

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN PARA LA POBLACIÓN  
MILLENNIALS QUE OCUPAN CARGOS MEDIOS EN  
LA EMPRESA PROCAPS**

**Por:**

**LORENA BARRANCO DUEÑAS  
MAGALY PRÍNCIPE CIFUENTES**



**CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**BARRANQUILLA**

**2021**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN PARA LA POBLACIÓN  
MILLENNIALS QUE OCUPAN CARGOS MEDIOS EN LA  
EMPRESA PROCAPS**

**Por:**

**LORENA BARRANCO DUEÑAS  
MAGALY PRÍNCIPE CIFUENTES**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración**

**Asesores:**

**RICARDO CALDERON PEREZ  
GRACE ROCHA HERRERA**

**CORPORACIÓN UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA**

**2021**

## **CARTA DE APROBACIÓN**

## **AGRADECIMIENTOS**

**DEDICATORIAS**

**TABLA DE CONTENIDOS**

1.	CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1.	Planteamiento del problema.....	11
1.2.	Formulación del problema .....	17
1.3.	Sistematización del problema .....	17
1.4.	Objetivos de la investigación .....	18
1.4.1.	Objetivo general.....	18
1.4.2.	Objetivos específicos.....	18
1.5.	Justificación .....	18
1.6.	Delimitación de la investigación.....	21
1.6.1.	Teórica.....	21
1.6.2.	Metodológica.....	22
1.6.3.	Práctica .....	22
2.	CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1.	Antecedentes de la Investigación.....	24
2.2.	Bases teóricas.....	37
2.2.1.	Administración de los Recursos Humano.....	38
2.2.2.	Selección de personal .....	41
2.2.3.	Retención de personal.....	43
2.3.	Marco conceptual.....	45
2.3.1.	Gestión del recurso humano .....	45
2.3.2.	Proceso de selección.....	46
2.3.3.	Retención del recurso humano.....	46
2.3.4.	Estrategias de selección del recurso humano.....	47
2.3.5.	Millennials .....	48

- 2.4. Operacionalización de las variables ..... 49
- 3. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO ..... 50
  - 3.1. Enfoque epistemológico..... 50
  - 3.2. Tipo de investigación ..... 50
  - 3.3. Diseño de la investigación ..... 51
  - 3.4. Población y muestra ..... 52
  - 3.5. Técnicas y fuentes de recolección de información..... 52
  - 3.6. Instrumentos ..... 53
  - 3.7. Técnicas de procesamiento de la información ..... 53
- 4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS ..... 55
  - 4.1. Características de los colaboradores en cargos medios de PROCAPS ..... 55
  - 4.2. Factores motivacionales en millennials con cargos medios ..... 60
  - 4.3. Principales causas de rotación de los millennials en cargos medios. .... 64
  - 4.4. Estrategias para promover la retención del personal millennials ..... 68
    - 4.4.1. Salario ..... 69
    - 4.4.2. Reconocimiento ..... 70
    - 4.4.3. Horarios inflexibles ..... 71
    - 4.4.4. Oportunidades de crecimiento ..... 72
- 5. CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
73
  - 5.1. DISCUSIONES..... 73
  - 5.2. CONCLUSIONES ..... 75
  - 5.3. RECOMENDACIONES ..... 77
- Referencias..... 79
- Anexos ..... 86

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Componentes esenciales en administración de recursos humanos .....40

Figura 2. Selección de personal.....42

Figura 3. Factores importantes en la búsqueda de empleo.....63

Figura 4. Consideración sobre cambiar de trabajo en los últimos meses.....64

Figura 5. Factores que influyen en el cambio de trabajo .....65

Figura 6. Factores que influyen en el mantenimiento de un trabajo .....66

Figura 7. Plan de retención del personal. Fuente: elaboración propia .....68

Figura 8. Definición de la estrategia “salario” .....69

Figura 9. Definición de la estrategia "Reconocimiento".....70

Figura 10. Definición de estrategia "Horarios flexibles" .....71

Figura 11. Definición de estrategia "Crecimiento laboral". .....72

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Características psicológicas de la generación millennials. ....	12
Tabla 2. Diferencias de los millennials con otras generaciones.....	13
Tabla 3. Operacionalización de variables .....	49
Tabla 4. Características de los colaboradores .....	55
Tabla 5. Altos niveles de autoestima y autoconfianza en colaboradores .....	56
Tabla 6. Altos niveles de tolerancia a la frustración de los colaboradores .....	57
Tabla 7. Preferencias por el trabajo en equipo de los colaboradores. ....	57
Tabla 8. Toma de decisiones de los colaboradores. ....	58
Tabla 9. Impaciencia por el éxito de los colaboradores. ....	58
Tabla 10. Carga laboral de los colaboradores no compensada por el salario.....	59
Tabla 11. Definición de funciones de cargo por parte de la organización .....	59
Tabla 12. Gusto cuando se realizan cosas buenas en el trabajo. ....	60
Tabla 13. Motivación de los colaboradores por el salario.....	60
Tabla 14. Motivación de los colaboradores por reconocimiento .....	61
Tabla 15. Motivación de los colaboradores por clima laboral .....	61
Tabla 16. Motivación de los colaboradores por aprendizajes significativos.....	62
Tabla 17. Motivación de los colaboradores por utilidad social.....	62
Tabla 18. Principal causa de desmotivación de los empleados.....	67

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario para la caracterización de millennials. ....86

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el curso de cualquier investigación, es importante delimitar el tema, plantear y formular el problema que es la base de ella y que a su vez permite identificar sus límites, sistematizar qué variables, categorías o conceptos son necesarios para abarcar la temática, establecer unos objetivos que se convierten en metas o en fines de lo que se busca resolver, justificar qué intereses y alcances tiene el estudio y delimitar la investigación en los componentes teóricos, metodológicos y prácticos (Hernández et al., 2014).

### **1.1. Planteamiento del problema**

Desde los estudios administrativos, psicosociales y sociológicos, se ha detectado que existen valores, comportamientos, actitudes y expectativas que se asocian a generaciones comprendidas en rangos temporales más o menos similares o que discurren en cercanía con ciertos desarrollos sociales, económicos y políticos que son resultantes de un grupo de oportunidades, formación escolar y panoramas contextuales (Mannheim, 1964; Strauss y Howe, 1991; Smola y Sutton, 2002) que se han normalizado en sociedades macro desde la globalización, gracias a la tecnología y el uso de los medios masivos de comunicación (Teng et al., 2018).

Dicho de otra forma, hay personas que comparten experiencias similares en aspectos económicos y sociales que los distinguen de otros grupos poblacionales y hace que comuniquen valores, normas, creencias y lenguajes similares, por lo que pueden llegarse a considerar parte de un grupo cultural que posee una caracterización

determinable y comprensible por los estudios psicológicos, sociológicos y antropológicos.

Es así que los expertos han llegado a establecer nominaciones y caracterizaciones de las generaciones, partiendo de estos aspectos comunes y cómo se evidencian en desarrollos tecnológicos, así como en otras peculiaridades que los permiten agrupar. Si bien este fenómeno se puede estudiar desde tiempos históricos, la particularidad del siglo XX es que en este periodo se generaron grupos focales con rangos más cortos de inclusión, debido a los correspondientes avances vertiginosos que se lograron en muchos ámbitos.

La generación llamada *generación Y* o *generación millennials* (nacidos entre el año 1980 y el año 2000) posee entonces un conjunto de características que se pueden resumir bajo las consideraciones expuestas en la Tabla 1.

Tabla 1.  
*Características psicológicas de la generación millennials.*

Características	Autores
Los autores manifiestan que los millennials parecen tener una urgente sensación de inmediatez, son impacientes por tener éxito.	Barkhuizen, 2014; Navós, 2015, Ng et. al., 2010; Thompson y Gregory, 2012.
En publicaciones de los autores señalados se expresa que con cada nuevo cambio los millennials han venido aumentando la ansiedad y la depresión, lo cual afecta cómo se comportan en el mercado laboral, en el que deben cumplir horarios de trabajo. A esto se une la poca seguridad que sienten ante la constante reducción de personal, sobrecarga de trabajo y ambigüedad de roles.	Kumar y Velmurugan, 2018; Madara, et al. 2018; Ng et. al., 2010; Twenge y Campbell, 2008.

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Los autores hacen énfasis en que son personas con autoestima exagerada, que tienen grandes expectativas para su desarrollo laboral (promociones y recompensas), tienen poca paciencia y voluntad.	Hernaus y Vokic, 2014; Thompson y Gregory, 2012.
Estos autores señalan que el colectivo bajo esta categoría tiene mucha confianza en sí mismos.	Jonck et al., 2017; Mohapatra, et al. 2017.
Por su parte los autores mencionados, afirman que esta nueva generación de trabajadores es considerada individualista.	De y Su, 2011; P. García, Stein, y Pin, 2011; Twenge, 2010; Twenge y Campbell, 2008.
Finalmente los autores manifiestan que los millennials cuentan con habilidades para trabajar en grupos diversos.	Muttoni, 2011; Navós, 2015.

Nota: Tabla diseñada y adaptado de Ramírez, L. M. (2019, p. 25)

Las características descritas dan cuenta de cómo, con respecto a otras generaciones, especialmente los que se consideran con mayor edad o experiencia, poseen una personalización que difiere y que establece una necesidad de atención y de relacionamiento diferente. Como se deduce de estas diferencias, en cuanto a lo laboral también se establecen unas particularidades, que se pueden resumir de la siguiente manera (ver Tabla 2):

Tabla 2.

*Diferencias de los millennials con otras generaciones*

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Los autores indican que los millennials tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento, buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones dentro de la organización y aprender desde su experiencia.	Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Howe y Strauss, 2007; Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson y Gregory, 2012; Twenge y Campbell, 2008.
Los citados manifiestan que estos buscan un crecimiento rápido a posiciones altas sin tanto	Barkhuizen, 2014; Bissola e Imperatori, 2010; Carpenter y de Charon, 2014;

Características	Autores
<p>esfuerzo, porque no les gusta trabajar horas extras, el equilibrio entre su vida laboral y personal es algo primordial.</p>	<p>Erickson, 2009; Kim et al., 2009; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Thompson y Gregory, 2012.</p>
<p>Los autores dicen que son propensos a cambiar constantemente de trabajo y esto se puede deber a varias situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero, luego de estudiar tantos años y adquirir una gran deuda, salen al mercado y encuentran pocos trabajos bien remunerados afectando así su lealtad.</li> <li>• Segundo, si los valores organizacionales no se relacionan o chocan con los propios.</li> <li>• Tercero si no son halagados o no se les brinda reconocimiento.</li> <li>• Finalmente tienen dificultad para enfrentar la frustración y en ocasiones esto puede ser un detonante para salir de una organización.</li> </ul>	<p>Levenson, 2010; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Twenge y Campbell, 2008; Kim et al., 2009; Kleinhans et al., 2015; Navós, 2015; Thompson y Gregory, 2012.</p>
<p>Los autores expresan que en cuanto a la recompensa, no solo esperan altos salarios, sino salarios justos; prefieren trabajos que los desafíen y los diviertan a la vez, que les genere un rápido avance dentro de la compañía</p>	<p>Barkhuizen, 2014; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Tews et al., 2015.</p>
<p>Los citados autores afirman que los millennials buscan un ambiente de trabajo enriquecedor, con prestigio social, en donde puedan brindar algo a la sociedad y buscan aprender cosas nuevas constantemente.</p>	<p>Barkhuizen, 2014; Wong et al., 2008.</p>
<p>Los autores aseveran que tienen niveles más altos que la media de satisfacción con el desarrollo profesional en comparación con las generaciones anteriores.</p>	<p>Barkhuizen, 2014; Carpenter &amp; de Charon, 2014; Kowske et al., 2010; Kuyken, 2012; Zaharee et al, 2018.</p>

Características	Autores
Los autores mencionados dicen que se puede catalogar como la población con más posibilidades de acceso a la educación, por esta razón a esta población multitareas se les facilita más los procesos de innovación.	Bell y McMinn, 2011; García Lombardía et al., 2008; Jonck et al., 2017; Navós, 2015; Stanimir, 2015.
Estos autores manifiestan que los millennials son más abiertos al cambio, por esto logran adaptarse fácilmente. Aprenden de manera rápida y fácil y prefieren tener un propósito social en cada una de las tareas que realizan, cooperan en equipo y comparten conocimiento.	P. García et al., 2011; Kim et al., 2009; Ng et al., 2010.
Los citados afirman que los millennials parecen estar buscando la oportunidad de ampliar sus horizontes a través de la movilidad laboral y las asignaciones internacionales.	Levenson, 2010; Ng et al., 2010.
Los autores señalados aseveran que para esta generación el concepto del equilibrio entre la vida-trabajo es muy importante.	Barkhuizen, 2014; Bell y McMinn, 2011; Carpenter y de Charon, 2014; Gallicano, 2013; Hernaus y Vokic, 2014; Kleinhans et al., 2015; Levenson, 2010; Ng et al., 2010; Smola y Sutton, 2002; Tews et al., 2015; Thompson y Gregory, 2012.

Nota: Tabla diseñada y adaptada de Ramírez, L. M. (2019, pp. 28-29)

Como se aprecia en el cuadro anterior, en cuestiones laborales, se requiere que todas las personas involucradas en las compañías tengan en cuenta ciertas maneras para retener y conservar a este tipo de personas, máximo teniendo en cuenta que pueden aportar creatividad e innovación que redundan en la consecución de clientes, generación de productos y un alcance mayor en los beneficios económicos para las empresas.

Todas las consideraciones propuestas, presentan el problema de los cambios generacionales y la poca capacidad de retención de colaboradores, que no es una dificultad propia o exclusiva de empresas como PROCAPS (organización que se toma para esta investigación), puesto que en todas las unidades productivas y/o compañías a nivel internacional, se presentan dificultades con la conservación de sus plantas laborales que tienen como causas una multiplicidad de factores, entre los que se encuentran las características propias de los millennials.

Así pues, resulta importante disminuir la rotación y conservar la planta laboral, debido a que esto proporciona mayor estabilidad para la empresa, por lo cual, es fundamental enfatizar en los procesos de selección de personal, ya que, al realizarlos de forma adecuada, favorecen la estabilidad, considerando que estos se constituyen como un filtro que da paso al ingreso de personal idóneo que aporte a la eficiencia de los procesos organizacionales (Chiavenato, 2009) De esta forma, la adecuada selección de personas dentro de la *categoría Millennials favorece* la consecución de las metas de la organización, debido a las características propias de este grupo generacional.

Debido a lo anterior, pensar en el diseño de una estrategia de retención para el personal millennials que ocupan cargos medios dentro de la empresa PROCAPS, se hace pertinente por cuanto la constante evolución de los escenarios laborales, promueve no solo la actualización de conocimiento, sino la incorporación de estrategias ajustada a cada avance generacional.

## **1.2. Formulación del problema**

PROCAPS laboratorios es una empresa que desde 1977 brinda soluciones en más de 50 países en los cinco continentes, siendo una de las corporaciones más sostenibles en América (PROCAPS, 2021). En Colombia poseen oficinas en Barranquilla y Bogotá, pero también tienen oficinas comerciales en algunas ciudades capitales a lo largo de todo el país.

Como todas las empresas a nivel mundial, dentro de sus colaboradores cuenta con personas de diversas generaciones, motivo por el cual debe velar por brindar condiciones de trabajo que promuevan una baja rotación del personal, especialmente si se considera el tiempo y dinero que invierten en la capacitación y adecuación de cada empleado, para que se amolde a las necesidades propias de su modelo y sector de negocio.

## **1.3. Sistematización del problema**

Esta investigación busca resolver la problemática que se presenta con la población millennials, ya que conociendo las habilidades y definiendo cada una de ellas según el impacto en la población seleccionada, se puede diseñar una estrategia de retención para el personal millennials que ocupan cargos medios dentro de la empresa PROCAPS.

Para sistematizar el problema de investigación se tendrán en cuenta las siguientes preguntas, que dan cuenta de las categorías y variables de análisis propias:

¿Cuáles son las principales causas de la rotación del personal millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS?

¿Cuáles son los factores motivacionales que estimulan a la población millennials que ocupa cargos medios en la empresa PROCAPS?

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar una estrategia de retención para la población millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las principales causas de rotación de la población millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.
- Determinar los factores motivacionales que estimulan la población millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.
- Proponer estrategias efectivas que permitan promover la retención del personal millennials en la empresa PROCAPS.

#### **1.5. Justificación**

Durante el 2018, el DANE realizó el censo nacional de población y vivienda a nivel nacional, gracias al cual se puede afirmar que el 32% de la población colombiana tiene edades entre 20 y 39 años durante el año 2020, lo que se traduce en casi 16 millones de habitantes enmarcados con rasgos generacionales que corresponden con los de los Millennials.

Lo anterior, significa que, a partir del 2020, en las empresas, compañías y fábricas de la nación se contará con personas pertenecientes a cuatro generaciones: *generación*

*silenciosa, baby boomers, generación X y generación Y (Millennials)* (Ramírez, 2019), lo que implica un proceso de relevo generacional inminente que exige a las compañías la adecuación de muchas de sus estrategias con el fin de poder retener y adecuarse a la personalidad, características psicológicas y laborales de estos trabajadores emergentes.

Una de las preocupaciones observadas en los estudios generalizados acerca de la retención laboral de los Millennials es que cada vez duran más en adecuarse a las exigencias laborales de las compañías y se establecen menos tiempo en ellas (Smola y Sutton, 2002), teniendo actualmente una media de dos años laborando en el mismo cargo o puesto de trabajo.

Lo mencionado, implica no sólo un tiempo de desempleo para la persona, sino que además desestabiliza las organizaciones, que deben seleccionar una nueva persona, entrenarla y adecuarla para que cumpla sus funciones adecuadamente en el menor tiempo posible, de tal manera que se afecte poco el rendimiento general de la empresa y no se genere una fuga de conocimiento o se pueda cumplir con las funciones propias del cargo en el menor tiempo posible y bajo las condiciones mínimas requeridas.

Asimismo, uno de los principales problemas que se debe abordar para la retención de la generación *millennials* es que las expectativas laborales son diferentes a lo que se encuentran en el trabajo rutinario y cotidiano, por lo que, aun teniendo condiciones económicas favorables y un equipo de trabajo inteligente, innovador y empático, se fugan muchos talentos y conocimientos de las empresas que buscan refrescar sus condiciones para intentar encontrar en otros espacios o en otras oportunidades laborales algo de variación a lo que ya es cotidiano y rutinario.

Las prácticas de retención deberían entonces amoldarse y acomodarse a las comprensiones de sus expectativas, de tal forma que se logre su permanencia en las organizaciones, motivo por el cual el estudio de esta temática en PROCAPS laboratorios permitirá, con una inversión que se espera sea relativamente baja, llegar a darles un lugar en el cual puedan desempeñar sus funciones y que se convierta en un precedente de adecuación para el beneficio de ambas partes.

Dada esta necesidad y esta intención, se hace eco en que se requiere comprender las características de trabajo en cada una de las funciones, los aspectos contractuales relacionados con el sistema de acceso, las transformaciones necesarias para lograr la retención de los Millennials, llenar las expectativas laborales para lograr que tengan satisfacción laboral.

Así mismo, se requiere que se estudien algunas características sociodemográficas como una forma de lograr reconocer claramente el panorama al cual se enfrenta la empresa y qué tendencias son necesarias conocer en cuanto a las ramas de actividad, la edad, el género, el nivel educativo y la procedencia profesional tanto como social de los participantes en el estudio (Teng et al., 2018).

Teóricos acerca de administración han hecho estudios acerca de la importancia de aprender a detectar estos aspectos en los ámbitos laborales (Barkhuizen, 2014; Wong et al., 2018), explicando que en la mayoría de casos se ha logrado observar que los Millennials buscan trabajos apasionantes, que haya flexibilidad, que sea posible un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, así como una posibilidad de crecimiento personal y reconocimiento por la realización de sus labores en las compañías.

En otras líneas, también se indica que la posibilidad de tener todos estos elementos les da la oportunidad y los estimula para que estén constantemente en búsqueda de aprendizaje, al mismo tiempo que consideran un reto y un desafío el que se les considere parte importante de un grupo, por lo que buscan un buen trato y la compensación adecuada.

## **1.6. Delimitación de la investigación**

### **1.6.1. Teórica**

Las teorías que se consideran parten de las concepciones sociológicas, antropológicas y administrativas acerca de la retención laboral para personas nacidas entre el año 1980 y el año 2000, llamados *generación Y* o *millennials*, cuya principal característica es que nacieron en una era previa a la influencia de las tecnologías de punta que actualmente engloba todos los sectores y aspectos vivenciales de las personas, pero son el empalme entre los usos de los medios masivos de comunicación tradicionales (Televisión y Radio) y el uso de computadoras, teléfonos celulares, dispositivos Smart y otras tecnologías de apoyo para las labores cotidianas tanto como las laborales. Por ello, sus competencias digitales son diferentes de las personas que nacieron antes.

Así mismo, son competitivos, innovadores y creativos en cuestiones laborales, motivo por el cual requieren unos espacios de apoyo y un trabajo en equipo empático que puede comprender las necesidades de las compañías, pero no sienten que se tengan en cuenta aspectos como sus expectativas laborales. Así, diferentes frentes conceptuales de las ramas humanas y administrativas son necesarias para la comprensión de la caracterización que permita su retención en los cargos que adquieren.

### **1.6.2. Metodológica**

La metodología de esta investigación ha de ser cuantitativa, debido a que debe generarse en primera instancia un marco conceptual amplio que incluya la caracterización de la población millennials, así como la adecuación de las estrategias de PROCAPS laboratorios y las transformaciones necesarias para la retención de esta generación que ocupan los cargos medios, así pues, el estudio es estadístico de corte descriptivo, en el que se debe considerar una inferencia de los datos para ser aplicados a la población total que hace parte de la compañía.

Por lo anterior, no se hará uso de la población, sino que se delimitará una muestra estadística representativa que dé cuenta de las variables necesarias para llegar a la comprensión del fenómeno, de manera tal que se logre su uso con la totalidad de personas afectables (Hernández et al.,2014).

La tercera fase incluye la verificación de comprobación de los marcos teóricos en la aplicación de instrumentos de recolección de información, de forma que se alcance la adecuación de las estrategias de PROCAPS laboratorios para la retención de la población millennials que hace parte de la empresa y que puede proyectarse como futura parte de ella. Se parte entonces de la pretensión que afirma que el ser humano es cambiante e imperfecto y, por lo tanto, la realidad no puede ser conocida de manera absoluta, sino que existen matices y sutilezas de comprensión que deben tenerse en cuenta (Ramos, 2015).

### **1.6.3. Práctica**

Para generar retención de esta población se requiere que los altos y medianos cargos administrativos replanteen las habilidades y características personales que las

empresas necesitan y cómo estos se van transformando en virtud de las características generacionales de los colaboradores que están a su cargo (Ramos, 2015).

Por lo enunciado, conocer las motivaciones de esta generación, profundizar en qué habilidades y competencias tienen, qué es lo que desean en el plano personal, qué desean hacer con su carrera en la empresa y, de esta manera, desarrollen los cambios necesarios en los procesos de selección, tanto como en la consciencia de la necesidad de retención de sus colaboradores y el impacto que eso implica para la economía de la compañía.

Debido a lo citado, es muy importante generar una serie de prácticas internas que permitan la adecuación de algunos aspectos para que congenien con las características generales y específicas de la población emergente de trabajadores que actualmente está disponible en el mercado laboral.

## **CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

En este apartado se pretende realizar un balance de aquellas investigaciones previas a nivel internacional, nacional, regional y/o locales que atañen al tema planteado y que se consideran pertinentes para desarrollar de manera amplia esta propuesta. A partir de los insumos detallados a continuación, se empieza a estructurar el diseño de una estrategia de retención para la población Millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.

En la actualidad, uno de los factores de competitividad de las organizaciones es el relacionado con las habilidades, destrezas y competencias del talento humano, siendo estos el activo más valioso de las empresas (Prieto, 2013). De ahí que, establecer estrategias de selección y retención de las personas en las organizaciones es primordial, partiendo del hecho que de ellas depende el seguimiento, la continuidad e integración de las mismas a las constantes transformaciones del entorno cada vez más globalizado (Prieto, 2013).

Ahora bien, el presente trabajo investigativo tiene como población objetivo los millennials en el campo laboral y específicamente el diseño de una estrategia de retención que ocupan cargos medios en una empresa. Sin embargo, se hace necesario primeramente mencionar que la generación Y o Millennials está conformada por las personas nacidos en la década de los 80 y 90; y se caracterizan por ser nativos digitales, tener mayor capacidad multitarea, están más y mejor preparados, son hijos de la globalización y son menos conformistas (Paz, et al. 2016).

Gracias a sus particularidades las empresas no logran fidelizar a sus colaboradores, por lo que estas deben orientar sus esfuerzos en caracterizar el perfil del millennials y diseñar unas estrategias de selección y retención adecuadas para ellos, al tiempo actual y de ser posible, integrar aspectos relacionados con el contexto global que hoy se maneja.

Otro rasgo importante para el mercado laboral, es que la pirámide poblacional está cambiando y los millennials se van posicionando cada vez más. Para el año 2025, se espera que los millennials se conviertan en el 75% de la fuerza laboral mundial (Bezos, 2017) (citado por Méndez y Pinzón, 2018). Estas cifras, se convierten en un argumento contundente para que las empresas empiecen a replantearse las prácticas de gestión del talento humano tradicionales y poco a poco vayan implementando planes adecuados para incorporar a sus organizaciones las nuevas tendencias de atracción, selección y retención de los millennials.

A nivel internacional investigaciones como las de Ramos (2017), ponen de manifiesto la importancia de fomentar una cultura de innovación para la retención del personal millennials en las empresas tecnológicas. En su tesis titulada *Los millennials y la cultura de innovación en las empresas de TIC*, para obtener el grado de magister en administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente en México, a través de la encuesta de cultura de innovación de Jay Rao y Joseph Weintraub se encontró que los colaboradores tienen la percepción que la empresa cuenta con una cultura de innovación buena (cociente de innovación 3.83).

En relación con los 18 factores que componen la encuesta, se destacan: la creatividad (4.14%), capacitación (4.09%), colaboración (4.14%) y seguridad (4.14%) como los principales factores que definen una cultura de innovación empresarial y que para la presente propuesta sirven de indicador para determinar en qué medida los millennials consideran una empresa como un lugar de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Además, se toman como referencia los siguientes elementos que para los millennials son necesarios para su identificación y permanencia en la organización: el talento (4.51%), es decir, los encuestados están totalmente de acuerdo en que dentro de la organización se cuenta con el talento necesario para tener éxito en los proyectos (Ramos, 2017, p.47); apertura (4.20%) a expresar sus ideas independientemente que estas sean controversiales o no; y diversidad (4.31%), se consideran espontáneos y no tienen miedo a reírse de ellos mismos. De modo que, estos elementos se convierten en el blanco para las empresas al momento de desarrollar estrategias de retención para la generación Y.

Otro referente de este tipo de estudios lo desarrollan Baez et al (2017) en su investigación *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco*, tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual tiene como objetivo estudiar el clima, la motivación y la satisfacción de la Generación “Y” y la relación que existe con la rotación laboral.

La metodología se basa en una investigación descriptiva y correlacional con un enfoque cuantitativo; y que demuestra la existencia de una relación significativa entre variables de motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral de la Generación “Y” en el contexto del sector financiero, excluyendo el clima laboral como factor de influencia.

En otras palabras, la motivación y la satisfacción son variables que se encuentran directamente relacionadas con la decisión de mantenerse o cambiar de empresa. Es por esto que los millennials a diferencia de otras generaciones buscan darle significado y valor a su vida tanto en el ámbito personal como profesional. En este sentido, las personas que no vean cumplidas sus expectativas dentro de una organización tenderán a rotar laboralmente en búsqueda de otro trabajo que se amolde a lo que quieren y que concilien por su puesto sus intereses laborales con su vida personal.

En esta misma línea, Cantu (2006) en su trabajo de campo *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León*, para optar por el título de maestría en psicología laboral en la Universidad Autónoma de nuevo León en México, propone como objetivo identificar los factores críticos de atracción de personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano.

Para lo anterior, se diseñaron un cuestionario y lo aplicaron a planeadores en recursos humanos, con el fin de desarrollar un estudio de corte descriptivo. Como resultado se encontró que la oportunidad de desarrollo profesional y de carrera, el clima laboral, las prestaciones y beneficios son los factores que ayudan a la atracción y

retención del personal en las empresas, mencionados en orden de mayor a menor influencia.

Desde el ámbito nacional, Prieto (2013) en su trabajo de grado titulado *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, para optar al título de especialista en gestión del talento humano y la productividad de la Universidad de Medellín, investiga el potencial de la gestión humana para retener el talento estratégico de la organización y así obtener mejores resultados e incrementar la competitividad de la empresa.

Para lo expuesto, se destaca que desde la gestión del talento humano se debe desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los colaboradores y de esta forma ubicarlos en cargos superiores o críticos de la misma. También, invertir en los colaboradores puede representar grandes beneficios para la empresa, ya que fomenta el desarrollo integral de manera individual y grupal del trabajador, y así consigue el crecimiento de la organización, manteniendo un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras. De esa forma, la satisfacción laboral o felicidad laboral se convierte en factor influyente en la retención de los colaboradores. A partir de este estudio se empieza a tener una mirada nacional del comportamiento de los millennials en Colombia.

Por su parte, Paz et al., (2016) en el trabajo de grado *Modelo de selección en empresas colombianas, para la contratación de los millennials*, para obtener el título de especialista en gerencia del talento humano en la Universidad Sergio Arboleda, se plantea como objetivo de la investigación la pregunta cómo puede el modelo de selección

actual de las empresas colombianas ajustarse y generar las herramientas necesarias para contratar al millennial con el perfil adecuado y concebir en él, la fidelización a la organización en el mediano y largo plazo. Como respuesta al interrogante, surgen los siguientes pasos adicionales en el modelo de selección para Millennials:

- **Mostrar la empresa desde la página web:** aprovechar los recursos multimedia para mostrar la actividad económica de la empresa, su huella global, la cultura y filosofía. Presentar fotografías, testimonios y vídeos de la historia de la compañía, sus colaboradores, principales clientes y comentar por qué se consideran una empresa atractiva para trabajar. Este aspecto resulta fundamental ya que el 72% de los millennials buscan empleo en bolsas de trabajo online, el 62% en redes sociales profesionales y el 52% en páginas web empresariales.
- **Resaltar el salario emocional.** En otras palabras, se refiere a resaltar los beneficios que el trabajador obtendrá al hacer parte de la organización; por ejemplo: plan de carrera, flexibilidad laboral, estrategias de capacitación, ayudas de estudio, apoyo a la creatividad, liderazgo, calidad de vida, dado que estos factores motivan a la generación Y.
- **Involucrar al candidato en el rol que desarrollará durante el proceso de selección.** Una estrategia para dar a conocer el clima laboral de la empresa, las relaciones interpersonales y las responsabilidades del cargo es invitar al candidato a un recorrido o hacerlo partícipe como oyente en una reunión de la empresa. De esta forma, se involucrará y conocerá experimentando el día a día de la organización y en caso de ser contratado, se puede poner a prueba sus competencias.

- Hacer partícipe al millennial en una actividad de responsabilidad social empresarial RSE. Esta generación es consciente de su responsabilidad con el planeta, por ello están interesados en hacer parte de actividades que tengan un impacto social, disminuyan los residuos y/o contaminantes, campañas para ayudar a las comunidades menos favorecidas, fundaciones sin ánimo de lucro, etc.

En este orden de ideas, Méndez y Pinzón (2018) afirman que la rotación de las empresas depende más de la eficiencia y calidad de los procesos de selección que de los programas de retención en las empresas después de haber contratado al empleado; conclusión expuesta en el artículo *La importancia de los procesos de entrada en la retención de talento millennial*.

Por lo enunciado, se plantean como objetivo general del estudio la identificación de los factores clave que deben tener en cuenta las empresas colombianas a la hora de seleccionar candidatos millennials, con el fin de reducir los índices de rotación de esta población. Empleando una metodología de tipo cualitativo para analizar a profundidad las opiniones y respuestas de los individuos.

Los resultados de la encuesta aplicada a varios universitarios de la ciudad de Bogotá, preguntándoles qué factores tiene en cuenta para aplicar a alguna empresa, son los siguientes: salario (18,84%), oportunidad de crecimiento (18,84%), reputación de la empresa (17,13%), retos profesionales (16,27%), distancia hogar-trabajo (12,85%) y horario flexible (9,42%), transporte (2,57%), beneficios en salud (2,14%), alimentación gratis o subsidiada (1,71%), otros (0,21%).

Según los resultados obtenidos en la investigación, se puede afirmar que los estudiantes salen al mercado laboral con la aspiración de generar ingresos significativos y escalar dentro del organigrama de la empresa. Asimismo, se destaca la reputación de la empresa, es decir, los millennials buscan organizaciones que le den valor y peso profesional en sus hojas de vida y que dentro de ellas y a futuro puedan plantearse retos profesionales.

Respecto a la distancia hogar- trabajo y la flexibilidad horaria, son factores que responden al salario emocional y que afectan directamente su calidad de vida del colaborador. Dichos aspectos se deben tener en cuenta dentro de la empresa, ya que pueden evitar la fatiga, cansancio, estrés, horas de transporte, etc., e impactan en la productividad y felicidad de los trabajadores.

Asimismo, Méndez y Pinzón (2018) exponen en sus conclusiones que los millennials consideran que los procesos de selección deben ser sencillos y cortos, ya que de lo contrario se pierde mucho tiempo. De igual forma, la amabilidad de las personas que lideran los procesos de reclutamiento y entrevistas, es uno de los factores que más atraen a esta generación; dado que, esto demuestra la importancia de la organización de conocer las habilidades blandas y duras los candidatos, así como aspectos a nivel personal.

Por otro lado, Galvis y Marín Higuera (2020) describen la influencia que tiene las actividades o programas de endomarketing en la retención de talento humano de la generación millennial, en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Medellín.

En el trabajo de grado *Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación Millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín*, presentado como requisito parcial para optar al título de magister en mercadeo, entienden el endomarketing como una estrategia organizacional, a través de la cual identificaron las razones que motivan a la generación millennials a permanecer en una empresa y reconocieron la percepción que tienen los expertos, líderes y colaboradores millennials, frente a las estrategias de endomarketing implementadas en las organizaciones.

Para alcanzar dichos objetivos, los investigadores realizaron entrevistas a profundidad como métodos de recolección de datos y el público objetivo fueron expertos consultores en temas de retención y programas de motivación, líderes de gestión humana y colaboradores millennials de mipymes que hacían parte del sector de servicios y manufactura. Los resultados del estudio arrojaron que los principales motivadores para un millennials dentro una empresa es: la flexibilidad, el buen clima laboral, los nuevos retos, la formación, crecimiento y un trabajo con sentido, sentirse valorado, inclusión y respeto; destacando que el clima laboral, crecimiento y formación priman por encima de los beneficios económicos.

Otro aspecto que destacan los autores, son las expectativas de un millennials sobre la organización, las cuales giran alrededor del buen trato, respeto y coherencia desde los directivos, estabilidad laboral, crecimiento, formación y desarrollo profesional, bienestar laboral, flexibilidad y confianza, y buen clima laboral:

En definitiva, para estos millennials el factor más relevante es crecimiento, formación y desarrollo profesional; se sienten atraídos por una empresa que propicie espacios para desplegar sus capacidades, potencializar sus habilidades y expandir su marco de acción, con miras a un mejoramiento de su posición y su perfil laboral (Galvis y Marín Higueta, 2020, p.30).

Teniendo en cuenta esos hallazgos, resultan de gran relevancia para el presente estudio puesto que orientan el diseño de estrategias a programas de crecimiento, formación y desarrollo profesional dentro de las organizaciones, como estrategia para retener a la generación Y. Así mismo, crean pautas para escoger al personal de selección, quienes deben contar con las características expuestas anteriormente en las expectativas de los millennials.

De los trabajos de investigación a nivel local, se cuenta el artículo titulado “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión humana”, escrito por Solarte (2009) en el marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social”. Identifican los macroprocesos que hacen parte de la gestión humana: incorporación y adaptación de las personas a la organización, desarrollo del personal y compensación, bienestar y salud de las personas, los cuales se deben llevar a cabo de manera alineada y conjunta, apuntado al logro de objetivos comunes para el desarrollo integral complementario de los procesos, y con la visión de aportar a la estructura de la empresa.

Sin embargo, a modo de conclusión sostienen que se hace necesario potencializar la organización a nivel de su talento humano, teniendo en cuenta que esto depende de la

política general de la organización y la importancia que la alta dirección dé a su ubicación dentro de su estructura general. De esta forma, Solarte (2009) reafirma la importancia que menciona Galvis y Marín Higuera (2020) de fortalecer y brindarles oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo a los colaboradores de la empresa.

En esta misma línea, Mejía-Giraldo et al (2013) aseguran que desarrollar actividades para fortalecer el bienestar laboral de los colaboradores constituye una de las estrategias para garantizar el éxito de los procesos de retención de las personas y aseguran el crecimiento parcial de la empresa (citado por Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019).

El estudio *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*, se desarrolló con un enfoque cuantitativo, apoyándose en el instrumento “Talento humano en las pymes del sector servicios” para medir el grado de acuerdo respecto a los criterios de organizar, desarrollar, retener, recompensar, integrar y auditar; y se tomó como población pymes del sector servicios pertenecientes a La Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios ACOPI Atlántico, en Barranquilla, Colombia.

De igual forma, en el Informe de Competitividad de las Pymes en la Región Caribe, realizado con el apoyo de la Cámara de Comercio de Barranquilla en el año 2017, muestran que las empresas para incrementar las competencias y habilidades de su talento humano debe apuntarle al desarrollo de mejoras en la administración de este activo. Por consiguiente, se espera que promuevan políticas organizacionales e inviertan en formación y capacitación continua de sus colaboradores; así como mejorar las

condiciones laborales con el propósito de aumentar la retención de laboral y convertirse de esta manera en empresas que atraen nuevo capital humano.

También, en el Instrumento Innovador de Política Pública de la CAF del Banco de Desarrollo de América Latina, mencionan que las empresas tienen la necesidad de amoldarse a los retos la globalización, los cambios permanentes del entorno, los desarrollos tecnológicos y las nuevas tendencias de la oferta y la demanda (citado por el Informe de Competitividad de las pymes en la Región Caribe). Esto incluye conocer las características que hacen de los millennials una generación retadora y diferente a las generaciones que la precedieron, ya que son estos quienes harán parte del talento humano de las organizaciones.

Todas las investigaciones rastreadas a nivel internacional, nacional y local, presentan elementos comunes, pues, para estos estudios la constante evolución y transformación del mercado global demanda que las organizaciones cambien sus modelos tradicionales y de esta forma puedan adaptarse a los desafíos que traen consigo el contexto y el crecimiento económico. Por consiguiente, es indispensable para las empresas identificar las características y necesidades del talento humano que se incorporará en ellas, así como conocer el perfil de sus colaboradores actuales. Además, las organizaciones deben preocuparse por contar con un grupo de personas competentes y alineados a los valores, metas y estrategias organizacionales, ya que estas son quienes garantizan el seguimiento, la continuidad e integración competitiva de las empresas frente a otras.

En este orden de ideas, las empresas deben entender que la generación Y se caracteriza por tener una buena capacidad para comprender y manejar las herramientas tecnológicas, contar con el deseo permanente de retarse y una necesidad de auto-realización constante (Méndez y Pinzón, 2018); estas características se convierten en factores a tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias para la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Como resultado de los estudios recopilados, se puede afirmar que uno de los principales factores en los que se enfocan los millennials a la hora de hacer parte o mantenerse en una empresa, es la oportunidad de desarrollo profesional y de carrera, crecimiento y formación, ya que por sus características de auto-realización buscan potencializar sus habilidades permanentemente y mejorar tanto su posición como perfil laboral. De ahí que, las empresas deberían asumir la tarea de identificar el potencial de sus colaboradores, idear un plan de formación y de esta forma darles la posibilidad de escalar profesionalmente y posicionarse en cargos superiores o críticos dentro de la misma.

Asimismo, las organizaciones que fomentan una cultura de innovación son reconocidas para los millennials como un lugar de desarrollo y crecimiento profesional, por lo que se convierte en una estrategia para retener a los colaboradores de la empresa. Por otro lado, el talento, la apertura y la diversidad laboral son elementos que le permiten a la generación Y identificarse y permanecer en la empresa que trabajan. A nivel internacional, se reconocen la motivación y la satisfacción laboral como variables que

influyen directamente en la toma de decisión, es decir, las personas que cuentan con una alta satisfacción laboral tienen menos probabilidades de rotar laboralmente.

Ahora bien, en relación con los procesos de selección, los Millennials prefieren que sean sencillos y de corta duración. Para ello, las empresas pueden contar con una página web que contenga toda su información aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación; de esta forma, hacerla más atractiva y asegurar que los candidatos que se postulen estén realmente interesados.

Otro rasgo importante es resaltar el salario emocional que tienen los trabajadores de la organización como beneficio de hacer de esta, que los aspirantes puedan involucrarse en una tarea que haría parte de su rol durante el proceso de selección, así como darles la posibilidad de participar en actividades o programas de responsabilidad social empresarial. En definitiva, todos los aspectos mencionados anteriormente sirven de insumo para el diseño de una estrategia de retención para la población Millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.

## **2.2. Bases teóricas**

Para efectos de comprensión metodológica y el análisis de los resultados que atiende esta investigación. Se plantea el siguiente marco teórico, tomando como referencia, postulados de autores y estudiosos con una amplia trayectoria en la temática, de la cual hemos delimitado en tres ejes teóricos, a saber: la administración de los recursos humanos, Chiavenato (2011; 2020), Villalobos y Ganga, (2018); la selección de los recursos humanos, según Gavino, et al. (2012); Ramírez et al. (2018) y Chiavenato

(2020) y la retención de los recursos humanos, por Chiavenato (2020), Sanabria (2015) y Ramírez et al. (2019).

### **2.2.1. Administración de los Recursos Humano**

En primera instancia es importante mencionar la transición que ha tenido con los años, la administración y gestión del talento humano: En los cincuenta, se precisaba una visión burócrata del vínculo empresa – empleador, denominado *relaciones industriales*. En adelante hasta los noventa, otras organizaciones nombraron la relación, *administración de recursos humanos* reconociendo el papel dinámico de las personas en la dirección de las mismas. Sin embargo, recientemente, muchas organizaciones prestigiosas, estilan la individualización del ser humano con plenas facultades intelectuales para asumir sus roles y así se habla, de *administración de las personas*.

Pero en la tendencia actual, domina el concepto de *administrar con las personas* que significa, el tránsito de los colaboradores en las empresas, como objetos serviles y pasivos a sujetos proactivos, innovadores que agregan valor y conservan el *statu quo*. Bajo esta última y nueva visión, Chiavenato (2020) actualiza su teoría de la administración de los recursos humanos, que describimos en líneas posteriores, en los aspectos puntuales que serán de utilidad para comprender el desarrollo de esta investigación y sus resultados.

Por otra parte, autores como Munch (2014), Villalobos y Ganga (2018), consideran la administración del talento humano como un sistema de gestión integrado por el reclutamiento de personal, el manejo de los salarios, las relaciones laborales, las capacitaciones y la planeación y evaluación laboral, que tienen sus inicios desde el

momento que ingresa el colaborador a fin de que se consoliden los indicadores que se propone la empresa.

Siguiendo a Chiavenato (2011; 2020), los lineamientos de recursos humanos, son el eje central de entendimiento entre la organización y los trabajadores, que garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de los logros individuales de cada uno de sus miembros y estas varían de acuerdo con la filosofía y sus necesidades. Pero estrictamente, el autor en su teoría define cinco aspectos primordiales:

- *Política de integración de recursos humanos* en la que se establece los criterios de selección, estándares de calidad en términos intelectuales, aptitudes físicas, experiencia, integración corporativa y potencial de desarrollo.
- *Política de organización de recursos humanos*, determinan la planeación, colocación, movimientos internos que encaminen el plan de carrera a futuro de cada colaborador, por medio de la evaluación del desempeño.
- *Política de retención de los recursos humanos* que establece criterios de remuneración directa e indirecta según el rol a ejercer frente a las prácticas en el mercado laboral, además de definir las estrategias motivacionales, las condiciones físicas de higiene y seguridad y las relaciones sanas con los sindicatos y representantes del personal.
- *Políticas de desarrollo de recursos humanos*, refieren el diagnóstico y la agenda de renovación permanente, en la formación o capacitación, que garanticen la excelencia organizacional a mediano y largo plazo.

- *Política de evaluación de recursos humanos*, establecen el procesamiento y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, estandarizados, que facilitan los procesos de auditoría interna y externa relacionados con los recursos humanos de la organización.

La Figura 1, simplifica lo que para el autor son políticas ineludibles en la administración de los recursos humanos, entendiendo además que cada una de ellas se relacionan entre sí y todo cambio particular en estos procesos ejerce influencia en los otros, generando ajustes y adaptaciones en el mismo puesto que resultan siendo subsistemas dentro del sistema de administración (Ramírez, et al. 2018)



*Figura 1.* Componentes esenciales en administración de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, basados en Chiavenato (2011; 2020)

### **2.2.2. Selección de personal**

Este segundo eje teórico, emana de la teoría agregada de la administración de los recursos humanos pero muchos autores, la refieren con gran importancia. Pues, afirman que, de esta iniciación, se balanza el desarrollo ocupacional del colaborador en el tiempo dentro de la organización empresarial (Pautouvakis y Karakasnaki, 2017).

De acuerdo con, Gavino, et al. (2012), la selección del personal hace parte de un proceso de provisión en el que la búsqueda bajo criterios de necesidad ocupacional, es el primer paso para alcanzar una selección objetiva de colaboradores que concluye en la integración del personal a las tareas organizacionales. En las cuales, se les suministran los insumos necesarios para que ejerzan con eficiencia y eficacia sus tareas delgadas.

Más adelante, Fuentes y Cordón (2016) llegan para definir la selección del personal como un abastecimiento de la empresa de talentos humanos requeridos para su óptimo funcionamiento. Si se quiere, podría pensarse que esta teoría retrocede en términos de humanización, pues es análoga con los planteamientos industriales clásicos de la gestión humana.

Por su parte, Ramírez et al. (2018) indican que es un proceso que inicia con la divulgación, y su fin es captar y atraer de manera selectiva el interés de aquellos candidatos que se ajustan a un perfil específico requerido, que en adición sean potencialmente calificados para ocupar el cargo ofertado. En suma, lo que se busca es una elección idónea del recurso humano que atribuya experiencia, conocimiento, actitudes y aptitudes, exigidas por la organización. Cuestas (2015), agrega que este proceso contiene dos variables comparables para la selección y son: las exigencias

propias del cargo y las características personales del candidato que ostenta a la ocupación.

Chiavenato (2020), globaliza de alguna manera todas las consideraciones anteriormente expuestas y agrega que el concepto de selección de personal se puede ver desde el punto de vista de la solución a problemas básicos como la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto o desde el punto en el que el puesto de trabajo no siempre es el elemento básico de partida para la elección, pues muchas empresas dan prioridad a que el candidato tenga la capacidad para aprender una nueva tarea y desarrolle la competencia individual de realizarla, toda vez que haya sido aprendida.

De lo presentado, se reseña que el proceso selectivo, debe suministrar no solo un diagnóstico del aprendizaje sino también un pronóstico, que se alcanza por medio de un proceso de comparación y de un proceso de decisión. Figura 2.

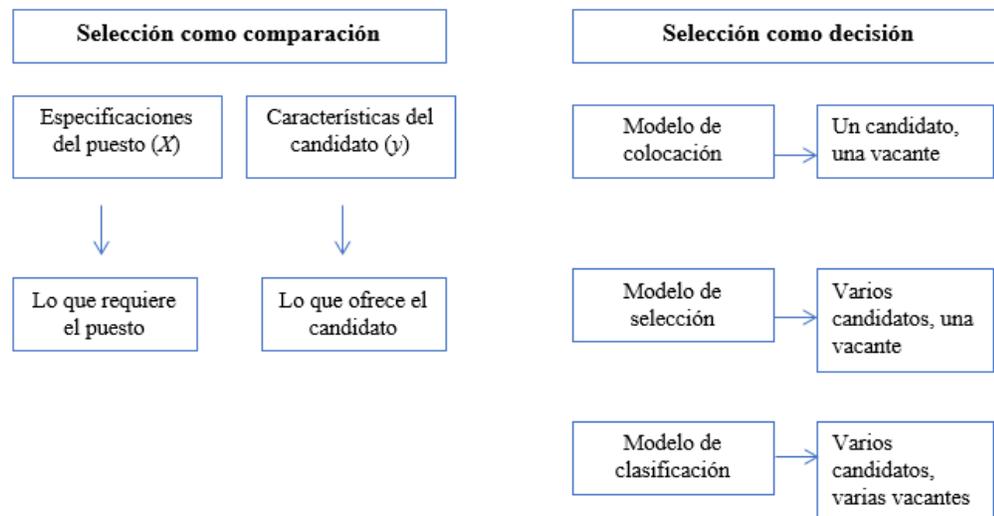


Figura 2. Selección de personal

Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2020)

### **2.2.3. Retención de personal**

Esta teoría ha sido trabajada en los últimos años, dada las variaciones en la rotación del personal dentro de las organizaciones y a su vez para encontrar respuestas sobre la efectividad en las estrategias de mantenimiento de recursos humanos, Ramírez et al. (2018). Al igual que la teoría de selección de personal, se desprende de la teoría base de la administración de los recursos humanos, postulada por Chiavenato (2011; 2020) y alimentada por autores como Jones y George, (2014), Sanabria (2015), y Ramírez et al. (2019).

El modelo propuesto por Chiavenato (2011; 2020), plantea que, para retener a las personas, las empresas apuestan a la remuneración, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y a las buenas relaciones entre sindicales y representantes porque consideran importante incentivar la motivación en el trabajo y que esto represente en consecuencia su permanencia en la organización y el logro de los objetivos organizacionales.

La remuneración, se refiere a aquella administración de los sueldos y salarios, premios e incentivos financieros y extra financieros, como paga regular que recibe el colaborador por el cumplimiento de sus funciones, que además le genera una satisfacción particular de compensación traducida en la mejora de sus condiciones y calidad de vida, Sanabria (2015). Siguiendo a Sanabria (2015), las prestaciones sociales son aquellos planes que proceden en la relación de trabajo, que suman beneficios y garantías contra riesgos y la seguridad del colaborador a lo que se compete a salud, pensión y seguridad laboral, sentados bien sea por política pública, contrato o ley.

Cuando se habla de la higiene y seguridad en el trabajo, Ramírez et al. (2019), exponen que estas condiciones se derivan de la experiencia del quehacer laboral y se ajustan a las normas estandarizadas que atienden este tema. Pues, la calidad de un ambiental laboral agradable y seguro, es un agregado que se construye dentro de la organización, pero a su vez, encierra una carga subjetiva dado los valores personales, la percepción particular de la satisfacción laboral, y las relaciones laborales.

En virtud de las relaciones con los sindicatos y representantes laborales, las organizaciones juegan un papel protagónico de moderador principal en el dialogo entre partes, porque el objetivo estacional, de acuerdo con Bernal (2014), es el fortalecimiento de las relaciones con los colaboradores, de manera que se promueva el bienestar y la salud de la organización.

Para cerrar este aparte, (Chiavenato, 2020) lleva esta teoría a un nivel más alto, al precisar que existen organizaciones, que dentro de sus estrategias de conservación de personal adoptan el modelo del *hombre económico* (enfoque bajo), que se significa, aquel recurso humano que solo trabaja por un salario, pasando por encima de las diferencias individuales y sus aportaciones a la organización.

Sin embargo, hay otras que se aproximan al modelo del *hombre complejo* (enfoque alto), que se traduce en adaptabilidad y flexibilidad del colaborador a la organización de acuerdo con sus capacidades y diferencias particulares. La apuesta, está en cada vez más, las empresas se giren al modelo sujeto a diferencias individuales.

## **2.3.Marco conceptual**

### **2.3.1. Gestión del recurso humano**

La gestión del talento humano hace referencia a las actividades y procesos que contribuyen a la ventaja competitiva sostenible de la empresa, a partir del desarrollo del potencial de su recurso humano para desempeñar las funciones asignadas, así como tener un cuerpo de colaboradores diferenciado por sus competencias y que aseguren su compromiso continuo con la organización (Al Ariss et al., 2014). En otras palabras, la gestión del recurso humano es la encargada de suministrar las herramientas necesarias para dirigir a los colaboradores de una empresa, con el fin de hacer efectivos los objetivos de la misma.

En esta misma línea, López et al., (2011) la definen como un área administrativa de una empresa, que tiene por objetivo el desarrollo de políticas, programas y procedimiento para definir una estructura organizativa eficiente. Asimismo, es la encargada de crear mecanismo orientados a la planeación, dirección y control del personal para alcanzar las metas de la empresa (citado por Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019).

En suma, la gestión del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a los colaboradores de una empresa, desde del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, hasta la evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, etc., que apunten a la obtención de valor agregado para la organización, los trabajadores y el entorno (Naranjo, 2005).

### **2.3.2. Proceso de selección**

La selección de los colaboradores para una empresa hace parte de los procesos de la gestión del talento humano. Este se define como un filtro que permite que sólo las personas que cumplan con las características deseadas de acuerdo al perfil del cargo obtengan el puesto dentro de la organización, con el objetivo de mantener o aumentar tanto la eficiencia y el desempeño del personal como el de la empresa (Naranjo, 2005).

En este sentido, el proceso de selección se define como la escogencia de la persona más apta para desempeñar un cargo específico en una empresa. Para llevar a cabo este proceso se requiere de personas expertas que conozcan las necesidades de la organización (Paz Peralta et al. 2016), y que, a través de técnicas como entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras, puedan elegir al mejor candidato (Naranjo, 2005).

Al ser un proceso, se deben tener en cuenta los siguientes pasos de forma secuencial: análisis y detección de necesidades, reclutamiento de candidatos, recepción de candidatos, preselección de candidatos, valoración y decisión, entrevista, contratación e incorporación (Yuperel, et al. 2020). Sin embargo, estos pasos no representan una camisa de fuerza para las empresas, dado que cada una puede modificarlos en función a sus necesidad y cultura organizacional.

### **2.3.3. Retención del recurso humano**

La retención del recurso humano significa mantener y conservar a los colaboradores de una empresa, evitando cualquier circunstancia que implique el

abandono del cargo o la rotación del trabajador a la competencia (Browell, 2002) (citado por Figueroa, 2014). Por lo que, el proceso de selección se convierte es el primer paso fundamental para elegir al mejor personal, posteriormente prepararlos para cumplir con tareas específicos dentro de la empresa, desarrollar al máximo sus competencias, conocimiento y habilidades, y así convertirlos en el talento clave la compañía.

Por consiguiente, establecer y desarrollar estrategias para la retención del talento humano es tarea primordial de la gestión del recurso humano, ya que de los colaboradores depende el seguimiento, la continuidad e integración de la empresa a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado (Figueroa, 2014). Es decir, el cumplimiento de los objetivos y la competitividad de la empresa depende en gran medida del conocimiento, experiencia, habilidad y potencial de sus colaboradores.

#### **2.3.4. Estrategias de selección del recurso humano**

Las estrategias de selección del recurso humano hacen referencia a las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones para los candidatos de una empresa (Ministerio de Salud, 2009). En el caso de los procesos de selección, el reclutador debe basarse en el perfil de las competencias requeridas para el cargo y excluir aquellas que no estén asociadas a dicha función. De igual forma, debe velar por la veracidad y autenticidad de la información presentada en las hojas de vida antes de culminar la etapa de seleccionar y posterior contratación.

Arias (2000) reitera que todas las políticas de selección definen los requisitos a tener en cuenta por parte del reclutador para selección los candidatos más adecuados y cualificados, quienes desempeñarán un cargo dentro de la compañía y trabajarán por

alcanzar el éxito en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales (citado por Yuperel et al., 2020). En otras palabras, las políticas de selección establecen los lineamientos para distinguir a las personas idóneas que cumplen con los requisitos del cargo y asegurar la igualdad de oportunidades para los candidatos, y que luego de su incorporación a la empresa aporten al logro de los objetivos estratégicos de la misma.

### **2.3.5. Millennials**

Los millennials o generación Y conforman el grupo de personas nacidas en las décadas de los 80 y 90, y reciben esta denominación por haber cumplido con su mayoría de edad a comienzos del tercer milenio (Paz et al., 2016). Se caracterizan principalmente por vivir en una época liderada por el mundo digital y enmarcada por las tecnologías de la comunicación y la información, donde las noticias, investigaciones, datos, etc., están a un clic.

Ahora bien, en relación con el ámbito laboral, los millennials son jóvenes que están en búsqueda de nuevos aprendizajes y mayores desafíos, se interesan más por el salario emocional, prefieren trabajar desde casa, son creativos e innovadores, y muy proactivos (Buitrago et al., 2017).

Las características definidas, hacen que se conviertan en un público atractivo para las empresas, ya que son flexibles a los cambios, participan en la toma de decisiones, tiene la capacidad de integrar la tecnología a sus puestos de trabajo y sobre todo son conscientes de la necesidad de formación continua para poder ascender dentro de las organizaciones.

## 2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 3. *Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Microvariable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Millennials</b>	Características personales	Características de los colaboradores categorizados como millennials	Cuestionario desarrollado por los autores (ítems 1-8)
	Características motivacionales	Factores que motivan a los millennials en su empleo	Cuestionario desarrollado por los autores (ítems 9-13)
	Rotación del personal	Factores que motivan a los millennials al buscar un empleo y mantenerse en él.	Cuestionario desarrollado por los autores (ítems 14-18)
<b>Retención de personal</b>	N/A	Proceso mediante el cual la empresa propende por mantener y conservar el personal.	Contraste teórico

Fuente: Elaboración propia, 2021

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Enfoque epistemológico

En este sentido, debido a los objetivos y alcances del proyecto, esta investigación se fundamenta en el enfoque *empirista-inductivo o empírico-realista*, considerando que en el empirismo participa un investigador que busca obtener datos de la realidad mediante el análisis a muestras representativas y por su parte, el realismo implica que hay un objeto de investigación sobre el cual se centra el proceso investigativo, de esta forma, en el enfoque mencionado la realidad es medible y con los datos obtenidos de esta se puede realizar inferencias (Yáñez, 2018).

De acuerdo con lo anterior, las investigaciones generadas a partir de este enfoque, conciben dentro de sus procesos un trabajo de campo que le permite al investigador obtener datos de la realidad estudiante mediante observación o experimentación, así pues, este propone que las experiencias y sucesos se miden a partir de observaciones alcanzadas por instrumentos de medición que permitan captar el fenómeno para posteriormente, organizar la información y finalmente valorar las experiencias, dando paso a que el conocimiento generado se convierta en una guía personal u organizacional (De Berríos y Briceño, 2009).

### 3.2. Tipo de investigación

Partiendo del enfoque epistemológico y los paradigmas, surgen los diferentes tipos de investigación, los cuales caracterizan un conjunto de procedimientos para alcanzar un objetivo, así las cosas, el tipo de investigación que orienta este trabajo es la

investigación cuantitativa, de acuerdo con Hernández et al., (2014) se refiere a un conjunto de procesos sistemáticos para el análisis de datos cuantitativos.

En este sentido, se tienen en cuenta diversas técnicas e instrumentos que contribuyen a que se obtenga una información amplia del fenómeno o la realidad estudiada proporcionando un mayor entendimiento de este (Hernández et al., 2014). Este tipo de investigación seleccionado es pertinente, debido a que en la investigación se conciben procesos de recolección de datos cuantitativos, ya que, se busca analizar las estrategias de retención del laboratorio PROCAPS, así como, identificar las características de la población Millennials en la organización.

### **3.3. Diseño de la investigación**

En este sentido, el diseño de esta investigación es de carácter descriptiva, la cual es definido por Cresswel (2017) como aquella donde la investigación surge a partir de datos de carácter cuantitativo que permiten definir la realidad. De acuerdo con Hernández et al., (2014) se parte de una selección muestral que permite obtener información concreta y verificable de un fenómeno en particular.

En este sentido, se recolectarán datos de carácter cuantitativo que permita identificar las características de la población millennials que ocupa cargos medios de PROCAPS laboratorios, posteriormente, se identificarán los niveles motivacionales de estos colaboradores y su perspectiva sobre los factores influyentes en la rotación del personal.

### **3.4. Población y muestra**

En la presente investigación no se trabajará con el total de colaboradores para cargos medios contratados en PROCAPS; esta población está compuesta por un total de 531 colaboradores, de los cuales 499 tienen las características para entrar en la categoría de millennials; sin embargo, debido a la disponibilidad de los mismos, se realizó la encuesta a 448 trabajadores, encontrando en cargos de coordinación 324 coordinadores, donde 173 son mujeres y 151 son hombres, en lo que respecta a las jefaturas hay 83 trabajadores, donde 49 son mujeres y 34 son hombres, y finalmente, en los cargos como directores hay 41 trabajadores, de los cuales 20 son hombres y 21 son mujeres.

### **3.5. Técnicas y fuentes de recolección de información**

Las técnicas de recolección de datos son definidas según Finol y Camacho (2008) como un conjunto de mecanismos que buscan recolectar, conservar y transmitir los datos, estas permiten obtener información sobre el objeto de la investigación, así las cosas, la selección de estas se relacionan directamente con los objetivos de la investigación y el enfoque metodológico que la orienta, pues, el tipo de datos recolectados puede variar de acuerdo con la técnica seleccionada.

Para la presente investigación, en lo que respecta a la recolección de datos cuantitativos se utilizará la encuesta, por medio de esta, se solicita información a las personas participantes por medio de instrumentos como cuestionarios; cabe resaltar que, en esta técnica el objetivo es contactar a los miembros de la muestra y recopilar información directa sobre sus percepciones, así pues, se constituye como una fuente de datos primarios.

### **3.6. Instrumentos**

Un instrumento es un medio tangible que permite recolectar información de forma sistemática y de acuerdo con los objetivos de la investigación, así pues, generalmente estos contienen una serie de ítems relacionados con las variables o categorías del proyecto, de esta forma, se asocia, coherentemente con la técnica de recolección y estos proporcionan datos cuantitativos y cualitativos dependiendo de su estructura y naturaleza, en este sentido, se utilizarán como instrumento un cuestionario.

El cuestionario es por definición el instrumento principal de una encuesta, este es definido como un conjunto de preguntas orientadas por los objetivos de la investigación y permite recolectar información de diversa naturaleza, para lo cual, se pueden considerar preguntas abiertas, cerradas o mixtas. Cabe resaltar, que mediante estos instrumentos se puede obtener información sobre actitudes, opiniones, conductas o atributos de una persona u organización, la flexibilidad de este instrumento permite que su aplicación se realice de forma directa mediante el contacto persona a persona o de forma indirecta, por medios virtuales o telefónicos.

### **3.7. Técnicas de procesamiento de la información**

Una de las fases más importantes dentro de la investigación es la definición de las técnicas para procesar los datos recolectados, debido a que, en este punto se analiza y sintetiza la información obtenida a través de los instrumentos y se estructuran los hallazgos relacionados con el objeto de estudio, así las cosas, para el procesamiento de datos cuantitativos se empleará el software estadístico SPSS para analizar los datos

provenientes de los cuestionarios, así se utilizarán estadísticas descriptivas para lograr el objetivo del proyecto.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

La presente investigación tiene por objetivo diseñar una estrategia de retención a la población millennials que ocupa cargos medios en la empresa PROCAPS por lo cual, se parte inicialmente de las características personales de los colaboradores, seguido a esto, se determinan los factores motivacionales que estimulan la población millennials con cargos medios en la empresa PROCAPS, asimismo, se identifican las principales causas de rotación de la población millennials que ocupan cargos medios en la empresa PROCAPS.

### 4.1. Características de los colaboradores en cargos medios de PROCAPS

Para el análisis de los resultados, se describen a continuación las características de los colaboradores tomando en consideración aspectos como la edad, el sexo y el cargo que tienen actualmente, así, la tabla 4 resume dichas características.

Tabla 4. *Características de los colaboradores*

		Rangos de edad								
		26-30		31-35		36-41		Total		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Cargo	Coordinación	Femenino	65	37,6%	66	38,2%	42	24,3%	173	100%
		Masculino	38	25,2%	87	57,6%	26	16,6%	151	100%
	Jefatura	Femenino	9	18,4%	20	40,8%	20	40,8%	49	100%
		Masculino	13	38,2%	13	38,2%	8	23,5%	34	100%
	Directores	Femenino	4	19,0%	9	42,9%	8	38,1%	21	100%
		Masculino	4	20,0%	5	25,0%	11	55,0%	20	100%

Fuente: elaboración propia

A partir de esta tabla, se evidencia que, en el cargo de coordinación, hay 173 mujeres de las cuales la mayoría tiene entre 26 y 30 años (37,6%,) y entre 31 y 35 años

(38,2%), de igual forma, hay 150 hombres, donde el 57,6% tienen entre 31 y 35 años, encontrando en menor proporción (16,6%) hombre entre 36 y 41 años. En el caso de los cargos directivos, hay 21 mujeres y la mayoría tiene entre 31 y 35 años (42,9%) y 36 y 41 años (38,1%), en cuanto a los hombres, se relacionan 20 de los cuales el 55% tiene entre 36 y 41 años. Finalmente, en la jefatura, se encuentran 49 mujeres de las cuales la mayoría tiene entre 31 y 35 años (40,8%) y 36 y 41 años (40,8%), además, hay 34 hombres, donde un 38,2% tiene entre 26 y 30 años y un 38,2% tiene entre 31 y 35 años.

Por otro lado, se presentan a continuación una serie de variables que permiten complementar las características de los colaboradores, teniendo en cuenta, aspectos como niveles de autoestima y autoconfianza. En el cargo de coordinador, un 62,3% manifestó tener casi siempre altos niveles de autoestima y autoconfianza; igual situación se muestra para los cargos de dirección y jefatura, donde la mayor frecuencia se presentó en casi siempre con un 46,3% y 63,9% respectivamente (tabla 5).

Tabla 5. *Altos niveles de autoestima y autoconfianza en colaboradores*

	A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%
Coordinación	45	13,9%	202	62,3%	77	23,8%
Cargo Dirección	5	12,2%	19	46,3%	17	41,5%
Jefatura	10	12,0%	53	63,9%	20	24,1%

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la tolerancia a la frustración, los resultados muestran que para el cargo de coordinación un 46,3% asegura tener altos niveles de tolerancia a la frustración casi siempre, para el cargo de dirección el resultado es similar, pues un 56,1% seleccionó

la misma opción, al igual que en las jefaturas donde el porcentaje correspondió al 45,8% (tabla 6).

Tabla 6. Altos niveles de tolerancia a la frustración de los colaboradores

	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Coordinación	101	31,2%	7	2,2%	150	46,3%	5	1,5%	61	18,8%
Cargo Dirección	9	22,0%	0	0,0%	23	56,1%	1	2,4%	8	19,5%
Jefatura	22	26,5%	2	2,4%	38	45,8%	2	2,4%	19	22,9%

Fuente: elaboración propia

En el caso de la preferencia por trabajar en equipo, en los coordinadores, 44,1% tiene esta preferencia casi siempre, en la dirección el 36,6% siempre tiene esta preferencia y en la jefatura, el 41% le gusta más trabajar en equipo (tabla 7).

Tabla 7. Preferencias por el trabajo en equipo de los colaboradores.

	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Coordinación	10	33,3%	1	0,3%	143	44,1%	72	22,2%
Cargo Dirección	8	34,1%	0	0,0%	12	29,3%	15	36,6%
Jefatura	23	27,7%	0	0,0%	34	41,0%	26	31,3%

Fuente: elaboración propia

En la toma de decisiones, en el cargo de coordinador el 32,4% está de acuerdo con que a veces al tomar una decisión lo más importante es como se afecta a si mismo más que a los otros, en el caso de la dirección, un 26,8% manifiesta que casi siempre está de acuerdo con esta afirmación, al igual que en la jefatura con un 27,7% (tabla 8).

Tabla 8. Toma de decisiones de los colaboradores.

		A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	105	32,4%	44	13,6%	95	29,3%	29	9,0%	51	15,7%
Cargo	Dirección	9	22,0%	8	19,5%	11	26,8%	6	14,6%	7	17,1%
	Jefatura	20	24,1%	13	15,7%	23	27,7%	11	13,3%	16	19,3%

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, sobre la impaciencia por ser exitoso en el trabajo, se evidencia que en los coordinadores un 35,2% se encuentra de acuerdo con esta afirmación casi siempre, al igual que en los directivos con un porcentaje de 39% y en las jefaturas con un 24,1% (tabla 9).

Tabla 9. Impaciencia por el éxito de los colaboradores.

		A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	92	28,4%	30	9,3%	114	35,2%	31	9,6%	57	17,6%
Cargo	Dirección	10	24,4%	4	9,8%	16	39,0%	3	7,3%	8	19,5%
	Jefatura	18	21,7%	14	16,9%	20	24,1%	16	19,3%	15	18,1%

Fuente: elaboración propia

Otra variable a tener en cuenta, es la percepción sobre la carga laboral que no es compensada por el salario, donde se observa que los coordinadores con un 39,2% respondieron nunca, mientras los jefes en la misma categoría fueron del 37,3% y finalmente los directivos presentaron un mayor valor (41,5%) para el mismo concepto (tabla 10).

Tabla 10. Demasiada carga laboral de los colaboradores no compensada por el salario.

		A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	78	24,1%	109	33,6%	5	1,5%	127	39,2%	5	1,5%
Cargo	Dirección	12	29,3%	12	29,3%	0	0,0%	17	41,5%	0	0,0%
	Jefatura	26	31,3%	21	25,3%	2	2,4%	31	37,3%	3	3,6%

Fuente: elaboración propia

En relación con la definición de funciones, la mayoría de coordinadores (56,8%) respondió que casi siempre la organización tiene definidas estas funciones, al igual que en el cargo de dirección donde el porcentaje fue de 53,7% y en las jefaturas, se evidencia que el 45,8% siempre está de acuerdo con la afirmación (tabla 11).

Tabla 11. Definición de funciones de cargo por parte de la organización

		A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	22	6,8%	2	0,6%	184	56,8%	1	0,3%	115	35,5%
Cargo	Dirección	1	2,4%	1	2,4%	22	53,7%	0	0,0%	17	41,5%
	Jefatura	8	9,6%	0	0,0%	37	44,6%	0	0,0%	38	45,8%

Fuente: elaboración propia

Por último, se resalta que el 39,2% de los coordinadores mencionan que nunca sienten gusto porque otros se den cuenta cuando realizan cosas buenas en el trabajo, seguido de un 33,6% de personal en este cargo que respondió casi nunca, de forma similar sucede con los cargos directivos donde un 41,5% respondió nunca, un 29,3% respondió casi nunca y la misma cantidad respondió a veces, en el caso de los cargos de jefatura por su parte, se evidenció que el 37,3% nunca siente gusto cuando otras personas

se dan cuenta de que realizan cosas buenas, mientras que un 31,1% a veces está de acuerdo con esta afirmación (tabla 12).

*Tabla 12.* Gusto porque otros se den cuenta cuando se realizan cosas buenas en el trabajo.

	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Coordinación	78	24,1%	109	33,6%	5	1,5%	127	39,2%	5	1,5%
Cargo Dirección	12	29,3%	12	29,3%	0	0,0%	17	41,5%	0	0,0%
Jefatura	26	31,3%	21	25,3%	2	2,4%	31	37,3%	3	3,6%

Fuente: elaboración propia

#### 4.2. Factores motivacionales en millennials con cargos medios

En cuanto a los factores motivacionales, los resultados muestran que la mayoría de empleados en cargos medios casi siempre se encuentran motivados con su salario, en este sentido, en el caso de los coordinadores el porcentaje es de 57,7%, en los directivos es de 56,1% y en las jefaturas es de 62,7% (tabla 13).

*Tabla 13.* Motivación de los colaboradores por el salario

	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cargo Coordinación	42	13,0%	6	1,9%	187	57,7%	89	27,5%
Dirección	2	4,9%	3	7,3%	23	56,1%	13	31,7%
Jefatura	2	2,4%	1	1,2%	52	62,7%	28	33,7%

Fuente: elaboración propia

Otra variable a considerar es el reconocimiento de la labor, donde se evidencia a partir de la tabla 11 que el 60,2% de los coordinadores, el 58,5% de los directivos y el 55,4% de los jefes, casi siempre se encuentran motivados, además, se debe resaltar que la

menor proporción indica que muy pocos empleados de cargos medios de la empresa, siempre se sienten motivados por el reconocimiento de su labor (tabla 14).

*Tabla 14.* Motivación de los colaboradores por reconocimiento

	Cargo	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	41	12,7%	2	0,6%	195	60,2%	3	0,9%	83	25,6%
	Dirección	4	9,8%	2	4,9%	24	58,5%	0	0,0%	11	26,8%
	Jefatura	6	7,2%	1	1,2%	46	55,4%	1	1,2%	29	34,9%

Fuente: elaboración propia

Sobre el clima laboral que se maneja en la empresa, el 43,8% de los coordinadores considera que a veces se sienten motivados debido a esta variable, por otro lado, hay un 31,5% de empleados en este cargo que manifiesta que el clima laboral es motivante casi siempre. En el caso de los directivos, la mayoría considera que el clima influye en su motivación, pues un 36,6% respondió casi siempre mientras que un 31,7% respondió que siempre (tabla 15).

*Tabla 15.* Motivación de los colaboradores por clima laboral

	Cargo	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Nunca		Siempre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	142	43,8%	4	1,2%	102	31,5%	2	0,6%	74	22,8%
	Dirección	12	29,3%	1	2,4%	15	36,6%	0	0,0%	13	31,7%
	Jefatura	17	20,5%	0	0,0%	39	47,0%	0	0,0%	27	32,5%

Fuente: elaboración propia

Para la pregunta relacionada con la motivación por los aprendizajes significativos, se encontró que con base en las frecuencias relativas más relevantes para el cargo de coordinación la opción con mayor valor es la de siempre con un 34,6%; por su parte en el

caso del cargo de dirección la opción con mayor frecuencia relativa es la de siempre con un 34,6%; mientras que para el cargo de dirección la opción que más se presenta es la de casi siempre con un 41,5%; por su parte para el cargo de jefatura la opción con mayor frecuencia relativa es la de casi siempre con un 51,8% (tabla 16).

Tabla 16. Motivación de los colaboradores por aprendizajes significativos

	Cargo	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	100	30,9%	4	1,2%	107	33,0%	112	25,6%	1	0,3%
	Dirección	8	19,5%	0	0,0%	17	41,5%	14	26,8%	2	4,9%
	Jefatura	7	8,4%	0	0,0%	43	51,8%	32	34,9%	1	1,2%

Fuente: elaboración propia

Con referencia a la motivación por sentirse útil para la sociedad, en el cargo de coordinador la opción con mayor frecuencia es casi siempre con un 32,7%; por su parte en el cargo de dirección la opción más representativa es la de siempre con un 31,7%; mientras que para el cargo de jefatura la opción con mayor valor representativo es la de siempre con un 43,4% (tabla 17).

Tabla 17. Motivación de los colaboradores por utilidad social

	Cargo	A veces		Casi nunca		Casi siempre		Siempre		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Coordinación	100	30,9%	20	6,2%	106	32,7%	93	28,7%	5	1,5%
	Dirección	11	26,8%	5	12,2%	12	29,3%	13	31,7%	0	0,0%
	Jefatura	19	22,9%	2	2,4%	24	28,9%	36	43,4%	2	2,4%

Fuente: elaboración propia

Desde otra perspectiva, al momento de buscar un trabajo, el 55,36% de los encuestados manifiesta que lo más importante es que tenga salarios altos, seguido de un

30,36% que asegura que el énfasis es el clima laboral adecuado, y finalmente, el reconocimiento y prestigio de la organización es importante para el 14,29% (Figura 3).

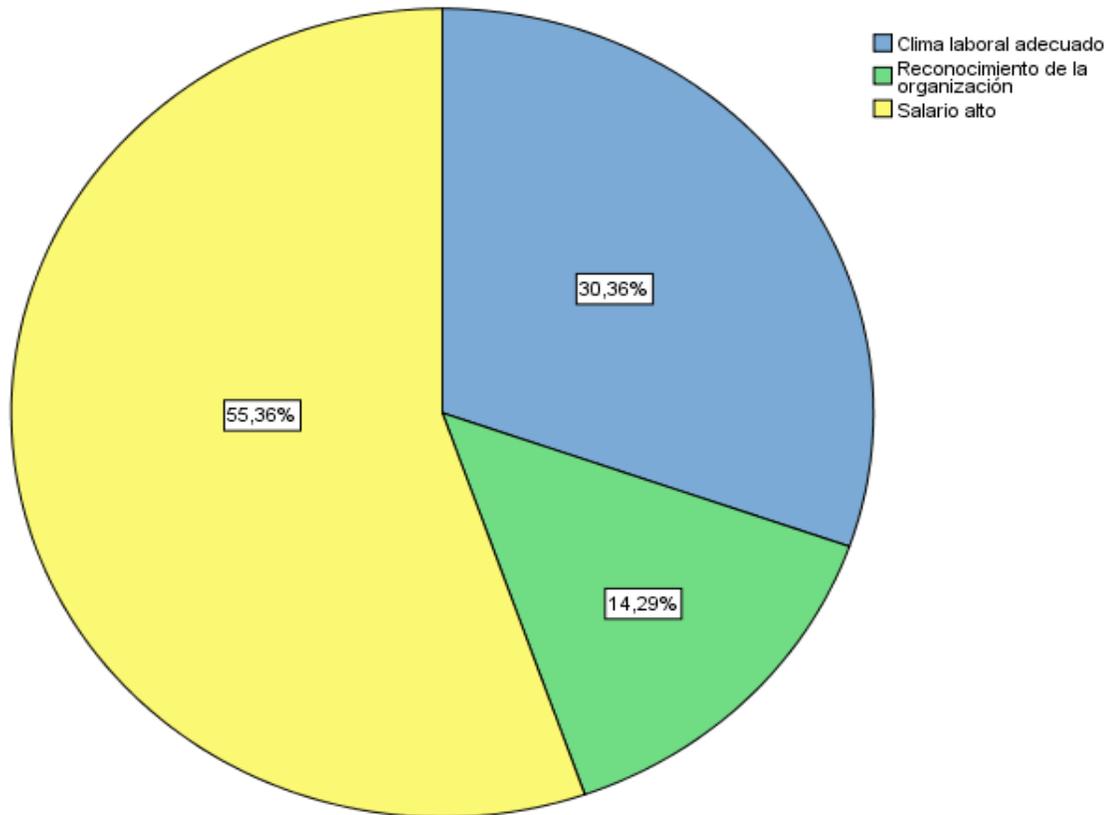


Figura 3. Factores importantes en la búsqueda de empleo

Con el objeto de identificar la motivación general de los empleados sobre su trabajo, se les consultó si estos han considerado cambiar de trabajo en los últimos meses, encontrando que el 88,61% de los colaboradores en cargos medios no han considerado esta opción, mientras que, un 13,39% si lo ha considerado (Figura 4).

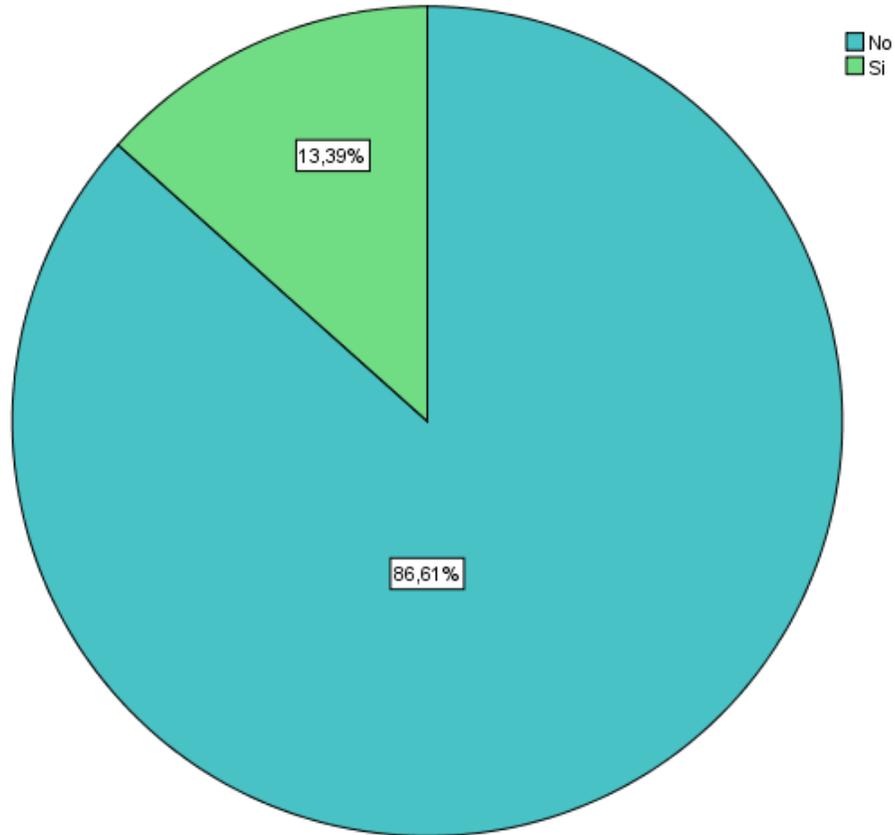


Figura 4. Consideración sobre cambiar de trabajo en los últimos meses.

#### 4.3. Principales causas de rotación de los millennials en cargos medios.

En lo referente a las principales causas de rotación de los millennials, al consultar sobre los factores que influyen para cambiar de trabajo se destaca el salario percibido como bajo por un 31,44%; por su parte el 21,89% considera que el factor determinante es el reconocimiento a las labores, y finalmente, un 17,61% señala que es importante la congruencia entre valores propios y organizacionales (Figura 5).

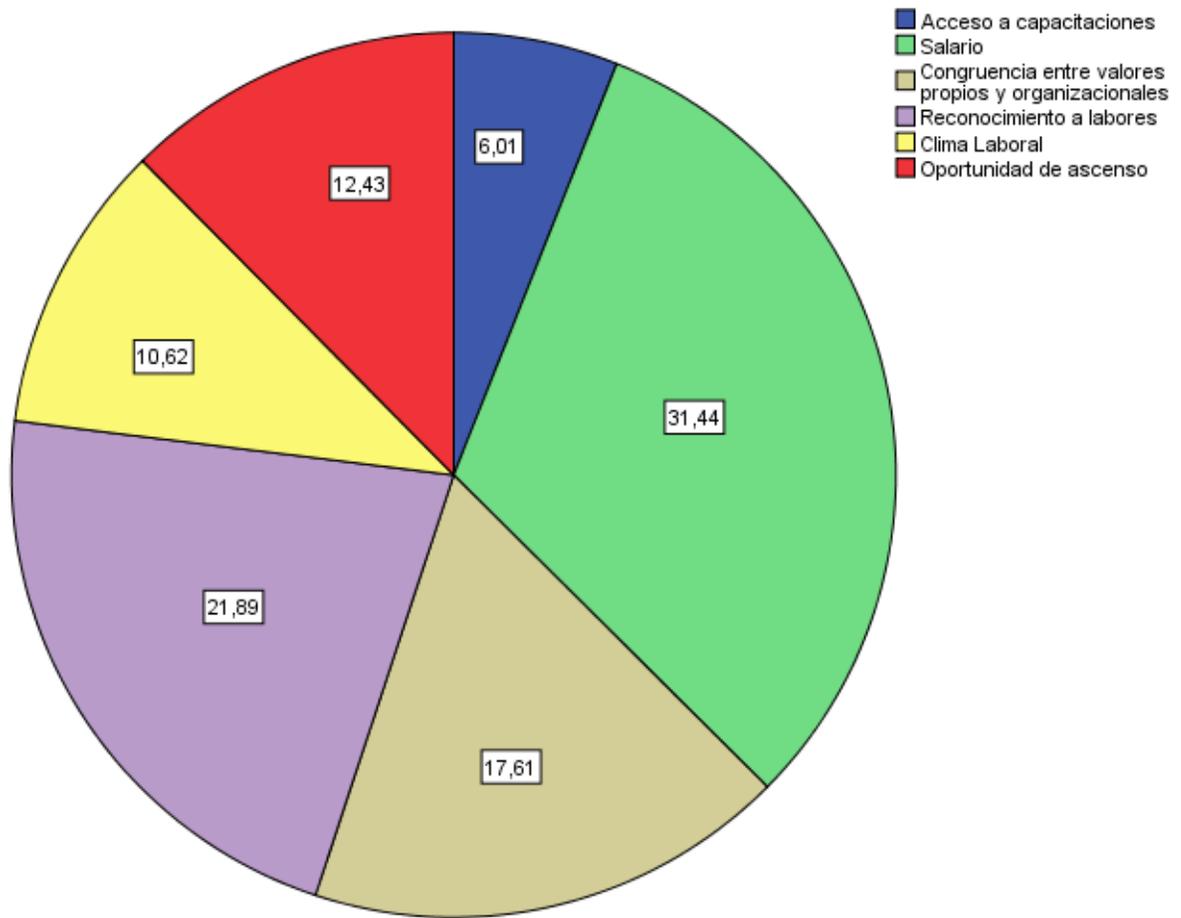


Figura 5. Factores que influyen en el cambio de trabajo

En coherencia con lo anterior, al analizar las causas para mantenerse en un trabajo, se destaca con un 27,76% el salario, seguido del reconocimiento a las labores que representa el 19,27% y finalmente, el 20,22% argumenta que lo más importante es la congruencia de valores propios y organizacionales (Figura 6).

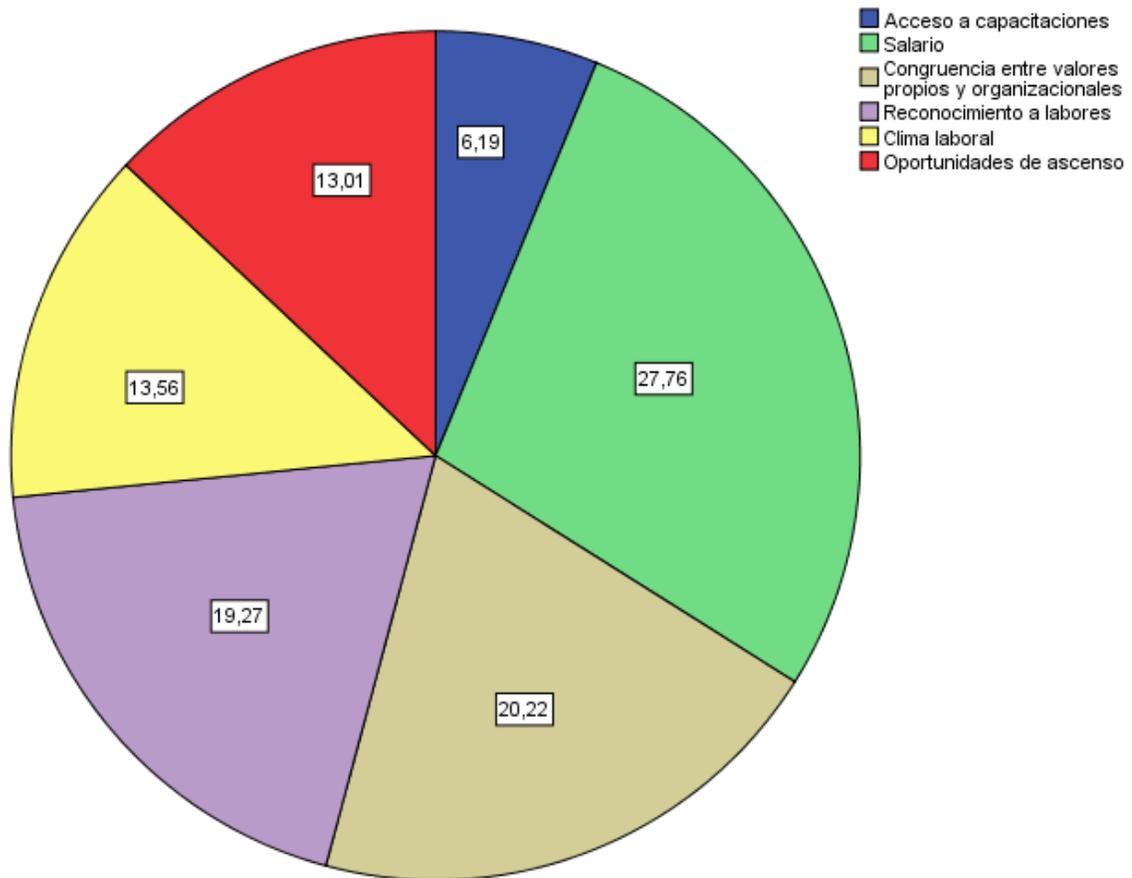


Figura 6. Factores que influyen en el mantenimiento de un trabajo

Finalmente, uno de los aspectos considerados importantes en la rotación laboral es la desmotivación de los empleados, por lo cual, se indagó acerca de las causas que generan dicha situación, en este sentido, se encontró que el 18,30% considera que la principal causa es el bajo salario, seguido de un 13,79% que asigna relevancia a los horarios extensos y un 9,02% a las horas improductivas, por último, se resalta las bajas oportunidades de crecimiento laboral (10,08%) y el poco reconocimiento (10,88%) (tabla 18).

Tabla 18. Principal causa de desmotivación de los empleados

			Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	válido	acumulado
Causa de	Falta de herramientas	2	0,27%	0,27%
desmotivación	Poca autonomía	2	0,27%	0,54%
	Definición inadecuada de funciones	5	0,80%	1,34%
	Liderazgo inadecuado	8	1,33%	2,67%
	Falta de innovación	11	1,86%	4,53%
	Situación por Covid	14	2,39%	6,92%
	Alta carga laboral	15	2,65%	9,57%
	Descansos	15	2,65%	12,22%
	Bienestar laboral	24	4,24%	16,46%
	Calidad de las capacitaciones	26	4,50%	20,96%
	Participación en otros proyectos	26	4,50%	25,46%
	Mal clima laboral	29	5,04%	30,50%
	Beneficios	42	7,43%	37,93%
	Horas improductivas	51	9,02%	46,95%
	Oportunidad de crecimiento	57	10,08%	57,03%
	Poco reconocimiento	62	10,88%	67,91%
	Horarios extensos	78	13,79%	81,70%
	Bajo salario	104	18,30%	100,00%
	<b>Total</b>	<b>568</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. Estrategias para promover la retención del personal millennials

En apartados anteriores, se expusieron los factores motivacionales que influyen en la decisión de los Millennials para mantener su empleo en cargos medios de la empresa, lo cual, resulta el elemento base para el diseño de estrategias de retención de personal. Cabe mencionar que estas estrategias se basan en el modelo de DeCenzo y Robbins (2001) quienes argumentan que existen una serie de factores implicados en la correcta retención del personal, teniendo en cuenta las características de la población.

Así las cosas, es importante mencionar que se adaptaron los factores propuestos por estos autores teniendo en cuenta las necesidades de la empresa PROCAPS y los colaboradores millennials en cargos medios. De esta forma, las estrategias orientadas a partir de esta investigación se organizaron en 4 ejes que abarcan los aspectos más destacados (Figura 7).

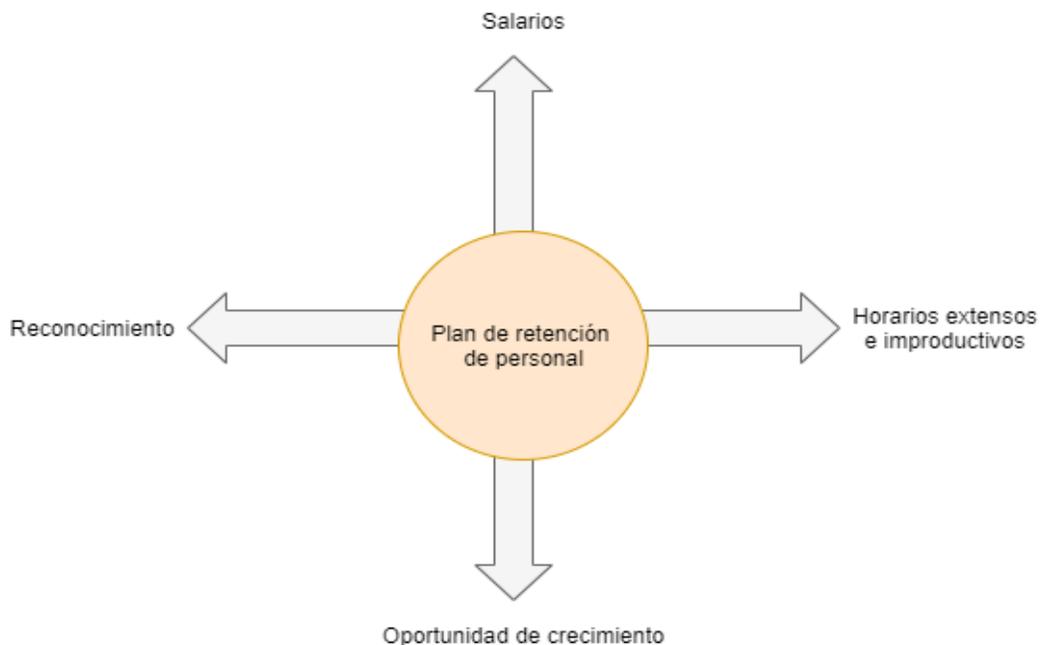


Figura 7. *Plan de retención del personal*. Fuente: elaboración propia

#### 4.4.1. Salario

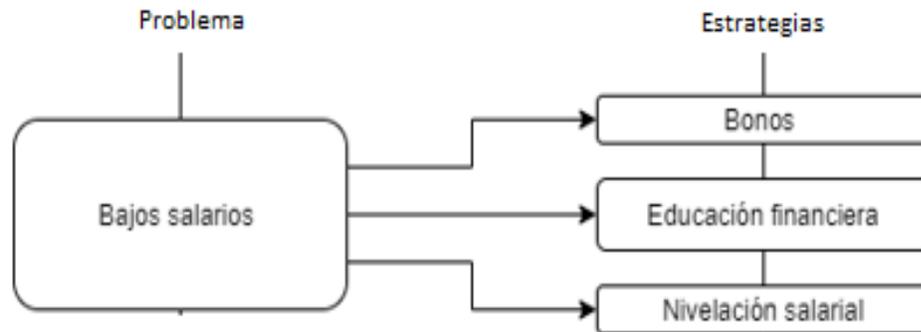


Figura 8. *Definición de la estrategia “salario”*

En lo que concierne al salario (Figura 8), se observó que, el 55,36% de los colaboradores se interesan en este aspecto y manifiestan que una de las principales causas de desmotivación es el bajo salario, por lo cual, es necesario que se desarrolle una estrategia donde se incluyan bonificaciones monetarias a los empleados, además, se debe establecer una nivelación gradual de salarios, ya que, se encontró como manifestación de algunos colaboradores que los cargos mostraban amplias diferencias salariales.

Igualmente, es fundamental que, todas estas acciones vayan acompañadas de un plan de capacitaciones y orientación pedagógica sobre el manejo efectivo de finanzas e inteligencia financiera, debido a que, muchos manifiestan que el problema es que el salario no alcanza para cubrir las necesidades.

#### 4.4.2. Reconocimiento

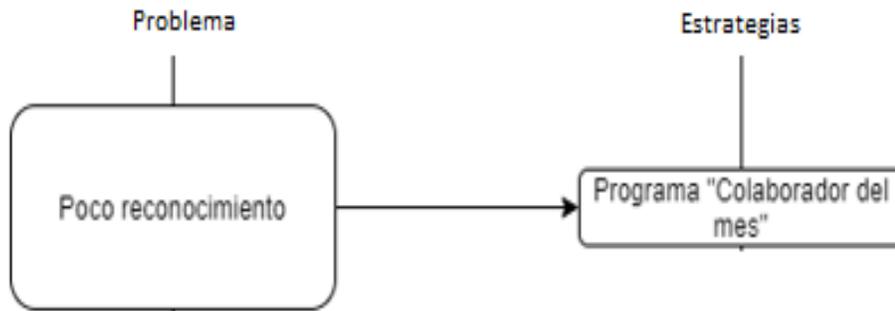


Figura 9. Definición de la estrategia "Reconocimiento".

Por otro lado, se presenta desmotivación de los empleados debido a la falta de reconocimiento de sus labores (figura 9), además, se debe considerar que este fue uno de los factores que resaltaron al consultar sobre los aspectos que determinan el mantener (19,27%) o renunciar (21,89%) a un trabajo. De esta manera, la propuesta está orientada al diseño y ejecución del programa "colaborador del mes" donde se establece un reconocimiento emocional y simbólico a los empleados que cumplan con características de integralidad dentro de cada área de la empresa.

Para el desarrollo de este programa, se debe definir una fecha donde se haga la premiación al colaborador integral y esta debe realizarse en un espacio laboral que propenda por el esparcimiento e integración de los empleados, por lo cual, debe estar ambientado para ser recreativo.

#### 4.4.3. Horarios inflexibles

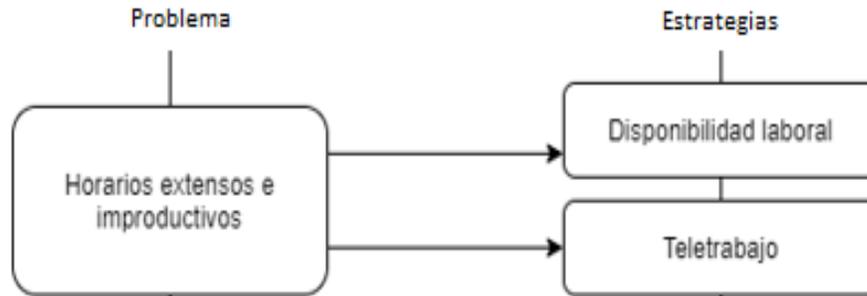
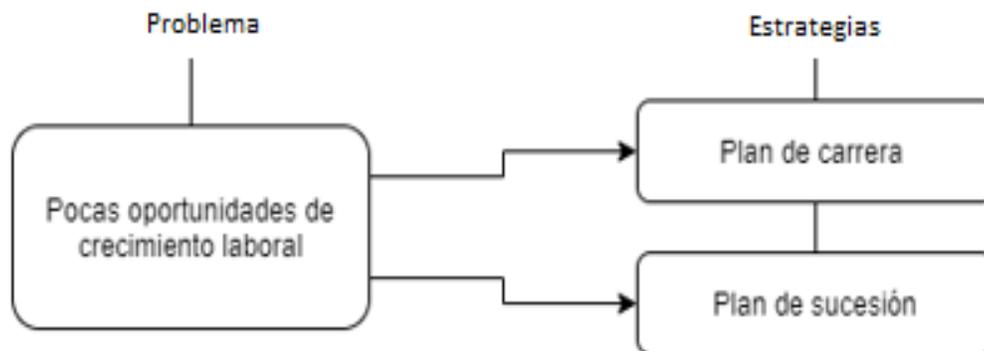


Figura 10. *Definición de estrategia "Horarios flexibles"*

En cuanto a los horarios (Figura 10), los empleados manifiestan que los horarios son inflexibles y además, se presentan horas improductivas, por lo que se sugiere adoptar la disponibilidad laboral, considerando que hay colaboradores que desarrollan las actividades que se requieren para el cumplimiento de sus asignaciones y proyectos antes de finalizar la jornada laboral, debido a esto, el trabajador pasaría a terminar su jornada laboral fuera de su sitio de trabajo bajo la modalidad de disponible, es decir, atender los requerimientos que le sean necesarios.

De igual manera, una alternativa a implementar serían las jornadas de teletrabajo, considerando que este implica que el empleado tenga en su vivienda un sitio adecuado para el desarrollo de sus labores y de esta forma, no incurre en el cumplimiento del horario dentro de las instalaciones de la empresa.

#### 4.4.4. Oportunidades de crecimiento



*Figura 11.* Definición de estrategia "Crecimiento laboral".

Finalmente, se propone un plan de carrera donde se oriente a los empleados sobre sus posibilidades de crecimiento horizontal y vertical y así, diseñar un plan de formación y capacitación de manera que se propicie el crecimiento del personal en la misma empresa, considerando roles o áreas diferentes a las que tenían. En la misma línea, se debe implementar el relevo generacional a partir del perfilamiento del empleado para los altos cargos de la empresa y con esto diseñar un plan que permita la formación y entrega de procesos entre los colaboradores (Figura 11).

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. DISCUSIONES**

En este apartado se discuten los resultados obtenidos a la luz de la teoría, de esta forma, se evidenció en el proceso que en cuanto a las características personales de los milenials algo muy importante resultó siendo la compensación entre el esfuerzo y los salarios, lo cual, según Barkhuizen (2014), Navós, (2015), Ng et al. (2010); Tews et al., (2015) se categoriza como el acceso a salarios justos donde la recompensa no solo son los altos salarios, sino las condiciones laborales.

De igual forma, los sujetos participantes de la investigación muestran una alta tendencia a ser impacientes con el éxito, lo que implica que se preocupan por avanzar rápido en la compañía y que su éxito sea divulgado, lo anterior, resulta coherente con los planteamientos de Barkhuizen (2014), Carpenter & de Charon (2014), Kowske et al. (2010) Kuyken (2012), Zaharee, et al. (2018) quienes mencionan que los millennials tienen niveles más altos de satisfacción con el desarrollo profesional que otras generaciones.

En cuanto al reconocimiento, esta generación le asigna una alta importancia, pues, con frecuencia sienten la necesidad de que los líderes proporcionen retroalimentación constante del desempeño y que, a su vez, estos reconozcan sus esfuerzos con el fin de acercarse a los mismos, aprender de la experiencia y tener voz en la toma de decisiones (Barkhuizen, 2014; P. García et al., 2011; Howe y Strauss, 2007;

Lyons et al., 2012; Navós, 2015; Ng et al., 2010; Stanimir, 2015; Thompson y Gregory, 2012; Twenge y Campbell, 2008).

Por otro lado, se evidenció que al momento de tomar decisiones este grupo se caracteriza por elegir aquello que le favorece a sí mismo, en concordancia, Jonck et al. (2017) y Mohapatra et al., (2017) aseguran que estos individuos tienen mucha confianza en sí mismos, a su vez, De y Su (2011), García et al., (2011), Twenge (2010) y Twenge y Campbell (2008), resumen lo anterior en el carácter individualista de esta generación.

Finalmente, se destaca lo referente a las oportunidades de crecimiento en la empresa, pues, los participantes aseguran que estas no son claras, sin embargos, son muy importantes para mantener su puesto de trabajo, así, Barkhuizen (2014), Bissola e Imperatori (2010), Carpenter y de Charon (2014), Erickson (2009), Kim et al. (2009), Levenson (2010), Ng et al. (2010), Thompson y Gregory (2012), identifican que, esta población busca un rápido crecimiento laboral, teniendo como base el equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Desde otra perspectiva, un objetivo que se abordó desde la investigación fue la propuesta de estrategias que permitan diseñar un programa de retención del personal, considerando que según Ramírez et al (2018) en la actualidad, este tema es relevante considerando la rotación que se presenta en las organizaciones y la incertidumbre en el mantenimiento del personal dentro de la empresa.

Así pues, de acuerdo con Chiavenato (2011; 2021) una estrategia eficaz retención del personal, debe orientarse en la remuneración, las buenas relaciones y la compensación, por lo cual, es de resaltar que uno de los factores que surgieron en la

propuesta de estrategias fue los salarios, debido a que, este es motivador para los millennials.

De igual manera, Chiavenato (2020) resalta la existencia de un modelo organizacional titulado hombre complejo, pues, en este los colaboradores son capaces de adaptarse al medio, estableciendo una congruencia entre sus valores y la cultura de la empresa, fortaleciendo el clima laboral.

En lo que concierne a los horarios laborales Barkhuizen (2014) asegura que los millennials buscan trabajos apasionantes que propicien el equilibrio entre lo personal y lo laboral, a partir de la flexibilidad, asimismo, resulta fundamental el reconocimiento, pues, estos lo asumen como posibilidad de crecimiento, de esta manera, incluir estos aspectos dentro del plan de retención de personal es fundamental.

## **6.2. CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan de manera consolidada las reflexiones más importantes obtenidas en el proceso de investigación, las cuales se presentarán de acuerdo a cada objetivo del proyecto. Así pues, al identificar las características de los colaboradores en cargos medios de PROCAPS, se encontró que, en su mayoría son personas que tienen altos niveles de autoconfianza y autoestima, además, consideran que tienen alta tolerancia a la frustración, les gusta trabajar en equipo, pero, son individualistas al momento de tomar una decisión.

De manera similar se puede inferir, que las personas encuestadas se sienten impaciente por mostrarse exitoso en el trabajo la mayoría de las veces. En cuanto a la

carga laboral, aseguran que esta no es compensada por el salario, siendo esto lo más importante al momento de buscar un trabajo, seguido del clima laboral.

Por su parte, en cuanto a las principales causas de rotación de los millennials en cargos medios de la organización, se concluye que, el factor más influyente es el salario cuando se percibe como bajo o cuando no compensa los esfuerzos realizados por el personal, a su vez, se destaca el reconocimiento de las labores y finalmente la congruencia entre valores propios y organizacionales, cabe decir que, de acuerdo con las características documentadas de este grupo social, los hallazgos encontrados corroboran lo descrito.

Por otro lado, se encontró que en general los empleados de cargos medios de la organización están motivados por el salario, de igual forma, la mayoría aseguró motivación por reconocimiento, clima laboral, aprendizajes significativos y utilidad social, lo cual, es propio de los millennials.

Con base en lo anterior, se diseñó una serie de estrategias cuyo objetivo es la promoción de la retención del personal millennials, con lo cual se propuso un programa basado en cuatro problemas principales, los cuales son los bajos salarios, el poco reconocimiento, los horarios extensos y las horas improductivas y finalmente, las pocas oportunidades de crecimiento laboral, lo que conllevó a proponer acciones a mediano plazo encaminadas a educación financiera de los colaboradores, la nivelación salarial, bonificaciones, programas de reconocimiento, trabajo bajo la modalidad de disponibilidad y teletrabajo y finalmente el diseño de planes de carrera y sucesión.

De esta forma, se destaca que se cumplió cada uno de los objetivos del proyecto resaltando que los aspectos documentados acerca de los millennials se evidencian claramente en la realidad, por lo cual, es fundamental dar paso a la evaluación de las propuestas con el fin de hacer ajustes pertinentes para su implementación.

### **6.3. RECOMENDACIONES**

Para procesos futuros de abordaje e investigación, se presentan seguidamente, varias sugerencias que permitirán orientar y diseñar nuevos objetivos, que faciliten la profundización en temas relacionados con el objetivo general de esta investigación:

- ✓ Con el fin de ampliar la información y complementarla, para futuros estudios se sugiere hacer un análisis documental de las entrevistas de retiro realizadas a los empleados.
- ✓ Como mecanismo de mejora, se sugiere a la organización tomada para estudio, realizar un proceso de análisis del diagnóstico proporcionado a partir de la entrevista de retiro, lo anterior aportará información para planes al interior de la empresa y alimentará la definición de estrategias.
- ✓ Se sugiere que se revisen los beneficios ofrecidos por la empresa a los trabajadores, ya que, estos consideran que no son suficientemente atractivos o verificar que la comunicación de los mismos, cuente con un diseño de mercadeo adecuado a fin de generar mayor impacto o efecto.
- ✓ Un aspecto a mejorar es en torno a los espacios para la realización de capacitaciones, debido a que, en muchas situaciones estas se realizan en horarios no laborales lo que afecta el entorno extralaboral del empleado.

- ✓ Finalmente, se sugiere realizar un proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional a partir de la medición del clima laboral y generar un plan de intervención que de alcance a la mejora de los puntos débiles.

## Referencias

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business, 49*(2), 173-179.
- Báez Pacheco, N., Esquivel Laurente, J. L., Núñez Bueno, V. A., Rojas Marroquín, A., & Zavaleta Flores, L. A. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación “Y” en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco* (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Perú.
- Barkhuizen, N. (2014). Exploring the importance of rewards as a talent management tool for Generation Y employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(27).  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1100>
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Enfoque global e integral. 2da Edición. Pearson Educación. (Bogotá – Colombia).
- Buitrago García, L. T., García Castillo, B., Ruíz Bautista, T. G., & Suesca Cortés, A. M. (2017). Impacto de los Millennials en los procesos de talento humano en la Corporación Club el Nogal.
- Cantú Reyes, L. G. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. 9na Edición. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. (México D.F).

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. 10ma Edición. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. (México D.F).

Chiavenato, I (2009) *Gestión del talento humano* México: McGrawHill

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. 5ta Edición. ECOE. (Bogotá, Colombia).

De Barranquilla, C. D. C. (2017). *Competitividad de las Pymes en la Región Caribe*.

Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19291/Competitividad%20de%20las%20pymes%20en%20la%20regi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Berríos, O. y Briceño, M. (2009). Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. nivel. *Visión Gerencial*, (8) pp. 47-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545882009>

DeCenzo, J. & Robbins, H. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limusa S.A.

Figueroa Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*.

Finol, M. y Camacho, H. (2008) *El proceso de investigación científica*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz

Galvis Rendón, V., y Marín Higueta, V. (2020). *Influencia de los programas de endomarketing en la retención de talento de la generación Millennial en pequeñas y medianas empresas de Medellín* (Tesis de maestría) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Gavino, M., Wayne, S., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*. 51, No. 5: 665 – 686.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Jones, G., & George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. 6ta Edición. Mc Graw-Hill Companies, Inc. (México D.F).

Manheim, K. (1961). The Problem of Generations. *Reins Journal*, 62(193). Recuperado de: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8376927>

Méndez, J., y Pinzón, M. P. (2018). La importancia de los procesos de entrada en la retención de talento millennial. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2099/TG00904.pdf?sequence=2>

Ministerio de Salud. (2009). Políticas de reclutamiento y selección. Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente. Chile. Recuperado de:

[http://www.minsa.gob.pe/dggdrh/carrera\\_sanitaria/documentos/MANUALES%20E%20INFORMES/Pol%C3%ADticas%20de%20Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n.%20Ministerio%20de%20Salud.%20Chile%202009.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dggdrh/carrera_sanitaria/documentos/MANUALES%20E%20INFORMES/Pol%C3%ADticas%20de%20Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n.%20Ministerio%20de%20Salud.%20Chile%202009.pdf)

Munch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2da Edición, Pearson. (México D.F).

Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, (18), 103-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

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.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

PROCAPS. (2021). *Página oficial*. Recuperado de: <https://www.PROCAPSlaboratorios.com/>

Ramírez, L. M. (2019). *Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración. [Trabajo de maestría]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75883/1072701798.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, R., Royero, G., & El Kandi, O. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. *TELOS, Vol. 21, No. 1: 10-32.*

Ramírez, R., Villalobos, J. &, Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Especial No.18:2076-2101*

Ramos-Barajas, A. L. (2017). Los millennials y la cultura de innovación en las empresas de TI.

Ramos, C. A. (2015). Los Paradigmas de la Investigación Científica. *Revista de Psicología, 23(1), pp. 9-17.*

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.* 1Era. Edición, Uniandes.

Smola K. W. y Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23(4), pp. 363-382.* Recuperado de:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.147>

Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión, (27), 162-200.* Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>

Strauss, B. y Howe, C. (1991). *Retentions Effects of the Generational Change*. New York: New York University Press.

Teng, L. S, Jayasingam, S., Naim, K. y Zain, M. (2018). Debunking the Mith of Money as Motivator in a Multigenerational Workforce. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(1), pp. 129, 148.

Vera-Barbosa, A., y Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de barranquilla, colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. doi:http://ezproxy.uninorte.edu.co:2084/10.15446/innovar.v29n74.82059

Villalobos, J. &, Ganga, F. (2018). Tecnoempresa y Tecnocimiento: Una Perspectiva desde la Bioética Empresarial. *Journal of Social, Technological and Environmental Science*. Vol. 7, No. 3: 214-230.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., y Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology International Journal of Manpower Organization Development Journal*, 23(1), pp. 878–890. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02683940810904376//doi.org/10.1108/01437729710169373%22%3Ehttps://>

Yáñez, P. Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista espacios*, 39 (51) pp, 18-29. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p18.pdf>

Yuperel, B. R., Balderramos, R. P., y Watson, M. A. H. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria del Caribe*, 24(01), 68-76.

## Anexos

## Anexo 1. Cuestionario para la caracterización de millennials.

<b>Cuestionario para la caracterización de colaboradores en cargos medios de PROCAPS</b>				
<i>El presente cuestionario representa un instrumento para identificar las características y motivaciones de los colaboradores en cargos medios de PROCAPS, la información que proporcione será confidencial y sólo se utilizará como insumo para el desarrollo de esta investigación. Le agradecemos responder de forma sincera, teniendo en cuenta que no hay respuestas buenas o malas.</i>				
Edad		Sexo	H	M
Cargo				
Antigüedad en la empresa			Antigüedad en el cargo	
<b>Características personales de los colaboradores</b>				
<i>A continuación, encontrarás una serie de enunciados, marca con una x la frecuencia con la que te sientes identificado con la afirmación</i>				
1. Tengo altos niveles de autoestima y autoconfianza				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
2. Tengo altos niveles de tolerancia a la frustración				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
3. Prefiero trabajar en equipo que de forma individual				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
4. Cuando tomo decisiones me interesa más como me afecta a mí, que como afecta a otros				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
5. Me encuentro impaciente por ser exitoso en el trabajo y ser reconocido por esto				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
6. Siento que tengo muchas responsabilidades en el cargo, que no es compensado por el salario				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
7. La organización tiene definidas las funciones de mi cargo				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
8. Cuando hago algo que considero bueno dentro de mi trabajo me gusta que todos se den cuenta				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
<b>Características motivacionales de los colaboradores</b>				
<i>A continuación, encontrarás una serie de enunciados, marca con una x la frecuencia con la que te sientes identificado con la afirmación</i>				
9. Me encuentro motivado en mi trabajo por el salario que recibo				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
10. Me encuentro motivado en mi trabajo por el reconocimiento que le dan a mi labor				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
11. Me encuentro motivado en mi trabajo por el clima laboral que se maneja				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
12. Me encuentro motivado en mi trabajo porque me proporciona aprendizajes significativos				
<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>

13. Me encuentro motivado en mi trabajo porque me siento útil por la sociedad				
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<i>A continuación, encontrarás una serie de preguntas, selecciona la opción con la cuál te identifiques.</i>				
14. ¿Cuál de las siguientes alternativas consideras más importante al buscar un trabajo?				
a) Salario alto b) Clima laboral adecuado c) Reconocimiento de la organización				
15. ¿Has considerado cambiar de trabajo en los últimos meses?				
a) Si b) No				
16. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que influye en tu decisión de cambiar de trabajo? (puedes seleccionar varias opciones)				
a) Acceso a capacitaciones b) Salario c) Congruencia entre los valores organizacionales y los propios d) Reconocimiento a tus labores e) Clima laboral f) Oportunidad de ascenso				
17. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que influye en tu decisión de conservar tu trabajo? (puedes seleccionar varias opciones)				
a) Acceso a capacitaciones b) Salario c) Congruencia entre los valores organizacionales y los propios d) Reconocimiento a tus labores e) Clima laboral f) Oportunidad de ascenso				
18. ¿Cuál consideras que es la principal causa de desmotivación de los colaboradores en cargos similares al tuyo?				
<b>¡Gracias por tu participación!</b>				