

Influencia de los programas de *endomarketing* en la retención de talento de la generación *Millennial* en pequeñas y medianas empresas de Medellín

Vanessa Galvis Rendón

vgalvis@gmail.com

Vanessa Marín Higueta

vane.marin0404@gmail.com

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Mercadeo

Asesores:

María Claudia Mejía G, PhD.
mmejiagi@eafit.edu.co

Mauricio Bejarano B.
mbejara@eafit.edu.co

Maestría en Mercadeo
Escuela de Administración
Universidad EAFIT
Medellín
2020

Contenido

1. Introducción.....	9
2. Contexto que origina la situación de estudio.....	11
3. Justificación.....	20
4. Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio	21
5. Objetivos	21
5.1. Objetivo general	21
5.2. Objetivos específicos	21
6. Marco conceptual.....	22
6.1. Reputación corporativa	23
6.2. Marca empleador	25
6.3. Cultura organizacional.....	29
6.4. Motivación laboral	34
6.4.1. <i>Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow</i>	34
6.4.2. <i>Teoría del factor dual de Herzberg</i>	35
6.4.3. <i>Teoría de los tres factores de MacClelland</i>	36
6.4.4. <i>Teoría X y Teoría Y de McGregor</i>	36
6.5. Retención de personal	40
6.6. <i>Endomarketing</i>	50
6.7. <i>Millennials</i>	58
6.7.1. <i>Características de la generación millennial</i>	58
6.7.2. <i>La generación millennial en el ambiente laboral</i>	60
6.7.3. <i>Desafíos de las empresas frente a los empleados millennials</i>	63
7. Metodología	66
7.1. Tipo de estudio.....	66
7.2. Sujetos	67
7.3. Método de análisis	70
8. Hallazgos y discusiones	71
8.1. Programas o actividades de <i>endomarketing</i> que están aplicando las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana	72

8.1.1. Implementación y estructuración de planes de motivación y retención	72
8.1.2. Actividades de motivación de personal implementadas	74
8.2. Razones que motivan a la generación <i>millennials</i> a permanecer en una empresa	76
8.2.1. Qué valoran de sus trabajos los empleados <i>millennials</i>	76
8.2.2. Por qué renuncian a sus empleos los <i>millennials</i>	81
8.3. Percepción que tienen los expertos, líderes y empleados <i>millennials</i> frente a las estrategias de <i>endomarketing</i> implementadas en las organizaciones	91
8.3.1. Impacto de las actividades y estrategias de motivación actuales sobre la rotación de empleados <i>millennials</i>	91
8.3.2. Límites y obstáculos a la hora de implementar un plan de motivación	94
8.3.3. Aprendizajes después de implementar planes de motivación.....	96
9. Conclusiones y consideraciones finales.....	98
Referencias	102

Lista de gráficos

Gráfico 1. Tipologías culturales en la empresa	31
Gráfico 2. Elementos que conforman la cultura organizacional.....	32
Gráfico 3. Pirámide de las necesidades	35
Gráfico 4. Teoría de los dos factores	36
Gráfico 5. La pirámide del compromiso	39
Gráfico 6. Beneficios más valorados según la generación	49
Gráfico 7. Modelo de Marketing Interno de Leonard Berry.....	544
Gráfico 8. Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos	555
Gráfico 9. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed	566
Gráfico 10. Modelo de Marketing Interno de Lings.....	566

Lista de tablas

Tabla 1. Valores y variables del talento.....	25
Tabla 2. Razones de renuncia voluntaria	44
Tabla 3. Estrategias monetarias de retención de personal.....	45
Tabla 4. Estrategias no monetarias de retención de personal.....	46
Tabla 5. Definiciones de <i>endomarketing</i> por parte de diversos autores.....	511
Tabla 6. Características de cuatro generaciones en el sector salud	611
Tabla 7. Perfil profesional de expertos entrevistados	68
Tabla 8. Perfil profesional de líderes de gestión humana entrevistados	69
Tabla 9. Perfil demográfico de empleados <i>millennials</i> entrevistados	69
Tabla 10. Actividades de motivación actualmente implementadas	744
Tabla 11. Principales motivadores para un <i>millennial</i> dentro de una empresa....	766
Tabla 12. Expectativas de un <i>millennial</i> sobre la organización	788
Tabla 13. Factores de desmotivación laboral para un <i>millennial</i>	844

Resumen

El relevo generacional y la convivencia entre distintas generaciones impacta fuertemente las dinámicas internas, la cultura organizacional, el clima laboral y las estrategias de gestión de las empresas; por tanto, la gerencia debe replantear sus procesos y programas a corto, mediano y largo plazo, para llenar con éxito las vacantes disponibles por la salida programada o inesperada de antiguos empleados o empleados clave. Al tiempo que puede lograr una efectiva, sana y clara comunicación entre empleados con características, conductas, necesidades y expectativas diferentes, debido a su edad, formación y nivel de familiaridad con la era digital, los dispositivos móviles y las herramientas tecnológicas.

Por otra parte, existe una marcada concepción acerca de los *millennials* como jóvenes incapaces de permanecer mucho tiempo en un mismo trabajo, ávidos por la aventura y el constante cambio, amantes de los nuevos desarrollos tecnológicos y adictos a las redes sociales, ambiciosos a la hora de aspirar a posiciones de prestigio y alta responsabilidad en las compañías, y con la mirada puesta en salarios a veces impensables para los empleadores (Robert Walters, 2017).

Al entender el *endomarketing* como una estrategia organizacional y los empleados *millennials* como una población en ascenso al interior de las compañías, se propone la siguiente investigación con la que se pretende entender qué busca y espera un empleado de dicha generación frente a su puesto, su cargo y la organización que lo contrata; de qué manera las compañías tratan de atraer, retener y motivar a estos jóvenes; y qué tan efectivos son los esfuerzos del área de mercadeo, en caso de que realmente se realicen, para garantizar la continuidad, estabilidad, productividad y empoderamiento de los colaboradores frente a sus roles y equipos de trabajo.

De esta manera, con esta investigación se aporta al conocimiento que tienen las empresas respecto a la retención de talento humano *millennial*, a la vez que se pueden desmentir algunos de los mitos que se han generado alrededor de esta

generación de jóvenes, que sigue siendo el centro de atención de campañas publicitarias, artículos de opinión e investigaciones sobre motivación laboral.

Así, se logra demostrar que buena parte de los conceptos sobre los que diversos autores construyeron el perfil de empleado *millennial*, obedecen a experiencias empresariales particulares y pueden sufrir variaciones dependiendo del contexto, región, el país, la cultura o subcultura, la naturaleza de la empresa e, incluso, las características demográficas del empleado *millennial*.

Para esta investigación se eligió como método de recolección de datos primarios la entrevista a profundidad. Como público objetivo se consideraron expertos consultores en temas de retención y programas de motivación; líderes de gestión humana; y empleados *millennials* de Mipymes, pertenecientes a los sectores servicios y manufacturero. El área geográfica de influencia fue la ciudad de Medellín.

Palabras claves: Cultura organizacional, *Endomarketing*, *Millennials*, Motivación laboral, Retención de personal.

Abstract

The generational changeover and the coexistence among different generations strongly impacts the internal dynamics, the organizational culture, the labor climate and the management strategies of the companies; therefore, management must rethink its processes and programs in the short, medium and long term to successfully hire people for the available vacancies due to the planned or unexpected departure of former employees or key employees. At the same time, the companies can achieve an effective, healthy and clear communication among employees who have different characteristics, behaviors, needs and expectations due to their age, training and level of familiarity with the digital age, mobile devices and technological tools.

On the other hand, there is a marked conception of millennials as young people unable to stay long in the same job, eager for adventure and for the constant change, they are new technological developments lovers and addicted to the social networks, ambitious when they are aspiring to prestigious and high responsibility positions in companies, and with their eyes towards wages sometimes unthinkable for employers (Robert Walters, 2017).

By understanding endomarketing as an organizational strategy and millennial employees as a rising population within companies, the following research allows to understand what a millennial employee is looking for and what they expect about their position, their responsibilities and the organization that hires him; how companies try to attract, retain and motivate these young people; and how effective are the marketing area efforts, if they are really carried out, to guarantee the continuity, stability, productivity and empowerment of employees facing their roles and work teams.

In this way, this research contributes to the knowledge that companies have regarding the retention of millennial human talent, while at the same time it is refuted some of the myths about this generation of young people who continues to be the center of attention of advertising campaigns, opinion articles and research on work motivation.

Thus, it is possible to demonstrate that a good part of the concepts on which various authors built the millennial employee profile are due to particular business experiences and may undergo variations depending on the context, region, country, culture or subculture, the nature of the company. And, even, the demographic characteristics of the millennial employee

For this research, the in-depth interview was chosen as the primary data collection method. The target audience included expert consultants on retention issues and motivation programs; human management leaders; and Mipymes millennial employees from the services and manufacturing sectors. The geographical area of influence was Medellín city.

Key words: Organizational culture, *Endomarketing*, *Millennials*, Work motivation, Personnel retention.

1. Introducción

Existen muchas investigaciones de mercado, trabajos de grado, artículos de opinión y análisis exploratorios, con los cuales se ha intentado identificar, describir y comprender los verdaderos motivadores e inhibidores que llevan a un *millennial* a permanecer o renunciar; además de intentar explicar el porqué del conflicto entre empleados de generaciones anteriores y esta moderna generación.

Con esta investigación se busca analizar la importancia que tiene para las empresas desarrollar planes, programas y/o actividades que consideren el fenómeno de empleados *millennials* como actores dinámicos, reales y con comportamientos, filosofías de vida y herramientas de comunicación particulares que, de no ser gestionados estratégicamente, pueden perjudicar las relaciones empresa-empleado e, incluso, empresa-cliente externo.

Ahora bien, esta problemática será abordada desde el *endomarketing* o mercadeo interno como área clave del Marketing Holístico (Kotler & Keller, 2006), sin dejar de lado su conexión con las funciones de gestión humana y la estrategia organizacional. También se definen los conceptos de motivación, *endomarketing*, *employer brand*, cultura organizacional, y la interrelación entre todos ellos, a fin de ampliar el panorama que nos servirá de mapa para cumplir cada uno de los objetivos que animan esta investigación.

A propósito de estos últimos, se resalta que el objetivo general apunta a comprender la influencia que tienen las actividades de *endomarketing* sobre la retención de empleados *millennials*. Y con los objetivos específicos se busca un acercamiento a prácticas reales de *endomarketing* en las pymes de Medellín; a la percepción que dejan sus resultados en la mente de expertos, empleadores y colaboradores; y a identificar qué tanto animan a un empleado *millennials* a permanecer en una empresa.

La metodología propuesta para este estudio es de tipo cualitativo. El método es descriptivo y exploratorio, el instrumento de investigación es la entrevista a profundidad, y los resultados están interconectados y analizados a la luz de la bibliografía disponible en la materia, para identificar cómo responden a cada objetivo y en qué medida validan o refutan cada idea preconcebida, desde las fuentes secundarias o la misma experiencia personal de las investigadoras.

El trabajo de campo se desarrolló durante el año 2019 y los sujetos de estudio fueron cuatro expertos en temas de *endomarketing* y/o motivación de personal, tres líderes de actividades de bienestar laboral, y 15 empleados *millennials*, de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín de los sectores servicios y manufactura.

Este trabajo está compuesto por cuatro apartados. En el primero, una vez claro el planteamiento del problema y los objetivos de investigación, se realiza una revisión bibliográfica disponible en las principales bases de datos acerca de motivación, cultura organizacional, marca empleador, *endomarketing* y *millennials*. En el segundo se diseñan los instrumentos de investigación con los cuales se abordan los diferentes perfiles de entrevistados. En el tercer apartado se lleva a cabo el trabajo de campo, mediante reunión formal con cada uno de los entrevistados y aplicación del cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas. Y finalmente, se realiza la validación y elaboración de hallazgos y conclusiones de la investigación, a partir de los datos primarios y secundarios obtenidos durante el proceso.

Así, se espera reunir datos suficientes, veraces y coherentes, que sirvan como insumo para los directivos que deseen incluir planes de gestión efectivos y acordes a las nuevas dinámicas generacionales y, por supuesto, como retroalimentación para las líderes de esta investigación, quienes han experimentado esta problemática desde sus vivencias profesionales.

2. Contexto que origina la situación de estudio

En el marco del 1er Congreso de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa, realizado en la ciudad de Bogotá el pasado 26 de septiembre de 2019, la ministra de trabajo, Alicia Arango Olmos, aseguró –basada en cifras del DANE– que las “MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional, generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia”, es decir, son la fuente de trabajo para más de 16 millones de colombianos (Ministerio del Trabajo, 2019).

Por su parte, en un informe sobre la actualidad macroeconómica del país y sus perspectivas 2020, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – Anif – y la compañía consultora británica AON aseguraron que el crecimiento económico del país sería moderado, tanto para 2019 como para 2020, puntuándose en un 3.3% anual, un índice por encima de la región, sin contar, claro está, con la incertidumbre por cuenta de otras variables macroeconómicas y la desaceleración económica mundial. Sin embargo, en su análisis proyectan que el promedio de la tasa de desempleo estaría alrededor del 10.5%, es decir, que aumentaría con respecto al mismo periodo de 2018 y sería uno de los más altos en los últimos años (citados en Valora Analitik, 2019).

Del mismo modo, el BBVA en el informe “Situación Colombia” elaborado por BBVA Research es pesimista en cuanto a la disminución de los niveles de desempleo, argumentando que el consumo privado ha crecido con lentitud, dado que los hogares no están muy dispuestos a demandar algunos bienes durables y de vivienda, los cuales a su vez, reactivan el empleo (Portafolio, 2019).

En concordancia con lo anterior, la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (Cepal), en su Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2019, presentado el 12 de diciembre de 2019 en Santiago de Chile, resaltó

la generación de empleo como uno de los principales desafíos de la economía colombiana para el 2020 (Cepal, 2019).

Pues bien, el gobierno sigue apuntando a las reformas como su principal carta sobre la mesa y la protesta social continúa encabezando los titulares, debido al descontento generalizado que polariza al país. Algunos opinan que dichas reformas necesitan un gran esfuerzo de pedagogía porque los ciudadanos están prevenidos, otros consideran que el gobierno ante su impopularidad debería quedarse estático y no cambiar nada, pero hay en cambio un tercer grupo que defiende la idea de que cualquier cambio laboral o pensional, por pequeño que sea, contribuirá al bienestar social (Semana, 2019).

No obstante, aunque desde el análisis macroeconómico la tasa de desempleo es atribuida, entre otras cosas, a la desaceleración del consumo y la inversión, y el generar empleo sigue siendo uno de los principales objetivos en los programas políticos para ganar popularidad, especialmente entre las masas más vulnerables, al interior de las organizaciones las dinámicas son otras y sostener una planta productiva o expandirla es importante, porque afecta directamente la productividad y la estructura de costos.

Es decir, los empresarios saben que la gestión administrativa debe apuntar no solamente a crear más puestos de trabajo, sino también a lograr que los empleados permanezcan y se alineen con los objetivos corporativos. De otra manera sería imposible lograr una continuidad que contribuya a mejorar las curvas de aprendizaje, lograr la eficiencia operacional e impactar positivamente los índices financieros de rentabilidad y crecimiento.

La consultora de reclutamiento y selección Hays (2017), (citada en el El Nuevo Siglo, 2018), realizó un estudio con 415 directivos responsables directos de los procesos de contratación, dentro de la cual señala que en Colombia existe un nivel

de rotación en las compañías, que incluso llega al 74%, sobre todo, en edades tempranas de 20 a 29 años (El Nuevo Siglo, 2018).

Sumado a lo anterior, AndeanEcuador, firma miembro de la red mundial de Deloitte Consulting, calcula que el costo de reemplazar a un empleado es equivalente al 30% de su salario anual, teniendo en cuenta que se debe incurrir en procesos de reclutamiento y selección, la inducción y el entrenamiento, y el costo en la caída por la productividad (Deloitte, 2017).

Por su parte, el experto John Badel, coach de carrera de Lee Hetch Harrison, estima que en Colombia cuando una persona renuncia a su cargo, la empresa incurrirá en un costo estimado en 12 veces el valor del salario de esa persona, medida que es arrojada por el costo de aprendizaje del nuevo empleado –calculado entre 3 y 6 meses–, el tiempo que la persona se toma en adaptarse y realizar óptimamente sus funciones –calculado en 4 meses– y todos los costos relacionados con reclutamiento, selección, dotación y capacitación (Olarte, 2016).

Por consiguiente, las empresas necesitan revisar sus tasas de rotación, no solo para tener claras las cifras, sino más bien para encontrar por qué se generan. Con seguridad existen sectores y trabajos cuya naturaleza propician la alta deserción de empleados, entre los cuales podríamos mencionar la minería, las cadenas de comidas rápidas y el sector BPO o los *contact center*, dada las extenuantes jornadas de trabajo y el limitado tiempo personal.

Aun así, vale la pena cuestionarse acerca de ¿Quiénes renuncian y por qué? Pues son muchas las empresas que pierden de vista los índices de rotación, consideran que su gestión de talento es impecable y, sin darse cuenta, la estructura de costos comienza a tambalear por cuenta de las múltiples renunciaciones y los desgastantes procesos asociados a reemplazar un trabajador.

Con respecto a este punto, Alexander Hernández, gerente de Azul Innovación, expresa que “normalmente las empresas no son conscientes de que uno o varios empleados están pensando en renunciar y cuando sucede los toma por sorpresa, por eso es importante que las empresas se preocupen por medir constantemente el clima laboral y la satisfacción de los empleados, a fin de poder identificar oportunamente esas causas ocultas de la desmotivación, aburrimiento y deseo de buscar otro empleo” (Olarte, 2016).

Para la guía salarial Colombia 2018, la firma Hays también reunió una muestra de 1084 trabajadores vinculados a empresas de diferentes sectores productivos, para indagar sobre su relación con su situación actual y sus intenciones de cambiar de empleo y/o empresa. Los hallazgos arrojaron que el 51% considera que el salario actual es justo con relación a sus funciones, el 44% se acoge a la remuneración variable, un 80% opina que el manejar un segundo idioma les debería significar un aumento de salario y el 85% se manifiesta abierto y disponible para trabajar en el exterior (El Nuevo Siglo, 2018).

Si bien el salario es considerado la principal causa por la cual un empleado está dispuesto a renunciar, estamos de acuerdo con que no es la única. Entonces tendríamos que cambiar la pregunta de ¿Por qué renuncian las personas?, a: ¿Y por qué un empleado decide quedarse?

En su estudio Hays (El Nuevo Siglo, 2018), encontró también que un 97% de las compañías considera beneficios adicionales a la hora de retener profesionales, tales como: teléfono, seguros de vida, teletrabajo, auxilio de estudio y opción de préstamos, entre otros.

De manera análoga, en una encuesta realizada en febrero 2018 por la consultora Michael Page en Colombia, donde participaron más de 360 candidatos entre los 25 y 50 años, se encontró que el balance entre la vida personal y profesional pesa bastante para ellos, además del acceso a otros beneficios que enriquezcan su labor.

El informe muestra que para el 94.4% es muy importante que la empresa ofrezca opciones como *home office* u horario flexible, el 30% destaca los subsidios de estudios, y el 29% los planes de capacitación y formación; incluso el 30% aseguró que una empresa que no incluya el salario emocional en sus políticas tendría que pagar COP \$3.000.000/\$3.500.000 adicionales al salario, para ser considerada una opción de continuidad (Michel Page, 2018).

Hay que mencionar, además, otro fenómeno que ha ido ganando popularidad entre los expertos en gestión humana, y es el tema del síndrome de “Burnout” o fatiga laboral. De acuerdo con un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Colombia se estima que uno de cada cinco empleados padece estrés y fatiga, siendo estos los factores más perjudiciales para la salud de los trabajadores y detonantes para los altos índices de rotación de personal en las organizaciones (La República, 2019).

Resumiendo hasta aquí, la generación de empleo en Colombia no solo depende de las iniciativas diseñadas por el gobierno de turno para incentivar la creación de nuevas vacantes, sino también de otras variables relacionadas con los planes estratégicos al interior de cada compañía. Estaríamos completamente sesgados si las tasas de desempleo se atribuyeran únicamente a una desaceleración económica, al déficit fiscal, a la inflación o a las tasas de interés, y se obvian otras razones como la desmotivación por las condiciones laborales, el optar por un trabajo informal con tal de no continuar en X empresa, o incluso, preferir salir del país buscando mejores ofertas que superen las colombianas.

Así mismo, nada ganarían las empresas si a pesar de tener más puestos de trabajo disponibles, no están preparadas para enfrentar los retos que trae consigo una planta de seres humanos que, de estar insatisfecha, solo acarreará reprocesos, sobrecostos, baja productividad y un eterno ciclo de contratar y reemplazar empleados.

Ahora veamos la segunda parte del cuestionamiento, y es ¿Quiénes son los empleados que más rotan?

Según Michael Page Colombia (2019), más del 60% de las empresas manifiestan que la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones es un gran desafío. Esta consultora destaca que mientras otras generaciones se interesan por el salario y los ascensos, los *millennials* se concentran en los salarios emocionales. Y exponen que, en una encuesta realizada a jóvenes de 25 a 30 años, el 23% de ellos están dispuestos a escuchar nuevas propuestas, aunque ya estén trabajando.

En consonancia con lo anterior, Deloitte (2017) reporta que en una encuesta sobre *millennials* realizada por Deloitte Global en el año 2016, se encontró que “el 44% de los *millennials* pensarían en dejar sus actuales empleos en los próximos dos años y esa cifra aumentaría en el 2020 a 66%” (p. 7).

En este sentido, los empleados *millennials* comienzan a aparecer como la población laboral más inestable o, al menos, con menos tiempo de permanencia en la empresa en comparación con empleados de generaciones anteriores. De hecho, según una publicación de *The Guardian*, en la elaboración de una encuesta a jóvenes de la generación Y o “*millennials*”, el 90% aseguró que no tenía intención de quedarse en un mismo trabajo por más de cinco años. El mismo diario expresa que para las empresas no solo se trata de costos de liquidación, sino también de fuga de información y pérdida de contactos, activos intangibles igual o a veces más importantes que el mismo flujo de caja (citado en Finanzas Personales, 2015).

Bajo estas circunstancias, se expone la urgente necesidad de que los líderes empresariales y de recursos humanos cuenten con herramientas, estrategias e ideas innovadoras, acordes a las nuevas características de la oferta laboral y específicamente de los empleados *millennials*, como la fuerza en ascenso dentro de las organizaciones. De acuerdo con el experto en generación *millennials*, generación Z e innovación, Fromm (2015), para el año 2030 los *millennials* serán el

75% de la población laboral en el mundo, y según estimativos del DANE, más del 22% de la población en Colombia es *millennial* (DANE, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena revisar algunas de las principales investigaciones realizadas sobre las aspiraciones, expectativas, opiniones y percepciones que tienen los empleados *millennials* acerca de las organizaciones, sus puestos de trabajo e, inclusive, sobre sus jefes.

Así, por ejemplo, en el año 2011, Young Invincibles y la Fundación Kauffman desarrollaron una encuesta a jóvenes residentes en EEUU para conocer sus ambiciones empresariales. La encuesta fue ejecutada por la firma Lake Research Partners y Bellwether-Research. En este estudio cuantitativo se encontró que el 54% de los *millennials* ya han comenzado un negocio o les gustaría hacerlo en algún momento en el futuro. Además, se resalta el hecho de que son los jóvenes latinoamericanos y los afroamericanos los más entusiastas acerca de las expectativas futuras de ser emprendedores: el 64% y el 63%, respectivamente (Young Invincibles, 2011).

Más adelante, en el 2013, Telefónica a través de la firma de estudios de mercado, encuestas políticas y consultoría estratégica con sede en los Estados Unidos, Penn Schoen Berland, realizó 6.702 encuestas a jóvenes entre los 18 y 30 años, en 18 países, en tres regiones. Los resultados de este estudio global muestran que el 30% de los *millennials* latinoamericanos sueñan con emprender su propio negocio y en la mayoría de ellos el énfasis de sus metas está en el crecimiento profesional antes que en el personal. Además, el 81% de los *millennials* de esta región están interesados en trabajar en el extranjero y el 73% de ellos considera que el gobierno local no hace nada por retener talento y evitar la fuga de capital intelectual (Telefonica S.A. Germany, 2013).

En el mismo año, Odesk, la plataforma online que conecta a empresas y a *Freelancers* en todo el mundo a través de Internet, y la firma consultora en

generación Y llamada Millennial Branding, realizaron un estudio que titularon "*Millennials and the Future of Work*". La encuesta fue operada por la firma de investigación independiente Genesis Research Associates, y a través de ella se abordó a más de 3.000 profesionales independientes, dentro de los cuales hubo 1.958 *millennials*. Los hallazgos más importantes revelan que el 72% de los encuestados quieren ser totalmente independientes por la sensación de "libertad" que les genera la idea, y la cual asocian a:

- 1) Trabajar donde quieran (92%)
- 2) Trabajar cuando lo deseen (87%)
- 3) Trabajar en proyectos más interesantes (69%)
- 4) Viajar mientras trabajan (50%)

Sumado a lo anterior, esta encuesta también reveló que los profesionales independientes se consideran a sí mismos como empresarios (el 60% de los encuestados), y cuando se les pidió que definieran las características de un emprendedor, mencionaron aspectos tales como ser arriesgado, visionario y alguien que detecta oportunidades (Odesk, 2013).

A su vez, Trinet Perform (2015), una organización de empleadores basada en la nube para pequeñas y medianas empresas, en asocio con Wakefield Research, publicó los resultados de una encuesta realizada a 1.000 empleados de EEUU, que se diseñó con el objetivo de conocer los impactos negativos de las evaluaciones de desempeño que se hace a los *millennials*. Los principales hallazgos son:

- El 62% de los *millennials* se han sentido sorprendidos por una revisión de desempeño.
- El 74% frecuentemente se siente confundido acerca de cómo sus gerentes y compañeros piensan que se están desempeñando en el trabajo.
- El 47% siente que recibir una revisión de desempeño les hace sentir que no pueden hacer nada bien.
- El 22% se ausentó por enfermedad para evadir la evaluación de desempeño.

- El 59% sienten que su gerente no está preparado para dar su opinión durante las revisiones de desempeño.
- El 28% dijo que después de la revisión de desempeño comenzaron a buscar trabajo.
- El 35% se quejó de sus compañeros de trabajo.
- El 15% de los encuestados se ha sentido abrumado y ha llorado por su trabajo.

No obstante, aunque esta encuesta refleja la ansiedad con la cual reaccionan los *millennials* frente a una evaluación de desempeño, el estudio también mostró que eso no significa que estos jóvenes *millennials* no quieran ser retroalimentados sobre su gestión y rendimiento, sino, por el contrario, desean que se haga de forma más frecuente, pero con métodos distintos que estimulen el diálogo abierto, comentarios justos e imparciales, y una comunicación en doble vía (TriNet, 2015).

En relación con el contexto colombiano, podemos citar el estudio realizado en 2015 y liderado desde la unidad académica de Alta Dirección de la Universidad EAFIT, encabezado por el docente Diego René Gonzales-Miranda, junto con un equipo multidisciplinario, y en alianza con 11 empresas de las principales ciudades del país. El estudio se titula “Los *millennials* en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional”. Los resultados fueron presentados en el año 2017 y entre sus destacados está la definición de cuatro tipos de *millennials*, a saber:

- *Millennial* tipo A. Es un individuo con salario alto, sin obligaciones familiares restrictivas y con un alto nivel de formación.
- *Millennial* tipo B. Es un individuo cuyo salario es proporcional a la estructura que ocupa en la jerarquía organizacional. Se espera de él un ascenso seguro que permita mejorar su calidad de vida. No tiene obligaciones familiares o las puede delegar, y está pasando por un proceso de formación que lo lleva a transitar hacia el nivel profesional.
- *Millennial* tipo C. Es un individuo que tiene un salario y cargo bajo en la estructura organizacional, no posee obligaciones familiares restrictivas, y posee un bajo o medio nivel de formación educativa.

- *Millennial* tipo D. Es el *millennial* tipo C, pero con algún tipo de obligación familiar.
(Gonzales-Miranda et al., 2017, p. 14)

Si bien este estudio permite tener una mirada mucho más acertada sobre el empleado *millennial* de nuestro país, sigue siendo insuficiente en una nación con una realidad social tan cambiante; en un territorio geográficamente fragmentado en regiones con identidades, costumbres y formas de vida propias; en una sociedad dividida ante los cambios políticos de los últimos años y que ha salido a marchar a favor y en contra del gobierno de turno, por las reformas y el presupuesto para la educación.

3. Justificación

El crecimiento de la concentración de la fuerza laboral *millennial* y la necesidad de buscar el óptimo manejo de sus recursos, exige a las empresas encontrar estrategias, programas o planes para retener a su personal y evitar los sobrecostos que conlleva reemplazarlo.

Frente a estos procesos de atracción y retención de talento, nace el *endomarketing* como una apuesta del departamento de mercadeo, para enfrentar los retos que traen consigo las nuevas dinámicas generacionales.

No obstante, no solo se trata de lograr la permanencia de los empleados *millennials*, sino también de hallar la manera de equilibrar la comunicación y la convivencia entre estos últimos y las demás generaciones existentes al interior de una compañía, promoviendo al tiempo la adaptación tecnológica, la apertura al cambio y el trabajo colaborativo entre todos los integrantes del sistema.

La presente investigación, por tanto, nace como una oportunidad para generar un contenido, desde el mercadeo, en sintonía con lo que realmente sucede al interior de las empresas de Colombia, y en este caso, de Medellín.

El propósito de este trabajo está inspirado en nuestra experiencia como líderes de medianas y pequeñas organizaciones, caracterizadas por tener dentro de su planta administrativa y operativa a jóvenes de la generación *millennials*, en los cuales se ha observado comportamientos, estilos de vida, gustos, preferencias, estructuras de pensamiento y formas de trabajo similares.

Se ha elegido como eje central el tema de *endomarketing*, un concepto con el cual se pretende entender el papel que juegan las empresas a la hora de conocer, entender, atraer y fidelizar a su cliente interno, en este caso, a la generación *millennial*; pues estamos convencidas de que las buenas prácticas siempre deben empezar desde casa.

4. Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿Cómo influyen los programas de *endomarketing* en la retención de talento humano de la generación *millennial*, en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Describir la influencia que tienen las actividades de *endomarketing* sobre la retención de talento humano de la generación *millennials*, en empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Medellín.

5.2. Objetivos específicos

- Conocer los diferentes programas o actividades de *endomarketing* que están aplicando las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana.

- Identificar las razones que motivan a la generación *millennials* a permanecer en una empresa.
- Reconocer la percepción que tienen los expertos, líderes y empleados *millennials*, frente a las estrategias de *endomarketing* implementadas en las organizaciones.

6. Marco conceptual

Este proyecto de investigación está fundado sobre el *endomarketing* como estrategia empresarial y los empleados *millennials*, como el eje central para su aplicación; sin embargo, transversal a ellos existe una serie de necesidades, acuerdos, políticas, procesos, relaciones, prácticas y filosofías organizacionales que influyen, impactan, alimentan e inclusive limitan los alcances del mismo programa de mercadeo interno. Así mismo, hay disponible una serie de estudios previos y toda una teoría de caracterización alrededor de los grupos generacionales, que permite entender la correspondencia y divergencia entre las diferentes poblacionales y que, sin duda, afectan la convivencia laboral.

Por tanto, es necesario aterrizar algunos conceptos relacionados con las tareas de atraer, retener y motivar a los empleados; las necesidades a las que intentan responder; la relación que todo esto tiene con los objetivos macro de una compañía; las áreas y dinámicas que confluyen, cooperan y se interrelacionan en ese hacer; las viejas y nuevas tendencias sobre las que están inspiradas dichas prácticas; y los alcances y restricciones a los que se enfrentan los líderes organizacionales a la hora de poner sobre la mesa *endomarketing* y *millennials*.

De esta manera, nuestros conceptos claves serán reputación corporativa, marca empleador, cultura organizacional, motivación laboral, retención de personal, *endomarketing* y generación *millennial*, los cuales se irán precisando a la luz de algunos estudios y planteamientos realizados por autores de la literatura en administración de empresas. A su vez, serán insumo para el diseño de los

instrumentos de investigación, y regresaremos a ellos en la etapa de análisis y discusión final que surja después de identificar los hallazgos.

6.1. Reputación corporativa

En la literatura sobre estudios empresariales, autores como Weigelt y Camerer (1988) y Fombrun (1996) definen la reputación como “el conocimiento sobre las características valiosas de la empresa y las emociones de los grupos de interés hacia la misma” (citados en Iglesias, López, Calvo-Silvosa, & Lévy, 2003, p. 249). Asimismo, Barney (1986) señala “la importancia de una reputación positiva como factor estratégico capaz de generar un rendimiento organizativo claramente superior a la media de la industria” (citado en Iglesias et al., 2003, p. 249).

Dicho lo anterior, Villafañe (2017), basado en una revisión bibliográfica, presenta tres enfoques epistemológicos de la reputación empresarial: el primero alude a la reputación corporativa como parte de los recursos y capacidades de la empresa, y por ende, no imitable; el segundo, desde un enfoque economicista, dice que la reputación facilita las relaciones contractuales, brinda respaldo a la empresa ante sus grupos de interés y permite por tanto disminuir costos transaccionales; y, por último, el concepto de capital social donde la reputación corporativa es insumo vital para iniciativas de *networking*, lo cual hace parte activa del tejido empresarial y favorece el trabajo colaborativo.

Por su parte, Weigelt y Camerer (1988) identificaron tres tipos de reputación, a saber: “la reputación de la empresa (capacidad productiva, localización, habilidades de dirección, posición financiera y responsabilidad social), la reputación del producto y servicio (valor percibido por el cliente, promesa de valor, relación costo-beneficio) y la reputación de la cultura corporativa (clima laboral, valores, creencias, simbología)” (citados en Iglesias et al. 2003, p. 246). Debido a la afinidad con el tema de interés de este estudio, nos centraremos en esta última tipología.

A este respecto, la reputación brinda legitimidad a la empresa frente a sus grupos de interés, en la medida que los escucha proactivamente y “mantiene una relación empática con ellos, satisface sus demandas y crea valor compartido” (Villafañe, 2017, p. 1161). Al ser los empleados uno de los grupos de interés más importantes, en torno a ellos se diseña la llamada cultura organizacional.

Para autores como Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982) y Denison (1984), “la cultura organizacional con fuertes bases de organización, liderazgo y trabajo participativo, unida a un buen entorno de trabajo, contribuye positivamente al logro de los objetivos de la compañía y al éxito empresarial, sin decir, claro está, que lo garantice” (citados en Iglesias et al. 2003, p. 248). Existe, empero, la idea compartida de que es una fortaleza para la organización el hecho de que sus colaboradores reciban, acepten y se comprometan con sus valores, principios y creencias.

Lo anterior, en palabras de Villafañe (2017), hace referencia entonces a lo que él llama calidad laboral (clima, puestos de trabajo y satisfacción) y reputación interna (reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento de la empresa); no obstante, este mismo autor manifiesta que para lograr el compromiso con los objetivos organizacionales hace falta un tercer componente: la marca empleador, que genere atractivo y despierte el deseo de trabajar para ella.

En 2015, Merco talento realizó su monitoreo anual de las 100 mejores empresas para trabajar en España, y para ese ejercicio se basó en los tres valores de talento mencionados por Villafañe (2017), para explicar qué atrae y vincula el talento humano con las organizaciones. En la siguiente tabla se exponen las variables que componen tales factores.

Tabla 1. Valores y variables del talento

Calidad laboral	Marca empleador	Reputación interna
Salario	Sector atractivo	Valores éticos y profesionales
Desarrollo profesional	Admirada por valores y resultados	Igualdad y diversidad
Motivación y reconocimiento	Capacidad para atraer talento	Liderazgo de alta dirección
Relación con los mandos intermedios	Recomendación	Identificación con el proyecto empresarial
Conciliación	Acreditación y reconocimiento	Orgullo de pertenencia

Fuente: (Villafañe, 2017, p. 1162)

Ahora bien, es claro que el convencimiento sobre la importancia de esta tarea debe estar interiorizado en los directivos, quienes deben contar con un plan para promover y mejorar no solo la relación empresa –empleado, sino también empresa– y potenciales empleados, pues hasta aquí hemos comprendido que no se trata únicamente de retención de talento, sino también de atraer colaboradores claves para luego, claro está, comprometerlos.

De esta manera, cabe subrayar el término marca empleador o *employer brand*, el cual se explica en el siguiente apartado.

6.2. Marca empleador

Este término fue acuñado por Ambler y Barrow (1996), quienes estaban convencidos de que las disciplinas de Gestión Humana y Marketing debían integrarse en un solo marco contextual, a fin de que el empleador pueda ser visto como una marca con la que el empleado desarrolle un vínculo más cercano y sólido.

Estos autores argumentaban que el rendimiento corporativo se vería impactado por la consciencia, las buenas actitudes, la lealtad y la confianza del trabajador hacia la marca (la empresa). Y por ello, los directivos deben estimular una “experiencia de marca” bajo las dimensiones sensorial, emocional e intelectual, análoga a la experiencia comercial, donde la organización deje en claro cuáles son los atractivos que ofrece a los empleados y qué les promete a nivel funcional, económica y psicológicamente a cambio de trabajar para ella (Ambler & Barrow, 1996).

De acuerdo con Sheen (2018), las empresas deberían enfocarse en las siguientes esferas para posicionar su *employer brand*: convocatoria de personal, selección y reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo, bienestar, clima laboral, comunicación y desvinculación laboral.

En consecuencia, la marca empleador tiene entonces un público objetivo en el que enfocar y dirigir todos sus esfuerzos, pues la satisfacción y fidelización de este cliente interno es su más importante indicador de gestión.

Para Gavilan, Avelló y Lores (2013), los dos pilares de la marca empleador son Atracción y Compromiso. Según estas autoras, en los diversos estudios sobre este tema, el foco de estudio ha estado en cómo aumentar el valor de la marca empleador, identificar la eficacia de las estrategias de atracción de talento humano, la importancia de que la marca sea el reflejo de la percepción que tiene de sí mismo el empleado, y el papel predominante que juegan los planes de carrera y el desarrollo profesional, entre otros tópicos.

Por lo que se refiere a los estudios sobre compromiso, “las vertientes han ido en dos direcciones: por un lado, a comprender las ventajas de tener empleados comprometidos, tales como entusiasmo, proactividad, voz a voz; y por el otro, identificar los factores que favorecen el compromiso, a saber, la imagen de la marca empleador, la coherencia de los rasgos de personalidad de la marca empleador, y la experiencia del empleado con la marca” (Gavilan et al., 2013, p. 61).

Por su parte, Meyer y Allen (1991) aseguran que existen tres tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo. El compromiso de continuación se refiere a la decisión del empleado de permanecer en la empresa únicamente porque lo necesita, porque ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en dicho trabajo, no existen otras alternativas interesantes y/o renunciar le significaría cierto costo financiero; el compromiso normativo se trata de que el empleado se siente obligado a permanecer porque así lo ha interiorizado, lo percibe como “el deber ser”; y el compromiso

afectivo se define como el sentimiento de unión emocional y actitud de cohesión con el grupo que inspira al empleado a seguir haciendo parte de él (citados en Gavilan et al., 2013). Este último es el que tiene el mayor interés para los investigadores en dirección de empresas.

Según el Centro de investigaciones de Manpower (2009), “en una marca como empleador, el ‘producto’ es la experiencia de trabajar para ese empleador, y los ‘mercados’ son los empleados actuales y futuros en una variedad de combinaciones de capacidades y segmentos demográficos” (p. 53).

Continuando dicha asociación con los conceptos de mercadeo, la experiencia de marca empleador debe considerar en su contenido los beneficios sensoriales/estéticos, intelectuales y emocionales a transmitir al interlocutor, en este caso, el empleado o candidato, y debe contar con las herramientas para respaldar y demostrar la coherencia de dicho contenido (Schmitt, 1999, citado en Gavilan et al., 2013).

Llegados a este punto, la experiencia de marca empleador evoca entonces una cantidad de estímulos alrededor del entorno laboral, las funciones del puesto de trabajo y los valores que personifica la identidad de la empresa (Pine y Gilmore, 1999, citados en Gavilan et al., 2013), y tal experiencia debe hacer parte de la cultura organizacional alineada con la mega del negocio, ya que así tendrá un impacto en el comportamiento de los empleados, movilizará la iniciativa y la creatividad, inspirará lealtad y convencimiento, y será motivador para permanecer o entrar a hacer parte de ella.

De acuerdo a Valencia, Rojas y Bejarano (2016), los procesos de gestión humana son soporte para la estrategia y dicha área es la directa responsable del servicio al cliente interno. Los autores exponen que gestión humana trabaja cuatro elementos específicos: procesos del talento humano, seguridad personal y profesional, aprendizaje organizacional y resultados.

En cuanto a las prácticas y tendencias de gestión del talento humano cabe subrayar las siguientes: el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, la tercerización, el plan de carrera, el plan de sucesión, la gerencia por procesos, la cultura organizacional, la marca personal y la promoción internacional, alternativas que intentan responder a las nuevas dinámicas en materia laboral y estratégica (Ramírez, Espindola, Ruiz, & Alfredo, 2019).

Si bien algunos autores señalaban que el departamento de recursos humanos estaba destinado a desaparecer como parte de la estructura organizativa interna, los nuevos retos a los que se ven desafiadas las compañías demuestran lo contrario; aunque, las tareas del área de gestión humana están migrando a la subcontratación, a la reasignación a otras áreas de la empresa o a la integración de sus tareas en centros de servicios compartidos; los nuevos desafíos del mercado laboral llevan a los departamentos de gestión humana a retomar el liderazgo en pro de la atracción, motivación y retención (Diskienė, Stankevičienė, & Jurgaitytė, 2017).

Las firmas se ven enfrentadas a la escasez en la fuerza laboral idónea, por eso requiere ajustar su enfoque, de cara a implementar técnicas de reclutamiento innovadoras, contar con un programa gerencial de desarrollo de talentos, invertir en programas interactivos y atractivos para empleados potenciales, y generarles constantes retos y desafíos, no por la cantidad de trabajo sino más bien por la calidad y nivel de responsabilidad de las tareas asignadas (Irizarry-Hernández, 2009).

Para Manpower (2009), la comunicación en doble vía entre empleado y empleador debe ser permanente, dinámica y abierta, desde el primer hasta el último día. Según este centro de investigación, la marca empleador es responsabilidad de toda la organización, debe integrar a cada líder, pues es una tarea muy importante como para delegarla a una sola área funcional, e invitan al trabajo colaborativo entre los

departamentos de recursos humanos, marketing y comunicaciones para aportar un enfoque holístico a esta gestión.

En síntesis, mercadeo y recursos humanos dejan de ser áreas de una estructura piramidal rígida, para integrarse horizontalmente en torno a una agenda común, que tiene como fin la gestión de la marca empleador, apuntando conjunta y colaborativamente a atraer, motivar y retener los mejores talentos desde la generación de una propuesta de valor diferencial y competitiva (Gavilan et al., 2013).

Para ello, entonces, se hace necesario crear una cultura organizacional que propicie el aprendizaje, la transformación y la continua actualización de tecnologías, conocimientos y procesos, y marque las pautas de comportamiento para líderes y equipos de trabajo en sintonía con el compromiso organizacional.

6.3. Cultura organizacional

El concepto de cultura inicialmente fue estudiado por la antropología, la sociología y la psicología, pero ha ido cobrando creciente preponderancia por los investigadores en teoría administrativa.

En 1874, el antropólogo E. B. Tyler definió cultura como "la compleja colección de conocimiento, creencias, artes, moral, costumbres y alguna otra capacidad y hábitos que una persona adquiere como individuo de la sociedad" (citado en Ullah & Mushtaq, 2017, p. 134). Giorgi et al. (2015) definen la cultura como un "código de muchos colores, presente en múltiples registros como valores, historias, marcos, juegos de herramientas y categorías" (citados en Ullah & Mushtaq, 2017, p. 134). Mientras para Swidler (1986), la cultura "se convierte en kit de herramientas que dirige a los miembros a comportarse de la manera deseada y los gurús de negocios están capacitados para usar la cultura como mapa" (citado en Ullah & Mushtaq, 2017, p. 135).

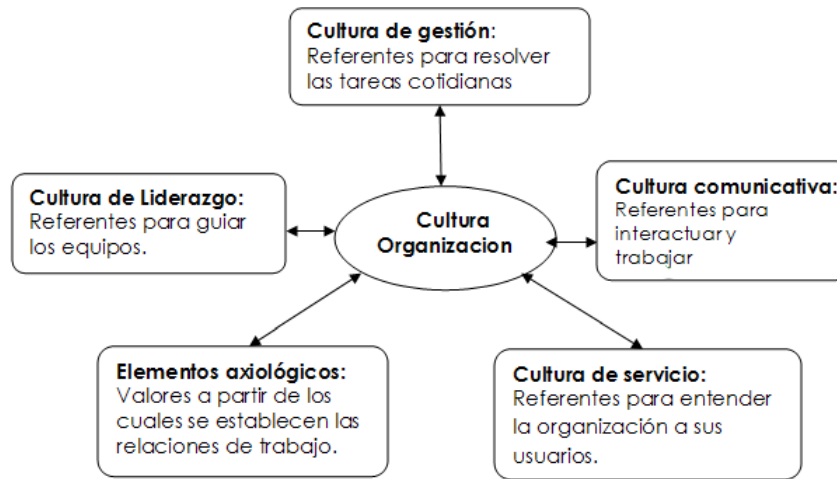
Para Shein (1988), la cultura organizacional se define como el conjunto de patrones compartidos que orientan las decisiones, guían la manera de afrontar los desafíos, y trazan el plan de acción en momentos que requieren adaptación, apertura al cambio e integración; de modo tal que, cuando dichos patrones funcionan bien, se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de hacer las cosas (citado en Rostro & Solís, 2015).

Desde la óptica de Rostro y Solís (2015), la cultura organizacional impacta el aprendizaje organizacional en la medida que impulsa la motivación e interacción, y moviliza la percepción e interpretación de la realidad. “La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, políticas, prácticas, filosofías, códigos, formas de pensamiento, percepciones compartidas, emociones colectivas, normas, rutinas, ritos, rituales, tradiciones, costumbres, símbolos, códigos, y creencias que se manifiestan en el hacer del grupo al interior de la empresa, y se establecen como marco de referencia para todos los integrantes antiguos o nuevos” (p. 98).

Para Chiavenato (1993) (citado en Mena, 2019), la cultura organizacional como sistema complejo y humano debe ser permanentemente considerado y monitoreado.

Sobre los tipos de cultura en una organización, Aguilera (2009) (citado en Mena, 2019), presenta el siguiente gráfico que resume este punto.

Gráfico 1. Tipologías culturales en la empresa



Fuente: (Aguilera, 2009; citado en Mena, 2019, p. 17)

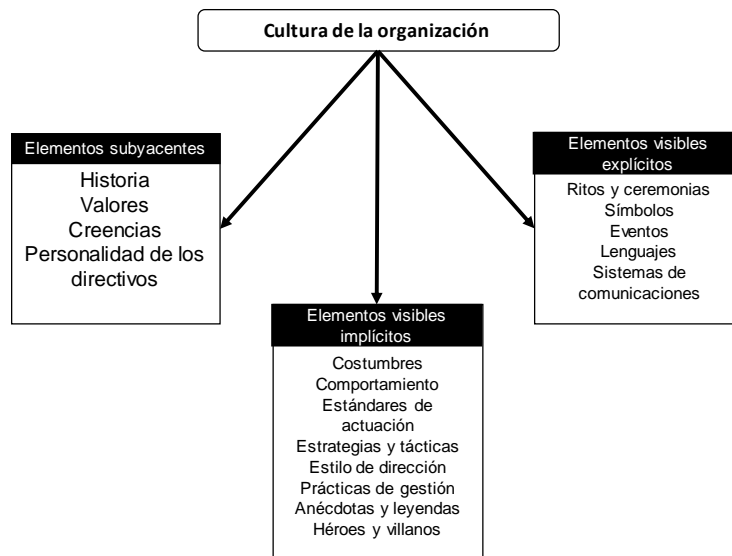
Por su parte, Díez Gutiérrez (1996) (citado en Mena 2019), expone siete funciones de la cultura organizacional, las cuales explica de la siguiente manera:

- 1) Función epistemológica: al constituirse al mismo tiempo como concepto y objeto de estudio para la literatura organizacional.
- 2) Función de adaptación: en referencia a la supervivencia de las organizaciones en sintonía con el cambio, el propósito y la visión organizacional.
- 3) Función legitimadora: porque confiere validez, propósito y sentido práctico a las dinámicas internas de la empresa.
- 4) Función instrumental: porque es una herramienta vital para promover la eficacia, el compromiso, la negociación y el consenso colectivo.
- 5) Función reguladora: asociada a su papel de monitoreo y control de las prácticas internas, para indicar qué es correcto y qué es necesario en pro de un mejor desempeño organizacional.
- 6) Función motivadora: porque dinamiza la buena disposición, estimula el ánimo y propicia la mejor actitud de los integrantes del grupo, a través de un conjunto de valores empresariales en sintonía con los individuales.
- 7) Función simbólica: relacionada con el sistema complejo e integrado que representa, el cual moviliza códigos y símbolos sociales que dan significado a las formas de

pensar, ser y actuar del grupo, así como a los canales y el lenguaje que utilizan.
(pp. 24-25)

Por lo que se refiere a los elementos a través de los cuales se manifiesta la cultura organizacional, se presenta la siguiente figura con tres clasificaciones claras: elementos subyacentes, elementos visibles explícitos y elementos implícitos (Galeón, 2015, citado en Mena, 2019).

Gráfico 2. Elementos que conforman la cultura organizacional



Fuente: (Galeón, 2015; citado en Mena, 2019, p. 16)

De acuerdo con Juyumaya (2018), “la cultura organizacional es un instrumento al servicio de la adaptación, el aprendizaje, la revitalización y la reconstrucción organizacional en un ambiente de permanente cambio, y como tal es tarea del área de recursos humanos y los gerentes gestionar a través de ella los valores, la innovación, la transformación y el compromiso con el trabajo” (p. 44).

A propósito de este último concepto, el compromiso con el trabajo surge como concepto opuesto al de “Burnout”. Mientras el “Burnout” hace referencia al

agotamiento mental, sentimiento de frustración y desgaste físico percibido por el trabajador en relación con su labor; el compromiso con el trabajo o 'work engagement' denota energía, involucramiento y efectividad (Juyumaya, 2018).

Ahondando aún más en el tema, se reconoce que el compromiso con el trabajo o 'work engagement' es un constructo tridimensional y un indicador relativamente estable para medir la satisfacción laboral (Juyumaya, 2018). Según Schaufeli et al. (2002) (citados en Juyumaya, 2018) las dimensiones que lo componen son:

- Vigor: altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, deseo de esforzarse, incluso cuando existen dificultades.
- Dedicación: hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la sensación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- Absorción: total concentración en el trabajo, percepción de que el tiempo pasa rápidamente. (p. 35)

En consecuencia, se espera entonces que una organización con una cultura organizacional fuerte, logre destacarse y proyectar en todos los sentidos su éxito empresarial, consiga que sus empleados quieran quedarse, y mucho más allá, conquiste su motivación y compromiso.

Sin embargo, lo anterior no se trata de una verdad absoluta sin excepción a la regla, pues es importante que los líderes comprendan que las prácticas organizacionales son producto de manifestaciones inconscientes de los individuos y, como tal, están cargadas de símbolos que requieren ser descifrados, interpretados y reorientados (Deshpande & Webster, 1989, citados en Juyumaya, 2018), a través de estrategias, planes y procesos que propendan por el aprendizaje desde cada individuo, como agente de cambio y desde el equipo de trabajo en conjunto, cuyos valores, lenguaje y actitudes se orienten a las capacidades dinámicas de conocimiento.

Ahora, ante el creciente fenómeno del estrés laboral, el desafío es cómo lograr inspirar y despertar en la organización el compromiso y la motivación necesaria para comprometerse y vibrar con la cultura organizacional.

6.4. Motivación laboral

De acuerdo a Herrera et al. (2004), “la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)” (citados en Naranjo, 2009, p. 154).

En sintonía con esta definición, Locke y Latham (2004) exponen que “motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia)” (citados en Naranjo, 2009, p. 154).

Por su parte, Naranjo (2009) define “motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta” (p. 154).

Por otro lado, López (2013) presenta algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana; en este apartado hablaremos brevemente de cuatro de ellas:

6.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow defiende su idea de que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, y presenta la siguiente pirámide:

Gráfico 3. Pirámide de las necesidades



Fuente: (Maslow citado en Pérez, 2016)

6.4.2. Teoría del factor dual de Herzberg

Al realizar sus investigaciones en materia laboral, descubrió que cuando las personas se sentían motivadas con su empleo, argumentaban que las causas estaban relacionadas con aspectos intrínsecos a la tarea, pero cuando se encontraban insatisfechos atribuían las causas extrínsecas; por este motivo Herzberg clasificó dichos factores en dos, a los cuales llamó factores de higiene y factores motivacionales.

Así, se define como factores higiénicos a aquellos que son externos a la tarea en sí, y si están adecuadamente cubiertos eliminan la insatisfacción, no obstante, no garantizan la motivación. De otro lado, los factores motivadores son aquellos relacionados con la tarea en sí, los cuales, dependiendo si están cubiertos o no, contribuirán a que los empleados se sientan motivados o desmotivados (Herzberg, citado en López, 2013). En el siguiente gráfico se ejemplifican algunos de ellos:

Gráfico 4. Teoría de los dos factores



Fuente: (López, 2013; citado en Pérez, 2016)

6.4.3. Teoría de los tres factores de MacClelland

Como su nombre lo indica, este autor se enfoca en tres factores: logro, poder y afiliación, cuyas definiciones se presentan a continuación (López, 2013):

- **Logro:** definido como aquello que estimula a una persona a auto superarse constantemente, fijar metas y asumir nuevas responsabilidades, y tener su mirada puesta en el mejoramiento continuo y la excelencia más que en el relacionamiento.
- **Poder:** entendido como el deseo que tiene una persona de obtener prestigio y status, por lo cual busca influir, controlar, ser distinguido, reconocido y exaltado por otros.
- **Afiliación:** aquí las personas otorgan más relevancia a las relaciones de proximidad humana, a la interacción con el grupo y al trabajo en equipo.

6.4.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Básicamente se trata de una teoría en torno a dos hipótesis, según las cuales las personas son perezosas en el trabajo, evaden responsabilidades y deben ser

movilizados a través del castigo (Teoría X) o, por el contrario, las personas se esfuerzan naturalmente en el trabajo, su esfuerzo denota para ellos recompensa y buscan asumir responsabilidades (Teoría Y) (López, 2013).

Considerando otros estudios en la materia podemos decir que, para la teoría y práctica administrativa, un mejor desempeño laboral es directamente proporcional a la motivación que sienta el empleado, pues se espera que mayor sea el esfuerzo puesto en las actividades y, por ende, mayor la productividad.

Perry y Wise (1990) consideran que la motivación está fuertemente influida por la correspondencia entre las expectativas del trabajador y el cumplimiento de las mismas, por parte de la compañía (citados en García & Forero, 2014). De ahí que la invitación sea a que las empresas presten mayor atención a cuáles son las expectativas de sus colaboradores para convertirlas en motivadores.

Ahora bien, a diferencia de lo que podrían considerar muchos, el tema monetario parece no ser el principal factor motivador para un empleado. De hecho, autores como Dess & Lumpkin (2003) (citados en Gonzales-Miranda, 2009) expresan que, aparte del dinero, existen otros determinantes como las relaciones laborales, la flexibilidad de horarios, el buen clima laboral, los sentimientos de realización y logro, entre otras.

Por su parte, el docente e investigador de la Universidad EAFIT, Gonzales-Miranda (2009), manifiesta que, aunque el salario es el medio a través del cual un empleado cubre sus necesidades básicas, no es la única razón que lo aliente a permanecer en una organización dado que, de acuerdo a este autor, el empleo proporciona status, sentido de identidad y se convierte en un canal para que las personas proyecten lo que son, lo que valen y lo que definen como felicidad.

La motivación laboral es entonces un estado emocional positivo, determinado por cuatro factores: “la personalidad del trabajador, los valores del mismo, la influencia

social y la situación del trabajo en sí. Estas variables bien conjugadas dan como resultado grandes beneficios a la organización, generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación” (Robles et al., 2005, citados en García & Forero, 2014, p. 121).

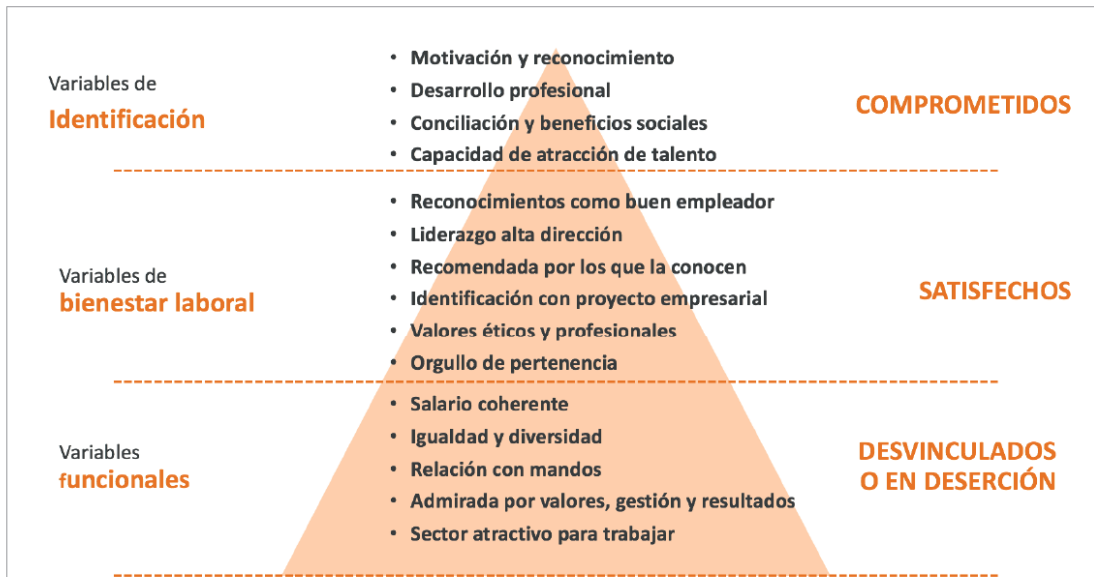
Para García y Forero (2014), la satisfacción y motivación de un empleado está determinada por factores de la organización, el entorno y las condiciones de trabajo, tales como: salarios, seguimiento y control, planes de carrera, desarrollo personal, reconocimiento, relaciones interpersonales, clima laboral, entre otros.

Así mismo, y luego de una revisión bibliográfica de otras investigaciones en materia de reputación corporativa y compromiso organizacional, Villafañe (2017) plantea lo que él llama Pirámide de la motivación.

Para ello identifica tres tipos de variables: funcionales, valoradas por todos los empleados; de bienestar laboral, valoradas por los empleados satisfechos y comprometidos; y de identificación con el propósito organizacional, valoradas solo por los empleados comprometidos.

Con esta pirámide, se concluye que “El orgullo de pertenencia y la motivación y el reconocimiento constituyen, desde una perspectiva empírica, las dos claves principales no solo de los trabajadores satisfechos, sino también los rasgos que mejor definen a las personas comprometidas con sus organizaciones y se convierten en objetivos operativos, muy concretos, para alcanzar el anhelado reto del compromiso” (Villafañe, 2017, p. 1168).

Gráfico 5. La pirámide del compromiso



Fuente: (Villafañe, 2017, p. 1168)

En efecto, se han desarrollado investigaciones referidas a la retención del personal en diversos sectores económicos. Recientemente, Great Place to Work®, Michael Page, y Glüky Group unieron sus esfuerzos y conocimientos en torno a la creación del The Work Book, una iniciativa a manera de e-book, donde plasman su experiencia y la de otras organizaciones, en cuanto a las tendencias que están marcando la pauta a nivel empresarial.

En la edición titulada “Beneficios” (The Work Book, 2019), se concentró en hablar sobre cómo un plan de compensación y remuneración monetaria y emocional, medible, constante y clara, puede ser clave a la hora de retener y comprometer a los empleados.

En el mismo boletín, también mencionan que gestionar el ambiente laboral es vital a la hora de apalancar mejores resultados para la organización, para ello citan investigaciones como las realizadas por el Observatorio Vasco de Acoso Moral (2012), que asegura que “el trabajo es uno de los ambientes que afecta, en mayor medida, a la salud física y mental de las personas” (The Work Book, 2019, p. 3); el

estudio estadístico de CareerBuilder –sitio web estadounidense de empleo en línea–, señala que el 58% de los empleados opina que los beneficios son la mejor manera para reducir la rotación de personal; la investigación de la consultora AON indica igualmente que los beneficios son el tercer motor del compromiso de los trabajadores con la marca, además del liderazgo del CEO y el entorno físico (The Work Book, 2019); y la encuesta realizada por Adecco Colombia en diversas regiones del país, sobre los incentivos, concluyó que el 69% de los trabajadores aceptan que serían más productivos en la vida laboral, si contaran con un tipo de motivaciones que complazca las necesidades familiares, académicas y recreativas de los colaboradores (The Work Book, 2019).

En definitiva, para Great Place to Work®, Michael Page y Glüky Group, los planes de motivación son una oportunidad de romper con esquemas laborales rígidos y construir organizaciones comprometidas con el bienestar de sus empleados. La cuestión es averiguar qué es lo que hace que un colaborador quiera permanecer en un puesto de trabajo y en una compañía, respuesta que a los ojos de Parkinson (2003) no es tan sencilla de dar, dado que “los motivadores claves quizás difieran de un puesto a otro e, incluso, entre las personas” (citado en Gonzales-Miranda, 2009, p. 57).

Consideremos ahora lo que han dicho y encontrado otros investigadores respecto a cómo lograr la retención de los empleados, qué estrategias se vienen implementando y qué tan efectivas son.

6.5. Retención de personal

Las empresas aseguran cada vez más que sus empleados son el recurso más importante de la compañía, y que sus marcas son el mayor activo. Así, el mercadeo se está movilizandohacia un mayor enfoque en las personas, restándole énfasis a la economía transaccional de corto plazo, pues las organizaciones ya son conscientes de que es más fácil, económico y rentable mantener a los clientes

existentes que capturar a nuevos clientes. Esta creencia no solo aplica para clientes o usuarios finales de los productos o servicios que se comercializan en el mercado, sino también para las relaciones al interior de la compañía, donde el cliente interno o usuario interno no es otro que los trabajadores de cada una de las áreas que conforman la estructura de cargos y funciones (Ambler & Barrow, 1996).

Según Gonzales-Miranda (2009), se define como retención de personal a aquellas prácticas administrativas enfocadas a evitar la salida o rotación de individuos pertenecientes a cargos claves de la organización, especialmente porque representan el conocimiento, el cual es recurso económico básico, factor diferenciador y parte fundamental del aprendizaje organizacional.

El mismo autor menciona algunas variables o procesos afectados directamente por la rotación de personal, a saber: a) la gestión de los costos, b) el capital intelectual, c) el clima organizacional, d) la ejecución de la estrategia, y e) la continuidad de la ejecución de la estrategia (Gonzales-Miranda, 2009).

Explicando cada uno de los elementos mencionados, el investigador en mención expresa que la fuga de talentos en una organización repercute en la curva de aprendizaje, pues se espera que, a mayor antigüedad del empleado dentro de la empresa, mayor será su saber, mejor su hacer, más alta su productividad y, por tanto, aumentará la calidad de los bienes y/o servicios. Adicionalmente, también afecta los costos asociados a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y capacitación, en los que incurriría por partida doble una empresa al contratar un empleado que renuncia o despide, y la inmediata gestión para remplazarlo; sin dejar de mencionar los costos de tiempo, esfuerzo y energía que implican dichas tareas.

Por otra parte, según el autor, existe el riesgo latente de que el empleado que se va de la compañía comparta el conocimiento adquirido con la competencia o incluso lo use para montar su propio negocio en la misma industria y, por ende, el *know-how*

construido con esfuerzo y paciencia, sea fácil y rápidamente copiado, reproducido e integrado a las prácticas de los rivales del mercado, dejando de ser una ventaja competitiva, para pasar a ser un valor agregado ofrecido por varios o por muchos oferentes.

En relación con el clima organizacional, Gonzales-Miranda (2009) dice que la alta rotación genera “inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse ‘utilizados’, poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización” (p. 52).

Y, por último, está la estrategia, cuya ejecución y monitoreo será interrumpida, debido a la salida de uno o varios miembros del equipo responsables o involucrados con la misma (Gonzales-Miranda, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la retención de personal se torna una tarea clave para cualquier organización que necesita contar con personal idóneo y/o calificado, que cumpla con el perfil del cargo y esté alineado con los objetivos organizacionales, dispuesto a crecer personal y profesionalmente dentro de la compañía, con apertura al cambio y al aprendizaje, capaz de retroalimentar a su equipo para la mejora continua, y cuya permanencia en la empresa obedezca no solo a motivaciones monetarias sino al real compromiso con el *core* del negocio.

En atención a este último punto, Villafañe (2017) considera que las empresas no distinguen entre personas satisfechas y personas comprometidas. Según él, las encuestas de satisfacción son el instrumento con el cual se pretende identificar el nivel de satisfacción de una población de empleados, en función de una serie de variables, las cuales luego serán intervenidas de manera independiente, de acuerdo al grado de bienestar que los trabajadores expresen con cada una.

No obstante, para este autor se debe aspirar a compromiso más que a satisfacción, y ello solo le logra si las variables se intervienen holísticamente y no de manera

aislada. Debido a que: “el clima interno es consecuencia de la calidad laboral, *conditio sine qua non* para la atracción y retención del talento en la calidad laboral” (Villafañe, 2017, p. 1161). Sin embargo, para él la calidad laboral es un requerimiento mínimo y las organizaciones deben apuntar más a desarrollar activos intangibles como la marca, la sostenibilidad y los valores de la compañía, para que alimenten el deseo y las aspiraciones de sus grupos de interés de trabajar con y para ellos. De ahí que el autor relacione el concepto de compromiso organizacional con el de reputación corporativa (Villafañe, 2017).

Por su parte, Spreitzer (1995, 1996) hace alusión al concepto de *empowerment* psicológico en el trabajo, como una variable relacionada con el bienestar y la salud laboral, y el cual define como “una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo -significado, competencia, autodeterminación, impacto-, que modifican la percepción del sujeto respecto de sí mismo y del contexto laboral en el que se encuentra” (p. 259). Precizando los componentes de esta variable, “significado” se refiere a la relevancia que se le da a las aspiraciones laborales del empleado; la “competencia” es la confianza que se tiene en sí mismo para trabajar con eficacia; la “autodeterminación” se relaciona con el empoderamiento y delegar la toma de decisiones al colaborador; y, por último, la dimensión “impacto” se asocia al grado en que el trabajador considera que sus acciones influyen en los resultados de la compañía (Spreitzer citado en Orgambidez, Moura, & de Almeida, 2017).

Gonzales-Miranda, (2009) formula que, para poder evaluar la efectividad de las estrategias de retención, se necesita primero entender las razones por las cuales las personas deciden renunciar voluntariamente a una organización.

Así, después de realizar una investigación cualitativa, mediante 100 entrevistas aleatorias a medianas y grandes organizaciones productivas de diferentes sectores productivos del Valle de Aburrá, Gonzales-Miranda (2009), elabora la siguiente tabla donde recoge los motivos de deserción laboral que más aparecieron en las respuestas.

Tabla 2. Razones de renuncia voluntaria

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Mayor salario (59)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecida por la competencia • Ofrecida por multinacionales • Ofrecida por otras empresas
Trabajo (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Poco desafiante • Exceso en la carga de trabajo • Lejanía del lugar de trabajo • No cumple con el perfil • Fortalecer el perfil laboral • No existen posibilidad de ascender • Buscar un cargo de mayor jerarquía • Conocer otras áreas • Flexibilidad en el horario • Mala imagen de la empresa • Por políticas de renovación de las empresas • Expectativas diferentes • Clima laboral • Por mejoras locativas en el lugar de trabajo
Formación (20)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar fuera del país algún posgrado • Fortalecimiento de una segunda lengua • Culminar sus estudios profesionales • Aprendizaje profesional en otra compañía
Cambio del lugar del trabajo (14)	<ul style="list-style-type: none"> • Al exterior • Dentro de la ciudad en donde trabaja
Empresa propia (11)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados como dueño de la nueva empresa • Colaboración a familiares
Familia (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Crianza de sus hijos • Posibilidad de trabajar desde su casa
Tipo de contratación (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos a término indefinido • Cambios en el tipo de contrato
Relaciones laborales (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Con otros compañeros de trabajo • Con los jefes

Fuente: (Gonzales-Miranda, 2009)

Para sintetizar los hallazgos del estudio en mención, la tendencia mayoritaria es renunciar al empleo por un mayor salario en otra compañía o por las condiciones del trabajo en sí mismo, lo que es leído por el autor como la necesidad que tienen las personas de estar en un empleo hasta sacar el máximo provecho posible y luego tomar un nuevo rumbo en busca de nuevos aprendizajes.

También se destaca como razón de renuncia, el emprender con un negocio propio o irse tras un nuevo espacio o contexto, donde crecer más a nivel personal y profesional. Por último, caber resaltar el deseo de los empleados de lograr balance entre lo personal y lo laboral, y no estar dispuestos a sacrificar su intimidad, sus

tiempos familiares y su descanso por estar inmersos en las labores de la empresa (Gonzales-Miranda, 2009).

A partir de este mismo estudio, luego de hablar con los líderes de los planes de retención de cada empresa participante, el autor también elabora las siguientes dos tablas donde separa lo que él llama “Estrategias monetarias de retención de personal” y “Estrategias no monetarias de retención de personal”, como sigue a continuación (Gonzales-Miranda, 2009). No entraremos a detallar cada una, pero consideramos que es importante plasmarlas en este marco teórico, como referente práctico a ser tenido en cuenta en la etapa de análisis.

Tabla 3. Estrategias monetarias de retención de personal

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Beneficios económicos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilio de transporte • Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Fondo de empleados • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial o contraprestación en bonos • Beneficios extralegales • Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía. • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Comisiones a vendedores • Premios al mejor empleado • Prima extralegal • Primas • Primas extralegales • Reconocimiento económico de los ascensos • Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria

Tabla 3. Estrategias monetarias de retención de personal (continuación)

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Políticas salariales (21)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mínimo superior al SMLV • Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado. • Nivelación de la escala salarial • Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias. • Aumento salarial • Muy buen pago dentro del sector • Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación flexible para no afectar la reafuente del empleado

Fuente: (Gonzales-Miranda, 2009)

Tabla 4. Estrategias no monetarias de retención de personal

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Formación (47)	<ul style="list-style-type: none"> • Becas Fullbright • Capacitación y desarrollo de competencias • Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía • Planes de capacitación y formación • Proceso de capacitación técnica y gerencial • Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos • Seminarios externos
Calidad de vida (39)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales • Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas. • Mejoras a los sitios de trabajo • Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo • Cada persona posea un portátil de última generación • Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento • Permisos especiales • Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades

Tabla 4. Estrategias no monetarias de retención de personal (continuación)

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Plan de carrera (25)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ascenso de cargo • Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves) • Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa. • Plan de carrera • Plan de desarrollo profesional y personal • Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados. • Promociones al interior de la compañía y ascensos
Proceso de Ingreso (10)	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización • Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo • Inducción y entrenamiento • Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere • Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios y condiciones de cultura • Buen ambiente laboral • Gerencia de puertas abiertas. El fin es que la gente se sienta bien y contenta • Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para trabajadores e hijos • Actividades de socialización con familias • Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. • Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación directa • Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de sucesión • Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos simbólicos • Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento • Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sentido de pertenencia • Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor

Tabla 4. Estrategias no monetarias de retención de personal (continuación)

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Tareas desafiantes (3)	<ul style="list-style-type: none">• Enriquecimiento del cargo• Retos en el trabajo• Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos - impactan la organización- se quede)
Contra-prestación legal (2)	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: (Gonzales-Miranda, 2009)

Por su parte, PageGroup, en una encuesta realizada a más de 300 candidatos, hombres y mujeres entre los 25 y 50 años de edad, identificó que los beneficios que más valoran de una empresa son: (The Work Book, 2019, p. 18)

- Horarios flexibles: 50%
- Subsidios de estudio: 30%
- Capacitación y formación: 29%
- Teletrabajo: 25%
- Voluntariados: 18%

Esta empresa de reclutamiento también halló que los sectores de consumo masivo y farmacéutico, se destacan por la implementación de paquetes de incentivos, entre los cuales aparecen:

- Entrega de bonos
- Pago de gimnasio
- Subsidio en educación
- Días extras de vacaciones
- Home office o teletrabajo

- Primas extralegales
- Carro corporativo
- Bono anual de desempeño
- Auxilios de alimentación y rodamiento
- Pago del 100% de la medicina prepagada
- Descuentos en los productos o servicios de la compañía

Algo en lo que coinciden Great Place to Work®, Michael Page y Glüky Group (The Work Book, 2019), es que para construir estos planes de motivación es necesario hacerlo desde un enfoque generacional, pues de acuerdo a su edad, cada colaborador tiene unas necesidades y expectativas distintas. No están de acuerdo con que haya una “solución universal”, sino que las estrategias de remuneración monetaria y emocional deben diseñarse a la medida de los perfiles generacionales, sus características y lo que para cada uno significa bienestar financiero, físico y mental.

Gráfico 6. Beneficios más valorados según la generación



Fuente: (The Work Book, 2019, edición No. 2, p. 15)

Sintetizando hasta aquí, las empresas son conscientes de la importancia de atraer y retener talento clave para sus procesos, pero han entendido que brindar salarios más altos no es necesariamente la respuesta. La invitación es a prestar atención a

mejorar el entorno, las condiciones, los escenarios de desarrollo y el clima laboral, que les permita a los miembros de la organización vivir una verdadera experiencia de marca, que estimule su sentido de pertenencia, su afiliación y compromiso con el propósito del negocio. Diseñar planes de retención de personal efectivos obliga a los líderes a tener una mirada más holística, migrar a una mentalidad más humanista y comprender que no todo se reduce a cifras de ventas o indicadores financieros (The Work Book, 2019).

Ahora bien, en esta publicación y en las investigaciones referenciadas en este apartado, el diseño y ejecución de las estrategias recae directa o indirectamente en los líderes del área de gestión humana, como responsables directos de los planes de reclutamiento, selección, capacitación y compensación.

En lo que a nuestro tema de estudio compete, vale la pena preguntarse entonces ¿Cuál es el rol que cumple Mercadeo en el objetivo de retener personal? Hablemos entonces de *endomarketing*.

6.6. *Endomarketing*

De acuerdo a Kotler y Keller (2006), el marketing holístico es consciente que todo importa en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia, integrada y funcionalmente interdependiente. De acuerdo a ellos, podemos considerar cuatro dimensiones del marketing holístico: el marketing relacional, el marketing integrado, marketing interno y el marketing social.

El concepto de marketing interno asociado a literatura sobre administración de empresas, se convirtió en objeto de estudio en los años 1980's; sin embargo, Berry, Hensel y Burke (1976) hacían las primeras aproximaciones al tema, definiendo *endomarketing* como aquel que permitirá satisfacer las necesidades del usuario interno, en concordancia con los objetivos de la organización (citados en Petrulis & Sloka, 2015).

A continuación, se recopilan algunas de las definiciones de marketing interno o *endomarketing*, que se han planteado en la literatura administrativa.

Tabla 5. Definiciones de *endomarketing* por parte de diversos autores

DEFINICIÓN DE ENDOMARKETING	FUENTE
El marketing interno es una filosofía a través de la cual la empresa atrae a buenos colaboradores y crea un entorno laboral que motiva a los empleados a responder favorablemente a las demandas de la gerencia, en torno a la orientación al cliente y el buen desempeño de marketing interactivo en la relación comprador-vendedor.	(Grönroos, 1985)
El método de éxito de contratar y mantener la motivación de los empleados para que brinden sus mejores servicios a los clientes es el marketing interno.	(Kotler, 1991, citado en Petrusis & Sloka, 2015)
El marketing interno es el método por el cual los empleados son tratados como clientes internos, en función de un conjunto de procedimientos implementados por la alta gerencia, tales como atracción, reclutamiento, capacitación, desarrollo, incentivos, motivación, creatividad y la provisión de todos los requisitos necesarios para un trabajo eficaz.	(Marshall et al., 1998, citados en Al-Ghaswyneh, 2018)
El <i>endomarketing</i> es un proceso de gestión global que prepara a los empleados de todos los niveles de la empresa para que comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente.	(Zeithaml & Bitner, 2001)
El marketing interno es una herramienta eficaz para evocar la motivación de los empleados y crear colaboradores conscientes del cliente.	(Papasolomou, 2003, citados en Ishaque & Shahzad, 2016)
El <i>endomarketing</i> es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.	(Kotler & Keller, 2006)
El marketing interno garantiza el cuidado y la consideración por parte de la administración sobre los sentimientos y necesidades de los empleados.	(Abzari et al., 2011, citados en Petrusis & Sloka, 2015)
El marketing interno es una forma de marketing dentro de una empresa, que atrae la atención del personal al trabajo dentro de la organización y contribuye a la eficiencia del marketing externo.	(Azêdo et al., 2012, citados en Petrusis & Sloka, 2015)

El objetivo del marketing interno es ganar y mantener la satisfacción, motivación y acuerdos organizacionales (decisiones) con el cliente interno, para adquirir legitimidad según los términos de marketing externo.	(Azêdo et al., 2012, citados en Ishaque & Shahzad, 2016)
El marketing interno es una estrategia que adopta las recompensas como un sistema fuertemente conectado con el proveedor de servicios (empleado) y la calidad del servicio puramente asociado con los clientes.	(Pantouvakis, 2012, citado en Ullah & Mushtaq, 2017)
El marketing interno abarca la participación, consulta, conocimiento e integración de los empleados.	(Mishra, Sinha 2014, citados en Petrulis & Sloka, 2015)
El marketing interno puede mejorar la situación de los miembros de la empresa dentro de las redes de trabajo, contribuyendo así a la difusión de nuevas ideas que pueden alentar y promover la implementación de cambios internos, utilizando el potencial del mercadeo.	(Munir et al., 2014, citados en Petrulis & Sloka, 2015)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con las definiciones citadas previamente, se pueden afirmar las siguientes características, alrededor del concepto de *endomarketing*.

Por una parte, el marketing interno es analizado desde las mismas reglas del marketing externo, donde la organización es el mercado, los empleados son los clientes, el equipo directivo es la fuerza de ventas, las necesidades y expectativas están relacionadas con la motivación, y el comportamiento de compra se asocia al buen desempeño, la eficacia, el compromiso y la alineación con los objetivos de la compañía (Valencia et al., 2016).

El *endomarketing* busca motivar al personal que trabaja dentro de la compañía, a partir de actividades de mercadeo, donde se pretende vender y posicionar la marca o el producto entre los clientes internos, a fin de que esto conlleve a un mayor éxito cuando se llegue al mercado externo.

Desde el mercadeo se intenta vincular a los empleados con los objetivos y planes organizacionales, la cultura y la imagen de la empresa. Con el *endomarketing* se valida la idea de que si los empleados están contentos, entonces serán más productivos y atenderán mejor a los clientes. Por eso, desde un enfoque estratégico de mercadeo, se apunta a desplegar actividades que promuevan un clima laboral sano y una contundente fidelización del primer usuario de la compañía: sus colaboradores (Picota & Pinzón, 2014).

Por consiguiente, el *endomarketing* ya no se considera una herramienta moderna o relativamente nueva para la administración, sino que ahora se constituye como un proceso clave para las empresas, las cuales se enfrentan cada vez más a situaciones como el estrés laboral, el ausentismo, la rotación de personal y el conflicto entre miembros del equipo.

En suma, con el *endomarketing* las firmas pueden lograr al menos tres beneficios claros: 1) Aprovechar más sus recursos humanos y sus mejores talentos 2) Reducir costos por reclutamiento o reemplazo de personal 3) Reducir costos de publicidad externa, pues sus empleados serán su principal fuente voz a voz (Picota & Pinzón, 2014).

En la investigación “Experiencias de *Endomarketing* como estrategia organizacional en Colombia”, Valencia et al. (2016) recopilan los principales modelos teóricos y conceptuales sobre el mercadeo interno, los cuales se presentan como siguen:

- Modelo de marketing interno de Berry
- Modelo de marketing interno de Grönroos
- Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed
- Modelo de marketing interno de Lings
- Modelo de marketing interno de Ching-Sheng y Hsin-Hsin
- Modelo de marketing interno de Bansal, Mendelson y Sharma
- Modelo de gestión de marketing de Tansuhaj, Randall y McCullough
- Modelo de gestión de marketing interno de Bohnenberger

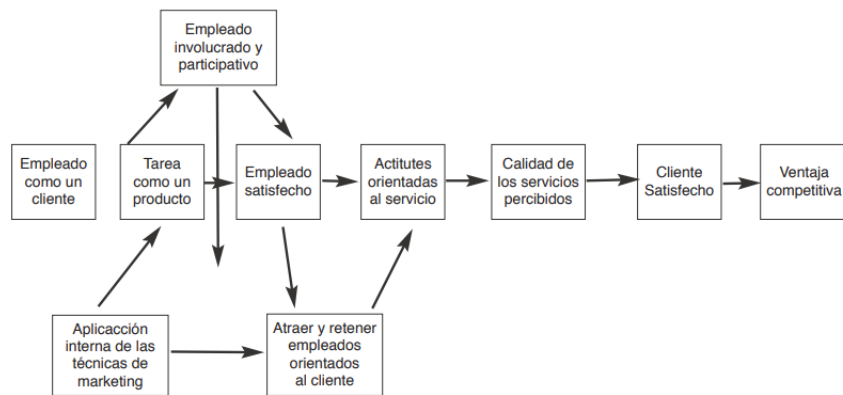
- Modelo de integración de marketing interno y externo de Ferdoussa, Henningtonb & Merrileesc
- Metodología de evaluación de la calidad del servicio interno de Serna (p. 17)

En esta investigación hablaremos brevemente de los primeros cuatro de ellos, los cuales son los más referenciados en la bibliografía de administración y estudios en mercadeo.

6.6.1. Modelo de Marketing Interno de Leonard Berry

El modelo de Berry reconoce al empleado como un cliente, el cual debe convertirse en una ventaja competitiva a través de la aplicación interna de las técnicas de marketing, para ello es necesario tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado (Fuentes, 2009).

Gráfico 7. Modelo de Marketing Interno de Leonard Berry

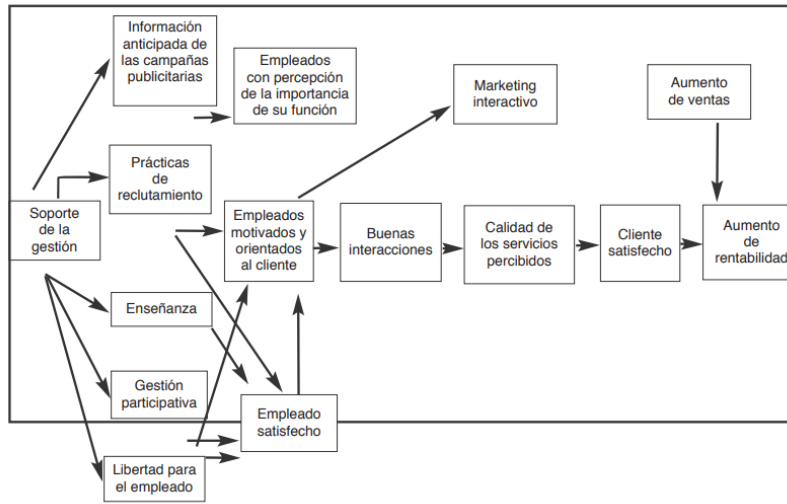


Fuente: (ApudAhmed y Rafiq, 2002; citados en Fuentes, 2009, p. 197)

6.6.2. Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos

El autor presenta un modelo que es específico en las técnicas que buscan obtener mejores resultados a corto plazo y lograr que el empleado o cliente interno esté satisfecho, y en el mediano y largo plazo, se convierta en una ventaja competitiva (Fuentes, 2009).

Gráfico 8. Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos

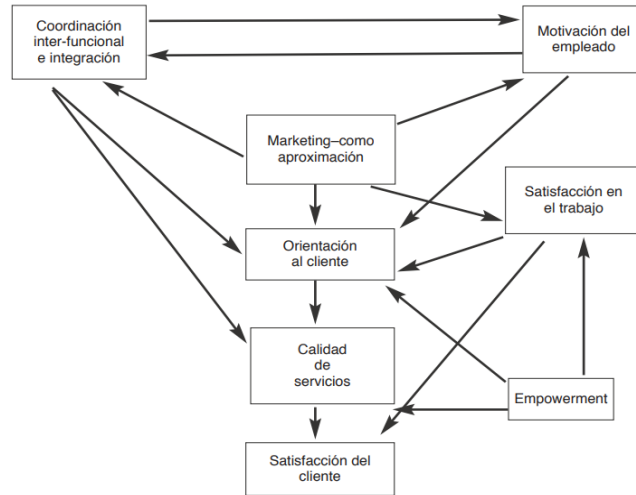


Fuente: (ApudAhmed y Rafiq, 2002; citados en Fuentes, 2009, p. 198)

6.6.3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

Para presentar su modelo se basaron en los aportes de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo, y añadiendo el elemento motivacional y la manera en que éste influye en la satisfacción laboral del empleado, que también está influenciada positivamente con el empoderamiento para poder tomar decisiones. A diferencia de los otros dos modelos, dan mayor relevancia al papel del área de mercadeo, en trabajo conjunto con recursos humanos (Fuentes, 2009).

Gráfico 9. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

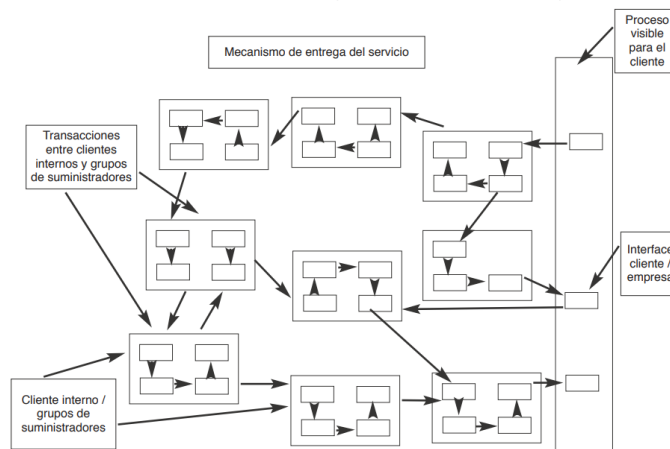


Fuente: (ApudAhmed y Rafiq, 2000; citados en Fuentes, 2009, p. 199)

6.6.4. Modelo de Marketing Interno de Lings

Está más centrado en los departamentos de una empresa, por tanto, los procesos y/o el área funcional es el cliente interno, más que el empleado en sí. Parte de la premisa de que siempre hay un proveedor interno para un cliente interno, y el nivel de detalle del modelo puede extenderse hasta que llegue a cada empleado como individuo.

Gráfico 10. Modelo de Marketing Interno de Lings



Fuente: (Lings, 1999; citado en Fuentes, 2009, p. 201)

En relación con sus funciones, Petrulis y Sloka (2015) exponen que el *endomarketing* cumple con seis, como se verá a continuación:

- Analítica y experimental: ayuda a recopilar toda la información y evaluar la situación existente en la empresa mediante informes, análisis de la estructura de la empresa, segmentación de los empleados de la empresa, análisis de insatisfacción del personal.
 - Información: permite la creación de una base de datos que podría servir como base para planificar la segmentación y comunicación de empleados.
 - Comunicación: posibilita la interacción entre los empleados de todos los niveles.
 - Formación: al permitir la medición del desempeño y el desarrollo profesional.
 - Social: porque procura el mejoramiento de condiciones, de la calidad de vida, crecimiento personal, mayores oportunidades y salarios justos.
 - Organizacional: al estructurar el plan de mercadeo e investigación interno, la empresa puede proveerse de información valiosa a nivel técnico, operativo, funcional y documental, difundir resultados, identificar puntos de mejora y capacitar al personal competente, reevaluar su estructura y distribuir mejor las funciones.
- (pp. 134-135)

En los modelos y aportes teóricos hasta aquí expuestos, se observa como elementos comunes la relación que se hace del *endomarketing* y la satisfacción laboral, siendo este último el objetivo final. De esta manera, se puede concluir que el *endomarketing* es la herramienta a través de la cual las organizaciones buscan influir y estimular el comportamiento de los empleados, a partir de estrategias y prácticas que propicien un entorno, condiciones y beneficios con los que los colaboradores se sientan satisfechos y, por tanto, se motiven a trabajar con compromiso y convicción por lograr los objetivos corporativos, que redunden en clientes externos bien atendidos.

Bien dice Roberts-Lombard (2010) (citado en Ullah & Mushtaq 2017), que es deseable y no tiene sustitución el hecho de que las empresas apunten al desarrollo

de los empleados, a atender sus emociones y a desarrollar lo mejor posible su capacidad de comprensión.

Esta propuesta investigativa traza como sujeto de investigación a los empleados *millennials*, como la generación que va en ascenso dentro de la población laboral en Colombia y el mundo. En el siguiente punto hablaremos de sus principales aspectos, a la luz de investigaciones realizadas y análisis de expertos.

6.7 Millennials

No existe un consenso acerca del rango de fechas de nacimiento en el que se ubica esta generación. Para Gong, Ramkissoon, Greenwood y Hoyte (2018) son aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 2000, con padres que pertenecen generalmente a la generación *Baby Boomers*. Son considerados la fuerza de trabajo más educada y que va en gran ascenso poblacional. Otros autores consideran que los *millennials* o también llamados Generación Y, son los nacidos entre 1982 y 2004 (Holmberg-Wright, Hribar, & Tsegai, 2017). Por su parte, los escritores Hower y Strauss (2000) definen el rango entre 1982 y 1998.

Para esta investigación se tomará el lapso propuesto por los primeros dos autores, en concordancia con la idea que se llaman *millennial*, porque coinciden con el cambio del milenio.

Antes de abordar sus características, hábitos y comportamientos a nivel laboral, debemos precisar su perfil para entrar en contexto.

6.7.1 Características de la generación millennial

“Podemos decir que cada generación se identifica con un conjunto de valores, atributos, creencias, formas de pensamiento, estilos de vida y expectativas en

particular, dependiendo del momento en que hayan nacido” (Irizarry-Hernández, 2009, p. 13).

Por tanto, las dinámicas y tendencias a nivel político, social, cultural, económico, ambiental y tecnológico de la época de su infancia y adolescencia, influirán sobremanera en su personalidad y actitud en todas las esferas de su vida.

Precisamente, la firma Goldman Sachs (2016), uno de los grupos de banca de inversión y de valores más grande del mundo, y autores como Irizarry-Hernández (2009) y Myers y Sadaghiani (2010) retratan a los *millennials* como una generación que nació y creció en la era digital, afectada por la globalización, por lo cual su red de amigos y relaciones más cercanas responden a espacios a través de Internet y las nuevas tecnologías. También mencionan que fueron testigos de la gran recesión económica de 2008, donde muchos padres perdieron sus empleos y un gran número de familias se desintegraron, lo que los lleva a ser los hijos de las tasas de divorcio más altas de la historia o incluso ser criados por padres solteros. Han vivido en la era de las noticias de los súper medios, donde presenciaron episodios no éticos en nuestra sociedad como el juicio de O.J. Simpson, el 911, las acusaciones del Presidente Clinton, Columbine y otros tiroteos escolares, desastres naturales y ataques terroristas. Son los hijos de la iniciativa 2001 'Que Ningún Niño Se Quede Atrás'. Tienen además la tasa de desempleo más alta y el ingreso más bajo de todas las generaciones anteriores a ellos, lo que ha inyectado mayor inseguridad financiera.

Dado ese contexto, los *millennials* son distinguidos por su gran familiaridad con la era digital y por su facilidad para adaptarse a los continuos cambios en las tecnologías de la información. Se caracterizan por esperar recursos de comunicación e información amplios y gratuitos, promueven la velocidad de la comunicación y la multitarea, y les gusta compartir sus propias experiencias con sus redes sociales y a través de equipos digitales, con los cuales se sienten profundamente cómodos (Gong et al., 2018).

También se distinguen por ser optimistas en comparación con la generación anterior (Generación X), de hecho, se perfilan como personas felices, confiables y positivas. Además, se consideran como jóvenes con buenas relaciones con sus padres y que se sienten identificados con los valores familiares y con el estricto cumplimiento de las normas y el sentido cívico (Howe & Strauss, 2000).

De acuerdo a una publicación en la revista *Forbes*, Gutiérrez-Rubí (2014) afirma que estos nuevos consumidores son personas que básicamente se hicieron adultas con el recibimiento del nuevo milenio, y dado el contexto en el que crecieron, son una población altamente digital, que hace uso de varios dispositivos a la vez con un marcado comportamiento multitarea, son demasiado sociales, por eso su adicción a las redes; son personas críticas, demandantes y con altas expectativas; y no solo esperan una buena atención, sino también que las marcas se adapten a sus preferencias individuales.

Esta generación poco a poco ha ido tomando fuerza en la población laboral y está jugando un papel importante en el relevo generacional de los llamados *Baby Boomer*, quienes inician su etapa de retiro y jubilación.

6.7.2 La generación millennial en el ambiente laboral

Los empleados *millennials* han ganado fama en la esfera empresarial como personas inestables, a veces malcriadas, y con quienes la convivencia se puede tornar difícil. Sin embargo, los científicos sociales también advierten que los malentendidos y conflictos en el entorno laboral no son de exclusiva correspondencia a la generación Y, sino que existen mucho antes de que estos entraran en escena (Jirasevijinda, 2018).

Los autores concuerdan en que, pese a que la línea entre cualquiera de las dos generaciones contiguas a veces es borrosa, algunas generalizaciones han sido útiles para comprender que cada una de ellas comparte valores únicos, metas y actitudes hacia el sistema, la autoridad y la jerarquía. Y que estos, a su vez,

impactan la motivación, la comunicación, las relaciones personales y profesionales, las maneras de manejar conflictos y el concepto de equilibrio en la vida laboral. En consecuencia, no es difícil ver cómo un lugar de trabajo donde conviven de tres a cuatro generaciones, puede estar lleno de conflictos (Jirasevijinda, 2018).

En la siguiente tabla, Jirasevijinda (2018) recopila las características de las últimas cuatro generaciones en torno a su trabajo en el sector de la salud.

Tabla 6. Características de cuatro generaciones en el sector salud

Generation (Birth Years)	Core Values	Goals	Strengths	Challenges
Traditionalists (1922-44)	Fiscal restraint Strong work ethic Self-sacrifice	To be respected To be valued	Service to others Loyalty Discipline	Risk averse Conformist Resistant to change
Baby Boomers (1945-64)	Ideals Success	Lifelong learning Legacy	Idealistic outlook Inspired to succeed	Narcissism Overachievement Process over product
Generation X (1965-80)	Entrepreneurship Ambition Self-trust	Independence Freedom/Few rules	Loyal to self Adaptable/Flexible Creative	Impatient Challenging authority Cynical
Millennials (1981-1996)	Reliance on technology Eagerness to learn Confidence	To be a hero To make a difference	Confident Team oriented Digitally savvy Multitasking	Reward for showing up Need for structure Instant gratification

Fuente: (Mohr & Elliott, 2011; citados en Jirasevijinda, 2018, p. 84)

Como se ha dicho, es evidente que esta generación creció en un contexto muy diferente al de sus progenitores y, por ende, guardan expectativas particulares frente al trabajo. Son jóvenes a quienes sus padres trataron de ofrecer mayores oportunidades de estudio y dichas facilidades les inculcó un sentimiento de que son capaces de grandes cosas.

Por ello, prefieren un estilo gerencial inclusivo y una retroalimentación constante y clara sobre su desempeño. Les gusta sentirse retados, aunque a veces desconocen sus limitaciones. No obstante, no están acostumbrados a recibir críticas u objeciones y quizá pueden reaccionar mal o no ser asertivos a la hora de entablar un diálogo con sus jefes. Son jóvenes con gran sentido de independencia, marcada moralidad, patriotismo, y esperan que su trabajo les permita alcanzar un balance y

armonía con su vida familiar y estilo de vida, pues tienen como lema de vida el “Yo trabajo para vivir, no vivo para trabajar”.

Se sienten motivados no solo con los salarios sino también con beneficios y flexibilidad de horario. No evaden la responsabilidad pero tampoco la buscan; les gusta que sus funciones y tareas estén claramente definidas, y esperan que sus jefes actúen como guías y termómetros de su desempeño para estar seguros que van por buen camino (Irizarry-Hernández, 2009).

Los *millennials* buscan el desarrollo profesional y se adaptan a carreras sin fronteras, pero no ven una relación laboral con una sola empresa de por vida, como si lo hacían sus padres. Para ellos el mejoramiento constante en sus competencias y habilidades, el poder emprender y crear, y sentirse enfrentados permanentemente a distintos desafíos, los perfila como empleados de alto rendimiento. Les agrada sentir que trabajan con vocación y en pro del servicio a la sociedad (Gong et al., 2018).

Por lo que se refiere a otras generaciones, varios autores están de acuerdo con que cada cohorte trae sus características distintivas. De esta manera, los estereotipos dicen que los *Baby Boomers* son ambiciosos, adictos al trabajo y críticos de sus compañeros cuando no hacen parte de sus causas; mientras los de la generación X son más autosuficientes y menos sociables. En todo caso, las discusiones apuntan a que la tarea de los directivos no es hacer escalas clasificatorias para disgregar a sus empleados, sino en identificar lo que cada generación tiene para ofrecer al equipo, al desempeño organizacional, la comunicación en el lugar de trabajo y las relaciones (Myers & Sadaghiani, 2010).

En el año 2017, la consultora británica Robert Walters encuestó a 302 gerentes de contratación y 228 profesionales, así como a consultores expertos de la industria de reclutamiento para completar su investigación sobre cómo atraer y retener profesionales *millennials*, identificando qué valoran y esperan de la organización.

Dicho estudio concluyó que para atraer a los mejores profesionales de esta generación, primero había que comprender qué los motiva y, según las encuestas, esas razones son salario competitivo, un camino claro para el progreso profesional y un lugar de trabajo moderno, que abarca nuevos desarrollos en tecnología como prioridades. También determinó que los colaboradores de la generación Y son ambiciosos, se sienten atraídos por un rol que les permita sociabilizar, prefieren recibir retroalimentación constante acerca de su desempeño y progreso, y están abiertos a la transferencia intraorganizacional y a la movilidad laboral internacional (Robert Walters, 2017).

6.7.3 Desafíos de las empresas frente a los empleados *millennials*

En definitiva, los empleados *millennials* son actores de suma importancia dentro de las compañías, y la comprensión integral de su perfil, necesidades y comportamientos, qué los motiva, cómo perciben a sus empleadores y a sus colegas (Irizarry-Hernández, 2009), brindará mayor claridad a la hora de diseñar la estrategia de gestión de talento, donde se vinculen las áreas de recursos humanos y mercadeo.

Holmberg y Wright et al. (2017) exponen algunas características que las empresas deberían tener en cuenta para atraer y retener *millennials*:

- **Misión y Visión:** es importante que las empresas conecten a los *millennials* con los valores, la misión y la visión de la empresa, en el marco de una cultura de trabajo con propósito y oportunidad de desplegar todas sus capacidades, dado que los *millennials* se quieren sentir valorados, aportantes y al servicio de fines más grandes que simplemente vender. Los *millennials* les gusta saber y entender la razón por la cual están haciendo las cosas y cuál debería ser el resultado final, por tanto, las compañías deben contar con una visión clara y métodos creativos para lograr cada objetivo trazado en el plan de acción.

- **Aprendizaje:** el aprendizaje y el cambio continuo los mantiene más interesados y estimula el compromiso. Los *millennials* les gusta saber que en sus trabajos tienen el espacio de crecer a nivel no solo profesional sino también personal, pues les genera una sensación de que son útiles. Además, no les gusta la idea de estar en una misma posición siempre, por eso tratan de integrarse con otras personas para aprender de ellos y procurar la movilidad dentro de la compañía.
- **Comunicación:** como se mencionó anteriormente, los *millennials* disfrutan de la interacción con el equipo de trabajo, así como también con proveedores y clientes.

Ahora bien, los medios de comunicación que utilizan son diferentes a los tradicionalmente aceptados por sus pares de generaciones anteriores. Los *millennials* han sido profundamente impactados por Facebook, Twitter, Instagram y Snapchat, y, en general, todas las redes sociales; por ello cuentan con una aplicación móvil para todo lo que necesitan, pues además quieren todo en la inmediatez del momento.

En este sentido, es importante entonces comprender que, aunque los *millennials* les gusta entablar relaciones con el equipo de trabajo, las comunicaciones no deben ser exclusivamente cara a cara, pues el empleado *millennial* quiere que la comunicación sea rápida, instantánea y compartida por muchos, y en eso, las plataformas digitales y los dispositivos tecnológicos marcan la pauta. Sin embargo, no se debe dejar de lado el contacto personal real, porque los *millennials* les gusta ser escuchados.

- **Equipo de trabajo:** a los *millennials* les gusta trabajar en equipo y la cooperación activa entre los miembros, pues creen que juntos pueden lograr más, aparte que esto les permite mayor visibilidad. Los *Baby Boomer* y la generación X crecieron en un ambiente más competitivo, mientras que la generación Y surgió en uno más colaborativo, y por eso abordan las tareas desde una perspectiva de equipo. Las empresas deben promover estos espacios.

- **Diversidad:** esta generación es muy respetuosa con la diversidad, y la consideran como la oportunidad perfecta para intercambiar experiencias, cultura y puntos de vista distintos, a la hora de resolver problemas y encontrar soluciones. También porque esta combinación de perspectivas les abre su mirada y les brinda fortalezas para futuros emprendimientos.
- **Retroalimentación:** a los *millennials* les gusta recibir comentarios y observaciones de manera inmediata acerca de su rendimiento, detestan las revisiones anuales. Para estos jóvenes es importante saber qué fortalezas potencializar y en qué debilidades enfatizar.
- **Flexibilidad:** en este punto esperan flexibilidad para tomar decisiones, trabajar a distancia, innovar, en sus horarios y su permanencia en la oficina. Pero, por supuesto, es importante que esa flexibilidad tenga estructura y claros límites para evitar abusos o excesos. En otras palabras, debe ser una flexibilidad negociada y basada en la entrega de resultados.
- **Liderazgo:** los *millennials* esperan un guía u orientador más que a un gerente. Quieren sentir de que se trata de una relación de “puertas abiertas” con un profesional experimentado, que lo estimule a asumir riesgos y a aprovechar todos sus talentos. Quieren sentir que confían en ellos.
- **Ambiente de trabajo:** los jóvenes de la generación Y quieren trabajar en espacios agradables, divertidos, curiosos, bien diseñados, y con áreas abiertas para encuentros y reuniones. Además, los entornos bajo los anteriores parámetros estimulan su creatividad, impulsan la innovación y propician la colaboración.
- **Ética:** estos jóvenes se sienten sensibilizados con el cuidado del medio ambiente y sintonizados con el logro de objetivos superiores en materia de derechos humanos, responsabilidad social y protección de los animales.

- Equilibrio trabajo-vida: los *millennials* no quieren dedicar todo el tiempo a su trabajo, sino disfrutar la vida y que se respete su tiempo fuera de la oficina, su espacio familiar y su intimidad.

Cabe mencionar que, aunque estudios como los anteriormente expuestos permiten tener un acercamiento práctico a lo que piensan, esperan o valoran los *millennials* en una organización, siguen siendo datos que obedecen a la identidad sociocultural de un país o una región en específico, muchas veces la americana y la europea, o que, en el mejor de los casos, generalizan los resultados en América Latina, una región llena de contrastes geopolíticos, culturales y sociales.

Por eso se hace importante contar con investigaciones aterrizadas en nuestra realidad nacional, que hablen del *millennial* que nació, creció y vive en Colombia, pues, posiblemente, las respuestas serían diferentes.

7. Metodología

7.1 Tipo de estudio

Según los autores Taylor y Bogdan (1987) (citados en Blasco & Pérez, 2007), la investigación cualitativa ofrece datos descriptivos a partir de los relatos, palabras y la conducta observable; es inductiva; considera las personas y los escenarios como un todo y no los reduce a variables. Además, permite seguir un diseño de investigación flexible, donde los investigadores interactúan con el entorno de manera natural, adentrándose al contexto, dejando de lado los preceptos personales y juicios de valor, y buscando comprender lo que dicen las personas, sus luchas, sus percepciones y sentimientos desde una mirada más humanista.

De acuerdo a los autores Benny y Hughes (1970) (citados en Taylor & Bogdan, 1992), la entrevista es “la herramienta de excavar” favorita de los sociólogos, quienes se apoyan en los relatos verbales para recopilar conocimientos sobre la

vida de los grupos sociales. A diferencia de las encuestas, las entrevistas a profundidad son dinámicas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas, respondiendo a un modelo de conversación entre iguales, en una atmósfera de libre expresión.

Conforme a los anteriores conceptos, para el desarrollo de esta investigación, se utilizó una metodología de carácter cualitativo exploratorio y el instrumento para la recolección de datos de fuente primaria fue la entrevista a profundidad. De esta manera se logró tener una aproximación empírica a la percepción que tienen expertos, líderes y empleados, acerca de las actividades de retención de personal, para identificar consonancias entre sus aportes, distinguir elementos comunes o disonantes con la teoría e investigaciones disponibles y, al tiempo, generar conocimiento, discusiones y nuevas interpretaciones alrededor del tema que anima este proyecto académico (Taylor y Bogdan, 1992).

Para este caso, se considera que dicho método es el más adecuado, porque nos permite llegar hasta el público que nos interesa en su entorno natural, recoger datos valiosos durante toda la interacción (lenguaje corporal, tono de voz, pausas, etc.) con los entrevistados y, no solo a partir de las preguntas formuladas, y aunque se sacrifica amplitud de la muestra, se logra profundidad de la información en un tiempo relativamente corto. Además, por su carácter flexible, los investigadores pueden realizar otras preguntas no planeadas en medio de la conversación, a fin de ahondar en temas concretos, lo cual enriquece el conocimiento que se está construyendo a partir de esta iniciativa académica.

7.2 Sujetos

La muestra de la investigación está conformada por un total de 22 participantes, cuya área de acción e influencia se encuentra en la ciudad de Medellín:

- Cuatro expertos académicos, asesores y/o consultores en temas de atracción, reclutamiento, selección y motivación de personal; en planes y paquetes de incentivos, y/o en *endomarketing*.
- Tres líderes o directivos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín, que cuentan con áreas de mercadeo y/o gestión humana, y realizan actividades de reclutamiento, atracción y retención de personal.
- Quince hombres y mujeres, nacidos entre los años 1982 y 1998 (*millennials*), que trabajan en empresas de Medellín que cuentan con áreas de mercadeo y/o gestión humana, donde se realicen actividades de motivación de personal.

Los participantes fueron seleccionados a partir de algunos criterios como sector de la industria (manufactura, servicios), ubicación geográfica (Medellín), cargo en la organización (dirección de procesos de motivación), edad (personas entre los 21 y 37 años, en el caso de los entrevistados *millennials*), y experiencia en el campo de la retención de personal (asesores, consultores, líderes).

Los nombres tanto de los participantes como de las organizaciones para las que trabajan (en el caso de los líderes de gestión humana y empleados *millennials*), serán omitidos por razones de confidencialidad.

Por su parte, los expertos se tratarán como Experto 1 (E1), Experto 2 (E2), Experto 3 (E3), Experto 4 (E4):

Tabla 7. Perfil profesional de expertos entrevistados

ENTREVISTADO	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA	EMPRESA
Experto 1	Magíster en administración, Director de empresas	20 años	In Cresendo
Experto 2	Administrador de empresas, empresario	17 años	Gluky Group

Experto 3	Publicista y psicólogo	10 años	Caramelo Escaso
Experto 4	Magíster en Mercadeo	20 años	Heart (Grupo CCP)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Asimismo, los líderes del área de gestión humana serán identificados como Directivo 1 (D1), Directivo 2 (D2); Directivo 3 (D3):

Tabla 8. Perfil profesional de líderes de gestión humana entrevistados

ENTREVISTADO	PROFESIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
Directivo 1	Sicóloga y Especialista en Gerencia de Talento Humano	13 años
Directivo 2	Magíster en Mercadeo	10 años
Directivo 3	Comunicador	10 años

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Y, finalmente, los empleados *millennials* serán referenciados de la siguiente manera: Millennial 1 (M1), Millennial 2 (M2), Millennial 3 (M3), Millennial 4 (M4), (...), Millennial 15 (M15).

Tabla 9. Perfil demográfico de empleados *millennials* entrevistados

Entrevistado	Edad	Nivel Socioeconómico	Nivel de Educación	Profesión	Sector Económico
<i>Millennial 1</i>	29	2	Bachiller		Manufactura
<i>Millennial 2</i>	27	2	Universitario	Diseñador Gráfico	Manufactura
<i>Millennial 3</i>	25	2	Bachiller		Manufactura
<i>Millennial 4</i>	28	2	Bachiller		Manufactura
<i>Millennial 5</i>	25	2	Bachiller		Manufactura

<i>Millennial 6</i>	22	3	Universitario	Negocios Internacionales	Servicios
<i>Millennial 7</i>	27	3	Universitario	Administración de Negocios	Servicios
<i>Millennial 8</i>	25	3	Universitario	Economista y Antropólogo	Servicios
<i>Millennial 9</i>	26	6	Posgrado	Negocios Internacionales	Servicios
<i>Millennial 10</i>	27	3	Bachiller		Servicios
<i>Millennial 11</i>	36	5	Posgrado	Negocios Internacionales	Servicios
<i>Millennial 12</i>	25	6	Universitario	Economía	Servicios
<i>Millennial 13</i>	25	3	Universitario	Administración y Mercadeo	Servicios
<i>Millennial 14</i>	23	3	Universitario	Negocios Internacionales	Servicios
<i>Millennial 15</i>	26	6	Posgrado	Negocios Internacionales	Servicios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.3 Método de análisis

De acuerdo a Mejía (2011), en la etapa de estudio de los datos recolectados durante el trabajo de campo, se pretende identificar ideas significativas y relevantes de acuerdo a los objetivos planteados, las cuales serán organizadas, clasificadas y categorizadas para identificar patrones de comportamiento y/o pensamiento, teniendo en cuenta a las personas entrevistadas en su contexto y, a partir de allí, formular conclusiones empíricas y descriptivas (etapa de análisis) y conclusiones teóricas y explicativas (etapa de interpretación).

Para la tabulación de la información, se toma la propuesta mencionada por Mejía (2011), sobre presentar los datos con base en categorías y condensarlas en cuadros, diagramas o matrices, cuyas ventajas son: “a) permite representar los datos en un espacio visual reducido, b) hacer posible la comparación de diferentes

conjuntos de datos, c) facilitar otras formas de análisis, y d) asegurar que los datos puedan incorporarse en el informe final del estudio” (Mejía, 2011, p. 56).

En este caso se elaboró una matriz a partir de 7 categorías identificadas, a saber:

1. Implementación y estructuración de planes de motivación y retención
2. Actividades de motivación de personal implementadas
3. Qué valoran de sus trabajos los *millennials*
4. Por qué renuncian a sus empleos los *millennials*
5. Impacto de las actividades y estrategias de motivación actuales sobre la rotación de empleados *millennials*
6. Límites y obstáculos a la hora de implementar un plan de motivación
7. Aprendizajes después de implementar planes de motivación

8. Hallazgos y discusiones

Con el fin de dar respuesta al interrogante sobre cómo influyen los programas de *endomarketing* en la retención de talento humano de la generación *millennial*, en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín, en este apartado se describen las principales percepciones, opiniones y reservas que tienen expertos, líderes y los mismos empleados, frente a las actividades de motivación que se desarrollan al interior de las compañías, así como la congruencia o contraste de las mismas con respecto a las teorías, estudios y aportes académicos existentes en la literatura sobre administración de empresas.

Cada hallazgo ha sido clasificado de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la formulación de este proyecto, a fin de monitorear y visibilizar de una mejor manera, la efectividad del trabajo de campo a la hora de brindar respuesta a cada interrogante.

Es importante señalar, como hallazgo preliminar, el hecho de que los líderes ni los expertos llaman o identifican los planes de retención como planes de *endomarketing*, e incluso el concepto no es familiar a algunos de ellos. En adelante nos referiremos a los planes de retención también como planes de motivación, un término mucho más utilizado y referenciado en los diálogos con estas personas.

8.1. Programas o actividades de *endomarketing* que están aplicando las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana

En esta primera parte se exponen las cuestiones que, de acuerdo a los expertos y líderes entrevistados, son importantes y deben ser tenidas en cuenta a la hora de desarrollar planes de motivación y retención. También se enumeran algunas de las actividades que actualmente están aplicando estas empresas, con miras a generar integración, satisfacción y bienestar de sus empleados.

8.1.1. Implementación y estructuración de planes de motivación y retención

Tanto los expertos como los directivos encargados de las actividades de retención están de acuerdo con que estas actividades deben estar alineadas con los objetivos organizacionales, y el apoyo debe venir desde el líder de la organización, de lo contrario, no tendría legitimidad y su efectividad estaría en riesgo. También concuerdan en que todas las áreas de la compañía deben participar y estar en sintonía con dichas actividades.

Los entrevistados concuerdan en que la etapa de diseño es muy importante, pues como cualquier otro plan, debe estar bien fundamentado y estructurado. Para ello, los directivos deben sustentarse en la definición estratégica del negocio, hacer diagnóstico de las condiciones actuales, incluir un detallado análisis de las necesidades y particularidades de los empleados, determinar cuál es la visión empresarial o cómo se sueña que sea la empresa, y contar con un conjunto de

actividades de impacto a largo plazo, que garanticen que los empleados se sientan felices con la empresa en que trabajan.

Así, nos encontramos con planteamientos tales como:

“Hay un vínculo muy fuerte con la retención de personal, muchas veces las compañías hacen cosas solo porque sienten que la gente se les está yendo y ese no debe ser el síntoma para uno hacer cambios al interior de la organización” (E2, entrevista personal, septiembre 2019).

Otro participante comentaba:

“Cómo se va a conservar el talento (es pensar en) cómo hago que mis empleados, mis colaboradores, tengan niveles óptimos de *engagement* para que ellos mismos no se quieran ir, no solo por los beneficios salariales, sino también por el entorno de crecimiento y de desarrollo” (E3, entrevista personal, septiembre 2019).

En este sentido, el experto 2 (E2) y el experto 3 (E3), argumentan sobre la importancia de que las empresas no sean reactivas sino propositivas, preventivas e integradoras, es decir, que los planes de motivación obedezcan a un real objetivo de transformación cultural e impacto social, y no a un mero plan de contingencia para que la gente no se retire.

Cabe resaltar el concepto *engagement* o compromiso organizacional, citado en otro apartado de este trabajo, y que toma fuerza en las aseveraciones de los expertos y líderes participantes, quienes consideran que con los planes de motivación se debe apuntar no al hecho de que las personas se queden, sino a lograr en ellas compromiso, transformación y alineación con la cultura organizacional, lo cual se constituye en sí mismo como un propósito superior a los ojos de estos expertos: “se debe hacer un cambio cultural y para esto se debe hacer una transformación de los seres humanos que conforman la organización” (E4, septiembre 2019); “no había personas que ejecutaran las operaciones y eso fue una primera alerta para empezar

a hacer más énfasis en el tema de cultura organizacional y retención de personal” (L1, septiembre 2019); “que nos admiremos entre las personas en los procesos de la organización, que esas campañas que estamos haciendo nos brinden más amor, más confianza, más respeto, pero, sobre todo, más admiración por lo que estamos construyendo juntos” (L1, septiembre 2019).

Lo anterior va en correspondencia con lo que mencionan autores como Deal y Kennedy (1982, citados en Iglesias et al., 2003), Peters y Waterman (1982, citados en Iglesias et al., 2003) y Denison (1984, citado en Iglesias et al., 2003) sobre el altísimo impacto que tiene una cultura organizacional fuerte y bien cimentada, sobre el éxito y el progreso empresarial, así como lo que concluyó Villafañe (2017), con su estudio acerca de que el compromiso organizacional es una de las claves para que las personas no solo se sientan satisfechas, sino, mejor aún, comprometidas con la organización.

8.1.2. Actividades de motivación de personal implementadas

Al indagar sobre las principales actividades de motivación de personal, que se desarrollan al interior de las organizaciones para las que trabajan, los líderes y colaboradores señalaron un conjunto de iniciativas que se categorizan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Actividades de motivación actualmente implementadas

CATEGORÍA	ACTIVIDADES
MONETARIOS	Bonificaciones por buen desempeño
	Natillera, en la que la empresa aporta a las ganancias de los socios
	Aguinaldo en diciembre
LIBRE ESPARCIMIENTO	Encuentros deportivos
	Paseos e integraciones con el equipo
	Caminatas ecológicas

	Comidas patrocinadas por la empresa
	Días libres
FORMACIÓN	Píldoras de valores
	Formación y capacitaciones
	Escuela de líderes
SALUD OCUPACIONAL	Pausas activas
	Jornadas de salud
	Boletines institucionales

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Estas actividades muestran que, aunque las empresas incluyen acciones que significan desembolso de dinero, priorizan aquellas que apuntan más a la motivación a nivel moral y emocional.

Muchas de estas actividades se asemejan con las presentadas por Gonzales-Miranda (2009), que él categoriza como estrategias monetarias y estrategias no monetarias de retención de personal.

Cabe destacar el hecho de que los empleados entrevistados asocian las jornadas de salud a una actividad de motivación, dado que dichas jornadas están concebidas como requisito obligatorio del Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), sancionado por el Ministerio de Trabajo mediante la resolución 0312 del 13 de febrero de 2019 (MinTrabajo, 2019), y por tanto, realmente no deberían ser catalogadas como una iniciativa de retención; no obstante, vale la pena que las empresas observen que el tema salud es un elemento altamente valorado por sus trabajadores.

Y, pues bien, la lista de actividades tiene todo el potencial de ser ampliada, teniendo en cuenta, claro está, el presupuesto fijado para estos programas. Las actividades mencionadas por Gonzales-Miranda (2009) pueden ser un buen referente.

8.2. Razones que motivan a la generación *millennials* a permanecer en una empresa

En este apartado se exponen los principales argumentos presentados por los entrevistados, para justificar el por qué un empleado de la generación Y está dispuesto a continuar trabajando en una organización o, por el contrario, se siente motivado a renunciar.

8.2.1. Qué valoran de sus trabajos los empleados *millennials*

Al preguntar a los expertos y líderes sobre qué valoran los empleados *millennials* de sus trabajos, según su experiencia en organizaciones, todas las respuestas apuntaron a temas relacionados con beneficios psicológicos y emocionales.

Desde el punto de vista de estos entrevistados, los colaboradores pertenecientes a la generación Y buscan ventajas más allá de un salario, es decir, su principal motivador para quedarse no es el salario. Esperan mejores condiciones en torno al ambiente laboral, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de su jefe inmediato; valoran la flexibilidad en horarios, espacios físicos y toma de decisiones; y se sienten estimulados por los retos que le signifique su trabajo.

En la siguiente tabla se recogen las principales afirmaciones obtenidas como respuesta a este interrogante:

Tabla 11. Principales motivadores para un *millennial* dentro de una empresa

BENEFICIO ESPERADO	VERBATIM	ENTREVISTADO
Flexibilidad	“Te van a pedir teletrabajo, salario emocional, van a solicitar ambientes más relajados, trabajar no debe ser una carga maluca, sino el lugar donde potencio mis talentos”	E1; L2; L3

	"Las variables son: retos vs compensación vs facilidades de hacer mi trabajo. Pensar hoy que vamos a tener a una persona 8 horas en las mismas 4 paredes, es casi que imposible"	
Buen clima laboral	"El clima, la forma en la que se tratan, las posibilidades de crecimiento, el ambiente que se respira cuando uno entra"	E1; E2
Nuevos retos	"Me valoran. Aquí me tienen en cuenta. Aquí puedo crecer"	E2; E3; L1
Formación, crecimiento y un trabajo con sentido	"La gente hoy está más dispuesta a quedarse en las organizaciones que entreguen más conocimiento y además que reten más a las personas" "Están buscando aprender de otros procesos" "Que sientan que le estamos agregando valor a la sociedad y que se puedan desarrollar como personas"	E4; L1; L3
Sentirse valorado	"Definitivamente la gente se va a quedar, en la medida que se dé cuenta que la organización se preocupa por ellos"	E4
Inclusión y respeto	"Deciden trabajar aquí por un tema de cultura organizacional, las personas aman la empresa, aman trabajar en ella, porque hay un ambiente joven, porque las personas pueden ser quienes son, libremente, acá no juzgamos por vestirse de una forma, la condición social o la sexualidad, acá se respeta mucho la diferencia y las personas valoran mucho eso, así como las relaciones que se van construyendo dentro de la empresa"	L2

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas realizadas en septiembre de 2019.

Por su parte, los empleados *millennials* también brindaron sus apreciaciones, las cuales no distan en absoluto de las que ofrecidas por expertos y directivos. Para los *millennials*, los temas clima laboral, crecimiento y formación son muy valiosos y al parecer priman sobre los beneficios económicos.

Sin embargo, aunque no se centran en el tema salarial, algunos de ellos resaltan la estabilidad laboral como un factor determinante.

En la siguiente tabla se recogen las principales afirmaciones de estos jóvenes empleados, acerca de qué valoran y qué esperan de las organizaciones:

Tabla 12. Expectativas de un *millennial* sobre la organización

BENEFICIO ESPERADO	VERBATIM	ENTREVISTADO
Buen trato, respeto y coherencia desde los directivos	“Honestidad, en las empresas busco honestidad para uno portarse de la misma forma, si hay promesas de algo, un crecimiento laboral o económico, deberían fluir en el transcurso de lo laboral, en el tiempo que uno va trabajando”.	M1; M2; M10
	“La calidad humana y que esta se transmita a los empleados, valoro el respeto que se le puede dar a los empleados”.	
	“Que la empresa me valore y me haga sentir que, de alguna manera, apporto para la razón social de la compañía”.	
Estabilidad laboral	“Busco algo seguro y trabajar contento. Tener una estabilidad económica”.	M1; M4
	“La estabilidad que me han dado”.	
	“Cómo les ayuda a los trabajadores a ser cada día mejores, cómo les ayuda a aprender”.	

<p>Crecimiento, formación y desarrollo profesional</p>	<p>"Todo el tiempo estoy creando cosas nuevas, no estoy haciendo todos los días lo mismo".</p> <p>"Oportunidades para crecer, oportunidades para desarrollar nuevas actividades, proponer nuevos procesos".</p> <p>"Tener la oportunidad de visitar clientes, conocer su negocio y conocer cómo funciona la logística".</p> <p>"Crecer profesionalmente, ampliar mis conocimientos".</p> <p>"Que pueda aprender, que pueda crecer, que siempre esté aprendiendo cosas nuevas, conocer otras actividades y no quedarme en lo mismo".</p> <p>"Que la gente pueda crecer y demostrar sus conocimientos en el corto plazo".</p> <p>"La metodología de trabajo, porque es una metodología muy amplia, que te brinda mucho conocimiento en varios sectores económicos".</p> <p>"Busco que sea un lugar donde esté tranquilo para trabajar, que vea que tengo posibilidades de avanzar. Me gusta que mi trabajo me exija pensar".</p> <p>"Aunque uno no tiene experiencia laboral, le abren las puertas y enseñan y, con el paso del tiempo, te dan oportunidades de crecer".</p>	<p>M3; M5; M6; M7; M8; M9; M11; M12; M14; M15</p>
<p>Bienestar laboral</p>	<p>"El acompañamiento y bienestar que le brindan al empleado".</p>	<p>M5; M6</p>

	"Siento que valoro demasiado las compensaciones que le dan a los empleados, las campañas que hacen para mantenerlo feliz, incluso, cuando van más allá de lo económico".	
Flexibilidad y confianza	"En el puesto en el que estoy soy muy independiente, no tengo a nadie encima, voy a mi propio ritmo".	M7
Buen clima laboral	<p>"Aquí en la empresa me gusta, porque hay compañerismo, integración, todo lo relacionado con eso".</p> <p>"Las personas, los compañeros de trabajo, por la calidad humana que tienen".</p> <p>"Para mí es importante que haya una cultura de respeto, tanto para los que están a tu nivel como para los que están debajo tuyo. Que el ambiente sea positivo".</p> <p>"Que no solamente sea un apoyo económico, sino que uno se sienta bien donde está trabajando".</p> <p>"Sentirme conforme en el lugar laboral, con mis funciones, que el ambiente laboral sea bueno".</p> <p>"Una cultura joven, que haya posibilidad de hablar y comunicarse".</p>	M4; M12; M13; M14; M15

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas realizadas entre septiembre y octubre de 2019.

En definitiva, para estos *millennials* el factor más relevante es crecimiento, formación y desarrollo profesional; se sienten atraídos por una empresa que propicie espacios para desplegar sus capacidades, potencializar sus habilidades y expandir su marco de acción, con miras a un mejoramiento de su posición y su perfil laboral.

Esperan que su trabajo los desafíe, tener la oportunidad de integrar nuevos conocimientos y prácticas, y sentir que avanzan en la medida que lideran procesos o tareas que les obliga a estar en constante movimiento, actualización y auto superación.

Igualmente dan preponderancia al buen clima laboral y esperan encontrar en su entorno de trabajo una cultura organizacional fuerte, cimentada sobre valores de compañerismo, trabajo en equipo, colaboración y respeto. Para los entrevistados de la generación *millennial* es importante convivir en un ambiente tranquilo, cómodo, de buenas relaciones interpersonales, y caracterizado por una buena comunicación, tanto con sus jefes como con sus compañeros.

La anterior información guarda bastante relación con lo que Villafañe (2017) manifestaba en la pirámide de motivación, donde el ítem formación y desarrollo era una de las principales maneras para mantener a los colaboradores comprometidos. Igualmente da validez a lo que se expone en el The Work Book (Great Place to Work® et al, 2019), acerca de los beneficios más valorados según la generación, donde el factor formación y capacitación aparece en segundo lugar.

De manera semejante, guarda coincidencia con lo presentado por Jirasevijinda (2018), según lo cual uno de los valores que caracterizan a los *millennials* es su interés y ansias por el aprendizaje y los nuevos conocimientos.

8.2.2. Por qué renuncian a sus empleos los millennials

Para brindar respuesta a este interrogante, se exploraron los factores que, a los ojos de un colaborador de esta generación, son determinantes para tomar la decisión de buscar un nuevo empleo.

Para esto se interrogó tanto a expertos, como a líderes y colaboradores *millennials*, acerca de los factores que disgustan o desagradan a estos empleados en relación

con la organización y sus puestos de trabajo; luego se indagó sobre si han pensado cambiar de empleo en los últimos meses, a fin de conocer, en caso de las respuestas afirmativas, las razones que los mueven a ese deseo.

Esta investigación permitió identificar que para los colaboradores pertenecientes a la generación *millennial*, es un detonante sentir que no son valiosos, útiles y reconocidos por las empresas en las que trabajan. Destacan aquellas organizaciones que propician espacios y oportunidades para su desarrollo y crecimiento profesional; dan bastante relevancia al hecho de ser escuchados y tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones para el negocio. Les gusta involucrarse, que las empresas les permitan hacer parte de equipos clave, intervenir en actividades estratégicas y sentir que hay confianza depositada en ellos para asumir roles, funciones y cargos de influencia.

Por otra parte, también aparece como factor determinante la antigüedad en una compañía, no por la cantidad de años en sí misma, sino porque para estos jóvenes después de cierta cantidad de tiempo en un mismo lugar, las actividades se perciben como repetitivas, monótonas y hasta aburridas. Para ellos, es importante sentir que el aprendizaje es constante, consideran que el cambio es parte natural de la vida y esperan que siempre haya oportunidad de renovarse profesionalmente, para no caer en la obsolescencia, la zona de confort y el estancamiento.

De igual manera, cobra reparo la mala relación con el jefe inmediato a la hora de considerar irse de una compañía. En esta instancia, se da prioridad al buen relacionamiento con el líder del equipo, por encima de otros aspectos como el salario, por ejemplo. Para los *millennials* es significativo sentir que pueden confiar en su jefe, que reciben de él un trato humano, justo y empático, que las decisiones responden a razonamientos lógicos y coherentes, mas no a caprichos o a arbitrariedades, y que hay respeto de parte y parte.

De manera análoga, se menciona la mala comunicación y mala gestión organizacional, como un condicionamiento que puede estimular la salida de algunos empleados de la generación Y. A diferencia del anterior aspecto, aquí puede que haya respeto y buen trato, pero prevalece el desorden administrativo, la falta de claridad en los mensajes oficiales, cambios abruptos en las metodologías de trabajo, brechas o vacíos en los canales comunicacionales y, en general, un mal encaminado proceso de aprendizaje y transformación de la cultura organizacional. Así mismo, los *millennials* destacan el salario y los beneficios funcionales como un elemento que los motiva o no a permanecer. A la hora de contemplar una empresa como potencial lugar de empleo tienen en cuenta el salario, los aportes extralegales, el tiempo y esfuerzo que les implica desplazarse hasta el lugar de trabajo, la reputación de la marca, e inclusive los horarios laborales. En otras palabras, un buen nivel de ingresos acompañado de status y una serie de comodidades y facilidades físicas, de energía y tiempo, pueden hacer a un empleo y a una organización atractiva o no, para nuestros colaboradores más jóvenes.

Por otro lado, en la investigación también surge como causal de renuncia la incompatibilidad con el propósito organizacional. Para algunos empleados *millennials* el sentimiento de inspiración, afinidad e identificación con su cargo, sus tareas y la marca que representan es primordial. Necesitan sentir que hay congruencia entre lo que hacen a nivel laboral con lo que piensan y hacen en su vida diaria. El trabajo para ellos también se convierte en un espacio de autoexpresión, y les gusta verse reflejados en los valores que predica y aplica la compañía. Percibir que su estilo de vida y personalidad no van con la cultura organizacional, que su equipo de trabajo no despierta en ellos sentido de pertenencia, y que su empleo no sintoniza con su proyecto aspiracional, serán razones suficiente para que estos empleados resuelvan emprender nuevos rumbos.

Y, por último, pero no menos importante, aunque si menos frecuente en las apreciaciones de los entrevistados, aparecen las relaciones interpersonales, la edad

o el deseo de montar empresa, como circunstancias que estimulan la decisión de algunos colaboradores de retirarse.

En la siguiente tabla se recogen las principales apreciaciones, indicando los participantes que hicieron tales enunciados o unos semejantes.

Tabla 13. Factores de desmotivación laboral para un *millennial*

MOTIVO	VERBATIM	ENTREVISTADO
	<p>“Porque no admira su jefe o la empresa, porque no soporta la inequidad, porque ve que no hay coherencia ni cohesión”.</p> <p>“El jefe; te podría decir que más del 60% de las personas renuncian a una organización por el jefe, porque no hay buenos líderes”.</p>	
Mala relación con el jefe inmediato	<p>“Que la cojan conmigo otra vez, que me hagan acoso laboral”.</p> <p>“Mi ex jefe era súper acelerado, no te daba tiempo para nada, solo funcionaban las cosas como él decía. No había una comunicación abierta, sino que estaba en su poder”.</p> <p>“A veces un salario se puede superar si tú tratas bien a las personas”.</p>	E1; E2; E3; E4; M4; M13
Salario/beneficios funcionales no satisfechos	<p>“Entonces muchas veces escogen las organizaciones más por salario o necesidad y de pronto por la marca de la compañía. Pero no se preocupan por conocer a profundidad el propósito de la organización o la cultura organizacional, entonces a veces se preocupan más de qué tan lejos es (queda la oficina) de la casa a cómo es la cultura organizacional”.</p>	E2; M5; M6; M8; M9; L3

	<p>“Trabajar los sábados es complejo”.</p> <p>“Si me sale una oportunidad donde me enfoque en lo que quiero desarrollar, o una mejor remuneración o beneficios, me voy”.</p> <p>“A veces me frustró por mi salario. Porque creo que hice una especialización que duró un año y medio y no la estoy aplicando en el trabajo”.</p>	
<p>Incompatibilidad con el propósito organizacional</p>	<p>“Que no haya posibilidades de avanzar y crecer, no estamos alineando el proyecto de vida personal con el organizacional, no hay inspiración”.</p> <p>“Pues no estoy alineado con la organización, no estoy de acuerdo y no me siento afín”.</p> <p>“Cuando un pelado llega y ve que eso no va ni con su persona ni con sus intereses, va a ser alguien que no va a durar mucho en la compañía”.</p> <p>“Crean que es suficiente ajustarse al perfil y al salario. Ya cuando llegan se dan cuenta que no es lo de ellos y no les gusta”.</p>	<p>E1; E2; E3; L3</p>
<p>Mala comunicación / Desorden en la gestión</p>	<p>“No me gustan las mentiras, que me endulcen el oído y me salgan con una bobada”.</p> <p>“Los cambios repentinos, brincos, la falta de comunicación, los arranques y el desorden es lo que desespera”.</p> <p>“No me gusta que a veces no tienen en cuenta muchos elementos a la hora de tomar decisiones y son sesgados por opiniones, por personas que a la hora de la verdad, no los dejan tomar decisiones objetivas”.</p>	<p>E3; M1; M2; M6; M10; M12</p>

“Que estoy en un desorden donde no hay algo claro, unas tareas básicas y eso me causa mucho conflicto”.

“Ya no somos así, como caballitos, como vaya y haga, la gente se está preguntando, se está cuestionando, entonces para permanecer en una empresa debe haber coherencia y consistencia”.

“Una amiga mía hace como un año presentó ideas y no la escucharon, y ella se fue”.

“Cuando me irrespeten a mí, irrespeten mi labor o que empiecen a cuestionar sin razones”.

“No me gusta que a veces siento que en la empresa puede haber mucha rosca y las decisiones pueden ser arbitrarias”.

“Entender que los *millennials* quieren influir en su empresa, en su familia y en el mundo”.

“Ellos quieren estar mucho más involucrados, quieren opinar, quieren debatir”.

“Me gusta ver cuando termino un trabajo y me queda bonito, eso me satisface”.

“Las personas se motivan a resolver desafíos a partir de resolución de problemas complejos. Pueden ser cosas muy simples de cómo hacemos para que la gente genere más ideas o cómo hacemos para mejorar los niveles de servicios de la organización. Y esto puede conectar las personas con el proceso, porque realmente están sintiendo que están

<p>No sentirse valorados / retos</p>	<p>cambiando la organización y la están llevando a un mejor escenario”.</p> <p>“Yo creo que los que se están yendo todos los días de la organización es porque no tienen responsabilidad, y si no tienen responsabilidades, renuncian y ya, pero a medida que tengan responsabilidades, las cosas cambian y ya se dan cuenta que no pueden rotar como rotan”.</p> <p>“Creo que una persona puede durar todo lo que sea necesario, con tal de que se sienta útil, se sienta en crecimiento y que le dé gusto ir a trabajar”.</p> <p>“Estar en una organización mucho tiempo puede volverse monótono, pero si el crecimiento de la compañía es grande y se pueden explotar los conocimientos de una persona en diferentes partes de la compañía, uno siempre va a tener nuevas responsabilidades, desafíos y retos que van a evitar que uno se aburra”.</p>	<p>E1; E3; E4; M1; M2; M6; M7; M9; M11; M12; M14; M15; L2</p>
<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>“Lo más importante es que uno haga que la gente se conozca mucho, eso ayuda a que la gente no se vaya, tus compañeros de trabajo son tus amigos del fin de semana, se construyen unos lazos al interior de la organización y es difícil decir que se van a romper y las personas no se van”.</p> <p>“A mí lo que más me gusta es la calidad humana de las personas con las que comparto, y esa sería la razón por la que me quedaría; yo creo que uno aprende lo que tiene que aprender y, si tiene ganas hace las cosas, pero la calidad humana es algo que no se negocia”.</p>	<p>E2; M2; M12</p>

	<p>“Creo que hoy en día el trabajador busca, aparte del tema económico, una estabilidad, y algo que no vaya en contra de su integridad y de su humanidad”.</p>	
<p>Variables demográficas, como la edad</p>	<p>“Creo que entre los más jóvenes hay una mayor rotación que en las personas más adultas”.</p>	E2
<p>Antigüedad / Monotonía / Deseo de cambio</p>	<p>“Cuando empiece a hacer todos los días lo mismo”.</p> <p>“De pronto lo que no me gusta es que uno puede caer fácilmente en una zona de confort, si una persona no quiere progresar puede permanecer en el mismo nivel”.</p> <p>“La más común es por mantenerse en movimiento, porque empiezan a sentir que estando mucho tiempo en un lado se estancan profesionalmente, porque no exploran otras posibilidades y porque no están literalmente en un nomadismo, que es una de las características importantes de los <i>millennials</i> y <i>centennials</i>”.</p> <p>“Cuando tú eres un joven talento estás en un escenario de exploración, también por un comportamiento <i>millennial</i> y <i>centennial</i> de sentirse anclado a un mismo lugar, en tanto quieres comerte el mundo y pretender una instancia más globalizada, lo cual genera también rotación, y no necesariamente se van porque estén aburridos, sino porque el cambio es parte de su política”.</p> <p>“Creo que eso es variable y depende de cómo uno planifique su vida laboral, en mi caso personal, tengo un número que es cinco años, pienso que para mí ese es el tiempo ideal máximo para estar en una empresa”.</p>	M2; M5; M6; M7; M8; M9; M11; L2

	<p>“Creo que a partir del segundo año se empieza a sentir que el ciclo termina, las labores se vuelven muy monótonas”.</p> <p>“Estaría en una empresa cuatro años, porque siento que en esos años uno ya ha avanzado mucho y aprende suficiente, no es decir que no haya nada más que aprender, sino que después de pasar tanto tiempo, uno ya tiene una visión muy amplia de la empresa y de la industria específica y puede decidir si quiere mantenerse o cambiar, yo digo que cuatro años, porque a mí me gustaría cambiar y aprender de otras cosas”.</p>	
<p>Proyecto propio / motivos personales</p>	<p>“Un mejor salario o montar mi propia empresa o, de pronto, por cambiar de industria, porque me gusta la educación o la moda”.</p> <p>“Yo digo que todo depende de las circunstancias, depende del momento que esté pasando la persona, si hay estabilidad económica, que no tenga problemas laborales o familiares, todo va a influir en la decisión”.</p>	<p>M1; M6</p>

Fuente: Elaboración propia. Entrevistas realizadas entre septiembre y octubre de 2019.

Al contrastar los resultados aquí obtenidos con los datos de otras investigaciones citadas, se puede observar tendencias similares, como por ejemplo la de Michael Page (2019), que identificó que por lo menos el 23% de los *millennials* está dispuesto a escuchar nuevas ofertas laborales, o la de Deloitte Global (2017), que niveló esta cifra a un 44%.

También hay concordancia con lo encontrado por Trinet (2015), acerca de que para los *millennials* es importante la buena comunicación, el diálogo abierto y el trato

objetivo por parte de sus jefes. Y con lo que mencionaba Irizarry Hernández (2009), quien aseguraba que estos jóvenes aprecian bastante la claridad en las comunicaciones, valoran el sentir que sus empleos los desafían a ir más allá, les agrada la flexibilidad, y no están dispuestos a sacrificar su vida familiar y personal por un estilo de vida de adicción al trabajo o *workaholic*.

Para resumir, la población que anima esta investigación son personas que además de valorar factores salariales y monetarios, tal como han explicado diversos autores (Holmberg-Wright et al., 2017), se comprometen con su trabajo y la compañía en la medida que se mejoren y potencialicen las condiciones en variables como aprendizaje y cultura organizacional, comunicaciones, liderazgo, flexibilidad, ambiente de trabajo, ética corporativa y equilibrio trabajo-vida.

Sin embargo, fue nula o no tan notable la mención de otros elementos, tales como las herramientas tecnológicas y digitales en sus puestos de trabajo que, según estudios como los de Robert Walters (2017), deben ser predominantes en un entorno laboral diseñado para *millennials*. Al menos para estos entrevistados, un puesto de trabajo físicamente “moderno” no es condición *sine qua non* para permanecer en la compañía, o habría que indagar si los desarrollos tecnológicos hacen parte ya de los elementos de higiene (Herzberg citado en López 2013), es decir, si al estar adecuadamente cubiertos eliminan la insatisfacción, no obstante, no garantizan la motivación.

Finalmente, aunque estas cifras no son reveladas en esta monografía, se identificó que no es posible hablar de un solo tipo de *millennial*, pues las características a nivel demográfico influyen bastante en sus respuestas. Entre los participantes se encuentran personas con diferentes niveles socioeconómicos, algunos cuentan con estudios profesionales, mientras otros apenas alcanzan la secundaria básica, y las obligaciones familiares son distintas dependiendo de si tienen hijos o no. Es decir, así como lo menciona Gonzales-Miranda (2017), el *millennial* colombiano puede ser un empleado con un salario alto o un salario bajo; ocupar un rango alto en la

jerarquía organizacional o ser un mando medio o uno operativo; quizá tenga obligaciones familiares que lo restringen o no; tal vez cuente con amplia formación educativa o, en otro extremo, ni siquiera posee una. En suma, hay tantos tipos de *millennials* como combinaciones posibles de las anteriores variables.

Llegados a este punto, se procederá a hablar acerca del impacto que tienen las actividades de motivación sobre la rotación de *millennials*.

8.3. Percepción que tienen los expertos, líderes y empleados *millennials* frente a las estrategias de *endomarketing* implementadas en las organizaciones

A continuación, se recogen los principales puntos de vista, opiniones y sensaciones de los entrevistados acerca del impacto, alcances, restricciones y aprendizajes obtenidos, luego de implementar programas de motivación y retención de personal

8.3.1. Impacto de las actividades y estrategias de motivación actuales sobre la rotación de empleados *millennials*

Al preguntar a los colaboradores *millennials* qué opinión les genera las actividades de motivación que realizan las empresas para las que trabajan, se encontraron sensaciones y actitudes en común y otras en contra.

Hay varios que piensan que estas actividades son importantes, porque ayudan a generar conexión entre las personas y fortalece los lazos laborales (M2); permiten que el equipo se conozca mejor entre sí (M4; M11); forman espacios para integrar sinergias y romper barreras (M10); y, en últimas, contribuyen a disminuir el estrés y la monotonía en medio de un buen ambiente laboral que propicia el bienestar y el libre esparcimiento (M5; M14; M15).

No obstante, se han registrado varios puntos de mejora, porque para algunos empleados las actividades necesitan un nuevo enfoque que esté mucho más

dirigido hacia el crecimiento personal y profesional (M6; M8); requieren ser personalizadas de acuerdo al perfil del empleado, sus gustos, características y preferencias socioculturales (M13; M14); los líderes deben idear mejores canales de comunicación para promoverlas (M15; L1), y asegurarse que no estén basadas únicamente en entregar regalos (L2). Para estos jóvenes empleados es importante que las actividades de motivación respondan a una estrategia, propósito y sentido, y que estén claramente planteados, de lo contrario, no causarán mayor impacto (L2; M8).

Tal como se especificó en otro apartado, las principales actividades de motivación consisten en integraciones con el equipo por fuera del lugar habitual de trabajo (M1; M3; M4; M5; M7); las actividades deportivas (M8; M9; M10; M13) y la flexibilidad horaria (M13; M15). Pero también se destacan las capacitaciones y actividades de formación, porque de acuerdo a algunos de ellos, es mucho más valioso aprender, generar conocimiento y desarrollar habilidades blandas (M2; M3; M6; M11). De hecho, proponen actividades que les implique rotar en sus puestos de trabajo para aprender de otras áreas (M2).

En síntesis, el plan de motivación de una compañía genera impacto positivo en sus empleados, “siempre y cuando sea coherente; que en el ejercicio tú sientas que es un marketing motivacional asociado al bienestar de las partes y no solamente por mantenerlo contento” (L2, septiembre 2019).

Ahora bien, la percepción general es que, aunque estas actividades son bien recibidas y los empleados agradecen que las empresas las desarrollen, porque sienten que es una buena manera de expresar interés por el empleado, no son determinantes a la hora de tomar la decisión de renunciar (M7).

Algunos creen que los planes de motivación generan seguridad y comodidad que redundan en más cariño, conexión con los compañeros y vínculo emocional con la empresa (M3; M6), pero aun así, si un empleado desea irse se irá a pesar de ellas

(M4; M10), pues hay otros temas que pesan más como el dinero (M7), las oportunidades de crecimiento (M9) y de ascenso (L1), la estabilidad laboral (M11) y el sentirse valorados (M14; L13).

Al confrontar tales apreciaciones con los aportes teóricos citados, debemos regresar a lo que decía Villafañe (2017), acerca de que las empresas no distinguen entre personas satisfechas y personas comprometidas, donde las primeras se logran con un buen manejo de variables funcionales y condiciones de bienestar laboral, mientras las segundas van en correspondencia al orgullo de pertenencia, la motivación y el reconocimiento (Villafañe, 2017).

También hay sintonía con la Teoría del factor dual de Herzberg (López, 2013), dado que las actividades de motivación que actualmente desarrollan las compañías estudiadas, se enfocan principalmente en lo que él llama factores de higiene, los cuales eliminan la insatisfacción, pero no en factores motivacionales que realmente estimulen el compromiso, el empoderamiento y el deseo de permanecer en su empleo.

Los participantes de esta investigación admiten sentirse satisfechos con las actividades que promueven lo que MacClelland llama *afiliación* como factor motivacional (López, 2013), pero perciben que todavía falta más énfasis en desarrollar espacios que propicien los otros dos factores: logro y poder (MacClelland citado en López, 2013) a los cuales, al parecer, dan mayor preferencia.

Como punto final, entonces, se puede identificar que los empleados *millennials* acogen con agrado las acciones que desarrolla la empresa, con miras a mejorar el clima organizacional y la integración del equipo humano, pero dichas actividades no son elementos preponderantes a la hora de tomar la decisión de renunciar a la compañía.

Por tanto, se puede concluir que los planes de bienestar actuales contribuyen a mejorar índices de satisfacción laboral, mas no garantizan que mejoren los niveles de compromiso, motivación y retención de personal.

8.3.2. Límites y obstáculos a la hora de implementar un plan de motivación

Prosiguiendo nuestro análisis, al cuestionar a expertos y líderes acerca de cuáles consideran son las principales dificultades a las que se enfrenta una organización que implementa planes de motivación, los elementos comunes encontrados fueron: restricciones por parte de la gerencia, poca experiencia por parte de los implementadores, falta de continuidad del programa y la no participación de todas las áreas de la empresa.

En lo que se refiere a las restricciones por parte de gerencia, los entrevistados afirman que “las organizaciones son concebidas para generar riqueza. Entonces si eso es lo único que busca la organización es muy difícil pedirles a los empleados que no se cambien por un 10% más de salario” (E2).

Es decir, los altos mandos de las empresas se enfocan en generar ingresos y priorizan proyectos que aseguren ese objetivo en el corto plazo, por tanto, un plan de motivación pasa a segundo plano cuando el gerente lo ve más como un gasto que como una inversión y, peor aún, si el retorno o retribución al negocio en términos financieros no se puede calcular o al menos no fácilmente.

Por tanto, es todo un obstáculo el que haya “personas que de pronto no tienen la misma convicción de dar mejor calidad de vida a otras personas y dejar de verlas como máquinas gestoras de procesos” (L3, septiembre 2019). El desafío es entonces convencer a la cabeza de la compañía sobre aprobar no solo “el presupuesto, (sino también) lograr que entiendan la importancia de destinar x cantidad de plata para temas de retención de atracción, motivación y cultura” (L1, septiembre 2019).

Lo anteriormente expuesto guarda estrecha relación con el concepto de *marca empleador*, estudiado por diversos autores (Ambler & Barrow, 1996), (Sheen, 2018), (Gavilan et al., 2013), en la medida que las empresas deben generar una experiencia de marca positiva y atractiva a nivel funcional, intelectual, emocional y de autoexpresión en los empleados, que despierte en ellos atracción y compromiso afectivo, es decir, un sentimiento de verdadera pertenencia, afinidad, proximidad y afiliación al grupo, lo cual se queda en mero concepto si no existe convicción desde la cabeza.

En lo que concierne a la falta de experiencia por parte de los implementadores, el E2 y el L1 subrayan que hay escasez de gestores de cultura corporativa preparados para diseñar y ejecutar acciones en pro del cambio, el aprendizaje, la innovación y la integración organizacional.

Por otro lado, la falta de continuidad a la que se refieren los entrevistados habla de la dificultad que resulta de que los planes de motivación dependan del estilo de liderazgo de los directivos, así como de su permanencia en la empresa. Hablan de la importancia de que existan unos principios no negociables, para que la transformación no se vea interrumpida o mermada ante un eventual cambio de líder.

Aquí se observa sintonía directa con las revisiones de Gonzales-Miranda (2009), quien habló de las variables afectadas por las actividades de retención de personal, mencionando entre ellas la ejecución y continuidad de la ejecución de la estrategia, la cual puede verse interrumpida por la salida de algunos de sus responsables.

Así mismo, los participantes hablan de la coherencia y cohesión que debe existir en las comunicaciones a todo nivel de la compañía: “¡No se puede definir una campaña muy bonita para que se crea que aquí trabajamos cultura, No! Tiene que ser una variable constante. Inversión constante. No, no me refiero al dinero, sino a que hagan acciones permanentes para que la gente entienda que realmente se respira una cultura” (E4, septiembre 2019).

Y, por último, pero no menos importante, aparece la participación de todas las áreas de la empresa como un factor condicionante para el éxito de estos programas: “El equipo directivo, porque si alguno del equipo directivo no está convencido, empezando por la cabeza de la organización, entonces la iniciativa no va a tener futuro” (E4, septiembre 2019).

Como decía Schmitt (1999, citado en Gavilan et al., 2003), las acciones de las empresas deben ser coherentes con el mensaje de marca empleador que comunican, pues la comunicación de marca es un punto clave en la generación de valor, tanto en los procesos intraorganizacionales como en los externos, y debe garantizarse que sea permanente, dinámica y abierta, y participen todas las áreas de la compañía.

8.3.3. Aprendizajes después de implementar planes de motivación

Consideremos ahora lo que aprendieron los expertos y líderes, luego de participar y/o estar al frente del diseño y la implementación de planes de motivación en sus organizaciones.

Por un lado, hay quienes consideran (E2 y E3) que estas estrategias contribuyen no solo a disminuir la rotación, sino también a crecer en términos de seguridad y confianza, que redundan en mejores niveles de servicio y mayor innovación; en otras palabras, el impacto de estos programas es holístico y transversal a todas las áreas funcionales: “Entienden el para qué estamos acá, eso es un logro y lo hacemos a través de la cultura. Y es también apalancar comportamientos que nos ayudan al logro del reto estratégico” (E3, septiembre 2019).

También aparece el tema “felicidad”, dado que los entrevistados están convencidos de que las personas hacen mejor sus labores cuando se sienten satisfechas con lo que hacen y en donde trabajan: “Un colaborador feliz es un colaborador productivo” (L3, septiembre 2019); lo cual no solo influye a nivel empleado, sino a nivel humano:

“¡Hacer ciudades o planetas más felices! Y con propósitos más grandes, termina siendo un tema filantrópico, ayudándole a la gente a ser feliz” (E2, septiembre 2019).

Otro aprendizaje destacado es que las empresas se concientizan de que, más que retener empleados, se trata de atraer y comprometer el talento. Las organizaciones aprenden que no se trata de cumplir con un índice de baja rotación o una fecha subrayada sobre un cronograma de capacitación y formación, sino que van más allá, encontrando el verdadero sentido de inspirar a sus colaboradores: “Tratamos de abolir un poquito la palabra retención, eso es supremamente importante, porque lo que queremos hacer con estas lógicas es entender que la gente, más que buscar retenerla, es motivarla a que se quede el tiempo que queremos dentro de la organización, agregando el valor que queremos que haga” (L2, septiembre 2019).

De este último punto se desprenden dos nuevos desafíos. Por un lado, los empresarios entendieron que los planes de motivación estaban muy enfocados en generalidades y hoy se requiere que sean diseñados desde la particularidad e individualidad de las personas; y, por otra parte, se concluyó que el objetivo no es retener a todos los empleados, sino a aquellos que realmente quieren aportar y están comprometidos con la mega del negocio: “Hay trabajadores que están muy enamorados de la compañía, pero no son productivos, son personas que están en zona de confort y realmente a ti como organización no te interesa ser eso” (L3, septiembre 2019).

Sintetizando este apartado, los líderes y expertos entrevistados validan con sus respuestas lo que Meyer y Allen (1991, citados en Gavilan et al., 2013) explicaban sobre los tres tipos de compromiso de continuación, normativo y afectivo, enseñándonos que el hecho de que un empleado decida continuar trabajando para una compañía, no significa necesariamente que está alineado con los objetivos organizacionales y aporta valor con su gestión. Quizá decida quedarse porque no tiene otro lugar adónde ir.

También hay semejanza con lo que Villafañe (2017) expresaba sobre la distinción entre personas comprometidas y personas satisfechas. Los directivos y expertos aquí entrevistados están de acuerdo con la importancia de que se motive y mantenga al personal que realmente genera valor, y que no es suficiente que el empleado cumpla por simple relación contractual.

Y en cuanto a la importancia de personalizar los planes de motivación, se hace pertinente evocar a Great Place to Work®, Michael Page y Glüky Group (2019), quienes recomiendan tener en cuenta el perfil generacional y las necesidades y expectativas particulares de cada grupo según su edad.

Ahora bien, también se puede generar un debate alrededor de lo que dicen los entrevistados sobre no retener al personal que no se sienta comprometido, pues habría que entrar en detalle y revisar si eso implica el despido de tales colaboradores o simplemente no incluirlos en planes motivacionales, lo cual, teniendo en cuenta los argumentos de Gonzales-Miranda (2009), podría acarrear malestar, inestabilidad y un mal clima laboral al arriesgarse a que los empleados interpreten estas acciones u omisiones como un mensaje de desconfianza, indiferencia o abuso.

9. Conclusiones y consideraciones finales

En la actualidad, las decisiones e influencia de las compañías en los campos político, económico, social y cultural, responden a dinámicas cambiantes que se dibujan en el contexto de la globalización. Las organizaciones concentran sus esfuerzos en flexibilizar sus operaciones, reducir costos e incrementar sus volúmenes de ventas, con miras a ubicarse en las fronteras de la productividad y asegurar poder de negociación en el entorno, ya no solo local sino internacional, que se perfila en un ambiente turbulento, caracterizado por desarrollos tecnológicos de avanzada.

En este momento, los tratados políticos y comerciales, el funcionamiento en red de los mercados de capitales de todo el mundo, los fenómenos migratorios, la especialización productiva, la movilidad en el mercado laboral internacional, y la combinación entre tecnología, conocimiento e información suficiente, actualizada y en tiempo real, que ha derivado en la gran velocidad y adaptabilidad que hoy caracteriza a las comunicaciones, ha roto los muros económicos, sociales y culturales antes existentes.

En otras palabras, y para el asunto en cuestión, una compañía ya no está supeditada a abastecer con sus productos y servicios al mercado doméstico, sino mejor, agotar las oportunidades dentro de él y luego, contemplar otras alternativas y ampliar su visión hacia nuevos mercados, para lo cual, por supuesto, deberá entender antes toda la complejidad de creencias, valores, normas, costumbres, estructuras, constructos, hábitos y fenómenos colectivos producidos por la actividad social. Son muchísimos los ejemplos en este sentido, de marcas que han cometido graves y monumentales errores por una inadecuada gestión, que empezaba por algo tan sencillo como conocer quién es su consumidor, qué espera, en qué cree, en qué no, cómo se comunica, y cómo se comporta; y, a estas alturas, se ha comprendido que no solo se trata del cliente final, sino también de un usuario interno: los empleados.

En definitiva, el mercadeo ha sido fuertemente influenciado por otras áreas como la psicología, la antropología y la sociología, puesto que, si el *marketing* se enfoca en atraer, despertar interés, establecer relaciones y garantizar permanencia de los consumidores, inevitablemente tendrá relación con ciencias que intentan explicar esos procesos mentales que desembocan en actitudes, comportamientos, percepciones, memorias, lenguaje y cultura, que influyen en las acciones y las relaciones humanas.

Así entonces, desde el *marketing* y las herramientas de análisis de comportamiento del consumidor, vale la pena emprender y ahondar en investigaciones que rompan

con mitos a veces sesgados, por circunstancias personales, perfiles generacionales o anécdotas propias del investigador, además de eventos aislados y puntuales a partir de los cuales no se debería generalizar a toda una población.

Alrededor de los empleados *millennials* surgieron un sinfín de opiniones que prácticamente demonizaron su gestión y desempeño laboral. Muchas de las investigaciones de los últimos años que apuntaban a reconocer su perfil, características psicográficas y expectativas en relación con el trabajo, concluyeron que estos jóvenes se diferencian de generaciones anteriores, dado su deseo de constante cambio, que se percibió como inestabilidad; su personalidad arriesgada los hizo parecer osados y hasta imprudentes; su familiaridad con la tecnología generó críticas por considerarse excesiva e invasiva; su tendencia a buscar actividades que impliquen retos y desafíos los perfiló como seres altamente inquietos, cuya curiosidad raya en los límites de lo permitido; y su demanda por el diálogo abierto y la retroalimentación constante, respetuosa y justa por parte de sus jefes, se confundió con baja tolerancia a la crítica y a la frustración.

Es hora de romper con dichas asociaciones y contextualizarlas de acuerdo a la región, el país, la cultura o subcultura, la naturaleza de la empresa e, incluso, las características demográficas del empleado *millennial*. Un empleado que cuente con un nivel de formación más avanzado no tiene las mismas aspiraciones que un empleado que no pudo ir a la universidad; al igual que estabilidad no significa lo mismo para un empleado que tiene esposa e hijos, que para otro que vive con sus padres.

En suma, el proyecto de vida de cada colaborador *millennial* está construido a partir de características individuales y expectativas funcionales, emocionales y de autoexpresión que varían de persona a persona. Por tanto, las empresas deben hacer esta consideración antes de emprender actividades que pretenden masificar, sin mayor éxito, los resultados y el impacto positivo.

Pues bien, con la presente investigación, se pudo constatar cómo muchos autores concuerdan entre sí, a la hora de hablar de los *millennials* y sus comportamientos en un entorno laboral. Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas permitieron comprender que son muchos los elementos que entran en escena a la hora de hablar de un plan de motivación, el porqué de una renuncia o los sentimientos de satisfacción laboral dentro de la organización. Logramos concluir que no solo se trata de salario, bonificaciones o más tiempo libre, sino que va más allá, y que la generación *millennial* se moviliza con el empoderamiento psicológico, el involucramiento, el reconocimiento y la confianza que la organización deposite en ellos; además del buen trato, la calidad humana y un liderazgo inspirador.

Sin embargo, no podemos pensar que el conocimiento aquí generado llegó a su máximo desarrollo, somos conscientes que la realidad es dinámica, cambiante y está en constante transformación. Estamos inmersos en una cantidad de fenómenos y problemas, ya ni siquiera coyunturales sino estructurales, y las ciencias sociales cobran gran pertinencia para entender el mundo a través del bagaje, los instrumentos y paradigmas que dichas ciencias crean.

La invitación es a abandonar la zona de confort, tener curiosidad y liberarnos de prejuicios. Hacernos más preguntas sobre el funcionamiento de la naturaleza y de la sociedad; nos daremos cuenta que la ciencia es inacabable, que a partir de una respuesta surgirán miles de preguntas nuevas. Si bien, mediante la investigación social no predeciremos con exactitud el futuro, sí nos permite anticiparnos con algunos derroteros o herramientas para enfrentar de mejor manera ciertas situaciones, en este caso, el relacionamiento con empleados *millennials*, el entendimiento de su estilo de vida y personalidad y, cómo desde el *marketing* podemos colaborar.

Se abre entonces el espacio para nuevas investigaciones que precisen más sobre cómo cambian las motivaciones en empleados *millennials*, dependiendo de la

región del país, su nivel socioeconómico o su ciclo de vida, siendo Colombia una nación de tantos contrastes culturales.

De igual modo, queda un gran interrogante acerca de cómo puede realmente colaborar el mercadeo con el departamento de gestión humana, pues su influencia está desdibujada en torno a la creación de estrategias de construcción de marca empleador, cultura organizacional y compromiso laboral. Vale la pena estructurar contenido que alinee el papel de estas dos áreas funcionales y promueva los objetivos de un bien llamado plan de *endomarketing*.

Por último, queda la tarea de no circunscribir solamente los estudios alrededor de la generación *millennial*, pues empieza a hacerse notable la presencia de la generación que los sigue: los *centennials*, jóvenes que empiezan a graduarse de la universidad y llegan con otras historias para contar y nuevos desafíos que superar.

Referencias

- Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Recuperado el 19 de agosto de 2019 de www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/
- Al-Ghaswyneh (2018). Pillars of internal marketing and their impact on staff performance. *Marketing and Management of Innovations*, 2018, Issue 2. Recuperado el 19 de agosto de 2019 de https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/MMI_A24-02-2018_AL-Ghaswyneh_0.pdf
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias*

de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario. Recuperado el 10 de febrero de 2020 de <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10045/12270>

Centro de investigaciones (Research Center) de Manpower (2009). Escasez mundial de talentos, por qué la marca como empleador es importante ahora. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(4), 49-55. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3040602>

CEPAL (2019). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2019*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.cepal.org/es/cepal-en-vivo>

DANE (2018). *Reloj de población*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Deloitte (2017). *Informativo Gerencial marzo de 2017. Generamos impactos que trascienden*. Ecuador. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Informativo-Gerencial/Informativo Marzo 2017.pdf>

Diskienė, D., Stankevičienė, A., & Jurgaitytė, N. (2017). Challenges for Human Resource Department: the Case of Millennials in the Workplace. En *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 67-77). Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://libproxy.aui.ma/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=126894442&site=ehost-live>

El Nuevo Siglo (2018). *Rotación laboral en el país es alta*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>

Finanzas Personales (2015). *Saltar de trabajo, la técnica de los Millennials*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cada-cuanto-deberia-cambiar-trabajo-joven/56536>

Fromm, J. (2015). Millennials In The Workplace: They Don't Need Trophies But They Want Reinforcement. *Forbes*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://www.forbes.com/sites/jefffromm/2015/11/06/millennials-in-the-workplace-they-dont-need-trophies-but-they-want-reinforcement/#2df12f95127a>

Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>

García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <https://doi.org/http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1474>

Gavilan, D., Avelló, M., & Lores, S. F. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7(7), 58-75. <https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>

Goldman Sachs (2016). *Millennials Coming of age*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

Gong, B., Ramkissoon, A., Greenwood, R. A., & Hoyte, D. S. (2018). The Generation for Change: Millennials, Their Career Orientation, and Role Innovation. *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 82-96. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://libproxy.aui.ma/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=>

true&db=bsu&AN=128481755&site=ehost-live

Gonzales-Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Gonzales-Miranda, D. R., Vélez, O. G., García, G. A., Calderón, J. P. R., Giraldo, J. E., Jaramillo, I. J., & Hernández, S. M. (2017). *Los Millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional*. Medellín. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/323355312_Los_Millennials_en_Colombia_Una_aproximacion_a_su_perfil_y_caracterizacion_organizacional

Great Place to Work®, Michael Page y Glüky Group (2019). *The Work Book. Beneficios*. Ed. 2. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <https://www.theworkbook.co/blogs/>

Grönroos, C. (1985). Internal marketing – theory and practice. En *Services Marketing in a changing environment* (pp. 41-47). USA: American marketing Association. Recuperado el 25 de enero de 2020 de https://www.academia.edu/18427397/Internal_marketing_theory_and_practice

Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Holmberg-Wright, K., Hribar, T., & Tsegai, J. D. (2017). More Than Money : Business Strategies to Engage Millennial. *Business Education Innovation Journal*, 9(2), 14-24. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de http://www.beijournal.com/images/2_V9N2_final_2-2.pdf

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=To_Eu9HCNqIC&oi=fnd&pg=PA3&ots=kcSgWgIPxT&sig=1xw_JKPHqIzGUyDRCsZgCC-TSuw#v=onepage&q&f=false

Iglesias, S., López, V., Calvo-Silvosa, A., & Lévy, J. (2003). Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial. *CIENCIA ergo-sum*, 10(3), 245-253. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5128964>

Irizarry-Hernández, B. E. (2009). La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Fall*, 5(2), 10-25. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>

Ishaque, A., & Shahzad, K. (2016). Impact of Internal Marketing on Employee Behaviors. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(1), 233-250. Recuperado el 1 de agosto de 2018 de <http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/V9I1-17.pdf>

Jirasevijinda, T. (2018). Bridging the generation gap in the workplace: how I learned to stop worrying and love working with the millennial generation. *Journal of Communication in Healthcare*, 11(2), 83-86. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17538068.2018.1485830?needAccess=true>

Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, satisfacción y Rendimiento laboral: el rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 1, 32-49. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <http://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/estudiosdeadministracion/article/download/15/146/>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). México: Pearson educación.

La República (2019). *Uno de cada cinco trabajadores en Colombia sufre del síndrome de 'Burnout'*. Recuperado 14 de agosto de 2019, de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/uno-de-cada-cinco-trabajadores-en-colombia-sufre-del-sindrome-de-burnout-2896073>

López, A. (2013). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. *Managers Magazine*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>

Mejía, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. N°1. Año 1. Abril - Sept. de 2011. Argentina. ISSN: 1853-6190. Pp. 47 - 60.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/1657-6276>

Michel Page (2018). *Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selección-y-atracción-de-talento/salario-emocional-una-alternativa-para#Array>

Michel Page (2019). *Salario emocional, una alternativa para retener el talento*. Recuperado el 14 de agosto de 2019 de <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selección-y-atracción-de-talento/salario-emocional-una-alternativa-para#Array>

Ministerio del Trabajo (2019). "MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia": ministra Alicia Arango. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del->

empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo educación. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Odesk (2013). *Millennials and the Future of Work*. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <http://millennialbranding.com/2013/millennials-future-work-study/>
- Olarte, N. (2016). *Qué cuesta más: ¿retener o contratar un empleado?* Recuperado 14 de agosto de 2018 de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/costos-para-una-empresa-cuando-renuncia-un-empleado/59787>
- Orgambidez, A., Moura, D., & de Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 35(1), 257-278. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/16101/16522>
- Pérez, A. (2016). *Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer*. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>
- Petrulis, A., & Sloka, B. (2015). Interrelations between management ethics and internal marketing. *Regional Review*, 11, 126-139. Recuperado el 20 de enero de 2020 de http://du.lv/wp-content/uploads/2016/01/Regionalais-Zinojums-11_DRUKAtabula.pdf#page=126%0A%0A
- Picota, F., & Pinzón, E. (2014). Endomarketing: decisión estratégica efectiva para

vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. *PRISMA Tecnológico*, 5(1), 10-15. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515/510>

Portafolio (2019). *El desempleo seguirá alto y afectará el consumo interno del país*. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-colombiana-531680>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G. I., & Alfredo, H. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167

Rostro, P. E., & Solís, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 95-103. Recuperado el 25 de enero de 2020 de https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/490/pdf_22

Semana (2019). *Cuáles son los desafíos para la economía colombiana en 2020*. Recuperado el 25 de enero de 2020 de <https://www.semana.com/economia/articulo/estos-son-los-principales-desafios-para-la-economia-colombiana-en-2020/644973>

Sheen, R. (2018). *El 'employer brand' (marca empleador) en el Perú. Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Universidad de Lima Fondo Editorial.

Taylor, S.J. Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona: Ed. Paidós, pp.100 - 132.

Telefónica S.A. Germany (2013). *Telefónica Global Millennial Survey: Global*

Results. Online. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://www.telefonica.de/file/public/883/Telefonica-Millennial-Survey-2013-Global-Results.pdf?attachment=1>

TriNet (2015). *Survey: Performance Reviews Drive One in Four Millennials to Search for a New Job or Call in Sick*. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://www.trinet.com/about-us/news-press/press-releases/survey-performance-reviews-drive-one-in-four-millennials-to-search-for-a-new-job-or-call-in-sick>

Ullah, M., & Mushtaq, H. (2017). The Impact of Internal Marketing on the Organizational Performance through Organizational culture Mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 129-148. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/V10I1-7.pdf>

Valencia, S., Rojas, L., & Bejarano, M. (2016). Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. En *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - CLADEA 2016*. Medellín: CLADEA. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/308904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia

Valora Analitik (2019). *Anif proyecta un crecimiento económico de 3.3% en Colombia en 2020 y mejora marginal en tasa de desempleo*. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://www.valoraanalitik.com/2019/12/18/anif-proyecta-crecimiento-economico-de-3-3-en-colombia-en-2020-y-mejora-marginal-en-tasa-de-desempleo/>

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6), 1159-1170. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.nov.15>

Walters, R. (2017). *Introduction Attracting and Retaining*. Recuperado el 14 de agosto de 2018, de <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf>

Young Invincibles (2011). *Poll Shows Young Adults Are The Entrepreneurship Generation*. Recuperado el 14 de agosto de 2018 de <https://younginvincibles.org/poll-shows-young-adults-are-the-entrepreneurship-generation/>

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2001). *Marketing de servicios* (2.a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de España.