

FACTORES FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES EN LA RETENCIÓN DE  
PERSONAL DE LA GENERACIÓN *MILLENNIALS*: UN ESTUDIO DE CASO CON  
UNA MUESTRA DE TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE PEREIRA

*FACILITATING OR OBSTACULATING FACTORS IN THE RETENTION OF  
PERSONNEL OF THE MILLENNIAL: A CASE STUDY WITH A SAMPLE OF  
WORKERS FROM THE CITY OF PEREIRA*

JORGE ADRIÁN HENAO PRECIADO<sup>1</sup>

JULIÁN ADOLFO MEJÍA TORRES<sup>2</sup>

Proyecto presentado como requisito parcial para optar al título profesional de  
magíster en Administración (MBA)

Asesor temático y metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
PEREIRA  
2020

---

<sup>1</sup> jorgehenao1985@hotmail.com

<sup>2</sup> julianmejia@gmail.com

## Contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS .....	8
GENERAL .....	8
ESPECÍFICOS .....	8
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	9
ANTECEDENTES.....	9
EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO.....	15
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.....	18
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	19
CARACTERÍSTICAS DE LOS <i>MILLENNIALS</i> .....	21
MÉTODO.....	27
TIPO DE ESTUDIO .....	27
PARTICIPANTES .....	28
INSTRUMENTOS.....	30
PROCEDIMIENTO .....	31
RESULTADOS .....	31
Valoraciones atribuidas al trabajo .....	39
Expectativas y necesidades personales y profesionales.....	41
Factores facilitadores de la retención de personal .....	44
Factores obstaculizadores de la retención de personal .....	48
CONCLUSIONES .....	51
REFERENCIAS .....	53
ANEXOS .....	61

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Población de Pereira, Risaralda .....	28
Tabla 2. Relación entre los objetivos específicos, las categorías y las subcategorías	
Tabla 3. Distribución de la muestra según género .....	32
Tabla 4. Distribución de la muestra según estado civil.....	33
Tabla 5. Distribución de la muestra según estrato socioeconómico .....	34
Tabla 6. Distribución de la muestra según nivel educativo .....	35
Tabla 7. Distribución de la muestra según antigüedad laboral .....	36
Tabla 8. Distribución de la muestra según tipo de salario .....	37
Tabla 9. Distribución de la muestra según tipo de vinculación .....	38
Tabla 10. Distribución de la muestra según valoraciones atribuidas al trabajo.....	39
Tabla 11. Distribución de la muestra según aspectos del ambiente de trabajo .....	41
Tabla 12. Distribución de la muestra según facilitadores de la retención de personal.....	45
Tabla 13. Distribución de la muestra según obstaculizadores de la retención de personal.....	48

## **Lista de figuras**

Figura 1. Clasificación de las generaciones .....	6
Figura 2. Objetivos de gestión humana.....	16
Figura 3. Evolución del concepto del recurso humano .....	16

## RESUMEN

Gestionar el talento humano de acuerdo con la generación a la que pertenece cada colaborado ha sido uno de los aciertos y retos que vienen asumiendo los responsables del manejo del recurso humano en las organizaciones, puesto que cada generación está marcada por sucesos y acontecimientos que de una u otra forma inciden en sus aspiraciones, tanto personales como laborales. Por tanto, el estudio tuvo como objetivo establecer los facilitadores y los obstaculizadores en la retención de personal de la generación *millennials* por medio de una investigación con enfoque cuantitativo que permitió examinar los datos de manera numérica. Entre los resultados más importantes se obtuvo que los *millennials* ven en el empleo un medio para alcanzar sus metas, al igual que les gusta estar en empresas en las que se sientan inspirados y compartan su visión, razón por la que buscan engancharse a empresas grandes y medianas que les brinden posibilidades de crecimiento. De igual manera, los resultados reflejaron que esta generación aspira a trabajos en los que cuenten con libertad, flexibilidad en el horario y posibilidades de crecimiento profesional y capacitación. Dichos resultados se contrastaron con los de teóricos como Karsh y Templin (2013) y Díaz S. et al., (2017) y se encontró que sus investigaciones coincidieron con los datos obtenidos en el trabajo de campo.

Por último, el estudio concluyó que los factores que permiten lograr la retención de personal de la generación *millennials* se centran en la flexibilidad en el desarrollo de sus tareas, que está ligado con el cumplimiento de horario, una remuneración que se base en cumplimiento de objetivos y las oportunidades de crecimiento en la organización, razón por la que requieren un liderazgo moderno que entienda que ellos necesitan nuevas maneras de gestionar su talento para fidelizarlos en la compañía.

**Palabras clave:** factores facilitadores retención personal, factores obstaculizadores retención personal, generación *millennials*, gestión de talento humano.

## **INTRODUCCIÓN**

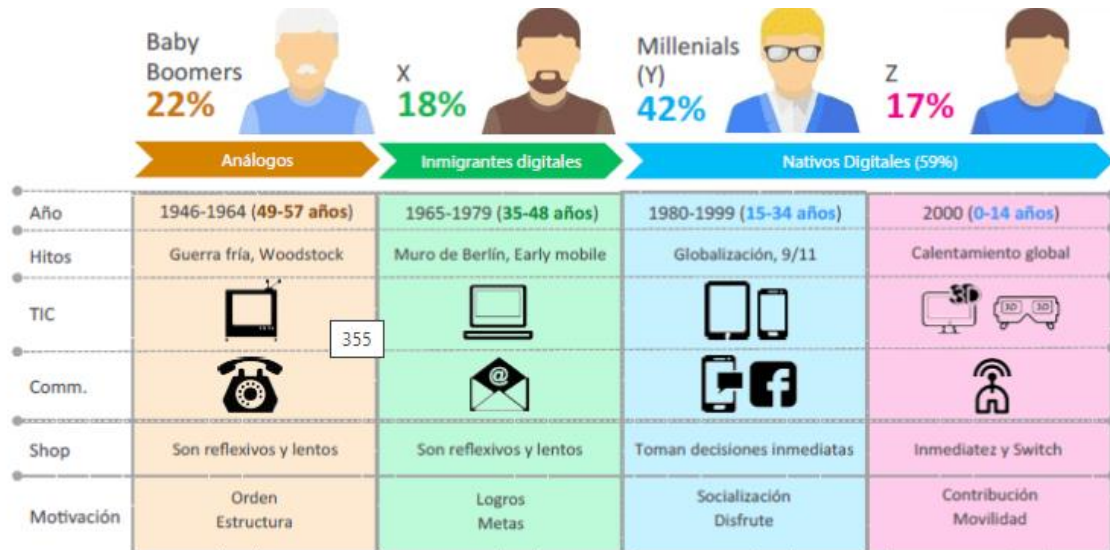
El propósito de esta investigación se enfocó a identificar los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de un grupo de trabajadores de la generación *millennials*, dado que la alta rotación de personal *millennials* en las empresas genera altos costos e impactos de incertidumbre y preocupación para ellas. Debido a su perfil y a sus características, dicha generación ha sido estudiada y analizada en muchos países, pues traen en su ADN diferenciación en la forma como ven el mundo, su emprendimiento y su autonomía en el momento de desempeñar un cargo y analizar diferentes situaciones. Por lo tanto, se estudió cuáles factores facilitan u obstaculizan en la retención de personal de la generación *millennials* en el trabajo.

Para responder al objetivo principal de la investigación, se aplicaron al inicio 383 encuestas en profundidad, cantidad determinada por el cálculo del tamaño de la muestra, para reconocer las valoraciones atribuidas al trabajo, identificar las expectativas y las necesidades personales y determinar cuáles factores facilitadores u obstaculizadores percibió el mencionado grupo de trabajadores *millennials*.

Con el pasar de los años, las personas han sido clasificadas de acuerdo con la época en que nacieron, lo que ha permitido identificar los rasgos que los caracterizan, tales como sus valores, sus preferencias, sus actitudes y sus aspiraciones, entre otros. De acuerdo con lo dicho por Howe y Strauss (1991, p. 23), “una generación es la cohorte de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente 20 años, que comparten creencias, actitudes, conductas y haber experimentado tendencias y eventos históricos significativos mientras se encontraban en la misma fase de la vida”.

Esta generación representa alrededor de un 24% de la población, hacen resistencia a trabajar en las empresas y son un reto para los diferentes sectores de la economía, entre los que está el bancario para que los conquiste; asimismo, son creadores de contenido e influyentes entre su público (BBVA, 2018).

Figura 1. Clasificación de las generaciones



Fuente: Díaz S. et al., (2017, p 12)

Los *millennials* son las personas nacidas a partir de los ochenta y son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Todo esto y más los hace diferentes a generaciones pasadas. Otro aspecto por destacar de esta generación es que nacieron con internet y por ello les encanta comunicarse a través de redes sociales, videos y blogs o entretenerse con videojuegos o juegos en línea a través de *smartphones* y tabletas. En cuanto a sus preferencias laborales, se identifican con el emprendimiento o con trabajar desde casa, puesto que les cuesta seguir reglas en una empresa y la estabilidad no es una prioridad para ellos. Asimismo, los *millennials* son una generación segura de sí misma y con mayores niveles de narcisismo y autoestima que las precedentes, al igual que menos comprometida y más propensa a renunciar frente a la insatisfacción laboral. Es de anotar, además, que, en cuanto a sus expectativas laborales, quieren trabajos que les otorguen sentido, a la vez que los reten, les brinden autonomía y estén libres de

estrés; también requieren líderes que sepan cómo gestionar su talento porque esperan recompensas y reconocimientos inmediatos basados en su buen desempeño (Zavala V. y Frías C. (2018).

Si se retorna lo expuesto, se analizó que es una generación que se convierte en un reto para las empresas y sus departamentos de gestión humana puesto que sus aspiraciones difieren de los deseos de otros compañeros pertenecientes a otras generaciones, lo que implica la implementación de estrategias de gestión humana que logren atraer dicho talento, toda vez que se considera que aportan innovación, digitalización y cambio, de modo que es entonces importante fidelizarlos para que se identifiquen con la visión de la empresa, con el fin de contribuir de esta manera al logro de los objetivos organizacionales.

¿Cómo pueden determinarse los factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación *millennials* en el trabajo?

La gestión del talento humano siempre ha sido un reto para las organizaciones, dado el reconocimiento y la importancia que se le ha dado al capital humano como factor clave de éxito, puesto que tienen gran incidencia en los resultados de los procesos y en la satisfacción del cliente. Sin embargo, no es una tarea fácil, puesto que en un sistema empresarial interactúan personas de diferentes edades, con expectativas y necesidades distintas, lo que hace que los motivadores no sean recibidos de manera satisfactoria por todos.

Puede decirse que hoy las empresas tienen en su fuerza laboral al menos tres generaciones, lo que puede representar en algún momento conflicto y dificultades para el trabajo en equipo, debido a la “diferencia de intereses, motivaciones y formas que tiene cada grupo de contribuir a las organizaciones” (Pincheira Varas y Arenas Yáñez, 2016). En ese orden de ideas, para los directores de los departamentos de gestión humana se volvió prioritario desagregar los trabajadores en diferentes grupos, desde una perspectiva generacional, para más tarde definir planes de

acción orientados hacia el cumplimiento de las expectativas y que impacte en su motivación para de esta manera lograr su fidelización y su retención en la compañía.

Con referencia a los *millennials*, las organizaciones se ven enfrentadas a la falta de continuidad en sus trabajos, en especial en empresas micro y pequeñas, en las que las posibilidades de crecer, en el sentido profesional, y la participación en el desarrollo de proyectos es casi nula. Dado lo anterior, se consideró importante llevar a cabo una investigación en la que se logren determinar los aspectos facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal perteneciente a dicha generación, lo que se convertirá en un aporte significativo para las empresas de la región al conocer los elementos que deben implementar para contar con un talento humano joven que se comprometa y se involucre con la visión organizacional.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Identificar los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de un grupo de trabajadores de la generación *millennials*.

### **ESPECÍFICOS**

- Identificar las valoraciones atribuidas al trabajo de un grupo de trabajadores *millennials*.
- Identificar las expectativas y las necesidades personales y profesionales de un grupo de trabajadores de la generación *millennials*.
- Identificar los factores facilitadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores *millennials*.



- Identificar los factores obstaculizadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores *millennials*

## MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

### ANTECEDENTES

El presente apartado tiene como propósito dar a conocer los factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación *millennials* hacia el trabajo. Para este fin se hizo el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En relación con el propósito general de las investigaciones, se evidenció una tendencia a caracterizar los factores motivacionales que generaron rotación laboral voluntaria en algunos jóvenes profesionales (Buitrago Salguero *et al.*, 2016), como también a especificar los sentidos atribuidos al trabajo por un grupo de trabajadores pertenecientes a las generaciones X y Y de una empresa del sector de servicios (Corredor G. *et al.*, 2017); se evidenció también la determinación de cuáles fueron los factores relacionados con la persona, el trabajo y la organización que motivaron a los *millennials* que laboraban en diversas empresas (Acosta Piñeros, 2017); sobre la tendencia al propósito general, se evidenció y se dieron a conocer y a describir los motivadores y los inhibidores de los *millennials* con independencia económica de los niveles socioeconómicos 4, 5 y 6 (Tavera Uribe, 2018).

Entre los referentes conceptuales se encontraron la disminución y el porcentaje de deserción laboral de los *millennials* (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017), el análisis de los *millennials* en la organización (Piraján Hernández, 2017), un modelo de

selección en empresas colombianas para la contratación de los *millennials* (Paz Peralta *et al.*, 2016), la rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación *millennials* (Buitrago Salguero *et al.*, 2016), el análisis de los factores asociados con la rotación y la retención del personal de la generación *millennials* en las organizaciones (Martínez González, 2017) y variaciones de competencias organizacionales entre las generación *millennials* joven y adulta (Gómez Gil y Alba Pérez, 2017).

Como tipos de estudio se encontró una tendencia en un gran porcentaje investigativo a estudios inductivos (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017; Buitrago Salguero *et al.*, 2016; Ramírez Nuñez, 2017; Acosta Piñeros, 2017; Hernández Ortiz y Osorio Suárez, 2016; Martínez González, 2017; Gómez Gil y Alba Pérez, 2017; Tavera Uribe, 2018; Corredor G. *et al.*, 2017; Montoya, 2018), mientras que por el otro lado se halló, en un porcentaje menor, la tendencia a tipos de estudio deductivo (Piraján Hernández, 2017; Paz Peralta *et al.*, 2016; Pérez Cárdenas, 2017).

En cuanto a los sujetos participantes, se encontró una tendencia hacia *millennials* jóvenes y profesionales que laboraban en edades entre los 18 y los 34 años en las principales ciudades del país, como Medellín, Cali y Bogotá (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017; Buitrago Salguero *et al.*, 2016; Acosta Piñeros, 2017; Hernández Ortiz y Osorio Suárez, 2016; Corredor G. *et al.*, 2017; Montoya, 2018).

En las técnicas de recolección de la información hubo tres principales tendencias; la primera fue la encuesta (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017; Hernández Ortiz y Osorio Suárez, 2016; Martínez González, 2017; Tavera Uribe, 2018); la segunda fue la entrevista (Buitrago Salguero *et al.* (2016; Ramírez Nuñez, 2017; Acosta Piñeros, 2017) y como tercera tendencia se encontró la recopilación bibliográfica (Piraján Hernández, 2017; (Paz Peralta *et al.*, 2016); Pérez Cárdenas, 2017).

En el tipo de diseño de investigación se hallaron cuatro tendencias; la primera, con mayor porcentaje, un diseño cualitativo (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017; Buitrago

Salguero *et al.*, 2016; Nuñez, 2017; Martínez González, 2017; Corredor G. *et al.*, 2017); Montoya, 2018). La segunda fue el diseño cuantitativo (Acosta Piñeros, 2017; Hernández Ortiz y Osorio Suárez, 2016; Gómez Gil y Alba Pérez, 2017). La tercera fue diseño deductivo (Piraján Hernández, 2017; Paz Peralta *et al.*, 2016); Pérez Cárdenas, 2017). una ultima tendencia se evidenció en el dsieño exploratorio-descriptivo (Tavera Uribe, 2018).

Como principales resultados o hallazgos se encontró que las principales satisfacciones de los *millennials* identificadas por medio de las encuestas para permanecer en sus empleos fueron: las oportunidades de crecimiento, el salario y la posibilidad de tener horarios flexibles. Los millennials son una generacion que se caracteriza por la apetencia de estar aprendiendo de manera permanente. Este crecimiento no solo se enfoca en ascensos laborales, sino tambien en conocimientos nuevos, aprendizaje en temas de interes que sean de utilidad tanto para el empleado como para la empresa y herramientas que ayuden a mejorar su desempeño . Los horarios flexibles fueron otro de los factores que más satisficieron a los *millennials* puesto que proporcionan autonomáa con respecto al manejo de su tiempo y porque de esta manera tienen la posibilidad de realizar actividades personales en el momento que lo necesiten. Por horarios flexibles se entiende la posibilidad de cumplir las horas obligatorias y las responsabilidades laborales de acuerdo con el manejo de su tiempo (Saldarriaga L., y Zuluaga L., 2017).

Frente a lo expuesto en el trabajo de grado, la teoría de las generaciones de Howe y Strauss (1991) marcó de manera circunstancial lo que se conoce hoy en dia por las generaciones, en especial la de los *millennials*, en tanto se puede considerar un hito que en la actualidad es supremamente relevante para las organizaciones y lo seguirá siendo en un futuro (Piraján Hernández, 2017).

Otro hallazgo fue la rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la ciudad de Cali, que se debe a la insatisfacción laboral que experimentan en sus puestos de trabajo, si se considera la satisfacción de los factores motivacionales intrínsecos

como los más importantes en el momento de decidir permanecer en una organización. La insatisfacción de los factores intrínsecos aumenta la probabilidad de que los jóvenes profesionales de dicha ciudad roten de manera voluntaria. Sin embargo, el dinero y los incentivos monetarios también fueron importantes en el momento de decidir permanecer en una organización (Buitrago Salguero *et al.*, 2016).

Un importante descubrimiento fueron los resultados que arrojaron los profesionales de la generación Y que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá y que tienen una alta preferencia por establecer relaciones de amistad con sus compañeros, balance entre la vida personal y la laboral, trabajar en equipo, aportar a causas importantes con su trabajo, reconocimiento de logros y ambiente laboral tranquilo, entre otros. Con base en dicha información, se presentaron propuestas de ajustes que pueden implementarse en algunos procesos de gestión humana, con el fin de motivar en forma adecuada a la mencionada generación, que día a día va ocupando más cargos en las organizaciones (Acosta Piñeros, 2017).

El análisis de los resultados reflejó factores obtenidos en la presente monografía que de manera significativa en el momento de análisis brindó respuestas proporcionadas por los estudiantes, en las que se encontraron falencias con respecto a la gestión del área de recursos humanos de las organizaciones; entre ellas se hallaron factores como salario, ambiente laboral, posibilidad de hacer carrera, oportunidades de autorrealización personal y profesional, reconocimientos verbales, autonomía en el puesto, flexibilidad de horario, capacitación y desarrollo, tipo de contrato, posibilidad de teletrabajo y cercanía a su lugar de residencia, entre otros (Martínez González, 2017).

Un acierto muy importante fue el obtenido al explorar la existencia de variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación *millennials* adultos (1980-1990) en comparación con la generación *millennials* jóvenes (1990-2000); en una empresa del sector industrial en Colombia se encontraron resultados que

permitieron invitar a los gestores de recursos humanos a optimizar sus planes y sus estrategias organizacionales para que impactaran en un mayor nivel de desarrollo de las competencias, como la innovación, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico en los *millennials* jóvenes con el fin de contribuir a la potencialización de los procesos en beneficio de la organización. La anterior información obtenida hizo posible cumplir los objetivos planteados al inicio en el actual estudio (Gómez Gil y Alba Pérez, 2017).

Los *millennials*, es decir, las personas nacidas entre los años 1980 y 2000, poseen características generacionales, dadas por contexto, que los hacen propensos a emprender y a querer ser generadores de cambio en esferas locales y globales. La generación de emprendimiento es de vital importancia para cualquier sociedad ya que los beneficios económicos que traen las pymes en aspectos como empleo, productividad e innovación, son superiores a las de la gran empresa. La teoría consultada permitió concluir que el “espíritu empresarial”, potenciado alentado y halado por claros patrones generacionales, puede materializarse en una tendencia hacia la creación de empresa (Pérez Cárdenas, 2017).

Como resultado de la investigación se encontraron similitudes y diferencias en el sentido atribuido al trabajo de la generación X y Y. Para la generación X, el trabajo es una parte fundamental en su vida e implica esfuerzo y dedicación para lograr lo que se quiere. Sus jefes son figuras de autoridad y de respeto y buscan seguridad y estabilidad para el futuro. Para ellos, el compromiso es cumplir y dar todo de sí a como dé lugar. Sienten agradecimiento y son leales con la empresa por lo brindado y por esta razón, si están satisfechos, esperan quedarse largo tiempo allí. Disfrutan trabajar, aunque son conscientes de que no todo les va a gustar. Generan resistencia cuando les imponen nuevas metodologías de trabajo las nuevas generaciones. Buscan formarse de manera permanente y obtener un mejor cargo y estabilidad para su familia. Para la elección de un trabajo procuran el reconocimiento de la empresa, los beneficios y la calidez humana. Para la generación Y, el trabajo es un complemento de la vida, es el camino para alcanzar

las metas personales y profesionales. El trabajo ideal es tener un equilibrio en todas las dimensiones de la vida. El jefe representa una figura de admiración y confianza y buscan un líder que inspire. Valoran el trabajo por resultados y no por cumplimiento de horario. Son comprometidos con la labor asignada y buscan dar lo mejor. El tiempo para quedarse en una empresa depende de los retos que ella le brinde, porque priman siempre su satisfacción y su desarrollo personal. En su trabajo les gusta buscar nuevas maneras de hacer las cosas y entablar vínculos. Consideran que el trabajo les roba mucho tiempo de su vida y no les gustan las limitaciones de horarios. Esperan tener retos constantes, y contar un trabajo dinámico, que es lo que más lo motiva. Cuando sienten que cumplieron su ciclo y no hay nada más por hacer, buscan nuevas oportunidades (Corredor G. *et al.*, 2017).

El último hallazgo arrojó que los resultados de la investigación sugirieron que los *millennials* carecen de prácticas de innovación no mencionadas en la literatura porque se acogen a la innovación abierta y no lineal. Cabe la posibilidad de que surjan prácticas de innovación propias en el futuro para la generación entrante, mucho más adepata al mundo digital. Entender y fomentar este tipo de abordaje es de gran importancia para las academias y las organizaciones puesto que les permite a las primeras generar un nuevo paradigma más definido sobre la innovación y a las segundas mantener la competitividad por medio de la comprensión de la respuesta de esta generación entrante cuando entra en nuevos escenarios competitivos. La implicación más importante tiene que ver con la gestión de talento en las organizaciones porque deberían gestionar el potencial que tiene la generación *millennials* para forjar cambios e innovación de las empresas, si se tiene en cuenta que la innovación de rol y la de contenido tienen el mismo potencial innovador. Dicho efecto pasaría a desestructurar las organizaciones porque cambiaría el modelo que valora, en lo primordial, la experiencia que poseen los individuos: las organizaciones que en realidad quieran innovar deberán prestar más atención a las ideas de los individuos y no solo el *know how* producto de la experiencia (Montoya, 2018).

## EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

Con la Revolución Industrial apareció el modelo de trabajo asociado con el empleo; de igual manera, se asocia la etapa de la adultez con el comienzo de la vida laboral y la de la vejez con la jubilación. Con el pasar de los años, se han llevado a cabo diferentes estudios para determinar el significado que se le da al trabajo y se encontró que pueden establecerse cinco aspectos principales:

- a. La centralidad del trabajo.
- b. Las creencias normativas acerca del trabajo.
- c. Los resultados valorados.
- d. Las metas laborales.
- e. La identificación con los roles del trabajo.

Si se toma lo dicho por Caraballo (2017), el significado del trabajo puede ser definido como “aquellas representaciones que tiene cada individuo respecto del trabajo, las cuales sirven como base para generar relaciones, identidades, y definir la cantidad y calidad de tiempo que se destina a la actividad laboral” (Hermida *et al.*, 2019, p.2). Así las cosas, se ha convertido en un tema de interés para las organizaciones determinar el significado que las personas le otorgan al trabajo y cómo influye en su comportamiento laboral, lo que resulta ser uno de los principales insumos para que las áreas de gestión humana definan los lineamientos según los que deben gestionar el talento humano. Entre los principales objetivos que tienen los líderes de recursos humanos se encuentran los siguientes:

Figura 2. Objetivos de gestión humana

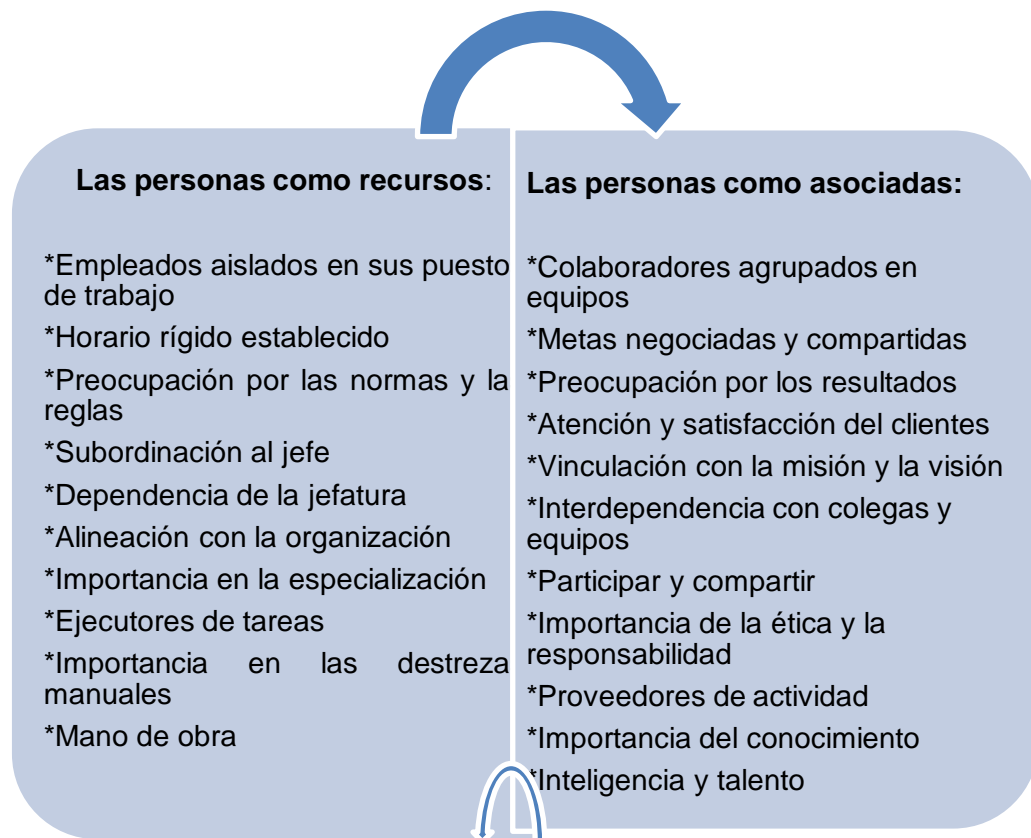


Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2009)

Con las nuevas teorías administrativas, las personas pasaron de ser recursos a convertirse en asociados de la organización. Véase en la siguiente figura cómo ha evolucionado el concepto:

Figura 3. Evolución del concepto del recurso humano





Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2009)

Con el progreso en el concepto, los trabajadores se ven ahora como asociados de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, tales como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso y riesgos, entre otros, todo con la esperanza de obtener rendimientos de dicha inversiones por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Se ven de esta manera como asociados que impactan en los resultados de la organización, se genera mayor consciencia sobre la importancia de su cuidado y se les presta mayor atención (Chiavenato, 2009).

En ese orden de ideas, se piensa que una organización exitosa es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino

que también los mantiene satisfechos en el largo plazo en la empresa. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las que sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de seguridad y salud en el trabajo que aseguran la calidad de vida en la compañía (Porret G., 2010). Existen empresas que han logrado definir programas de retención de personal con base en los siguientes aspectos:

- Modelo de autodeterminación y realización personal.
- Importancia de la flexibilidad y la motivación de los individuos.
- Importancia en la libertad y la autonomía de las personas.
- Diferenciación y diversidad.
- Sustentado en las diferencias individuales de las personas.

## **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

Si se tiene en cuenta que la realidad a la que se enfrentan las empresas en la actualidad es que cuentan con un equipo de trabajo diverso, en el que las generaciones se conjugan y pueden obtenerse beneficios, pero, a la vez, pueden presentarse dificultades, según Castillo y Suso (2012) debe apostársele a la gestión de la diversidad de género, definiendo esta como:

Una estrategia destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales) y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa, se articula en políticas individualizadas de RH que tengan en cuenta las características,

necesidades y potencialidades específicas de cada colectivo de trabajadores (Castillo y Suso, 2012, p.36).

Con la incorporación de dicha estrategia, las organizaciones pueden aprovechar las diferentes características que comparten los trabajadores de acuerdo con su generación, para potenciar lo mejor de cada uno en pro de los resultados de la empresa.

## **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La rotación de personal es uno de los problemas que enfrentan las empresas, toda vez que la salida de un empleado representa costos ocultos que afectan los procesos de la organización, tales como el realizar un nuevo proceso de selección, el tiempo de hacer un entrenamiento otra vez y la desmotivación grupal por la salida de un compañero, entre otros. Prieto (2012) hizo especial énfasis en la importancia de diseñar estrategias para asegurar que los empleados se sientan bien remunerados, reconocidos y valorados, y en esa misma medida, se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo.

Un dato interesante, y que conviene resaltar, es la manera en que las nuevas generaciones han impactado la rotación de personal, puesto que “el promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos. Los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía” (Díaz S. y López L., 2017, p. 5). La generación *millennial* rompe esquemas y características de generaciones antecesoras y, por ende, no puede ser gestionada de la misma manera porque estos jóvenes deben ser inspirados a través del liderazgo adecuado.

Ahora bien, si se toma como referencia a Irizarry H. (2009), la generación de los *millennials* suele retirarse de una empresa por situaciones tales como la existencia de un jefe tirano, la falta de autonomía e independencia, las políticas internas injustas, los problemas en el reconocimiento del desempeño o porque la organización no presente oportunidades de crecimiento. De allí la importancia de que las empresas trabajen la fidelización de los talentos de la organización (Irizarry H., 2009).

Chirinos (2009) concluyó que, en cuanto a la actitud de los *millennials* frente al trabajo, pueden resaltarse aspectos tales como:

- Equilibrio laboral y personal, puesto que no están dispuestos a renunciar a su vida social y familiar.
- Desarrollo profesional: prefieren ser medidos por cumplimiento de objetivos.
- Salario ligado con objetivos: son afines a salarios que cuenten con recompensas por cumplimiento de metas.
- Les gusta un trabajo que les brinde la posibilidad de viajar y un ambiente de trabajo agradable.

Se enuncian ahora las estrategias sugeridas por Karsh y Templin (2013) para retener a los *millennials*:

- Ayudarlos a crecer: los *millennials* buscan aprender y crecer en una organización, razón por la que valoran en alto grado los programas de capacitación y las oportunidades de promoción de carrera.

- Poner en su conocimiento qué se está haciendo: les gusta ser tomados en consideración, sentir que su opinión cuenta.
- Dejarlos ser: los *millennials* buscan flexibilidad laboral: les gusta sentir libertad, que no los presionen porque ellos saben lo que tienen que hacer; asimismo, prefieren tener horarios flexibles.
- Brindar el balance entre lo laboral y lo personal: no se sienten atraídos por horarios extendidos puesto que quieren tener tiempo para dedicar al hogar y la familia y el pasar tiempo con los amigos es importante para ellos.
- Motivarlos en forma constante: necesitan encontrarle sentido a su trabajo diario y a que puedan identificar cómo contribuye al desarrollo de la empresa.
- Ofrecer un ambiente entretenido: crear ambientes amigables y agradables en los que ellos se inspiren y puedan innovar.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS *MILLENNIALS***

En el proceso de investigación se analizaron diferentes autores e investigadores que han estudiado a los *millennials*. Esto se debe a que esta generación despierta un gran interés por tener características tan particulares y, además, por ser la fuerza laboral en el futuro cercano. Por las anteriores razones, se han llevado a cabo investigaciones sobre aspectos importantes como sus comportamientos, sus preferencias, sus estilos de vida y su modalidad de trabajo, entre otros. El compromiso de los empleados en el trabajo es uno de los principales problemas que afectan el buen desempeño de las empresas en el cumplimiento de los objetivos. Por ello se deben estudiar las características de cada generación y así identificar los factores más importantes para sus integrantes. La última de las cuatro generaciones laborales, los *millennials*, han mostrado ciertas características principales y valores como guía en su vida y en su ejercicio laboral y los más

importantes son las remuneraciones y la posibilidad de tener las actividades de ocio. Como estrategias de compromiso, se debe diseñar un ambiente activo y motivador para estos trabajadores, con la precaución de no confundir esto con un ambiente recreativo (Schullery, 2013).

Para el desarrollo de los objetivos y planteamiento del problema es importante saber los correspondientes términos pues en ellos se basó gran parte de la investigación:

Definición de *millennials*: la generación que nació entre 1981 y 1995 y que en pocos años será el 75% de la fuerza laboral en el mundo, según la empresa consultora Deloitte (2015).

Definición de trabajo: como trabajo se denomina al conjunto de actividades que se hacen con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

Definición de retención de personal: es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad, que involucra un adecuado clima organizacional y programas de capacitación orientados hacia la formación continua del talento humano y hacia el crecimiento cognitivo del trabajador.

Un factor importante para resaltar es que el comportamiento de esta generación es similar en todo el mundo, como se advirtió en una investigación efectuada en la Moi University en Kenya, en la que se estudiaron las actitudes, las aspiraciones, los sueños y las ambiciones para saber qué esperan estos *millennials* en su vida laboral. Además, se encontraron factores particulares, como querer usar ropa informal y dotación de alta tecnología, entre otros (Tubey *et al.*, 2015). Una de las características que resalta de esta generación es su apetito de innovación y creación de nuevos negocios. Kenneth Flanagan (2014) identificó que la capacidad de enseñanza, el liderazgo ejecutivo, la gestión financiera, la gestión del talento

humano y la colaboración comunitaria son los conceptos y las habilidades para emprender un nuevo negocio e incorporar el factor social a esta nueva idea.

Las compañías necesitan definir mecanismos de retención y comprender cuáles son las necesidades de la generación *millennials*, sus experiencias, sus expectativas y sus preferencias y así poder promover la satisfacción laboral para evitar de una u otra manera costos de rotación de personal. En épocas anteriores, las empresas procuraban motivar a sus empleados con factores externos (buenos salarios, ambientes laborales adecuados y posibilidad de hacer carrera), dado que los trabajadores buscaban seguridad y estabilidad en sus puestos. Sin embargo, afirman las psicólogas, con el cambio de prioridades de los *millennials* hoy se deben enfocar los esfuerzos empresariales hacia el fortalecimiento de otros factores que conlleven la autorrealización personal y profesional, como un trabajo gratificante, reconocimiento y tareas interesantes (Revista Semana, 2017).

Hoy en día un número considerable de *millennials* ocupa posiciones séniores; sin embargo, quienes están en este tipo de cargos continúan mostrándose aprehensivos a permanecer en un mismo lugar de trabajo y también tienen expectativas de cambio laboral a más tardar para el año 2020, lo que indica que hay múltiples factores que se deben considerar para promover la fidelidad laboral con esta generación (Hays, 2017).

De acuerdo con algunos expertos, tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral, sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización, que es muy difícil de recuperar. John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, mencionó que

“cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones” (Badel, 2016).

Dicho lo anterior, es fundamental para aquellas compañías que presentan rotación de personal de la generación *millennials* conocer cuáles son los principales factores por los que estos jóvenes no se preocupan por mantener una estabilidad laboral (encontrar el foco del problema). Así mismo, es relevante identificar los intereses y las motivaciones que los haría permanecer en sus empleos, para así proponer estrategias de retención de personal. El presente proyecto de investigación se basó en Identificar los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de un grupo de trabajadores de la generación *millennials*. Camila Ortega de la revista en línea *Youngmarkeing.co* expresó al respecto: “son una generación de jóvenes hiperconectados, abiertos a compartir conocimiento, optimistas y adictos a los dispositivos móviles y la comunicación instantánea” (Ortega, 2017).

Por tanto, estos jóvenes se destacan por características relevantes para llevar a cabo una profundización: los *millennials* de manera permanente se encuentran interactuando por medio de aparatos electrónicos y dispositivos como el teléfono inteligente se han convertido en un accesorio esencial en la vida de dichos jóvenes; un estudio realizado por Ipsos Napoleón Franco y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el año 2014, reveló que el 30% de las personas que tienen celular (en poblaciones de más de 200.000 habitantes) cuentan con un teléfono inteligente y que los principales usuarios de esta tecnología son hombres jóvenes entre los 18 y los 24 años. Por consiguiente, los *millennials* en forma constante se encuentran compartiendo contenido de su privacidad por medio de fotos, trinos, videos o estados en sus redes sociales. Además, esta actividad se refleja en una comunicación permanente, en la que en tiempos pasados se utilizaban mensajes de textos o simples llamadas y hoy en día se reemplaza por métodos más rápidos e instantáneos por medio Whatsapp, Snapchat o Line, entre otros, lo que facilita así la comunicación; otra característica importante de esta



generación es que se destacan por ser personas emprendedoras, creativas y visionarias porque en forma incesante estos jóvenes se encuentran luchando de una u otra manera por metas académicas o laborales. El índice de progreso de la educación superior (IPES), presentado por el Ministerio de Educación Nacional, afirma que el índice de acceso a la educación superior en Colombia en 2012 fue del 29,9%, es decir, fueron pocos los jóvenes colombianos que pudieron decidir qué hacer con sus vidas una vez terminada el bachillerato (se debe recordar que solo el 2,5% de la población gana más de dos millones de pesos al mes) (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Si se continúa con el tema de educación en los *millennials*, según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el 45% de los estudiantes que acceden a la educación superior se inscriben en programas técnicos profesionales o tecnológicos. Por otro lado, aseguró que el 26% de los colombianos ya han realizado algún curso en línea. Además, por fuera de estas estadísticas, alrededor de 1,500.000 colombianos se inscriben en programas (no profesionales) y cursos vocacionales de corta duración, que se consideran programas de educación superior, pero que han abierto nuevas oportunidades de empleo para jóvenes de estratos bajos (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

La principal característica y ventaja de los *millennials* es su capacidad de hacer varias cosas a la vez (ser multitareas). Según Villafranco (2025), 92% de los trabajadores de la generación y pasa más de la mitad de su jornada laboral haciendo varias cosas al mismo tiempo. Según un informe de Deloitte, elaborado con 7.800 *millennials* de 29 países, Google y Apple fueron las compañías que más se identificaron con el concepto de liderazgo que ellos tenían, puesto que en ellas la rentabilidad del negocio tiene tanta importancia como el propósito de las empresas, el bienestar de los empleados y la contribución a la comunidad (Deloitte, 2015).

En un estudio realizado por la Fundación Telefónica en Latinoamérica, encuesta que incluyó a jóvenes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y

Venezuela, se vislumbró cómo piensan y qué esperan estos nativos digitales; algunos de las características principales fueron:

**Idealistas:** activos y críticos frente a las decisiones gubernamentales. El 90% de los *millennials* consideró que el apoyo brindado por el gobierno a los más necesitados no era el suficiente.

**Optimistas:** conscientes de las problemáticas del país. El 87% manifestó que se necesitan programas gubernamentales y financiación privada para crear red de seguridad social.

**Competitivos:** mantener su propio estilo de vida es su prioridad. El 71% expresó que es importante convertirse en un emprendedor.

**Precavidos y curiosos** con las decisiones que podrían afectar su futuro. El 92% sabía con exactitud dónde querían estar en diez años.

**Pragmáticos, inquietos y arriesgados:** las mejores oportunidades eran su objetivo. El 81% prefería trabajar en algo que les gustase, sin ganar mucho dinero (Álvarez, 2013).

Las organizaciones actuales crean estrategias efectivas para retener talento de *millennials* debido a las grandiosas características antes mencionadas porque genera buena productividad y excelentes resultados. Murow (2015) mencionó algunos datos importantes en el momento de retención de personal de esta generación: interactuar de la misma manera en que ella se relaciona por medio de las redes sociales, ofrecer horarios flexibles, contemplar el trabajo a distancia o el teletrabajo, ofrecer a esta generación oportunidades de socialización, como gimnasios, salones de juegos, espacios al aire libre, hacer que se sientan valorados, ofrecer oportunidades para avanzar y crear planes de carrera, entre otros.

Susana Ortiz, consultora sénior de Career Partners Perú, explicó que las organizaciones que quieren vencer en la batalla por el talento deben diseñar técnicas de reclutamiento, gestión, motivación y retención específicas para esta generación, que viene con exigencias distintas a las de sus antecesores; la mayoría de los *millennials* cree con firmeza en que uno debe dedicarse a lo que le haga feliz, sobre lo que les dé mayor estabilidad o crecimiento económico, filosofía que contrasta con lo que hacen las generaciones previas (¿Cómo retener y desarrollar el talento de los millennials?, 2016).

Los *millennials* tienden a aburrirse en un sitio de trabajo si no tienen cambios significativos y es recomendable establecer retos con respecto a los temas que les apasionan para que así se puedan alcanzar resultados positivos. Involucrar a estos jóvenes es fundamental para que puedan entender los retos de la organización y es necesario tenerlos en cuenta para la toma de decisiones.

Las organizaciones tienen confianza en las capacidades de los *millennials*, pero, así mismo, son jóvenes a los que les cuesta seguir las órdenes de sus jefes cuando consideran que ellos no tienen las competencias indicadas para guiarlos. Están interesados en la diversidad y aceptan la diferencia y, aunque su autosuficiencia haya disminuido su capacidad para trabajar en equipo, se encuentran aprendiendo nuevas habilidades, desarrollando su potencial o ahorrando para su próximo objetivo (Alarcón y Larraz, 2015).

## **MÉTODO**

### **TIPO DE ESTUDIO**

El desarrollo del presente estudio obedeció a un enfoque cuantitativo, que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández S. *et al.*, 2017). A través de este enfoque se pueden examinar

los datos de manera numérica con el fin de lograr establecer conclusiones basadas en las frecuencias de las respuestas dadas por los encuestados.

En cuanto a la profundidad del estudio, fue de tipo descriptivo, puesto que permite la descripción de las características de la población objeto de estudio, es decir, los *millennials*, así como de sus necesidades y sus expectativas, para de esta manera concluir sobre los objetivos planteados.

## **PARTICIPANTES**

### Población

En la investigación se les aplicó la encuesta a las personas que cumplieran las siguientes características: hombres y mujeres con edades entre los 18 y los 34 años que trabajen, que pueden ser solteros o padres de familia, sin importar el cargo que desempeñen y siempre y cuando estén en la categoría *millennials*. De acuerdo con proyecciones del DANE (2020), la población por las edades de interés para el año 2020 fue:

Tabla 1. Población de Pereira, Risaralda

<b>Rango de edades (número de años cumplidos)</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
18 a 24	37.396	19.086	18.310
25 a 29	38.467	19.633	18.834
30 a 34	35.673	17.403	18.270
<b>Total</b>	<b>111.536</b>	<b>56.122</b>	<b>55.414</b>

Fuente: DANE (2020)

## Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra a la que se aplicó la encuesta, se utilizó el muestreo irrestricto aleatorio, dado que en él es igual la probabilidad de que cada elemento que forma parte del universo pueda ser seleccionado (Bernal, 2010). La fórmula correspondiente es la siguiente:

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

En la que:

n= tamaño de la muestra,

Z = valor de la variable normal estandarizada que corresponde al nivel de confianza escogido, que fue del 95%, es decir, Z = 1,96,

p = probabilidad de presencia de la característica estudiada del 50%, equivalente a 0,50,

q = probabilidad de ausencia de la característica estudiada del 50%, equivalente a 0,50,

N = tamaño de la población: para el caso de estudio fue: 111.536,

e = error máximo permisible; se tomó el 5%, equivalente a 0,05.

Al reemplazar se obtuvo:

n = 383 = número de encuestas por aplicar.

## INSTRUMENTOS

Se elaboró una encuesta para responder los objetivos específicos de la investigación. Hubo cuatro categorías para poder efectuar el análisis de la investigación: las valoraciones atribuidas al trabajo de un grupo de trabajadores *millennials*, las expectativas y las necesidades personales y profesionales de un grupo de trabajadores de la generación *millennials*, los factores facilitadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores *millennials* y los factores obstaculizadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores *millennials*.

En la siguiente tabla se especifican las categorías y las subcategorías que se emplearon en la encuesta en profundidad al tener en cuenta los objetivos específicos.

Tabla 2. Relación entre los objetivos específicos, las categorías y las subcategorías

<b>Objetivo específico</b>	<b>Categorías</b>
Identificar las valoraciones atribuidas al trabajo de un grupo de trabajadores <i>millennials</i>	Valoraciones atribuidas al trabajo de un grupo de trabajadores <i>millennials</i>
Identificar las expectativas y las necesidades personales y profesionales de un grupo de trabajadores de la generación <i>millennials</i>	Expectativas y necesidades personales y profesionales de un grupo de trabajadores de la generación <i>millennials</i>
Identificar los factores facilitadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores <i>millennials</i>	Factores facilitadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores <i>millennials</i>

Fuente: elaboración propia

## **PROCEDIMIENTO**

La investigación se llevó a cabo en tres fases, a saber: contextualización, trabajo de campo y análisis de datos. En la primera fase se describieron el concepto y las características de los *millennials*, así como la incorporación de teoría alusiva a la retención de personal. En la segunda fase se definió el instrumento de medición y se aplicó a la población de interés, tal como se estableció en el diseño metodológico. Por último, se analizaron los datos obtenidos, lo que permitió responder a los objetivos específicos planteados para el estudio para lograr de esta manera concluir sobre los aspectos facilitadores y obstaculizadores en la retención de los trabajadores *millennials* de la ciudad de Pereira.

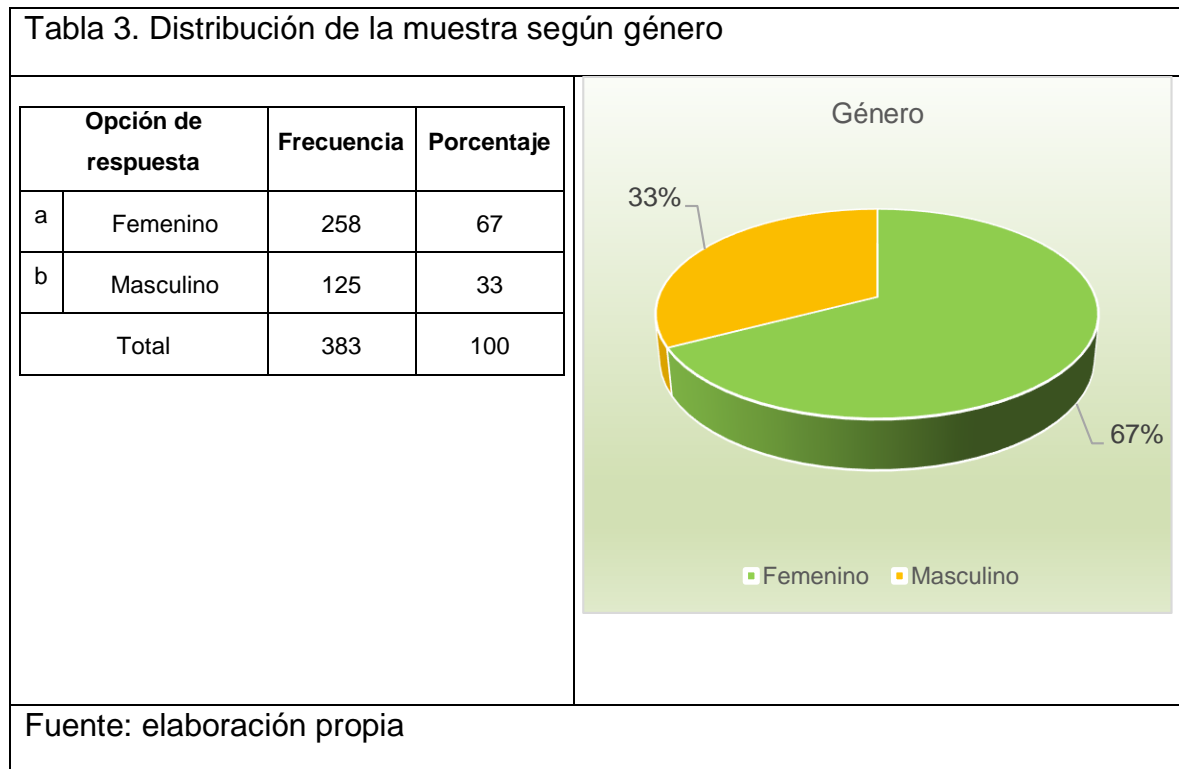
## **RESULTADOS**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA**

Con el fin de determinar los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de la generación *millennials* hacia el trabajo en la ciudad de Pereira, se aplicó la encuesta al total de la muestra determinada y que correspondió a 383 personas. La encuesta se generó en un formulario de Google y se envió a través de correo electrónico para su diligenciamiento.

El cuestionario se inició con la recolección de información de interés general, tal como se describe a continuación:

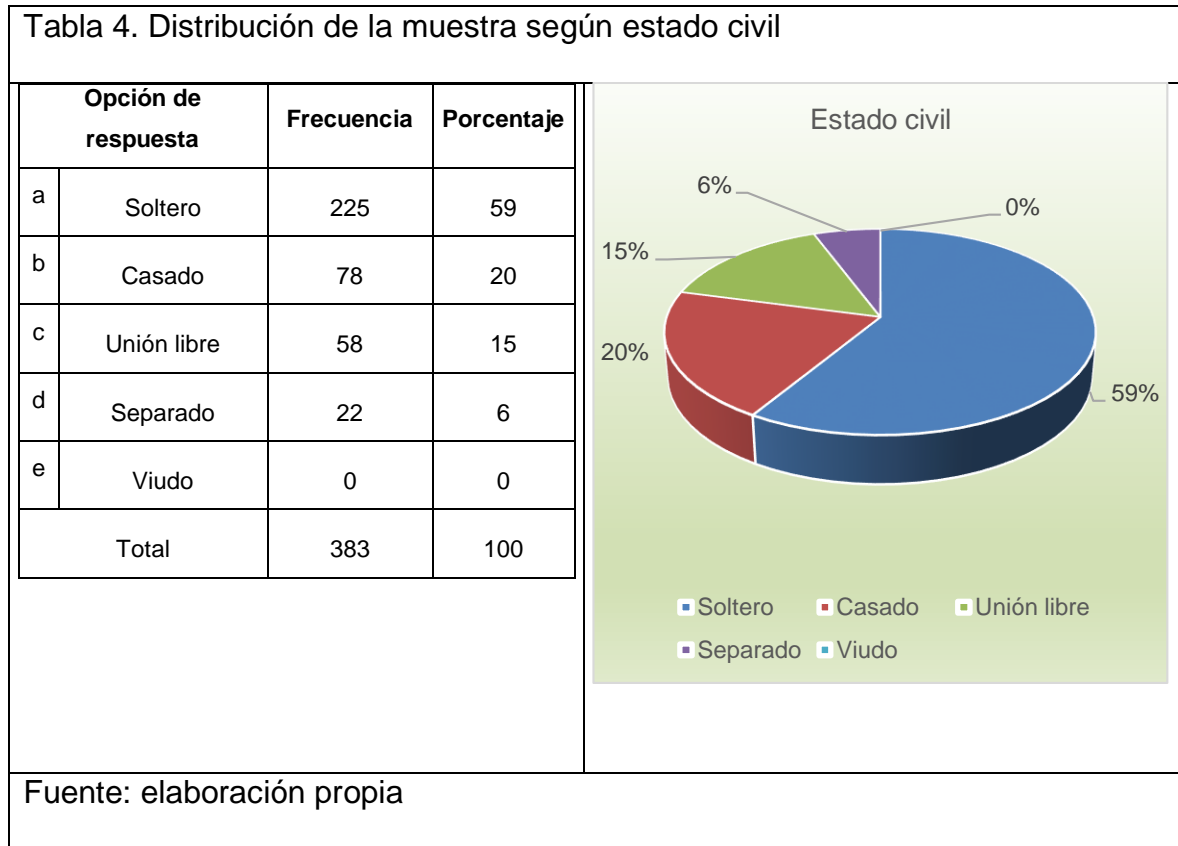
## Género:



Si se resumen los datos encontrados, pudo establecerse que hubo una tendencia representativa hacia el género femenino porque el 67% de los encuestados fueron mujeres y el 33% hombres.

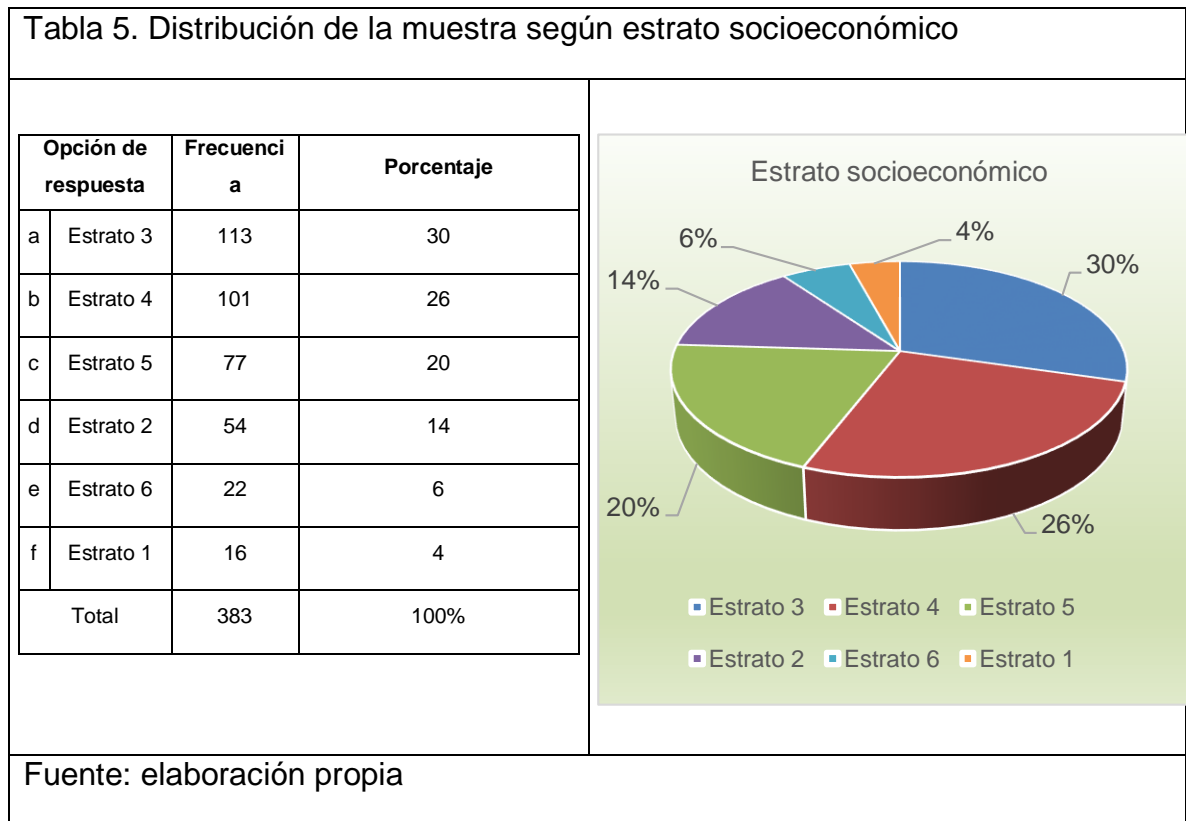


**Estado civil:**



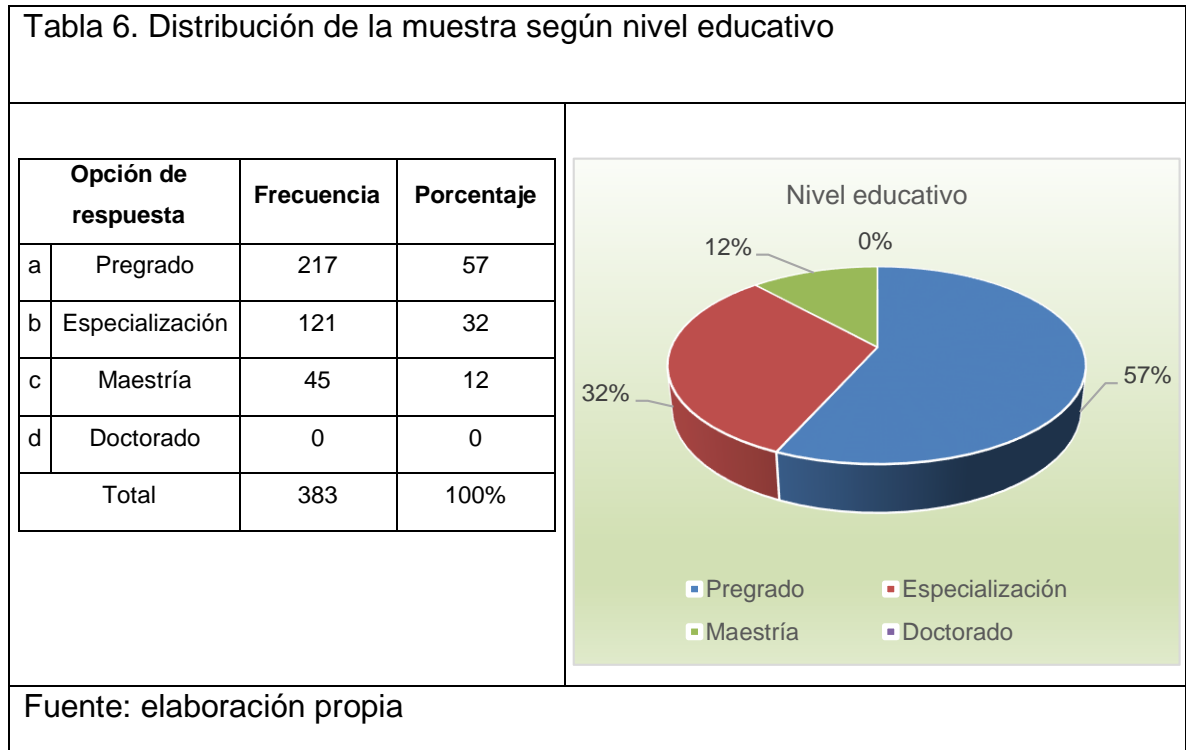
Así, las tendencias encontradas para el estado civil mostraron que el 59% eran personas solteras, el 20% casadas, el 15% se encontraban en unión libre, y el 6% eran separadas. Estos resultados fueron el reflejo de estudios que se han realizado en cuanto a las relaciones sentimentales de los *millennials*, que se lo piensan más a la hora de escoger pareja puesto que no están dispuestos a conformarse con cualquier persona, ni tienen afán en salirse de la casa de sus padres. Estos datos pueden contrastarse con los resultados de una investigación desarrollada por Goldman Sachs Global Investment, en la que se concluyó que los *millennials* esperan más tiempo antes de casarse y prefieren vivir con sus padres. La media fue de 30 años, cuando la generación anterior se comprometía a una edad promedio de 23 años. Esto implicó que el porcentaje de personas jóvenes que viven en forma independiente haya bajado a más del 50% desde 1960 (BBVA, 2018).

### Estrato socioeconómico:



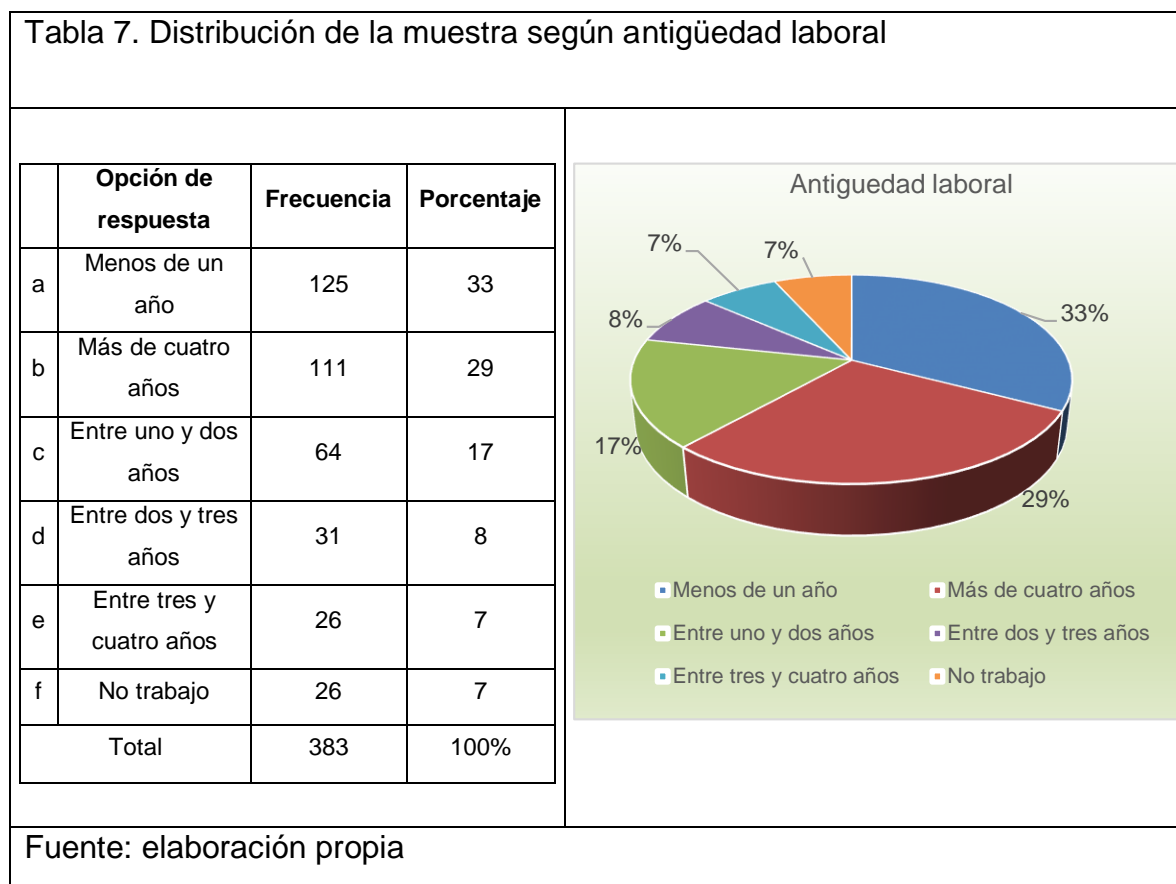
Del total de encuestados, el 30% pertenecía al estrato socioeconómico 3, el 26% al 4, el 20% al 5, el 14% al 2, el 6% al 6 y el 4% al 1. Con base en estos resultados, pudo establecerse que los *millennials* se encontraban en una mejor posición socioeconómica, respecto a otras generaciones, toda vez que a los estratos bajos (1 y 2) solo pertenecía el 18%. Esto les brindó mayor posibilidad de tener mejor calidad de vida y de realizar su proyecto de vida.

**Nivel educativo:**



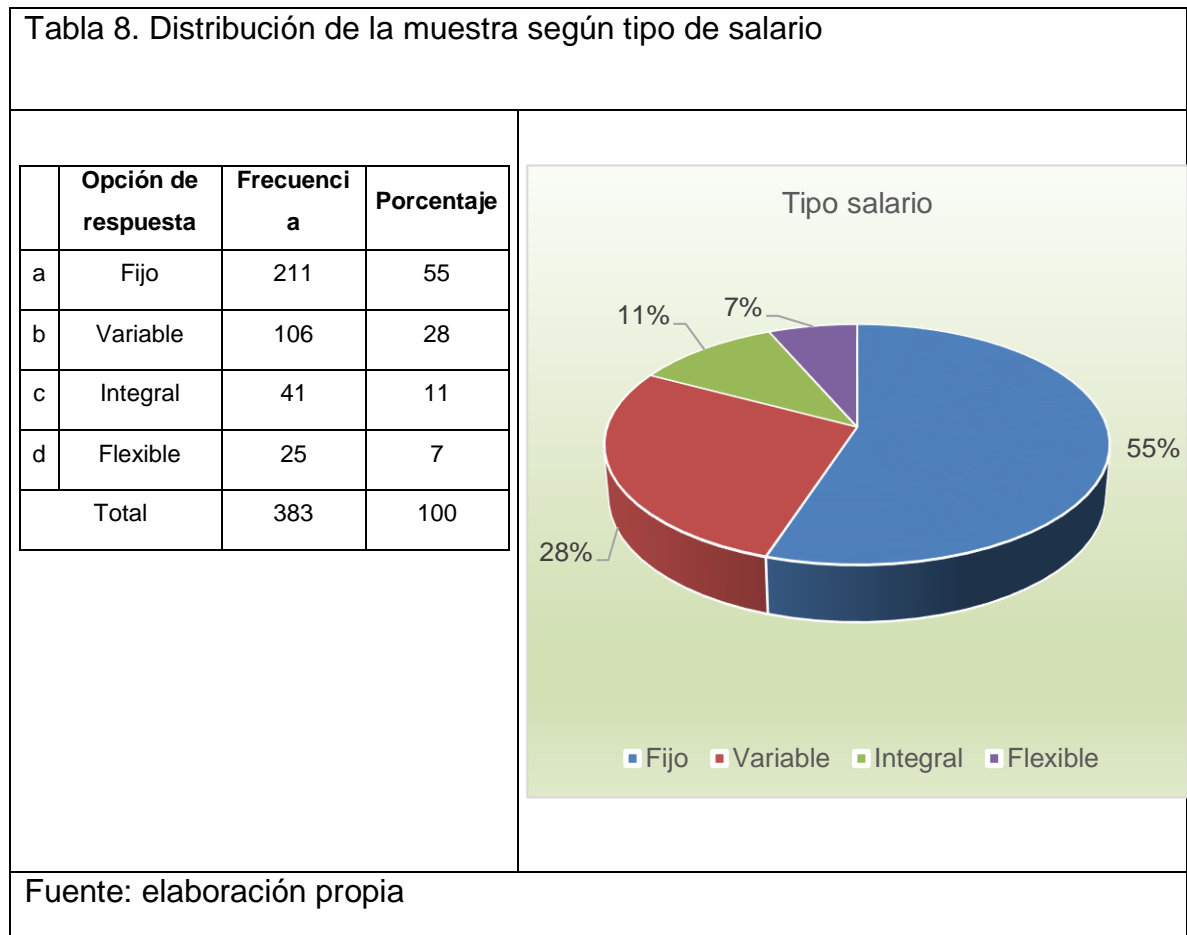
El 57% de los *millennials* encuestados tenían una carrera de pregrado, el 32% contaban con especialización y el 12% tenían una maestría. Se evidenció que esta generación tiene una alta preocupación por prepararse, en el sentido académico, para enfrentar los retos del mercado laboral y ser más competitivos, lo que les permite aspirar a cargos directivos en temprana edad. Esto confirmó los resultados de un estudio realizado por el observatorio bancario de Estados Unidos, donde se determinó que son la generación con más estudios y deseos de obtener títulos de grado superior; asimismo, los niveles educativos más altos se asocian con tasas de desempleo más bajas, estabilidad en el empleo e ingresos más altos (BBVA, 2018).

## Antigüedad en el cargo:



De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se evidenció que el 33% de los *millennials* tenían una antigüedad laboral menor de un año, el 29% llevaba más de cuatro años trabajando en la empresa, el 17% entre uno y dos años, el 8% entre dos y tres años, el 7% entre tres y cuatro años y un 7% no se encontraba laborando en la actualidad. Pudo verse, entonces, que un 58% de los trabajadores tenía un vínculo laboral, que oscilaba entre uno y tres años, dato que confirmó uno de los factores distintivos de esta generación, que es el hecho de no permanecer en una misma empresa durante largos períodos.

**Tipo de salario:**



Si se toman los resultados reflejados en la encuesta, se determinó que el 55% de los encuestados tenía un vínculo laboral con salario fijo, el 28% variable, el 11% integral y el 7% flexible. Por tanto, las empresas deben apostarles a nuevas propuestas de salarios para los *millennials*, toda vez que ellos se sienten más inclinados hacia salarios en los que reciban pagos por cumplimiento de objetivos o también bonificaciones por participación en proyectos, entre otras posibilidades.

**Tipo de vinculación:**

Tabla 9. Distribución de la muestra según tipo de vinculación			
	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	Prestación de servicios	154	40
b	Término indefinido	152	40
c	Término fijo	56	15
d	Otro: ¿cuál?	21	5
Total		383	100

El gráfico de sectores, titulado 'Tipo de vinculación', muestra la siguiente distribución de datos:

Tipo de vinculación	Porcentaje
Prestación de servicios	40%
Término indefinido	40%
Término fijo	15%
Otro	5%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de vinculación, se obtuvo que el 40% estaba vinculado por prestación de servicios, acompañado de otro 40%, contratado a término indefinido, el 15% estaba vinculado a través de contrato a término fijo y un 5% pertenecía a regímenes especiales, como la Policía. Se observó que hubo una alta tendencia a la contratación por prestación de servicios, figura jurídica que les brinda a los contratistas mayor libertad y a la empresa reducción de costos en prestaciones sociales.

## Valoraciones atribuidas al trabajo

Con el fin de determinar las valoraciones atribuidas al trabajo por parte de los trabajadores de la generación *millennials* de la ciudad de Pereira se procedió al análisis de sus necesidades, sus expectativas sus percepciones. Por tanto, en primera instancia se les pidió que señalaran las opciones que representarían con mayor exactitud las valoraciones que atribuían al trabajo y podían escoger, como máximo, tres opciones:

	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	El trabajo es un medio para alcanzar mis proyectos personales	359	40
b	Para mí trabajar es algo divertido y apasionante	166	19
c	Es importante en un trabajo sentirme identificado con la misión y los objetivos de la empresa	163	18
d	Una de las cosas que me gusta de trabajar es lograr reconocimiento	93	10
e	Trabajar para mí es importante porque me da estatus	40	5

Opción	Porcentaje
a	40%
b	19%
c	18%
d	10%
e	5%
f	4%
g	4%

f	Trabajo porque me toca	34	4	
g	Busco una empresa en la que pueda jubilarme	32	4	
<b>Total</b>		<b>887</b>	100	
Fuente: elaboración propia				

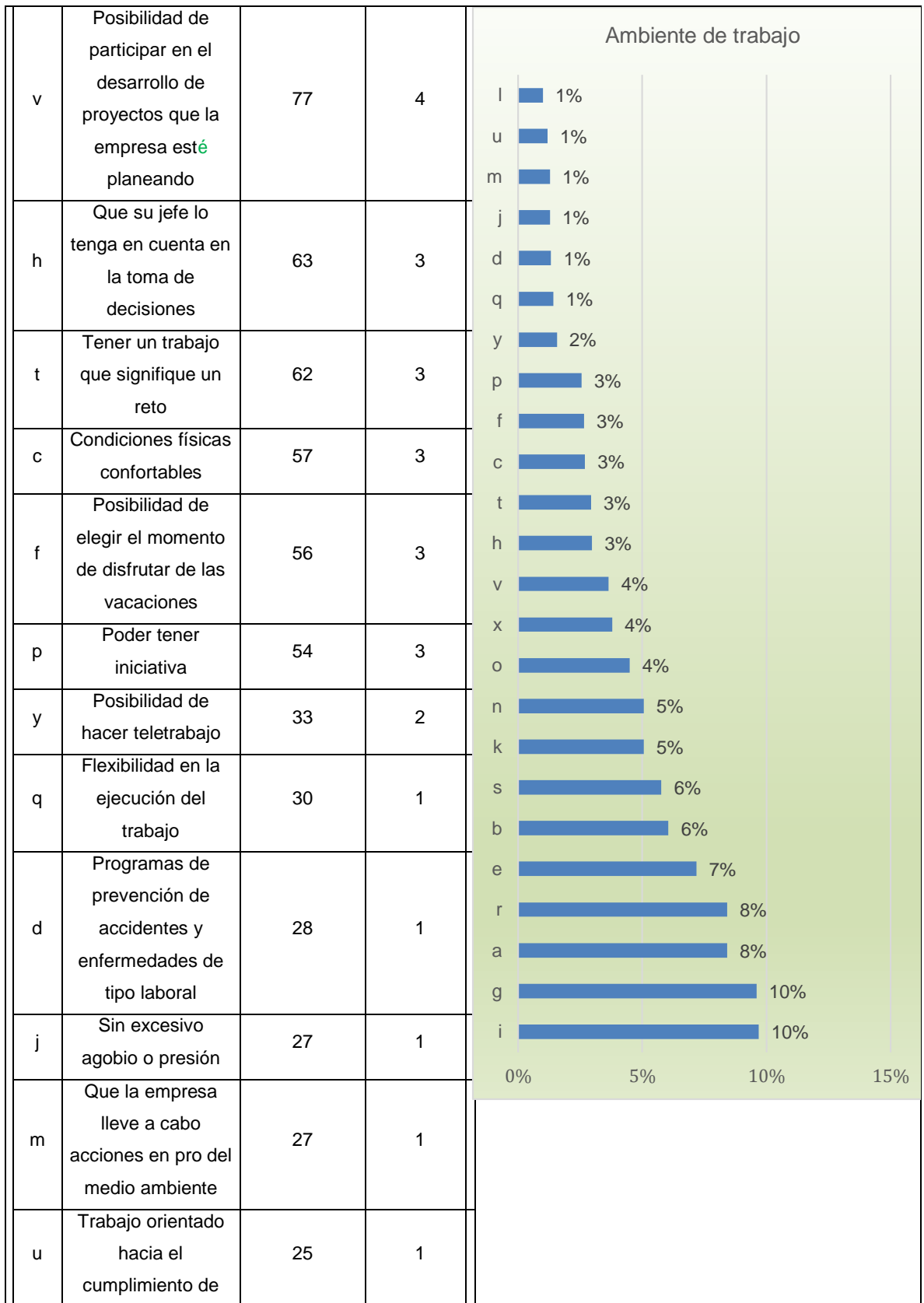
Se halló que la afirmación con la que se identificaron en mayor medida los millennials fue “el trabajo es un medio para alcanzar mis proyectos personales”, con una participación del 40%, seguida por la afirmación “para mi trabajar es algo divertido y apasionante”, que alcanzó 19 puntos porcentuales. A continuación estuvo, con un 18% de favorabilidad, la aseveración “es importante en un trabajo sentirme identificado con la misión y los objetivos de su empresa”. Las expresiones menos favorables obtuvieron de diez puntos hacia abajo y se encontró que se identificaron menos con apreciaciones tales como “trabajo porque me toca”, “busco una empresa en la que pueda jubilarme” y “trabajar para mí es importante porque me da estatus”. Si se analiza esta información, puede decirse que esta generación ve en el empleo un medio para alcanzar sus metas personales; asimismo, les gusta estar en empresas en las que se sientan inspirados y compartan su visión, razón por la que buscan engancharse con compañías grandes y medianas en las que tengan posibilidades de crecimiento, lo que coincidió con lo expuesto por Karsh y Templin (2013), que manifestaron que una de las estrategias más acertadas para la retención de los *millennials* es ayudarlos a crecer, puesto que buscan aprender y crecer en una organización, razón por la que valoran en alto grado los programas de capacitación y las oportunidades de promoción de carrera. Si se contrastó, además, esta información con la expuesta por los teóricos, puede decirse que coincidió también en cuanto a la escasa identificación que tienen con permanecer por largos períodos en una misma empresa, porque, según lo dicho por Díaz S. y López L. (2017), las nuevas generaciones tienen como promedio de permanencia en un cargo alrededor de cuatro años e, incluso, menos.



## Expectativas y necesidades personales y profesionales

Para continuar con los resultados de la encuesta, se les pidió a los participantes que calificaran de acuerdo con la importancia que tenían para ellos, los aspectos que hacen parte del ambiente de trabajo y se llegó a los siguientes hallazgos:

	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
i	Estabilidad en el trabajo	205	10
g	Salario acorde con el nivel de responsabilidad que tiene	203	10
a	Oportunidades de ascenso	178	8
r	Buen clima laboral	178	8
e	Flexibilidad en el horario	152	7
b	Las relaciones sociales en la empresa	128	6
s	Tener un trabajo que le permita aprender	122	6
k	Trabajo útil a la sociedad	107	5
n	Tener un jefe que apoye y oriente	107	5
o	Autonomía para realizar el trabajo	95	4
x	Que me apoye para continuar mis estudios	80	4



	objetivos por los que recibe pagos adicionales			
I	Trabajo que provee estatus y prestigio	21	1	
<b>Total</b>		<b>2.115</b>	<b>100</b>	
Fuente: elaboración propia				

Si se tiene en cuenta que existen múltiples factores que inciden en el ambiente de trabajo, para el análisis se tomaron al inicio los cinco valores más representativos, y que oscilaron entre el 10% y el 7%, tales como la estabilidad en el trabajo, el salario acorde con el nivel de responsabilidad que se tienen, las oportunidades de ascenso, el buen clima laboral y la flexibilidad en el horario. Al tomaren cuenta las cifras citadas, se concluyó que los *millennials* buscan un empleo que satisfaga condiciones óptimas en cuanto a su entorno y a las posibilidades de crecer, en el sentido profesional, y escalar en la organización, lo que se convierte en un reto para las organizaciones e invita de esta manera a los departamentos de recursos humanos para que migren a esta realidad, que está soportada por datos presentados por Deloitte, empresa consultora experta en gestión humana, que en un estudio realizado en el año 2018 estimó que los denominados *millennials* en la actualidad representan el 30% de la población latinoamericana y para 2025 se espera que dicha generación integre el 74% de la fuerza laboral en el mundo (El País, 2017).

Ahora bien, al recordar de nuevo lo expuesto por Karsh y Templin (2013), puede decirse que los resultados estuvieron alineados con su teoría, en el sentido que una de las estrategias propuestas por ellos como mecanismo de retención es permitir que los *millennials* tengan libertad y flexibilidad en el horario, al igual que las oportunidades de promoción de carrera en la organización.

Al continuar con el análisis, las variables menos importantes tuvieron una participación igual o inferior al 3% y fueron la posibilidad de elegir el momento de

disfrutar de las vacaciones, el poder tener iniciativa, la posibilidad de hacer teletrabajo, la flexibilidad en la ejecución de trabajo y, por último, los programas de prevención de accidentes y enfermedades de tipo laboral. Por tanto, al comparar las mencionadas bajas valoraciones con dichas observaciones, resultó lógico y alineado con los estudios efectuados por teóricos tales como Chirinos (2009), que expuso que los principales motivadores de un *millennial* se encuentran alrededor de la obtención de recompensas por sus resultados y los retos, puesto que cuestionan el *statu quo* de una organización.

Por último, como respuestas con tendencia neutra se obtuvieron aquellas cuyos porcentajes oscilaron entre el 5% y el 4%, entre las que estuvieron afirmaciones tales como “quieren un trabajo útil a la sociedad”, “tener un jefe que apoye y oriente”, “autonomía para hacer el trabajo” y “apoyo para continuar con los estudios”. Al considerarse estos resultados en una franja en la que no se evidenció una tendencia marcada hacia la positividad o la negatividad, puede decirse que contradijeron de cierta manera lo dicho por Díaz S y López L. (2017), que afirmaron que los *millennials* requieren ser inspirados a través de un liderazgo adecuado, de modo que encuentren en su jefe apoyo y una comunicación fluida y continua.

### **Factores facilitadores de la retención de personal**

El trabajo prosiguió con la identificación de los facilitadores de la retención de personal, para lo que se les solicitó a los encuestados que señalaran las variables que según ellos contribuirían a que permaneciera en una organización por más tiempo. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 2. Distribución de la muestra según facilitadores de la retención de personal

	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a	Equilibrio entre vida personal y profesional	297	18
b	Estabilidad laboral	253	16
c	Buenas relaciones en el ambiente de trabajo	235	14
d	Remuneración y beneficios diferenciados y acordes con mis intereses	134	8
e	Desafíos constantes (diferentes actividades y nuevos proyectos)	131	8
f	Posibilidad de innovar (procesos, productos, servicios, etc.)	110	7



g	Buena relación con el jefe	97	6	
h	Posibilidad de carrera internacional en la compañía	65	4	
i	Estímulo al emprendimiento en la empresa (premios, reconocimientos, etc.)	63	4	
j	Líderes y ejecutivos bien preparados para dirigir negocios y personas	60	4	
k	Foco en sustentabilidad (responsabilidad ambiental, social y económica)	52	3	
l	Tener un jefe que me inspire	49	3	
m	Imagen de credibilidad en el mercado	43	3	
n	Oportunidad de rotación en la empresa	42	3	

	(trabajar en diferentes áreas)			
<b>Total</b>		<b>1.631</b>	<b>100</b>	
Fuente: elaboración propia				

Identificar los aspectos que facilitan la retención de los *millennials* les permite a las empresas establecer planes de acción en el área de gestión humana para acercarse a las expectativas de este tipo de empleados. Según su percepción, esta generación consideró que pueden permanecer por más tiempo en una organización si encuentran equilibrio entre su vida personal y la profesional (81%), estabilidad laboral (16%), buenas relaciones en el ambiente de trabajo (14%), remuneración y beneficios diferenciados (8%) y desafíos constantes (8%). Al comparar con lo manifestado por Chirinos (2009), se encontró similitud, en tanto que dicho autor planteó que, de los aspectos por resaltar de los *millennials* en su actitud hacia el trabajo, se destacó la necesidad de encontrar un equilibrio entre lo laboral y lo personal puesto que no están dispuestos a renunciar a su vida social y familiar, así como el deseo de un salario ligado con objetivos, con el que puedan obtener ingresos por cumplimiento de metas u objetivos. Puede mencionarse, además, en relación con los hallazgos, un estudio realizado en el año 2019 con cobertura en 36 países, dirigido por la firma de servicios Deloitte, en el que se afirmó que el 63% de los *millennials* se sentían atraídos hacia un trabajo cuando obtenían recompensas económicas y beneficios y un 43% buscaba flexibilidad horaria y de lugar (El Tiempo, 2019).

De otro lado, los aspectos con menor valoración, pero iguales de importantes, fue que los *millennials* deseaban tener en el trabajo desafíos constantes a través del desarrollo de diferentes actividades y la participación en nuevos proyectos. Por otra parte, se encontró que los facilitadores con los que menos se identificaron fueron

tener un jefe que los inspire (3%), imagen de la empresa en el mercado (3%), oportunidad de rotación en la empresa (3%). Al analizar estos resultados, se confirmó la contradicción que hubo en referencia con lo planteado por los teóricos en cuanto a la necesidad de contar con un jefe que los inspire.

### **Factores obstaculizadores de la retención de personal**

Por último, con el fin de determinar los aspectos que contribuirían a la deserción laboral, se les solicitó a los encuestados que señalaran las variables con las que se encontraban más a disgusto en un trabajo.

Tabla 3. Distribución de la muestra según obstaculizadores de la retención de personal				
	Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	
a	Baja remuneración salarial	249	16	
b	Clima laboral inadecuado	219	14	
c	No hay buenas relaciones en el ambiente de trabajo	218	14	
d	No existe equilibrio entre la vida personal y la profesional	211	13	
e	No tengo posibilidades de ascender	111	7	



f	El trabajo va en contravía de mis proyectos de desarrollo personal	88	6	<p style="text-align: center;">Obstaculizadores de retención</p> <table border="1"> <caption>Obstaculizadores de retención</caption> <thead> <tr> <th>Letra</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>a</td><td>16%</td></tr> <tr><td>b</td><td>14%</td></tr> <tr><td>c</td><td>14%</td></tr> <tr><td>d</td><td>13%</td></tr> <tr><td>e</td><td>7%</td></tr> <tr><td>f</td><td>6%</td></tr> <tr><td>g</td><td>5%</td></tr> <tr><td>h</td><td>5%</td></tr> <tr><td>i</td><td>5%</td></tr> <tr><td>j</td><td>5%</td></tr> <tr><td>k</td><td>3%</td></tr> <tr><td>m</td><td>3%</td></tr> <tr><td>n</td><td>3%</td></tr> <tr><td>o</td><td>1%</td></tr> </tbody> </table>	Letra	Porcentaje	a	16%	b	14%	c	14%	d	13%	e	7%	f	6%	g	5%	h	5%	i	5%	j	5%	k	3%	m	3%	n	3%	o	1%
Letra	Porcentaje																																	
a	16%																																	
b	14%																																	
c	14%																																	
d	13%																																	
e	7%																																	
f	6%																																	
g	5%																																	
h	5%																																	
i	5%																																	
j	5%																																	
k	3%																																	
m	3%																																	
n	3%																																	
o	1%																																	
g	Mejor oferta laboral en otra empresa	86	5																															
h	No existe balance entre la vida personal y laboral	77	5																															
i	Tengo una mala relación con mi jefe	75	5																															
j	No se presentan posibilidades de innovar (procesos, productos, servicios, etc.)	72	5																															
k	No siento que hago la diferencia en el trabajo	50	3																															
l	Ausencia de planes de beneficios	45	3																															
m	Ausencia de planes de promoción de carrera	44	3																															
n	No se generan oportunidades de carrera	40	3																															

	internacional en la compañía			
o	La empresa tiene demasiadas reglas que cumplir	14	1	
<b>Total</b>		<b>1599</b>	<b>100</b>	
Fuente: elaboración propia				

Como es sabido, existen diversos factores que inciden en la rotación de personal, lo que ocasiona reprocesos y sobrecostos para las organizaciones; no obstante, las variables que consideraron los *millennials* de mayor impacto a la hora de tomar la decisión de renunciar fueron, con un 16%, una baja remuneración salarial, seguida por un clima laboral inadecuado, con un 14%, al igual que la ausencia de unas buenas relaciones en el ambiente de trabajo. En ese mismo orden de importancia, se encontró el hecho de que no logren encontrar equilibrio entre su vida personal y la laboral. De acuerdo con estas respuestas, pudo inferirse que las organizaciones deben esforzarse por crear un ambiente dinámico, de confianza, pero sobre todo flexible, puesto que los *millennials* van en contra de todo aquello que los haga sentir atados y rígidos.

En cuanto a los obstaculizadores con menor preferencia, se obtuvieron la ausencia de planes de beneficios, la ausencia de planes de promoción de carrera, la falta de oportunidades para hacer una carrera internacional y que la empresa tenga demasiadas reglas que cumplir. En este punto conviene, entonces, establecer una conexión con lo expuesto por Irizarry H. (2009), que afirmó que los *millennials* suelen retirarse de una organización cuando no encuentran oportunidades de crecimiento, tienen malas relaciones con el jefe y hay falta de equilibrio entre su vida personal y la laboral, lo que corroboró de esta manera que las percepciones

encontradas mediante la encuesta aplicada a los *millennials* de la ciudad de Pereira no distaron mucho de la realidad planteada por los teóricos.

## **CONCLUSIONES**

Respecto de la valoración del trabajo por parte de los *millennials*, se encontró que esta generación toma el empleo como una opción válida para alcanzar los propósitos que tienen para su vida; de igual manera, les gusta pertenecer a empresas en las que se sienten inspirados y vean posibilidades de crecimiento. Otro hallazgo relevante fue que esta generación valora en gran medida la oportunidad de capacitarse y ascender y, en caso de no encontrarla con facilidad, se van. En esa medida, se logró establecer una conexión con lo expuesto por Karsh y Templin (2013), que invitaron a las empresas a establecer planes y programas en los que los *millennials* encuentren formas de aprender y crecer en el sentido profesional.

En relación con las condiciones facilitadoras de la retención del personal *millennials*, los hallazgos indicaron que ellos buscan oportunidades de ascenso, un buen clima laboral y, sobre todo, flexibilidad en el horario, puesto que les gusta sentir que gozan de libertad e independencia. Cabe anotar que los resultados obtenidos estuvieron soportados y alineados con la teoría expuesta por Karsh y Templin (2013), que afirmaron que las empresas que deseen retener talento *millennial* deben procurar brindar libertad y oportunidades de promoción de carrera.

Dado lo anterior, y si se retoma lo antes expuesto en cuanto a que la fuerza laboral *millennial* llegará a ocupar el 74% del total de la planta de personal en las organizaciones, conviene iniciar una migración en cuanto a las técnicas de gestión de talento humano, en la que el enfoque sea la diversidad generacional, y, a partir de ese punto, plantear estrategias que les convengan a todos los grupos de interés.

En cuanto a las condiciones obstaculizadoras de la retención de los *millennials*, se halló que una baja remuneración salarial, un inadecuado clima laboral que afecte

las relaciones interpersonales y horarios demandantes que afecten su tiempo libre se convirtieron en factores desencadenantes de la rotación de personal. Otros aspectos para considerar en este punto fueron la falta de oportunidades de crecimiento y una mala relación con el jefe. Dado lo anterior, las organizaciones deben implementar planes de bienestar social que incluyan la diversidad generacional, con el fin de que con cada estrategia planteada se esté logrando satisfacer cada grupo de interés; en tal sentido, las empresas que cuenten con líderes de generaciones antecesoras a los *millennials* deben trabajar con ahínco en su apertura y su entendimiento hacia las nuevas reglas de juego si es que en realidad desean fidelizar este tipo de población. No puede pensarse que ellos deben adaptarse a las empresas, porque no se conseguirá otra cosa que fuga de talento humano; muy al contrario, las organizaciones deben adaptarse a los cambios del entorno y avanzar hacia las nuevas maneras de administrar y atraer capital humano.

En relación con la pregunta de investigación, puede decirse que los factores que permiten lograr la retención de personal de la generación *millennials* se centraron en la flexibilidad en el desarrollo de sus tareas, que va ligado con el cumplimiento de horario, una remuneración que se base en cumplimiento de objetivos y las oportunidades de crecimiento en la organización.

Las limitaciones de este estudio fueron, en primer lugar, el acceso a mensajes de correo electrónico de personas que pertenecieran a la población objeto de estudio, dada la premura de la aplicación del instrumento de medición. En segundo lugar, el acceso a la literatura en relación con los *millennials*, puesto que en su gran mayoría se trata de artículos científicos y existen pocos libros que hagan alusión al tema.

Como recomendación para estudios futuros se plantea analizar las expectativas y las percepciones de los *millennials* frente al trabajo, de acuerdo con los estratos socioeconómicos, porque se considera una variable determinante en el momento de definir sus preferencias y sus motivaciones. De igual manera, como

recomendación para nuevos estudios, se propone establecer el proceso de evaluación de desempeño adecuado para esta generación.

El valor práctico de este estudio es el establecimiento de elementos constitutivos de la gestión del talento humano, como son los factores que inciden en la retención de personal. De igual manera, se considera un aporte valioso para las organizaciones de la ciudad, puesto que es un soporte diagnóstico sobre la población *millennial*, lo que permite que a partir de este se puedan implementar planes de acción en las áreas de recursos humanos para garantizar la permanencia de este tipo de colaboradores.

## REFERENCIAS

Acosta Piñeros, C. (2017). *Motivaciones laborales de millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá* (trabajo de pregrado, Psicología, Universidad de la Sabana). <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/30987/Catalina%20Acosta%20Pi%C3%B1eros%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alarcón, D., y Larraz, I. (2015, 30 de mayo). Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>

Álvarez, E. (2013, 25 de octubre). *¿Quiénes son los jóvenes millennials? Cinco características*. Colombia Digital. <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/5892-quienes-son-los-jovenesmillennials-cinco-caracteristicas.html>

Badel, J. (2016, 18 de diciembre). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*.  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impactode-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

BBVA. (2018, 8 de septiembre). *Los millennials desafían a la banca tradicional*.  
<https://www.bbva.com/es/millennials-desafian-banca-tradicional/>

Buitrago Salguero, E. D., Constain Jaramillo, L. M., y Lemus Serna, L. V. (2016). *Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación millennials de la ciudad de Cali* (trabajo de grado, Psicología, Universidad Javeriana Cali. <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/8375>

Castillo Charfolet, M., y Suso Araico, A. (2013). *La gestión de la diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Fundosa Galenas S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 2 (4).  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

¿Cómo retener y desarrollar el talento de los millennials? (2016, 30 de agosto).  
¿Cómo retener y desarrollar el talento de los millennials? *Gestión*.  
<http://gestion.pe/empleo-management/como-retener-ydesarrollar-talento-millennials-2169042>

Corredor G., L. P., Páramo, U, A. I., y Orejuela G., J. J. (2016). *Sentidos atribuidos al trabajo Un estudio sobre las generaciones 'X' y 'Y', en una empresa de servicios de Medellín*. Red Pilares.

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/5488/4328/>

DANE. (2020). *Proyecciones de población*.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Deloitte. (2015). *Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/humancapital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

Díaz Sarmiento, C.D., López Lambraño, M., y Roncallo Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Revista Clío América, Vol 11 (22),10-11.  
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440>

El País. (2017, 9 de mayo). *¿Cómo atraer y retener el talento de los millennials a su empresa?* <https://www.elpais.com.co/colombia/como-atraer-y-retener-el-talento-de-los-millennials-a-su-empresa.html>

El tiempo. (2019). *¿Qué buscan los millennials para trabajar en una empresa?*  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-buscan-los-millennials-para-trabajar-en-una-empresa-estudio-de-deloitte-287946#:~:text=1.,63%20%25%20de%20los%20millennials%20encuestados.&text=2.,clave%20para%20desarrollar%20sus%20labores>.

Flanagan, K. M. (2014). *Moving from managing organizations to creating social enterprises: Entrepreneurial social work and advanced generalist education*.

- Gómez Gil, E., y Alba Páez, Y. A. (2017). *Variaciones de competencias organizacionales entre la generación millennials joven y la generación millennials adulta, caso empresa del sector industrial en Colombia* (trabajo de grado, Psicología, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano). <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1096>
- Hermida, P., Ofman, S., Tartaglini, M., y Stefani, D. Significado del trabajo: una actualización bibliográfica de la última década. *Revista psicología del trabajo*, 2-4. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3691/369163433004/html/index.html>
- Hernández Ortiz, R. A., y Osorio Suárez, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* (trabajo de grado, Maestría en Administración de Empresas, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)). <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655>
- Hernández S, R., Méndez V., S., Mendoza T, C., y Cuevas R, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw Hill
- Howe, N., y Strauss, W. (1991). *Generatios: The History of America's Future, 1584 to 2069*. QUILL.
- Irizarry Hernández, E.B. (2009). La generación y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, vol 5 (2), 5-8. <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09%5Cirizarryhernandez0502.pdf>
- Karsh, B., y Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. AMACOM.
- Martínez González, D. E. (2017). *Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones*



(trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad Santo Tomas).  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/9>

Ministerio de Educación Nacional (2012). *Se presentan los avances en el sector de la educación superior*.

[https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-324532.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-324532.html?_noredirect=1)

Montoya, D. E. (2018). *Prácticas de innovación de millennials en Colombia*. (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad del Rosario).  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/18595/13/MontoyaMoreno-DanielEduardo-2018-%20%284%29.pdf>

Murow, E. (2015, 7 de agosto). Cómo contratar y retener a los millennials y no morir en el intento. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/como-contratar-y-retener-a-losmillennials-y-no-morir-en-el-intento/#gs.83EqcBU>

Ortega, C. (2017, 13 de enero). Así es el millennials colombiano: ni tan parecido ni tan diferente al millennials arquetípico. *Youngmarketing.co*.  
<http://www.youngmarketing.co/millennials-en-colombia>

Paz Peralta, M. J., Barrera Niño, J. E., Medina, B., y Rico Rodríguez A. M. (2016). *Modelo de selección en empresas colombianas, para la contratación de los millennials* (trabajo de grado, Especialización en Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda).  
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/963/Modelo%20de%20Seleccion%20en%20empresas%20colombianas%20para%20la%20contratacion%20de%20Millennials.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez Cárdenas, B. A. (2017). *Proyecta: una solución práctica para millennials* (trabajo de grado, Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana).

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/38156/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pincheira Varas, A., y Arenas Yáñez, T. (2016). Caracterización de los profesionales de la 'generación millennials' de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Revista Interciencia*, Vol 14, 3-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5747492>

Piraján Hernández, D. del P. (2017). *Análisis de los millennials en las organizaciones* (trabajo de grado, Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Universidad Externado de Colombia). <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/88>

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial

Prieto Herrera, J.E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. ECOE Ediciones

Ramírez Núñez, L. (2017). *Estrategias de marketing de un banco colombiano enfocadas a personas de la generación millennials* (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad Santo Tomas). <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4477/RamirezLoreno2017.pdf?sequence=1>

Revista Semana. (2017). *Por qué los millennials no duran en sus trabajos*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819/>

Romero Caraballo, M.P. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y sociológica*. *Revista Psicología del Caribe*, vol. 34, 4-6. <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/2011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>

Saldarriaga L., S., y Zuluaga L., C. (2017). *Como disminuir el porcentaje de deserción laboral de los millennials graduados de la Universidad EIA en Medellín* (trabajo grado, Ingeniería Administrativa, Universidad EIA). [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1866/1/ZuluagaCamila\\_2017\\_DisminuirPorcentajeDesercion.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1866/1/ZuluagaCamila_2017_DisminuirPorcentajeDesercion.pdf)

Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business and Professional Communication Quarterly*, 76(2), 252-265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>

Sosa Espinosa, M. (2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones (trabajo de grado, Universidad Santo Tomás). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371?show=full>

Tavera Uribe, I. (2018). *Motivadores e inhibidores de los millennials con independencia económica para la compra de alimentos saludables como frutos secos y semillas a través de medios en línea* (trabajo de grado, Maestría en Mercadeo, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12633>

Tubey, R., Kurgat, A., & Kipkemboi, J. R. (2015). Employment expectations among generation-Y employees in Kenya a case of 4<sup>th</sup> year finalists, Moi University. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/citations;jsessionid=6A59385D793A599406DC3E8075DA0C02?doi=10.1.1.681.3992>

Villafranco, G. (2015, 5 de mayo). ¿Por qué los *millenials* dicen no a los empleos convencionales? *Forbes*. [https://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleosconvencionales/#gs.n\\_nizil](https://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleosconvencionales/#gs.n_nizil)

Zabala Villalón, G., y Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Revista Psicoperspectivas*, vol.17 (3), 3-5. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242018000300052](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300052)

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuadro de síntesis de la propuesta de investigación

Titulo	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método				
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	
Factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación <i>millennials</i> hacia el trabajo	¿Cuáles son los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de un grupo de trabajadores de la generación <i>millennials</i> ?	<b>General:</b> identificar los factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de un grupo de trabajadores de la generación <i>millennials</i>	Antecedentes: el estado del arte	Investigativo Cualitativo Descriptivo	Doce empleados <i>millennials</i> con edades entre los 20 y los 34 años de la organización Oxycenter Home Care S. A. S.	Instrumento de medición. Condiciones de felicidad, calidad de vida, permanencia en el trabajo, ideales e incentivos	Fase I: contextualización	
			Disminución y porcentaje de deserción laboral de los <i>millennials</i>				Recopilación bibliográfica	Fase II: trabajo de competencia
			Análisis de los <i>millennials</i> en la organización.					
		<b>Específicos:</b> identificar las valoraciones atribuidas al trabajo de un grupo de trabajadores <i>millennials</i>	Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación <i>millennials</i>			Recopilación bibliográfica	Fase III: análisis y discusión de los resultados	
Identificar las expectativas y las necesidades personales y	Modelo de selección en empresas colombianas para la							

Titulo	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
		profesionales de un grupo de trabajadores de la generación <i>millennials</i>	contratación de los <i>millennials</i>				
		Identificar los factores facilitadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores <i>millennials</i>	Análisis de los factores asociados con la rotación y retención del personal de la generación <i>millennials</i> en las organizaciones			Encuesta	
		Identificar los factores obstaculizadores de la retención de personal percibidos por un grupo de trabajadores <i>millennials</i>	Una solución práctica para <i>millennials</i>				

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Encuesta

### Encuesta sobre los factores facilitadores u obstaculizadores en la retención de personal de la generación *millennials* hacia el trabajo

**Objetivo:** determinar los factores que inciden de manera positiva y negativa en la retención de personal de la generación *millennials* de la ciudad de Pereira.

**Instrucciones:** en el siguiente cuestionario encontrará una serie de preguntas en las que deberá escoger una o varias opciones de respuesta o que deberá evaluar en una escala, de conformidad con su percepción, en cuanto al nivel de importancia o de acuerdo con cada aspecto. La presente encuesta tiene fines netamente académicos y sus datos se tratarán con total confidencialidad. ¡Agradecemos su valiosa colaboración!

#### I. Información general:

Género: masculino \_\_\_\_ femenino \_\_\_\_

Edad (número de años cumplidos): \_\_\_\_\_

Estado civil: soltero \_\_\_\_ casado \_\_\_\_ unión libre \_\_\_\_ separado \_\_\_\_ viudo  
\_\_\_\_\_

Estrato socioeconómico: 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_ 6 \_\_\_\_

Profesión:  
\_\_\_\_\_

Nivel educativo: pregrado \_\_\_\_ especialización \_\_\_\_ maestría \_\_\_\_ doctorado \_\_\_\_

Antigüedad en el cargo actual:

- a. Menos de un año \_\_\_\_
- b. Entre uno y dos años \_\_\_\_\_
- c. Entre dos y tres años \_\_\_\_\_
- d. Entre tres y cuatro años \_\_\_\_\_
- e. Más de cuatro años \_\_\_\_\_
- f. En la actualidad no me encuentro laborando \_\_\_\_\_

Tipo de salario:

- a. Fijo \_\_\_\_
- b. Flexible \_\_\_\_
- c. Integral \_\_\_\_
- d. Variable \_\_\_\_

Tipo de vinculación:

- a. Contrato a término fijo
- b. Contrato a término indefinido
- c. Prestación de servicios
- d. Otro: ¿cuál? \_\_\_\_\_



## 1. Valoraciones atribuidas al trabajo

De acuerdo con su criterio, señale las opciones que representan con mayor exactitud para usted las valoraciones que atribuye al trabajo (escoja, como máximo, tres opciones):

<b>CRITERIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Trabajo porque me toca	
Para mí trabajar es algo divertido y apasionante	
Una de las cosas que me gusta de trabajar es lograr reconocimiento	
Busco una empresa en la que pueda jubilarme	
Trabajar para mí es importante porque me da estatus	
Es importante en un trabajo sentirme identificado con la misión y los objetivos de la empresa	
El trabajo es un medio para alcanzar mis proyectos personales	

## 2. Expectativas y necesidades personales y profesionales

Por favor: califique, de acuerdo con la importancia que tiene para usted, cada uno de los siguientes aspectos que hacen parte del ambiente de trabajo (seleccione, como máximo, cinco opciones):

<b>CRITERIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Oportunidades de ascenso	
Las relaciones sociales en la empresa	

<b>CRITERIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Condiciones físicas confortables	
Programas de prevención de accidentes y enfermedades de tipo laboral	
Flexibilidad en el horario	
Posibilidad de elegir el momento de disfrutar de las vacaciones	
Salario acorde con el nivel de responsabilidad que se tiene	
Que su jefe lo tenga en cuenta en la toma de decisiones	
Estabilidad en el trabajo	
Sin excesivo agobio o presión	
Trabajo útil a la sociedad	
Trabajo que provee estatus y prestigio	
Que la empresa lleve a cabo acciones en pro del medio ambiente	
Tener un jefe que apoye y oriente	
Autonomía para hacer el trabajo	
Poder tener iniciativa	
Flexibilidad en la ejecución del trabajo	
Buen clima laboral	
Tener un trabajo que le permita aprender	
Tener un trabajo que signifique un reto	
Trabajo orientado hacia cumplimiento de objetivos por los que recibe pagos adicionales	
Posibilidad de participar en el desarrollo de proyectos que la empresa esté planeando	
Que me apoye para continuar mis estudios	
Posibilidad de hacer teletrabajo	

### 3. Factores facilitadores de la retención de personal

Por favor: señale las opciones que para usted son aquellas variables que contribuirían a que permaneciera en una organización por más tiempo (escoja, como máximo, cuatro opciones):

<b>CRITERIO</b>	<b>Marque con una X</b>
Equilibrio entre vida personal y profesional	
Buenas relaciones en el ambiente de trabajo	
Posibilidad de innovar (procesos, productos, servicios, etc.)	
Posibilidad de carrera internacional en la compañía	
Desafíos constantes (diferentes actividades y nuevos proyectos)	
Imagen de credibilidad en el mercado	
Líderes y ejecutivos bien preparados para dirigir negocios y personas	
Remuneración y beneficios diferenciados y acordes con mis intereses	
Oportunidad de rotación en la empresa (trabajar en diferentes áreas)	
Foco en sustentabilidad (responsabilidad ambiental, social y económica)	
Estímulo al emprendimiento en la empresa (premios, reconocimientos, etc.)	
Estabilidad laboral	
Buena relación con el jefe	
Tener un jefe que me inspire	

### 4. Factores obstaculizadores de la retención de personal

Por favor: señale las opciones que para usted son aquellas variables que no contribuirían a que permaneciera en una organización por más tiempo (escoja, como máximo, cuatro opciones):

<b>CRITERIO</b>	<b>Marque con una X</b>
No existe equilibrio entre vida personal y profesional	
No hay buenas relaciones en el ambiente de trabajo	
No se presentan posibilidades de innovar (procesos, productos, servicios, etc.)	
No se generan oportunidades de carrera internacional en la compañía	
Clima laboral inadecuado	
Baja remuneración salarial	
Ausencia de planes de beneficios	
Ausencia de planes de promoción de carrera	
No siento que hago la diferencia en el trabajo	
La empresa tiene demasiadas reglas que cumplir	
No tengo posibilidades de ascender	
Mejor oferta laboral en otra empresa	
No existe balance entre la vida personal y laboral	
Tengo una mala relación con mi jefe	
El trabajo va en contravía de mis proyectos de desarrollo personal	

Fuente: elaboración propia