de reclutamiento la que más nos funciona es el referido como es un sector tan especializado entonces el ingeniero eléctrico conoce a otro ingeniero que quiere trabajar con nosotros o el que trabaja con el proveedor que se quiere venir a trabajar con nosotros entonces el tema referidos en esta organización nos funciona muy bien adicionalmente al tema referido tenemos todo lo que es el reclutamiento a través de redes sociales, utilizamos mucho Licking y ya lo otro nosotros hacemos parte del grupo argos y como grupo argos a veces hacemos unas convocatorias entre todas las empresas del grupo argos y también nos da muy buenos resultados bien sea porque nos sale una persona de cemento que se quiere pasar el sector de la energía o porque tiene un familiar que trabaja y nos remite la hoja de vida y nosotros también tenemos las bolsas universitarias, llamamos a los egresados de las principales universidades donde tienen esas carreras específicas y también nos da resultado.

Hay otra forma de reclutar que se ha vuelto muy innovadora y es como la auto búsqueda de las personas, hoy en día los jóvenes son un poco más activos que lo que era en otras generaciones o por lo menos yo que llevo muchos años ya en recursos humanos más de 20 años veo que hoy en día los pelaos casi que deciden donde quieren trabajar y se arriesgan a mandar la hoja de vida a la compañía a ver que le resulta, se consiguen los correos electrónicos, ósea son muchos más activos en la búsqueda de empleo y no solo esperan a que está ofreciendo el mercado si no que ellos también se ofrecen entonces aquí permanentemente no solo a través de redes sociales si no del correo electrónico llegan hojas de vida de personas jóvenes, recién egresados o egresados que ya tienen una trayectoria corta y dicen yo quiero trabajar en Celsia no sé si hay vacantes o no pero yo quiero trabajar allá, los jóvenes se arriesgan un poquito más a eso que antes no se veía esto, antes simplemente las personas revisaban el mercado quien estaba ofreciendo un

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

puesto y se apuntan para eso, ahora es que ellos se ofrecen porque el interesan las compañías, eso es algo que ha cambiado mucho en el reclutamiento, el reclutamiento antes era que las empresas buscaban a las personas, ahora las personas buscan las empresas, o sea escogen donde quieren trabajar.

María Paula: A nivel organizacional ¿Cuáles son los principales intereses que tiene ustedes cuando están seleccionando el personal? Aparte de las características de las técnicas.

Claudia: Mira, nosotros desde el trabajo que venimos haciendo hace 3 años hemos creado una cultura muy particular, pues nosotros tenemos unos pilares de cultura y básicamente enmarcamos todos nuestros comportamientos en esos pilares, te vamos a regalar este libro donde enmarcamos la cultura de Celsia y hay puedes ojearlo es muy chévere y conocer un poco más sobre la cultura. Nosotros tenemos cinco pilares para trabajar aquí que son:

1. Damos lo mejor para crecer juntos
2. Somos ágiles y confiables
3. Nos atrevemos a ser diferentes
4. Disfrutamos haciendo la vida más fácil
5. Seguridad (la seguridad es un pilar fundamental en la organización)

Nosotros cuando seleccionamos básicamente buscamos en esas competencias conductuales (como en esa forma de ser las de las personas) lo que nos muestre en el proceso que sea una persona adaptable a la cultura de la organización, porque permanentemente le decimos a todos nuestros colaboradores que todo lo que hagan antes de hacerlo piensen si están enmarcados dentro de los pilares, o sea que todas las actuaciones de la organización este enmarcadas dentro de los pilares de cultura, entonces además de lo técnico que es supremamente importante y la experiencia de la personas buscamos que sea una persona que se adapte culturalmente porque somos conscientes que una de las principales causas de deserción o de errores en los procesos de selección es que la persona no tuvo un proceso de adaptación a la cultura de la organización, puede ser el más teso tener todo los doctorados del mundo, pero si no se adapta a la cultura a la que llega, no lo va a lograr en esta ni en ninguna organización.

María Paula: ¿Cómo es el MIX actual de generación que tienen en la empresa?

Claudia: Tenemos un 25% Baby Boomers, 44% Generación X, 31% Millennials, como podrás ver nosotros tenemos ya un 30% de esta generación y esto en cada momento va cambiando porque ya los Baby Boomers se van jubilando y van dándole paso a estas nuevas generaciones; por ahí había una pregunta si mal no recuerdo que decía: ¿cuál era la mezcla adecuada o recomendada para estas generaciones? Yo creo que no existe, para mí no existe ninguna fórmula, creo que debe haber un sano balance entre todas las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

generaciones ya que todas las generaciones traen un poco que le puede aportar a las compañías yo creo que hoy en día los Baby Boomers aportan su experiencia, su conocimiento de cómo se hicieron las cosas en el pasado, esa historia que es tan importante porque así queramos hacer cosas nuevas no podemos cambiar esa historia, entonces los Baby Boomers apuestan eso; la generación X te apuesta esa disciplina, constancia, entrega por el trabajo y los Millennials te trae todo ese componente innovador, disruptivo que quiere estar moviéndose más no entre compañías si no entre proyecto entonces no quieren estar siempre en lo mismo y esa generación X si te puede dar esa estabilidad, entonces uno no puede tener una compañía en donde todos quieren estar brincado de proyecto en proyecto, ni todos estables sin quererse mover, ni todos jóvenes que no conocen el pasado, entonces yo creo que es un sano balance entre todas las generaciones lo que debemos tener. Y algo muy importante que tenemos con esas generaciones lo vi hace poco es que el Millennials por estudios que hemos hecho mercotalento, mediciones de ambiente laboral somos una compañía que atrae Millennials y los retenemos, esa retención se da porque el estereotipo del Millennials varia muchos dependiendo de su necesidad económica, sus estudios, de muchas situaciones entonces cuando ellos llegan a la realidad organizacional, no es como un prototipo tan similares todos ya que varían mucho dependiendo de su necesidad económica, de sus estudios, de muchas situaciones que al llegar a la realidad organizacional no es un prototipo tan similares todos, todos son distintos porque a algunos les toco mucho trabajo estudiar, se esforzó y sus papás hicieron un gran esfuerzo y luego tenemos otro que tuvo todo, esos comportamientos son distintos siendo la misma generación, entonces nosotros con EAFIT hicimos una investigación para conocer el Millennial colombiano y salieron como tres estudios dependiendo del estrato social, ese estudio de la EAFIT es muy bueno porque al millennials sea estereotipado mucho con él, con el típico Millennial de clase alta o de la influencia norte americana que no quiere sino viajar, pasear, que no quiere sino trabajar tres meses o el europeo, trabajar seis meses y viajar 6 meses en el invierno, no el Millennials colombiano típico de clase media tiene obligaciones, tiene que ayudarle a los papás, tampoco es que se quieran quedarse en una empresa diez años, puede que no tenga ese mismo nivel de expectativa de estar de 7am a 7 pm en una compañía, si tiene esa expectativa de balancear su vida laboral con su vida personal, como el de la generación X que vivían para trabajar, pero tampoco es que quiera estar saltando de compañía en compañía, ni mochileando por el mundo a toda hora, sabe que tiene que llegar un momento de estabilizarse puesto que el Millennials en su momento va a pasar a ser de otra generación porque se va a casar, va tener una familia, va tener que pagar la hipoteca de la casa, va tener la misma obligaciones de todos, entonces eso también importa.

María Paula: ¿Cuáles son los retos con estas nuevas generaciones?

Claudia; De todos los estudios que hemos visto, hay algo muy claro el Millennials lo que busca es poderse desarrollar y crecer integralmente en poder tener una vida personal, una

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

vida familiar, una vida laboral y que el trabajo le ofrezca retos, o sea que no sea un trabajo rutinario que cumpla diez años haciendo la misma cosa, que le permita avanzar, pero no jerárquicamente si no en conocimiento, en rendimiento, en sentirse retado, en aprender; yo creo que los retos para las organizaciones que tiene Millennials es: primero brindar un ambiente de trabajo donde se permita el balance vida personal y laboral, yo creo que eso es indispensable en un Millennials y segundo se siente retado es decir que el sienta que está aportando a la organización no que está haciendo un trabajo rutinario y en términos de compensación, no necesariamente todo es dinero si no que un salario emocional es muy atractivo para ellos, que le permitan aprender, crecer y desarrollarse, además de retos personales en su qué hacer es algo que nos ayuda a retenerlos. Y el papel emocional juega un papel determinante en ellos si uno les marcha desde lo emocional ellos están tranquilos y un reto para nosotros lo que no somos Millennials es entender y cambiar de paradigmas, porque es que nosotros los más grandes es que si no te quedas hasta las 6 o 7 pm, vinimos es a mamar gallo, que si te paras a tomar un tinto entonces ya no está siendo eficiente, desde el punto de vista de los que no somos Millennials es entender formas de trabajo diferente y enfocarnos a los resultados es decir si una persona me está entregando los resultados que yo requiero a que me importa si se va a las cinco, seis o siete lo importante es que me cumple con las metas y los objetivos propuestos entonces yo creo que para las organizaciones también es un reto importante aceptar y entender que las formas de trabajo cambiaron existe el teletrabajo, tu puedes estar en la calle trabajando desde tu celular o un Ipad, lo importante es tener unas metas claras, establecer unos objetivos para que esos resultados se puedan ver.

María Paula: ¿Qué incentivos tiene en cuanto a salarios emocionales?

Claudia; El día emocional que es un día remunerado al año que la persona puede sacar en cualquier momento que ya se llama el del cumpleaños, en esos incentivos que tenemos para nuestros empleados tenemos uno que se llama Flexi Trabajo que básicamente tiene cuatro instancias que son:

1. Flexi Familia: para las madres cabezas de familia, con niños pequeños, niños enfermos, con discapacidades o adulto mayor pueden trabajar desde su casa dos o tres días a la semana
2. Flexi Lugar: al ser una compañía que tiene presencia nacional, no nosotros tenemos personas que trabajan en Medellín, pero son de otras ciudades del país, entonces en épocas especiales del año las personas pueden trabajar desde otras oficinas así no sea su base, si no tenemos oficina, pero si alguna organización que sea del grupo le ofrecen una oficina para que puedan trabajar desde ese lugar.
3. Flexi Tiempo: que las personas una vez al mes puedan sacar un día para hacer trabajo desde su casa, pero adicionalmente a eso tenemos teletrabajo si tu trabajo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



es susceptible cargo tu puedes tele trabajar dos o tres días desde tu casa. Pero si tu cargo es o no es apto, es decir: si no tienes que estar en reuniones todo el día o eres una secretaria o recepcionista no puedes hacer tele trabajo.

4. Flexi Day: un día que se puede trabajar desde casa.

También existe el salario emocional, ya existen otros beneficios que son económicos, educativos, tenemos varios programas de formación, tenemos un auxilio educativo que se le da un monto a cada trabajador en pregrado, posgrado, técnico que le damos una suma de dinero por semestre para que haga sus estudios académicos, tenemos el programe becarios que es un programa que por lo general se va patrocinados con un 70%- 30% o un 90%- 10% donde el trabajador pone el 10% y la empresa pone el 90% cuando son maestrías en el exterior, también tenemos cursos, seminarios y actualizaciones que ofrece el sector permanente mente a los trabajadores se los otorgamos y también tenemos toda una malla educativa que tenemos en varias escuelas una escuela que es la técnica que es todo lo relacionado con energía y también tenemos una con grupo argos que es grupo arco escuela liderazgo, seguridad del trabajo, servicio al cliente.

Adicional a eso, dentro de nuestra estructura de trabajo tenemos un tema que hemos denominado a eso células de trabajo son una experiencia de aprendizaje porque cuando la compañía tiene retos o temas a desarrollar a nivel interno de sus procesos o nuevos desarrollo o temas de innovación conforma unas células de trabajo, hace el lanzamiento y las personas se inscriben sin importar de que área son, simplemente se hace una convocatoria, queremos conformar o crear una célula de trabajo para trabajar en cierto temas, la gente interesada de y se hace un proceso de selección y se arma bajo la metodología de células de trabajo, un equipo interdisciplinario donde hay personas de todas las áreas con diferentes conocimientos se juntan para encontrar una solución u ofrecerle a la compañía un proyecto sobre un tema en específico; es eso es una manera de desarrollar a las personas.

También estamos a punto de iniciar un programa de pasantías en el exterior aprovechando la fidelidad que tenemos con Cementos Argos de que personas de otra geografía vengán a Colombia y los de Colombia vayan a otra geografía a trabajaren nuestro negocio.

María Paula: ¿Cómo distribuyen el talento dentro de la organización? ¿Cómo distribuyen el talento de un nuevo ingreso? ¿Cómo lo asignan?

Claudia: Nosotros hacemos un proceso de selección importante objetivo, donde procuramos que las personas, tengan las competencias técnicas que requiere, si no las conductuales de la cultura y de su área, porque lo que nosotros hacemos es un mapeo de la organización del talando a través de las evaluaciones de desempeño, valores de potencial interiormente y de ahí salen una lista de potenciales y no necesariamente deben

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



estar distribuidos en toda la organización, están ubicados en diferentes posiciones y lo que uno hace con eso potenciales es que brechas tienen frente a la excelencia o hacia el desarrollo, hacerle unos planes de desarrollo o de carrera y cuando uno encuentra un vacante en un área y tiene un potencial que puede salir por esa vacante lo llevo allá, más que distribuirlo es identificarlo, a través de varias metodologías, la gestión de desempeño que es un proceso interno que desarrollamos en la organización tiene un ciclo anual para evaluar el desempeño de las personas, la valoración de potencial es algo que hacemos para valorar ese talento y las competencias y que brechas tiene frente a su desarrollo y luego hacemos un mapeo de ese talento lo tenemos a vacante en las diferentes áreas se va tomando de ese talento para ubicarlo en las diferentes posiciones.

María Paula: ¿En temas de satisfacción laboral como creen que una empresa se puede distinguir? Y ¿Qué experiencia se le debe ofrecer al empleado dentro de la organización?

Claudia: Que hay posibilidades de crecer, tienen una buena remuneración, se sienten orgullosos de lo que hacen, les gusta su desempeño en el trabajo y se sienten cómodos en él, eso es lo que marca la diferencia en los ambientes laborales y el equipo o el líder es quien apoya todos los incentivos y todas las prácticas que se desarrollan en la empresa.

## **Anexo 8. Entrevista a Marcela Echeverri – Equipo de gestión humana en Puntos Colombia.**

María Paula: ¿Qué tan importante es o debe ser el talento humano para la compañía?

Marcela: Bueno la verdad es que para nosotros el talento humano, la gente o como queramos entenderlo son muy importantes ya que ayudan a lograr la estrategia de esta. La verdad la empresa tiene un enfoque muy distinto en áreas de Gestión Humana tradicionales, ya que enfocamos los procesos en la estrategia de la y que es lo que el negocio necesita para poder lograr, ejecutar y articular dicha estrategia. Todas las acciones de gestión humana desde el reclutamiento, buscan que sean personas que le sirvan a la estrategia; que sean personas que realmente se puedan adaptar a lo que esta necesite y quiera hacer, a su cultura, que se formen y se vayan volviendo expertos en temas sin perder la integridad de lo que es el negocio. Se piensa que “a punta de máquinas “no lo vas a lograr todo, pero que, con ideas, planes de trabajo, equipos enfocados, es más fácil llegar a esa estrategia.

María Paula: ¿Cómo reclutar talento para la organización?

Marcela: La parte del reclutamiento es muy importante, pero a veces se nos olvida el ¿Como uno crea una marca empleadora fuerte? Eso es lo que nos permite que nos lleguen muchas hojas de vida, a través de ese voz a voz que la gente quiere trabajar en Puntos Colombia porque sienten que es una empresa distinta, porque sienten que es una empresa que está haciendo cosas diferentes, que tiene un buen ambiente laboral, nos soporta mucho el reclutamiento porque en el momento en el que sacamos una vacante tenemos una cantidad gigante de hojas de vida a gente queriendo trabajar acá.

Entonces trabajar en la marca empleadora es un punto súper importante para poder tener un buen reclutamiento ya que se hace por diferentes canales como LinkedIn, medio por el cual recibimos muchas solicitudes. Nosotros incluimos a los empleados, incluso en este momento tenemos una campaña en donde les pedimos a todos que nos mandaran posibles candidatos para unas vacantes que tenemos, y si el empleado es efectivamente contratado pues si empieza a trabajar con nosotros la persona tiene entre uno o dos días libres; entonces los que están acá y conocen como es el manejo, como es el ritmo del trabajo serán los mejores para saber quiénes pueden o no trabajar en “Puntos Colombia”.

Además, utilizamos métodos tradicionales como publicar en las bolsas de empleo, en las universidades, en Comfama, en redes sociales.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

María Paula: ¿Cuáles deben ser los principales intereses de una empresa a la hora de reclutar talento? ¿Se cumplen?

Marcela: Que se ajusten a la cultura y que tengan conocimientos técnicos básicos, pero sobre todo que sean capaces de ajustarse a la cultura porque lo técnico se aprende más fácil

María Paula: ¿Cómo es o debe ser el mix actual de generaciones?

Marcela: Acá nosotros tenemos gente súper joven, tenemos muchos “Millennials”, llegamos a un punto de tener un 70% de esta generación dentro de la empresa, pero nos tocó empezar a buscar gente un poquito más grande para ocupar unos cargos porque se necesitan cosas que la experiencia no la reemplaza.

María Paula: ¿Cuáles son los retos para las empresas con las nuevas generaciones?

Marcela: Mucho, yo creo que nos tenemos que adaptar todos los procesos a la tecnología, nos tenemos que volver súper ágiles, más que para las nuevas generaciones es a los cambios del entorno. Yo creo que si uno es una empresa que es capaz de entender cuáles son las características de su entorno fácilmente es capaz de ser una empresa atractiva para las diferentes generaciones; porque si tú vas cambiando pues finalmente vas ofreciéndole a la gente lo que ellos quieren para trabajar, entonces yo creo que hay que entender muy bien lo que está pasando en la realidad del mundo para poder saber laboralmente que es lo tienes para ofrecer.

María Paula: ¿Cómo considera que está y debe estar la retención del talento de la nueva generación?

Marcela: A esta gente se le retiene a punta de retos; ósea, ese tema de retención a través de clases de bienestar, de darles muchas cosas no, yo creo que la retención tiene que ser uno a uno, nosotros tenemos una cosa muy clara y a veces a las empresas se les olvida y es que uno no tiene que retener a todo el mundo. La rotación en una empresa es sana completamente sana hay que retener unos talentos que son súper necesarios para que la organización sobreviva, pero más que los talentos hay que retener el conocimiento de la gente, entonces si tú eres capaz de retener ese conocimiento pues la gente puede ir y venir de acuerdo a cuales sean sus intereses y tener una persona motivada es tener una persona activa y comprometida con la empresa, tener una persona desmotivada que tú la estés reteniendo por dinero; que eso es lo que pasa por ejemplo en muchas empresas que les dan unos beneficios tan impresionantes que la gente no tiene para donde moverse entonces yo creo que es retenerlos, retener a quien realmente las organizaciones necesita retener, y retenerlos con lo que para esa persona es realmente importante; es decir, no todo el mundo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

quiere comprar casa, no todos quieren tener hijos, no todo el mundo quiere estudiar, hay distintas maneras de retener y para eso tenemos que conocer muy bien a las personas.

María Paula: ¿Cómo se debe distribuir el talento dentro de la organización y bajo qué criterios se rige esta distribución?

Marcela: No, nosotros al ser una empresa tan joven estamos contratando gente para los puestos que necesitamos cubrir, y a medida que van entrando pues van cambiando las actividades y las personas.

María Paula: ¿Qué estrategias se utilizan para optimizar el talento humano?

Marcela: Yo creo que la mejor manera de optimizar el talento es teniendo unos jefes súper empoderados de su papel, el tema de liderazgo es vital, porque el líder es el que conoce cuales son las capacidades de su equipo, ósea en gestión humana conocemos unas capacidades genéricas, conocemos unas habilidades genéricas, conocemos unas necesidades, unos intereses, unos gustos genéricos de la persona; pero el jefe, es el que conoce a profundidad que es lo que le pasa en el día a día a la persona, cuáles son sus capacidades, sus intereses, que les gusta que no les gusta, que mala cara te hace en el momento en que le asignas una tarea ósea el optimizador y el que hace más eficiente o menos eficiente un equipo de trabajo. Definitivamente es el líder y hay que trabajar con esos líderes.

María Paula: ¿Aplican estrategias para la medición de eficiencia y/o productividad de los empleados y cómo lo hacen?

Marcela: Estamos implementando en el momento una medición de desempeño, pero es súper “insipiente” a partir de retos nosotros la llamamos “evaluación del desempeño para el desarrollo” porque lo que hacemos ahí es que le obligamos al personal; por decirlo así, que se ponga unos retos medibles y alcanzables en un determinado tiempo y eso lo que nos permite ver que tanto van cumpliendo esos retos o logrando los objetivos que nos propusimos como compañía.

María Paula: ¿Cuánta influencia tiene y cómo funciona la cultura organizacional?

Marcela: La cultura organizacional es como el ADN que nos hace diferentes; no mas ayer estábamos haciendo un ejercicio de definir la cultura que queremos para Puntos Colombia ya que tenemos un equipo más conformado poquito más estable, más grande. Al principio se hizo una definición cuando eran como 5 o 6 personas, ahora somos 52 hicimos un nuevo ejercicio y lo que decíamos es que nos podrán querer copiar y lograr copiar muchas de las cosas que hacemos, la tecnología, puede que exista otro programa de lealtad que utilice

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

los mismos proveedores, que se parezca en colores, que se parezca en lo que quiera pero nunca van hacer capaces de copiarnos nuestra cultura; y esa cultura, es el ADN es lo que moviliza, lo que nos hace diferentes , es lo que le da ese gustico para poder venir a trabajar.

María Paula: ¿Cómo es o debe ser la estructura organizacional, jerárquica o transversal?

Marcela: Nosotros hemos cambiado la estructura 77 veces; por lo cual nos dimos cuenta que existen estructuras en las que se pierden en las fronteras y son capaces de adaptarse con facilidad a las necesidades del negocio, adaptando metodologías ágiles donde se hacen trabajos interdisciplinarios, totalmente diferente a como se trabajaba antes; que por ejemplo, para el caso nuestro el equipo comercial trae un cliente y se lo pasa al equipo de operaciones, para que el equipo de operaciones diga cómo debe de operar y se lo pasa a mercadeo para que mercadeo haga y luego se lo pasa a tecnología para que tecnología lo implemente y luego no si no que hay una persona de cada uno de esos equipos de trabajo, trabajando en un proyecto que se llama activación de un nuevo usuario entonces se hace mucho más ágil; porque están la persona de mercadeo, de operaciones tomando las definiciones y hacen las definiciones de cómo debe de funcionar el negocio y salen y hacen sus tareas. Entonces para ese caso existen como unos jefes matriciales que son los que te dan los permisos de las vacaciones, como un jefe de área normal, que se encarga de ver como estas, planea acciones de desarrollo, te da los permisos que sean necesarios pues hace como la acción de un día a día de un jefe normal y están otros tipos de jefes que se llama como los principales, que son como los líderes de esas células. Esos son los que organizan tu trabajo al interior de esa célula que ejecutan el trabajo de manera transversal porque eso lo que nos permite es responder más rápidamente a las necesidades del mercado.

María Paula: ¿Cómo dirías tú que la cultura organizacional influye en las relaciones de los empleados con sus jefes?

Marcela: Influye completamente porque es que la cultura quien nos dicta como nos comportamos, este tiene esas raíces que son los principios, los valores que finalmente terminan en unos comportamientos; entonces la cultura es quien la que da esas reglas del juego para organizar esas relaciones entre los jefes y los empleados.

María Paula: ¿Qué tanta innovación debe haber en cuestión de horario, permisos de salida, teletrabajo? ¿Cómo es actualmente?

Marcela: Bueno yo creo que lo que pasa es que uno quisiera hacer muchas cosas muy distintas pero la misma legislación laboral se vuelve muy estricta. El empleado entiende una cosa por teletrabajo y a veces se les olvida que nosotros regimos bajo una legislación

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

laboral que es supremamente estricta y que el “MINTIC” tiene un decálogo gigante, donde te pide 800000 mil cosas antes de decirle a un trabajador puedes hacer teletrabajo.

Entonces uno quisiera hacer muchas cosas distintas, pero no se puede salir de la regulación, en el momento en que un inspector del ministerio de trabajo viene y lo visita, uno empieza a pedirle a uno un montón de vainas que hasta ahí se le acaban a uno las ganas de innovar. Que es lo que sí se puede lograr, tener jefes tan empoderados que sean capaces de administrar ese talento, donde sea el quien aplique la gestión humana. Jefes que conozcan perfectamente cuales son las necesidades de un empleado; por ejemplo, dar permisos para llevar sus hijos a las guarderías, siempre y cuando cumpla con los objetivos y metas propuestas; trabajar más en equipo.

María Paula: ¿Qué tipos de incentivos tienen (salarios económicos y/o emocionales)? ¿Cómo cree que esto influencia a un trabajador?

Marcela: Mira cuando nosotros empezamos a trabajar el 1 de agosto como empresa, teníamos un presupuesto para empezar a funcionar como un proyecto basado en esto a nosotros. Nos dieron el reto de ¿Cómo hacer para motivar a la gente? Entonces dijimos, peguémonos de lo que puede ser interesante para la gente: tenemos un paquete chévere de días libres , son más o menos 6 días libres al año que la gente puede disfrutar para hacer sus cosas entonces tenemos un día para consentirte , tenemos medio día de cumpleaños, tenemos teletrabajo, tenemos horario flexible los viernes salimos a las 2 de la tarde; varias opciones muy desde el tiempo de disfrute que realmente sienta que esto es como una recompensa por haber hecho su trabajo muy bien y que tiene la posibilidad de tener esos días de disfrute.

Tenemos dos incentivos económicos pero a veces lo que sentimos es que a la gente se le olvida mucho esas cosas o que se acostumbran, entonces el ser humano es inconforme por naturaleza, entonces esos incentivos lo que nos pasa es que se les va volviendo como un paisaje entonces unos no se acuerdan que los tienen entonces no los disfrutan y dicen que no es que no tenemos nada y a otros se les vuelve obligación no estoy hablando de los empleados de acá porque son súper agradecidos súper lindos pero lo que puede pasar en el común de las organizaciones es que esos incentivos cuando son tan genéricos se le vuelven a la gente paisaje.

María Paula: En temas de satisfacción laboral, ¿cómo cree que una empresa se puede distinguir de las demás?

Marcela: Yo creo que la mejor manera de diferenciarse, debería ser la capacidad de resolver las necesidades de cada empleado de manera particular, ósea mi obsesión es como yo soy capaz de hacer planes de bienestar a la medida eso es como mi obsesión número uno; porque es que finalmente cuando tú estás haciendo cosas para la masa pues al 70% le

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

gusto y al 30% no le gusto y te hablo mal de la actividad todo el tiempo. Entonces si yo soy capaz de conocer súper bien a mi cliente interno por decirlo así y de darle cosas a la medida yo diría que esa es la mejor manera de darle bienestar.

María Paula: ¿Qué experiencia se quiere ofrecer al empleado dentro de la organización?

Marcela: Dentro del propósito interno de la empresa se quiere brindar experiencias innovadoras a través de todo el ciclo de vida del empleado; para la empresa desde el reclutamiento es una experiencia, el cual tiene una duración de 2 semanas como máximo y se busca cautivar y enamorar al trabajador ofreciéndole el producto (Puntos Colombia), cuando el empleado llegue a su puesto de trabajo se sienta que de verdad llegó a la mejor empresa, se sienta importante, se sienta bien; cuando se le haga desarrollo a la persona, de verdad sienta que lo están desarrollando, que está creciendo, que está apoyando, que aporta valor; todo es una experiencia en torno al trabajador para que se sienta aludido; para que en el momento en el que él decida irse o sea que la compañía tome la decisión diga “que delicia volver a esta empresa” o yo quiero ser cliente.

María Paula: ¿Cómo aporta esta empresa en tema de responsabilidad social y medio ambiente? ¿Qué tan importante considera este tema?

Marcela: Para Puntos Colombia el tema de responsabilidad social es tan importante que lo tiene dentro de sus valores el cual es “generar valor a la sociedad” y está dentro del plan estratégico para el próximo año; para el cual se están identificando las verdaderas causas que van acorde con este negocio para empezar a trabajarlas y así aportar realmente en algo de eso que le robe a la sociedad para producir, y ser capaces de devolvérselo de igual o mejor estado de cómo lo recibí o lo tome. Desde Gestión Humana insistimos que responsabilidad social es desarrollar las personas, entregándole a la sociedad mejores profesionales y seres humanos; y por otro lado es ser un programa incluyente en donde tenemos una diversidad de opciones para todo el mundo y su cotidianidad.