

**Diseño de una estrategia de retención de empleados que pertenecen a la
Generación Y, con nivel académico igual o mayor de tecnólogo y que hacen parte
de pymes proyectizadas del Eje Cafetero**

Emmanuel Amador Moncada

Felipe Muriel Ramírez

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Gerencia de Proyectos

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

2023

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
2. Descripción del problema	8
3. Justificación.....	11
4. Objetivos	12
4.1 Objetivo general:	12
4.2 Objetivos específicos:	12
5. Marco de Referencias Conceptuales	13
5.1 Antecedentes	13
5.2 Generación Y	15
5.3 Empresas pymes enfoque en proyectos.....	18
5.4 Clasificación empresarial.....	18
5.5 Proyecto.....	19
5.6 Retención de personal (gestión humana)	21
5.7 Clima organizacional: motivación, beneficios e incentivos	23
6. Metodología.....	30
6.1 Tipo de estudio.....	30
6.2 Sujetos	30
6.3 Instrumentos	31

6.4 Procedimiento	31
7. Análisis de Resultados	33
8. Propuesta de Estrategias para la retención	47
9. Conclusión.....	51
10. Referencias	54

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Generation Y Perspectives NASA.....	17
Ilustración 2 Pirámide de Maslow	25
Ilustración 3 Incentivos	27
Ilustración 4 Rango de edades	34
Ilustración 5 Nivel de escolaridad	34
Ilustración 6 Tamaño de la empresa.....	34
Ilustración 7 Preferencia laboral: permanencia en la misma empresa	35
Ilustración 8 Área de proyectos en las empresas pymes	35
Ilustración 9 Estructura de proyectos ideal	36
Ilustración 10 Beneficios principales par permanecer dentro de una empresa.....	37
Ilustración 11 Modalidad actual de trabajo.....	38
Ilustración 12 Recompensa por horas extras de trabajo	39
Ilustración 13 Aspectos que influirían en su retiro de una organización	40
Ilustración 14 Recompensación en su trabajo	41
Ilustración 15 Valoración por su trabajo.....	42
Ilustración 16 Autonomía en el puesto de trabajo	42
Ilustración 17 Crecimiento profesional dentro de la organización	43
Ilustración 18 Bienestar dentro de la organización	44
Ilustración 19 Ambiente laboral	44
Ilustración 20 Deseo de quedarse o retirarse de la empresa actual.....	45
Ilustración 21 La empresa cuenta con planes de retención de empleados	46

Resumen

La retención de empleados es una práctica que toda organización debe tener en cuenta en su interior, ya que permite clasificar individuos ubicados en puestos importantes dentro de ésta y así tomar acciones que se orienten a estos perfiles para buscar que permanezcan en sus cargos. Esta investigación se orienta en Diseñar estrategias de retención para la Generación Y, con nivel académico igual o mayor de tecnólogo y que hacen parte de empresas pequeñas a medianas del Eje Cafetero, que a su vez trabajan por proyectos para alcanzar los objetivos. Se plantea recopilar información de los motivos de deserción de los cargos, Identificar los beneficios e incentivos que se emplean para mantener a sus empleados y comprender qué motiva a la Generación Y para seguir vinculada a una empresa. Para realizar adecuadamente la estrategia se debe hacer un trabajo de campo, no sólo con los directivos que ocupan altos cargos, sino también con los empleados en todos los niveles jerárquicos, ello debido a que dichas estrategias son aplicables a los individuos y no a los cargos. Esta metodología fue basada en procedimientos de PMBOK 2021, en el cual se habla de recolección de datos, e interpretación de la investigación mixta de los mismos. El marco de referencia utilizado se fundamenta en los planteamientos de los autores más relevantes en temas asociados, tales como: González, J. A., Chiavenato, I., McGraw Hill., entre otros autores especializados.

Palabras Claves: Generación Y, Retención de personal, Motivación, Rotación de personal

Abstract

Employee retention is a practice that every organization must take into account within its boundaries, since it allows classifying individuals located in important positions within the organization and thus taking actions that are aimed at these profiles and that should remain for its wellbeing. This research is oriented towards Designing retention strategies for Generation Y with an academic level equal to or greater than a technologist who are part of a small to medium-sized company in the (Eje Cafetero) that work by projects, this is supposed to collect information on the reasons for desertion of these positions, Identify the benefits and incentives they use to keep their employees and understand what motivates Generation Y to stay connected to a company. In order to adequately carry out the strategy, field work is carried out not only with managers who occupy high positions, but also with employees at all hierarchical levels, since these strategies are applicable to individuals and not to positions. This methodology was based on the procedures of PMBOK 2021, in which it talks about data collection, and interpretation of the mixed research thereof, in which our frame of reference is based on the most relevant authors in the associated topics such as: González, J. A., Chiavenato, I., McGrawHill ., among other specialized authors.

Keywords: Generation Y, Staff retention, Motivation, Staff turnover

1. Introducción

Actualmente la rotación del personal en las empresas pymes es un gran problema para la realización de sus proyectos, el personal que más rota son las personas pertenecientes a la generación “Y” nacidos entre los años 1980 y 2000 (González, J.A 2018), lo que genera dificultad en las empresas de retenerlos y mantenerlos motivados, perdiendo así lecciones aprendidas y el tiempo invertido en las curva de aprendizaje, disminuyendo su ventaja competitiva, por esta razón la presente investigación “Diseño de una estrategia de retención de empleados que pertenecen a la Generación Y, con nivel académico igual o mayor de tecnólogo y que hacen parte de pymes proyectizadas del Eje Cafetero”, utilizando un tipo de investigación descriptiva y analítica que se desarrolló en diferentes organizaciones, tanto del sector público como privado del Eje Cafetero.

En este estudio se analizan los motivos por los cuales las personas de la generación “Y” desertan de sus empleos, generando alta rotación en las pymes del Eje Cafetero que trabajan por proyectos, de esta manera se pretende sacar métodos de retención adecuados para el sector en seguimiento. También conocer qué acciones toman las empresas pymes como incentivos y beneficios para los empleados para así reducir la rotación y mantenerlos motivados en las empresas. Además, se estudia lo que buscan estas personas de la generación Y en las empresas, qué los motiva a mantenerse en un empleo, qué los mantiene satisfechos y a gusto en su lugar de trabajo y mantenerse vinculados a las empresas.

2. Descripción del problema

Para la gerencia de proyectos de las empresas pequeñas a medianas del Eje Cafetero es de gran importancia conocer los motivos y razones por las cuales su personal perteneciente a la generación Y se retira de los proyectos con mayor frecuencia, abandonando sus cargos, lo que genera un problema para su crecimiento y expansión. Estas empresas que trabajan por proyectos suelen contratar personas de distintas áreas de conocimiento, buscando perfiles profesionales con formación de tecnólogos, universitarios y/o posgrado y que hoy en día se encuentran en el rango de edades de 22 a 40 años. Estos profesionales pertenecen a la generación “Y”, y tienen varios rasgos particulares, según un artículo aparecido en *El Tiempo* (2016) “los ‘millennials’ les interesan trabajos donde puedan viajar, conocer, experimentar. Son muy acelerados y recién entran a una compañía quieren saber dónde estarán en un año, qué nueva experiencia les pueden ofrecer.” (Guzmán, 2016). Esto se da porque tienen grandes expectativas y no toman un mismo empleo para toda la vida, son una generación que maneja la tecnología informática y siempre están conectados a redes sociales, esto genera una necesidad de inmediatez, son impacientes por obtener éxito.

Esta generación en el ámbito laboral es muy multifacética, pueden realizar varias tareas a la vez y les gusta conocer de diferentes temas, lo que los hace muy eficientes para trabajar en equipo, además les gusta tener un contacto directo con sus jefes y una retroalimentación constante. Para ellos el compromiso no tiene nada que ver con cumplir horarios ya que les gusta trabajar por sus objetivos, una de las razones de su alta rotación es que están en constante búsqueda de desafíos siempre buscan no quedarse “estancados”, crear sus emprendimientos y trabajar por sus propios proyectos (Sánchez, 2011, como se citó en Guzmán, 2016).

Estas preferencias de la generación Y ha significado un reto para la gestión humana, de acuerdo al artículo del periódico *El Tiempo* “Millennials: una generación de alta rotación”

Una ejecutiva que prefiere mantener su nombre en reserva y que cuenta con más de 30 años de experiencia en recursos humanos explica que generación tiene competencias mucho más altas de las que pudieron tener los profesionales hace unos 10 años, tiene mejor manejo de idiomas, de la información, es muy inquieta, busca más, es proactiva, más audaz a la hora de manejar sistemas, de enlazar datos e información, pero también es poco comprometida (El Tiempo, 2016), esto genera rotación voluntaria apenas se terminan los proyectos, perdiendo curvas de aprendizaje.

Otro factor importante que engrandece el problema de rotación son los beneficios e incentivos que las pequeñas y medianas empresas otorgan a sus empleados millennials, por lo general estas empresas se limitan a cumplir con lo mínimo exigido por la ley, salario, prestaciones sociales, pero no otorgan a sus empleados beneficios diferentes y no buscan incentivar, como se muestra en el artículo de la revista *Semana*: las pymes en su mayoría ofrecen bajas condiciones de trabajo, debido a la baja formalización empresarial y a las pocas estrategias de gestión del talento humano e indicadores para realizar seguimiento (Semana, 2019).

Para en agosto del 2019, Michael C. Elkin, director técnico principal del programa Score Global desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), manifestó que en el mundo estas compañías no suelen cumplir lo que el organismo promueve: un trabajo productivo, seguro y saludable. Según el experto, la presión constante que experimentan las pymes para alcanzar sus objetivos de productividad y crecimiento, así como las demandas de la sociedad y el tener que trabajar, en muchas ocasiones con pocos recursos, hace que olviden y desconozcan el papel de sus trabajadores para lograr sus metas (Semana, 2019). Lo que genera que los millennials que trabajan en estas empresas estén en constante búsqueda de nuevos empleos, nuevos proyectos.

Para ello la presente investigación pretende conocer los motivos de la alta rotación de estos empleados, cuáles son sus principales motivaciones para mantenerse vinculados a estas empresas; qué beneficios o incentivos utilizan las empresas para retener el personal y cuáles estrategias han sido exitosas para, con esta información, poder diseñar una estrategia de retención. De esta manera se pretende mejorar el desarrollo y cumplimiento de las funciones, y lograr sostenibilidad del recurso humano dentro de los proyectos. Es entonces fundamental la comprensión de los factores o motivos de rotación de los empleados de la generación Y dedicados a proyectos de la Compañías objeto de estudio, pertenecientes al Eje Cafetero, durante los años 2020 y 2021. Comprender las causas de rotación voluntaria que se presenta frecuentemente de la generación en estudio, permitirá a la organización emplear estrategias y acciones para potenciar y retener sus empleados de manera eficiente.

3. Justificación

Las empresas pymes tienen gran importancia en la economía mundial, al jugar un papel importante para el crecimiento de los países y los indicadores de empleo, ya que, según varias cifras, estas empresas generan entre el 60% y el 70% del empleo (Semana, 2019), por esto la importancia de que las empresas tengan estrategias concretas para el bienestar de sus empleados y reducir la rotación.

Al tener en cuenta que lo costosa que sale una alta rotación para las empresas. Según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones” (Portafolio, 2016), lo cual refiere un costo muy elevado para todas las pymes y aún más para las dedicadas a la realización de proyectos, ya que pierden lecciones aprendidas y curvas de aprendizaje.

Además, teniendo en cuenta que las personas de la generación “Y” son las que más rotan en sus empleos y también son la mayor fuerza laboral en estos tiempos: “los millennials son alrededor del 50% de la fuerza laboral, y eventualmente serán la mayoría en mercado, por lo tanto, es un grupo muy importante de estudiar debido a que serán el futuro de las empresas” (Ríos & Ramírez, 2021), por esto es importante pensar en esta población de estudio, con el fin de disminuir la rotación de personal.

Conocer cuáles son las motivaciones de la generación “Y” y qué estrategias, incentivos y beneficios utilizan las empresas para determinar si están alineadas con las necesidades de esta población, es importante para poder diseñar estrategias adecuadas que funcionen y así reducir la rotación de personales en las empresas pymes dedicadas a proyectos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general:

Identificar variables que inciden en la retención o retiro de la generación Y con nivel académico igual o mayor de tecnólogo y hacen parte de empresas pequeñas a medianas del Eje Cafetero que trabajan por proyectos.

4.2 Objetivos específicos:

Identificar los motivos de deserción de los cargos representados por la Generación Y asignados a las áreas de proyectos.

Conocer los beneficios e incentivos que las pequeñas y medianas empresas con énfasis en proyectos del Eje Cafetero emplean para mantener a sus empleados, denominados Generación Y.

Recopilar información de planes de retención exitosas para incentivar y mantener los millennials en sus cargos por mayores periodos de tiempo.

Identificar los elementos a considerar en el diseño de las estrategias acordes a las dinámicas de las empresas, con énfasis en proyectos, que favorezcan la permanencia de la generación Y.

5. Marco de Referencias Conceptuales

5.1 Antecedentes

Los marcos teóricos de las diferentes investigaciones indagadas, en sus principales ejes temáticos guardan coherencia con conocer ampliamente el comportamiento y las características de la generación Y, conociendo cuáles son sus principales motivaciones laborales, sus habilidades y sobre todo saber cuáles son sus aspiraciones para mantenerse vinculados y motivados dentro de una organización. Otro eje temático que es común entre los diferentes trabajos es índice de rotación de personal con el objetivo de crear tendencias de población y motivos comunes por los cuales las personas dejan sus puestos de trabajo y entender el impacto negativo que tiene esta rotación a las empresas (Barranco & Príncipe 2021; González 2018; Báez, et al., 2017; Ríos & Ramírez, 2021; Guzmán 2016).

Para llevar a cabo estas investigaciones, los diferentes trabajos utilizaron el *tipo de investigación* descriptiva, para ello recolectaron datos de carácter cuantitativo obteniendo información primaria, utilizaron *instrumentos* como encuestas, entrevistas y observación directa y realizaron un muestreo de acuerdo a la población investigada, con el objetivo de identificar niveles de motivación y factores claves para evitar la rotación del personal de la generación Y (Barranco & Príncipe 2021; Gonzales 2018; Báez, Esquivel, Núñez, Rojas, Zavaleta, 2017; Ríos & Ramírez, 2021; Guzmán, 2016).

Para el caso de los *sujetos*, todos los trabajos están enfocados en analizar la generación Y, pero se diferencian en el sector en el cual realizan la investigación, para González (2018) su población de análisis fueron jóvenes colombianos pertenecientes a la generación Y de una empresa de telecomunicaciones, los cuales ocupan cargos de las áreas administrativas; para Barranco y Príncipe (2021) su trabajo se enfocó en jóvenes millennials pertenecientes a la empresa PROCAPS, del sector farmacéutico, y que ocuparan rangos medios dentro de la compañía; Ríos y Ramírez (2021) tomaron como unidad de análisis millennials colombianos que

se encuentran trabajando en pymes del Valle de Aburrá; para Guzmán (2016) su población de análisis fueron personas pertenecientes a la Generación Y de la Provincia de Mendoza entre 18 y 30 años, con diversas profesiones, niveles socioeconómicos y educativos distintos, por último, para el sector financiero de cusco tomaron una población de trabajadores de la generación Y en entidades bancarias de Cusco (Báez, et al., 2017). Los principales resultados fueron:

El análisis de *resultados* de González (2018) afirma que las principales causas son el salario y el desarrollo personal, las relaciones, éstas originan la rotación del personal dentro de la empresa de telecomunicaciones Direct tv. Y como motivo secundario el ambiente laboral, al destacar que el líder es de vital importancia para reducir la rotación de personal, ya que un liderazgo pobre puede llevar a aumentar la rotación. Y destaca como principal razón para quedarse en la compañía, el balance vida y trabajo.

Para Barranco y Príncipe (2021):

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 (p.76).

Ríos y Ramírez (2021) concluyen que:

A pesar de que el salario sea un factor importante para que las personas permanezcan o se motiven en estar en una organización, estas consideran primordial un buen ambiente laboral y bienestar ofrecido por la compañía, esto se puede obtener por medio de planes o capacitación de desarrollo del personal, obras de caridad o incentivar el cuidado del medio ambiente. Además, buscan poder tener flexibilidad

para poder desarrollar no sólo su vida laboral, sino también su vida social y personal.
(p.59).

Además, afirman que *“Los costos de la alta rotación pueden ser muy altos e impactar fuertemente a las pymes dependiendo de las características del puesto y de las personas a reemplazar”* (Ríos & Ramírez,2021, p.59).

Báez et al., (2017) afirman que *“el 100% del personal que presentó bajos nivel de satisfacción laboral, el 75% presentó rotación de su puesto laboral; en cambio, si el personal presentó muy alto nivel de satisfacción laboral, solo en el 37.5% presentó rotación”* (p.74)

Estos antecedentes nos dan una base importante de la relación que tiene la rotación de la Generación Y en distintos sectores, como lo es el sector de la Tecnología y entidades Bancarias. Así poder hacer una correlación a nuestro sector de organizaciones dentro del Eje Cafetero que se dedican a proyectos, para de esa manera relacionar tendencias y comportamientos similares a aplicar.

5.2 Generación Y

Las personas de la generación “Y” son aquellas que nacieron entre 1980 y 2000, este rango de años serán la base para el presente trabajo al hablar de la generación “Y”, clasificándolos de la siguiente forma:

En este caso hablaremos de los tipos de millenials colombianos:

Los Millennials tipo A. Son individuos con salario alto, sin obligaciones familiares restrictivas o que tiene la capacidad de solventarlas, y lo que tratáremos acá que tengan un alto nivel de formación (universidad o posgrado) (González, et al., 2019, pp.57-59).

Los Millennials tipo B. Son individuos cuyo salario es proporcional a la estructura que ocupa en la jerarquía organizacional, este rango también aplica en nuestra investigación debido a su cargo. En el cual éste espera que del asenso seguro que permita mejorar su calidad de vida crecer con la organización. Aunque No tiene obligaciones familiares o no se convierten en un impedimento para su carrera profesional, y está pasando por un proceso de formación que lo lleva a transitar hacia el nivel directivo (González, et al., 2019, pp.57-59).

Los Millennials tipo C. Es un individuo que tiene un salario y cargo bajo en la estructura organizacional, no posee obligaciones familiares restrictivas (hijos) y posee un bajo o medio nivel de formación educativa.

Los Millennials tipo D. Es el millennials tipo C, pero con algún tipo de una obligación familiar (hijos) (González, et al., 2019, pp.57-59).

Además, esta generación no sólo se clasifica así por los años en los que nacieron, esto significa que las generaciones pueden comprenderse por lo biológico, pero especialmente por lo histórico o lo social. En esta investigación, la clasificación demográfica Generación Y en línea de tiempo le precede a la generación X, y antecede a la generación Z; en cuanto a fechas de inicio y fin varían entre región por sus comportamientos. Según (Díaz, López & Rocallo, 2017), los millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y describen esta generación como altamente tecnológicos, integran la tecnología en su estilo de vida, han crecido relacionados con el internet y los avances tecnológicos y redes sociales. Adicionalmente, según el Periódico BBC (2022), la generación Y se ha esforzado por conseguir sus objetivos de vida, pero con un resultado de frustración en muchos casos. Los estudios universitarios se equiparaban con éxito laboral y, sin embargo, logran la meta de manera oportuna.

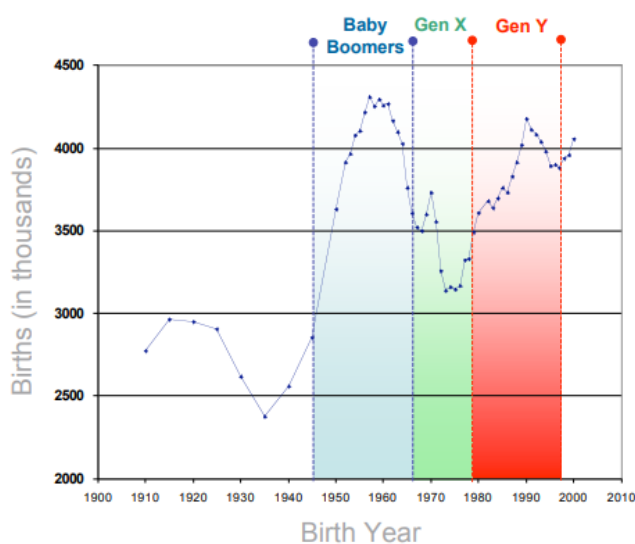


Ilustración 1 Generation Y Perspectives NASA

Los de esta generación son descritos como flojos y que esperan reconocimiento rápido, como lo muestra una historia en la revista *Time* escrita por Schawbel (2012): se demuestra que los millennials "quieren horarios de trabajo flexibles, más 'tiempo para sí mismos'. Otra historia de *Time* (2013), titulada "The Me Me Me Generation", comienza con el relato de que los de esta generación: Son narcisistas. Son flojos. Están mimados. Estos estereotipos negativos son los más representativos de esta generación Y, sobre estos valores o debilidades los critican. Están respaldados por una década de investigación sociológica que dice que los millennials pueden simplemente estar adaptándose exponencialmente a un mundo moderno, en el que la evolución lleva que experimenta un rápido cambio tecnológico.

Además, La generación Y se considera a sí misma más narcisista que las demás generaciones, a pesar de que no lo ven como una ventaja. Main (2017), esto ratifica que son personas más mimadas y que se deben manejar con más cuidado.

5.3 Empresas pymes enfoque en proyectos

Según la revista FORBES Colombia (2022),

Las pymes son el músculo empresarial de Colombia. Según datos de Acopi, el gremio de las MiPymes, en el país hay cerca de 2,5 millones de MiPymes que representan el 90% de las empresas colombianas y emplean al 65% de la fuerza laboral nacional (pág. 1).

Así, para entender las pymes tenemos una clasificación, según el “DECRETO 957 DE 05 JUNIO DE 2019”

5.4 Clasificación empresarial

Ahora, según la evolución de las pymes, tenemos las proyectizadas, que son una clasificación del tipo de organizaciones en las que difieren los métodos de abarcar los proyectos dentro de la organización: Se conoce que la clasificación empresarial influye en qué tipo de proyectos maneja, es una pieza importante para el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los proyectos en juego, de tal manera teniendo organizaciones especializadas en proyectos de su mercado laboral primario (Buchtik, 2012).

Se entiende por Cultura de Gestión de Proyectos al método que permite la definición, priorización y ejecución de proyectos dentro de un marco de políticas, expresando los valores o sistemas de valores que mantienen la organización y sus miembros/grupos de miembros, soportados en la aplicación de metodologías de diseño y ejecución, y en un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficiente y eficazmente los objetivos de los proyectos. (Lázaro, D, et al., 2013, p 13).

A continuación, tenemos los siguientes términos para comprender el funcionamiento y alcance de las pymes proyectizadas:

5.5 Proyecto

La definición otorgada a los proyectos por el Project Management Institute es la más utilizada a nivel global y expresa que un proyecto se define como:

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto, los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (PMI, 2021, p 31).

Ciclo de vida del proyecto

Al interpretar la línea de tiempo sabemos que un proyecto es:

La serie de pasos de un proyecto desde su inicio al fin son generalmente secuenciales y se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto de acuerdo con la metodología que se use si es Scrum, Tradicional o híbrida, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación es única y especial para cada proyecto (PMBOK, 2013, p. 38).

Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Un ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán

ampliamente, dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado (PMBOK, 2021).

Gestión de proyectos

Para el PMI (2021)

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en los siguientes cinco grupos de procesos: • Inicio • Planificación • Ejecución • Monitoreo y control • Cierre (p. 203).

Dirección de proyectos

Aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de éste. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivos, híbridos y adaptativos) (PMBOK, 2021).

En el entorno organizacional con énfasis en proyectos se han contratado empleados denominados millennials o generación Y colombianos (nacidos entre 1981-2000), en el cual se ha presentado un movimiento de alta rotación de estos mismos. La Generación Y colombiana tiene cuatro tipos que los clasifica, creando un perfil del millennial colombiano, a partir de las categorías utilizadas para el análisis (González, et al., 2019).

5.6 Retención de personal (gestión humana)

La retención de empleados es una práctica que en el mundo moderno ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que ésta permite identificar y clasificar empleados ubicados en cargos fundamentales dentro de la empresa, de tal manera que se puedan realizar acciones que garanticen a que permanezcan en la organización. Para así, de esta manera, poder tener un recurso humano más estable, productivo y que sea fiel dentro de la organización. Cuando hablamos de La retención de empleados se especifica que son “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8). Para las pymes es importante seguir los pasos de las grandes empresas, como lo mencionan Barragán, Castillo & Guerra (2009), las grandes empresas son muy conscientes de la importancia de retener a los empleados y que hacerlo implica la atención para que dichos empleados estén satisfechos y se desempeñen de manera productiva, eficiente y orientada al cliente, impactando de forma directa los objetivos estratégicos de la organización, lo que es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización puedan llevarse a cabo. Ello es importante debido a que en este momento las pymes son como el periodo de prueba, escuela de aprendizaje para los empleados de las grandes empresas, al quedarse sin fuerza laboral con experiencia, se coloca en juego es la permanencia de un empleado o sujeto *“ese factor diferenciador de la organización que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en logros de tipo profesional, ‘el conocimiento’”* (González, 2009, p. 7). Por otro lado, Velasco (2010) manifiesta la importancia de que se debe diseñar un plan de retención en una empresa, es muy importante hacerse varias preguntas, como por qué y a quiénes se quiere retener, ya que daría más facilidad de crear mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión de la compañía; pero teniendo muy presente que todas esas estrategias deben ser creíbles y mejoradas conforme las necesidades de la organización, para que así el proyecto funcione.

Retener a los empleados: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, comparándolos con el mercado, la tasa de rotación aumenta. Para una organización su activo más valioso debe ser el recurso humano (Chiavenato I., 2000).

Por esto la gerencia de recursos humanos es un área que toda empresa debe poseer, con la finalidad de poder realizar las tareas de selección, adiestramiento, motivación, valoración y retribución del trabajador. Este departamento debe estar formalizado y de acuerdo con las tendencias actuales, debe implementar procesos que permitan gerenciar todas las etapas álgidas referidas al manejo del talento humano en las empresas (Checa et al., 2020 y Salas, et al., 2021).

De tal manera, que la influencia en el capital humano es un aspecto primordial para el crecimiento organizacional, esto se logra a través del adiestramiento, aprendizaje y transformación del conocimiento, lo cual consolidará sus capacidades individuales y trascenderá en su rendimiento dentro de la organización; considerando que hay una identificación del capital humano con los procedimientos y objetivos de la organización, dando como resultado el aumento de la productividad. Por esta razón, las organizaciones le dan más atención al aumento del conocimiento y el adiestramiento constante del capital humano, aplicando sistemas de incentivos y compensación, según las capacidades obtenidas durante el adiestramiento (Dávila, et al., 2021).

Cabe considerar, por otra parte, que los incentivos laborales constituyen una manera de distribuir los beneficios obtenidos por el éxito de la organización, mediante los resultados logrados y que los trabajadores van generando dentro de este marco (Dessler & Varela, 2017). Además, Robbins (2009), define la rotación como el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, una tasa elevada de rotación

interrumpe el funcionamiento eficiente de una organización cuando el personal ya preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen esos puestos.

Procesos de la Gestión de los recursos humanos del Proyecto

Los procesos de gestión de los recursos humanos comienzan desde la etapa de la planificación, con la intención de Identificar y documentar los roles y responsabilidades y a su vez identificar habilidades y aptitudes requeridas dentro de la organización. Durante este proceso se crea el plan para la dirección del personal.

Según PMI (2017), la planificación de la gestión de recursos implica la identificación de los recursos existentes y la necesidad de recursos adicionales. En el caso de los recursos humanos, la suma de los recursos necesarios para completar con éxito cada componente puede ser menor que la cantidad total de recursos necesarios para completar el programa, porque los recursos se pueden reasignar entre los componentes que se completan. Tanto los proyectos y los programas son asociados con la complejidad y la efectividad, ésta puede ser moldeada por el recurso humano, comportamiento humano, y comportamiento sistemático.

5.7 Clima organizacional: motivación, beneficios e incentivos

El clima organizacional es un tema cambiante, único y particular en cada empresa, muchos factores juegan en la parte de mover fichas, de cómo se siente el Clima dentro de las mismas organizaciones, así como por el simple hecho de ser compuestos por humanos, estos ya lo hacen un organismo único. Así mismo miraremos cómo este clima influye en la retención de empleados por los siguientes conceptos: La teoría de la *motivación* comienza con los estudios de Freud y Jung, gira alrededor del principio hedonista, lo que determina que las personas actúan

buscando el placer y siempre evitando el dolor, da una visión para predecir, de acuerdo a la naturaleza humana, qué puede hacer o cómo puede actuar una persona o un grupo de personas en ciertas circunstancias (Fisher, 2005). En 1964 Víctor Vroom definió la motivación como un proceso controlado directamente por el individuo, que toma sus decisiones dependiendo el resultado que desee.

Un individuo está motivado si cree que:

- Hay una correlación positiva entre esfuerzo y desempeño.
- Un desempeño destacado resultará en una recompensa deseada.
- La recompensa satisfacer una necesidad importante.
- El deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para realiza un esfuerzo que valga la pena (LRH, 2005).

Según el PMBOK (2021), aparecen teorías de motivación y comportamientos que agrupan a los individuos de la siguiente manera:

Teoría X, teoría Y y Teoría z

Douglas McGregor ideó los modelos de teoría X y teoría Y que representan un espectro de motivación de los empleados y los correspondientes estilos de administración, esto fue ampliado más tarde para incluir la teoría Z. (PMBOK, 2021. p.255)

Teoría X. El lado X del espectro asume que los individuos trabajan con el único propósito de obtener ingresos. No son ambiciosos ni están orientados a lograr metas. El correspondiente estilo de gestión para motivar a estos individuos es un enfoque practico y top-down. Este estilo de gestión se ve a menudo en un entorno de producción o de trabajo intensivo, o uno con muchas capas de administración. (PMBOK, 2021. p.255)

Teoría Y. El lado Y del espectro asume que los individuos están intrínsecamente motivados por hacer un buen trabajo. El estilo de gestión correspondiente tiene un toque más personal de coaching. El supervisor alienta la creatividad y la discusión. Este estilo de gestión se ve a menudo en los entornos de trabajadores creativos y del conocimiento. (PMBOK, 2021. p.255)

Teoría Z. Abraham Maslow vio la teoría Z como una dimensión trascendente para el trabajo, donde los individuos están motivados por la auto-realización, los valores y una vocación superior. El estilo de gestión óptimo en la situación es el que cultiva la percepción y el significado (PMBOK, 2021. p.255).

Adicionalmente, Abraham Maslow en su obra *A Theory of Human Motivation* de 1943, defiende que a medida que las personas satisfacen las necesidades simples o básicas, comienzan a tener necesidades mucho más complejas, lo que quiere decir que a medida que el ser humano cumple una necesidad, desarrolla más ambiciones y necesidades más difíciles de suplir.

En este sentido, una teoría en la que expresó una jerarquía de necesidades humanas e ilustró a través de su conocida “pirámide de necesidades”



Ilustración 2 Pirámide de Maslow

Fuente: (Ceolevel, 2015)

Maslow dividió la pirámide en cinco niveles, donde define el nivel más bajo como lo esencial para el ser humano poder vivir y a medida que la pirámide va subiendo de nivel, la complejidad aumenta hasta llegar a un nivel de autorrealización, lo cual se constituye como el nivel de placer o satisfacción más alta que puede lograr el ser humano (Maslow, 2019). Estos niveles de la pirámide los clasifica de la siguiente manera:

Nivel 1: necesidades fisiológicas.

Nivel 2: necesidades de seguridad.

Nivel 3: necesidades sociales.

Nivel 4: necesidades de aprecio.

Nivel 5: necesidades de autorrealización. (La pirámide de Maslow, 2019)

Por otro lado, La versión de William Ouchi de la teoría Z se basa en mantener motivadas a las personas que trabajan en la organización, construyendo y estructurando puestos de trabajo para toda la vida, donde el principal interés se enfoca en el bienestar de los empleados y sus familias, este tipo de gestión propone promover la productividad, la moral y la satisfacción (PMBOK, 2021).

También, el comportamiento organizacional debe ir orientado a la teoría de la expectativa, la cual se relaciona con la definición de motivación de Víctor Vroom que explica que una persona define su actuación de una manera específica, eligiendo unos comportamientos sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento ejecutado (LRH, 2005).

Bienestar laboral: es una de las claves para conseguir que las personas en su ambiente laboral sean productivas y se mantengan motivados y comprometidos con la organización. Ya

que sentirse bien y feliz en su lugar de trabajo es fundamental para estar bien en todos los ámbitos de la vida, debido a que la mayor parte del tiempo las personas están en su lugar de trabajo (AAPSA, 2021).

Incentivo se define como:

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos (Chiavenato, 2000, p. 71).

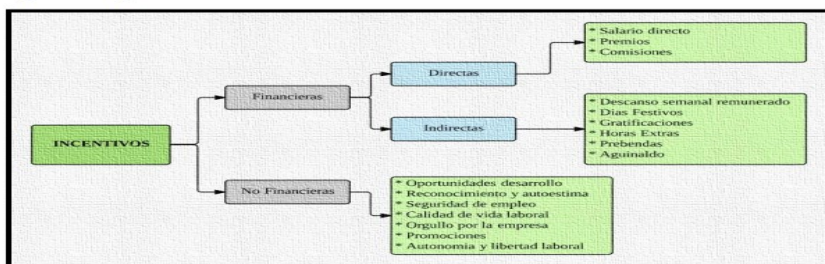


Ilustración 3 Incentivos

Fuente: Gestión del Talento humano (Chiavenato I. ,2009)

Como menciona Fisher, las normas que regulen el sistema de motivación de los empleados deben ser comunicadas de forma clara y correcta a todos los participantes antes de que den comienzo. Sin ser exhaustivos, la comunicación debe tener en cuenta aspectos que ayuden a un buen entendimiento de lo que se desea hacer en la organización, deben tener claro, quiénes podrán participar en el sistema de incentivos, saber y publicar claramente cuáles serán los objetivos y lo que se espera alcanzar con esta iniciativa, cuál va a ser su duración, alcance y cómo poder ser beneficiario y sobre todo saber cuáles son las responsabilidades y derechos que

tienen cada una de las personas que participan, tanto en forma de beneficiarios como de quienes lo hacen posible (Fisher, 2005).

El término *beneficio* se define como:

Aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad (Chiavenato I, 2000, p100).

“A las organizaciones les interesa invertir en recompensas o incentivos para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos” (Chiavenato I., 2009, p67).

Recompensas: es la compensación por un servicio, actividad o tarea prestada por una persona. Las recompensas se anuncian comúnmente para la captura o la recuperación de una persona o de una cosa (AAPSA, 2021).

Motivación laboral: Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación con todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de ésta, es decir, en relación con el trabajo (AAPSA, 2021).

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral o la satisfacción del empleado es una medida de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo, les guste o no el trabajo o los aspectos individuales o facetas de los trabajos, como la naturaleza del trabajo o la supervisión (AAPSA, 2021).

Es por lo que además las empresas deben preocuparse por dar incentivos más allá de los económicos, deben proporcionar aspectos que las personas deseen, como lo son un buen

ambiente de trabajo, libertad en la toma de decisiones y un sistema de reconocimiento que les permita crecer dentro de la organización y alcanzar sus metas. También es importante que los trabajadores estén de acuerdo con las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo y saber que su trabajo es relevante tanto para ellos como para la empresa, ayudando a alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales. A su vez es necesario un proceso de retroalimentación que permita mejorar continuamente. Estas compensaciones no económicas pueden ser muy importantes ya que las personas comienzan a trabajar de forma más apasionada, ya que se sienten a gusto con su puesto de trabajo (Dávila et al., 2021).

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Robbins y Judge (2009), indican que la fuerza de trabajo es igual, aunque las directivas de las organizaciones deben dejar de pensar que todas las personas son iguales y tienen las mismas necesidades, deben cambiar esta filosofía por una que reconozca las diferencias y responda a ellas de forma diferente garantizando una mayor productividad y un mejor ambiente para los empleados. Este cambio de mentalidad en las directivas proporciona un crecimiento en la organización en temas relacionados con capacitación para la diversidad, cambiar los programas de prestaciones para alimentar las diferentes necesidades, ya que todos son distintos. Esta diversidad si se maneja de forma positiva, logra incrementar la creatividad y la innovación, brindando perspectivas distintas para la solución de problemas y proyectar a futuro la organización (Robbins y Judge, 2009).

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

En el siguiente trabajo se realiza una investigación intencional de carácter cuantitativo de la información recolectada y analizada. La información Cuantitativa, se utiliza cuando hay la recolección y análisis de datos extraídos de fuentes primarias, de bases de datos, con el fin de comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, mediante un análisis estadístico (Santander, 2021). “Investigación Cualitativa, implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen” (Santander, 2021). Se usa en entrevistas y encuestas a *empleados de las áreas* de proyectos de las organizaciones pymes del Eje Cafetero. Se empleará tipo de investigación descriptiva, para Tamayo (2006) el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, recolección, análisis e interpretación a partir de la naturaleza de los datos, trabajando sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

6.2 Sujetos

Muestra intencionada caracterizando la muestra los perfiles edades, tipo de empresas, en un cuadro que se pueda resumir, decir que son estudiantes de EAFIT sede Pereira. Siendo profesionales del eje cafetero, con estudios desde técnico hasta postgrados, correspondientes a la generación Y, nacidos entre el 2000 y 1984.

El muestreo intencional consiste en seleccionar las personas de forma intencional, para lo cual no se tienen intervalos de confianza al estipular el valor poblacional, sino que sólo se

pueden hacer estimaciones puntuales. En este caso los sujetos que participaron en la investigación se tomaron de una muestra representativa calculada e intencionada de 50 empleados, de una población que pertenezca a la generación Y entre los años 1981 y 2000, que sean tecnólogos, universitario y/o con posgrado que trabajan en empresas pymes de Pereira, a su vez estudiantes activos de la Universidad EAFIT. Las personas se seleccionaron de manera intencional bajo el análisis de que los estudiantes cumplen automáticamente con los criterios requeridos entre los distintos programas que ofrece la Universidad EAFIT, Adicionalmente, que la Sede Pereira es el centro de reunión de los profesionales del Eje Cafetero, dando una muestra importante de la zona evaluada con su diversidad de empresas pymes.

Si se llega a requerir, se entrevistará a las altas gerencias y/o las áreas de recursos humanos de 5 empresas pymes enfocadas en proyectos pertenecientes a Pereira para contrastar ambas visiones ante una misma situación.

6.3 Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de la encuesta por Google forms y entrevistas guiadas semiestructuradas. Según el PMBOK (2021), las encuestas son formas efectivas de determinar si los interesados brindan el apoyo, opiniones o se oponen a lo descrito. Se pasan por una prueba piloto, luego se da lugar a la caracterización de la población de muestreo que incide en el marco de evaluación.

6.4 Procedimiento

Las fases se llevaron a cabo de la siguiente manera:

Fase I: Diseñar un cuestionario y la entrevista semiestructurada, pasándolas por una prueba piloto a una población capacitada, ésta fue creada en Google forms con 25 preguntas debidamente organizadas y enfocadas a los objetivos específicos.

Fase II: Se ejecutan las encuestas, se obtiene la información y se consolida bajo una matriz desde los conceptos de la estadística descriptiva.

Recopilar información. A veces, la incertidumbre puede reducirse al hallar más información, tal como realizar investigaciones, involucrar a expertos, o realizar un análisis de mercado. también es importante reconocer cuando la recopilación y el análisis de información adicional exceden el beneficio de obtener esa información adicional (PMBOK, 2021, p. 214).

Fase III: Se comparan los resultados cuantitativos con el fin de revisar si existen brechas o coincidencias significativas. Además de los factores (identificación y análisis) que inciden en la rotación de personal, de acuerdo con su impacto y relevancia. Esto se hace por medio de estadística descriptiva para la lectura de resultados por medio de gráficos y tablas.

Fase IV: Se determina cuáles son las variables que inciden en la retención o retiro de la generación Y en las pymes del Eje Cafetero. Estas variables serán utilizadas para dar recomendaciones a las pymes enfocadas a proyectos en relación con los resultados obtenidos en la investigación.

7. Análisis de Resultados

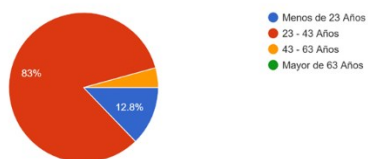
La Generación Y se ha diferenciado de todas las generaciones anteriores debido a su estrecha relación con la tecnología en su día a día. Es por ello que ha sido clasificada como la generación No Comprometida, Perezosa, y cambiante, pero también esta generación a ha desarrollado habilidades como transdisciplina, conexión y comunicación. (Díaz, López & Rocallo, 2017).

La Generación Y se identifica por querer un equilibrio entre sus vidas laborales y personales; por esta misma razón buscan flexibilidad en la jornada laboral, beneficios que sean afines a sus intereses y que apoyen a su crecimiento personal, no están de acuerdo con estructuras rígidas y requieren posiciones interesantes dentro de la organización, además de necesitar retroalimentación constante, quieren aportar al objetivo de sus organizaciones, pero también que sus organizaciones aporten a su objetivo de vida para crecer en conjunto (Díaz, López & Rocallo, 2017).

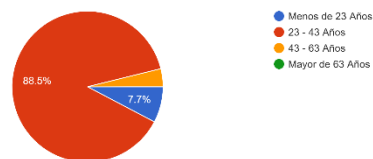
Los datos recopilados para realizar la presente investigación se obtuvieron mediante la realización de 47 encuestas a estudiantes activos de la Universidad EAFIT, para la muestra representativa calculada e intencionada se realizó un filtro para obtener las características deseadas, quedando así 26 personas para el análisis de resultados. Esta muestra pertenece específicamente a personas que pertenecen a la Generación Y, que son tecnólogos, universitario y/o con posgrado que trabajan en empresas pymes de Pereira.

Ilustración 4 Rango de edades

¿En qué rango de edad se encuentra?
47 responses



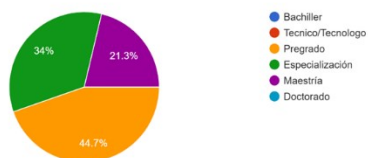
¿En qué rango de edad se encuentra?
26 responses



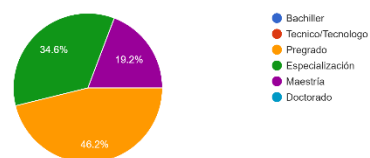
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5 Nivel de escolaridad

¿Cual es tu nivel Escolar?
47 responses



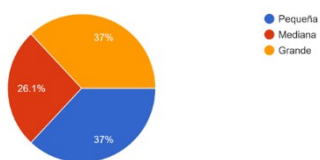
¿Cual es tu nivel Escolar?
26 responses



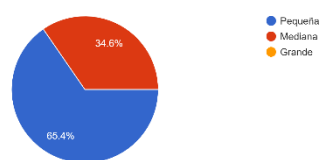
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6 Tamaño de la empresa

Especifique el tamaño de la empresa
46 responses



Especifique el tamaño de la empresa
26 responses

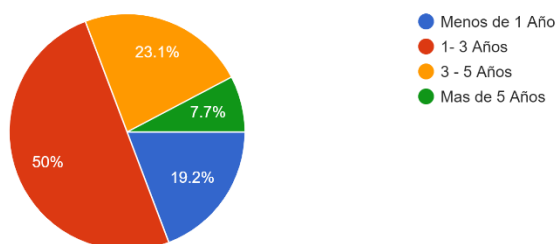


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7 Preferencia laboral: permanencia en la misma empresa

¿Cuanto lleva trabajando dentro de su organización?

26 responses



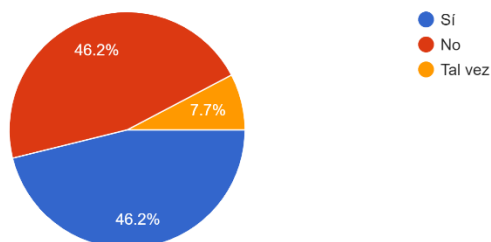
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que sólo el 30.8% de los encuestados respondió que lleva 3 o más años dentro de la misma organización, lo que indica que la Generación Y son personas que buscan el cambio y el constante crecimiento, y demuestra que el 69.2% no son tan constantes dentro de las organizaciones, concordando con el estudio realizado por Deloitte (2014), donde concluyen que los millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.

Ilustración 8 Área de proyectos en las empresas pymes

¿Su empresa cuenta con área de proyectos?

26 responses



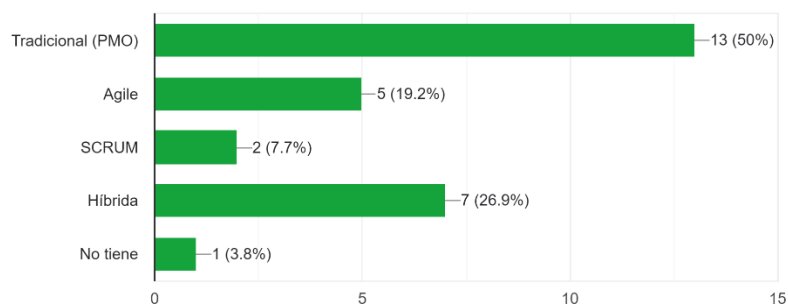
Fuente: Elaboración propia

Dentro de la investigación realizada podemos observar que el 53.9% de las empresas pymes no cuenta o no se distingue un área de proyectos, lo cual crea un ambiente no apto para esta población en juego, como se puede observar en la siguiente figura, donde se especifica la estructura ideal para las áreas de trabajo de estas empresas pymes.

Ilustración 9 Estructura de proyectos ideal

¿Cual es la estructura de proyectos ideal para usted?

26 responses

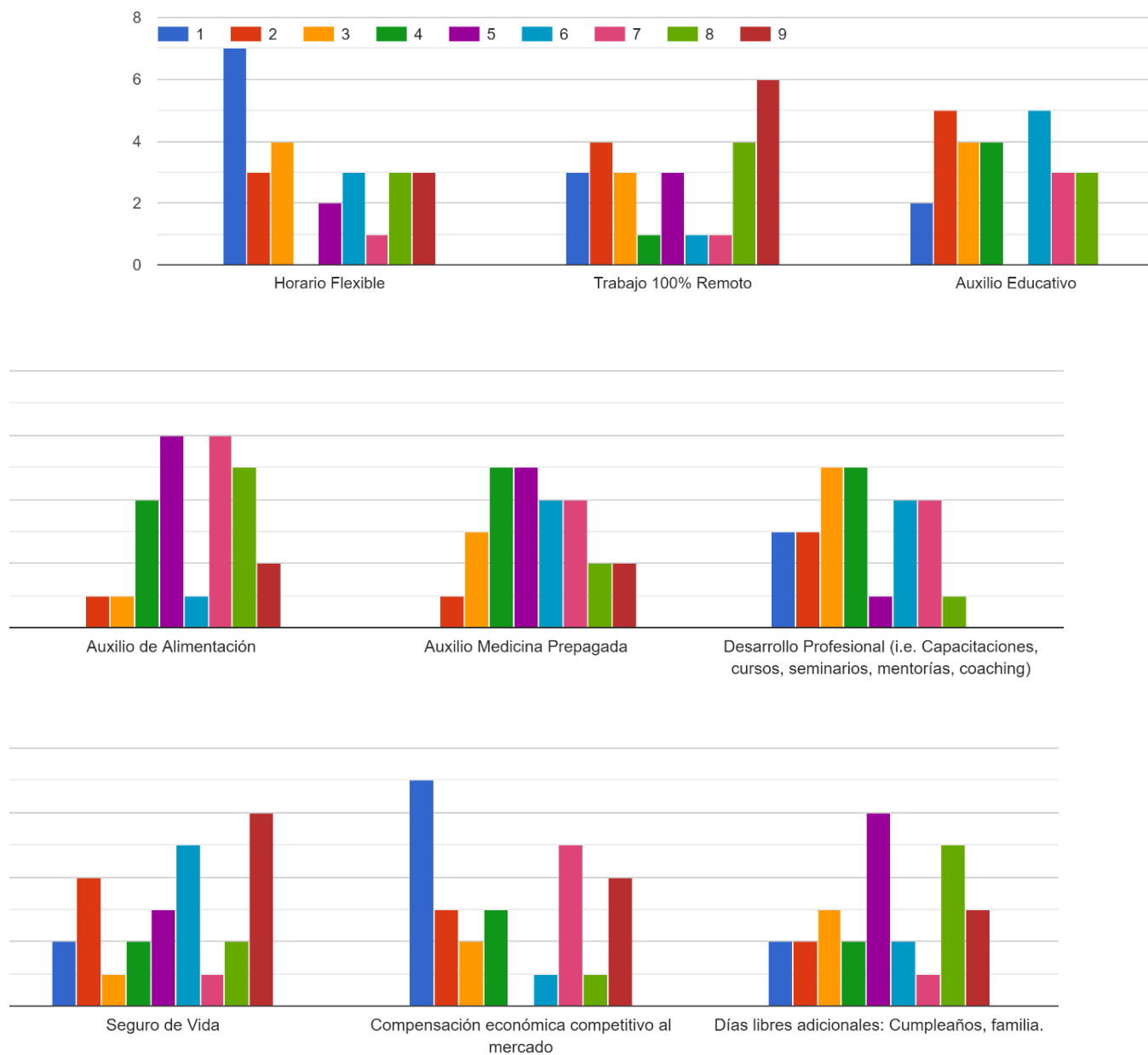


Fuente: Elaboración propia

El 53.8% de la Generación Y prefieren una metodología más flexible, inclinándose por agile, SCRUM, y/o Híbrida, la cual de ventajas de autonomía en sus decisiones, flexibilidad y mejora continua.

Ilustración 10 Beneficios principales par permanecer dentro de una empresa

Organice los siguientes beneficios. (siendo 1 el más importante y 9 el menos importante)



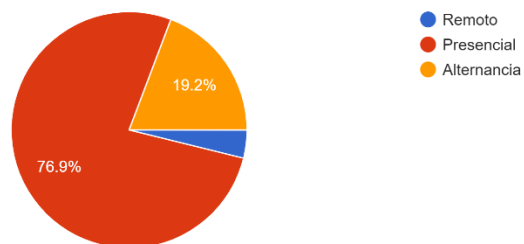
Fuente: Elaboración propia

Se identifican variables que inciden en la retención o retiro de los empleados de La Generación Y, estas variables fueron numeradas de acuerdo con la importancia que ellos consideran, por lo tanto, el beneficio o variable que más les influye para permanecer en una organización es tener un horario flexible que les permita compartir con su familia y hacer diferentes actividades, buscando su crecimiento personal, combinando su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible (Díaz, López & Rocallo, 2017).

El segundo beneficio o variable más importante es la compensación económica competitiva en el mercado, reflejada por su trabajo, saber que su trabajo está siendo considerado importante y completando el top 3 de beneficios o variables en las que se encuentran algunos con igual calificación, como lo son: Trabajo remoto, Auxilio de Alimentación, Seguro de Vida y Días libres importantes para el empleado. Por último, estarían el Auxilio de educación, Medicina prepagada y el desarrollo profesional, buen ambiente laboral y bienestar.

Ilustración 11 Modalidad actual de trabajo

¿En cual modalidad de trabajo te encuentras?
26 responses



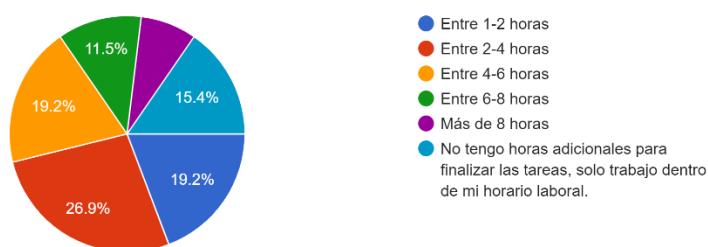
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que uno de los beneficios importantes para la generación Y es tener flexibilidad laboral y trabajo remoto, se observa que las empresas pymes deben evaluar inicialmente su estructura de jornada laboral, esto debido a que el 79.6% se encuentran actualmente en modalidad presencial y son personas que buscan una flexibilidad para desarrollar sus actividades laborales y personales.

Ilustración 12 Recompensa por horas extras de trabajo

Cuántas horas adicionales dedicas por semana para finalizar las tareas (No recompensadas).

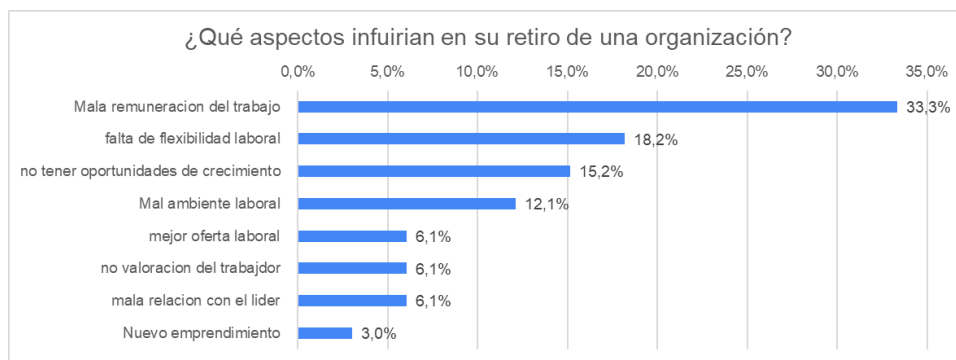
26 responses



Fuente: Elaboración propia

El 84.6 % deben laborar horas extras en la cuales no son recompensados por sus organizaciones, teniendo en cuenta que esta generación busca estabilidad económica y la atribución de reconocimiento, esto sería un factor que influye para seguir dentro de estas empresas pymes.

Ilustración 13 Aspectos que influirían en su retiro de una organización



Fuente: Elaboración propia

Con la intención de conocer cuáles son los motivos de deserción de la generación Y, les preguntamos qué aspectos influirían en su retiro de una organización, nos encontramos que el 33.3% manifiestan que la principal motivación que influiría en el retiro de una organización sería la mala remuneración por su trabajo; en segundo lugar se encuentra la falta de flexibilidad laboral, con un 18.2% y, como tercer motivador de retiro, con el 15.2%, se encuentra el hecho de no tener oportunidades de crecimiento dentro de la organización, estas motivaciones tienen con los aspectos que más desean tener en su trabajo y que siendo positivos los atraería a permanecer.

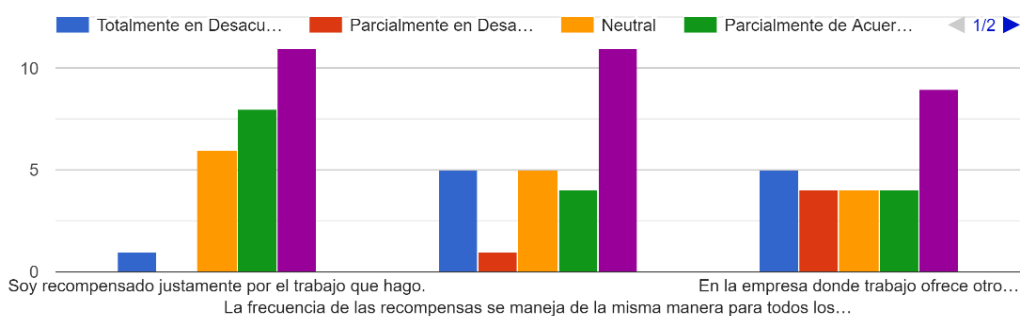
Con el fin de entender cuáles son los beneficios que emplean las empresas en el sector para retener a sus empleados y cómo estos beneficios los perciben la generación Y, para así determinar cuáles son los planes exitosos, se realizaron preguntas enfocados en los siguientes campos:

- Recompensación en su trabajo actual.
- Valoración de la empresa por el trabajo de sus empleados.

- Autonomía en el puesto de trabajo.
- Crecimiento profesional dentro de la organización.
- Bienestar dentro de la organización
- Ambiente laboral.
- Deseo de quedarse o retirarse de la empresa actual.

Evidenciando los siguientes resultados en cada uno de los campos.

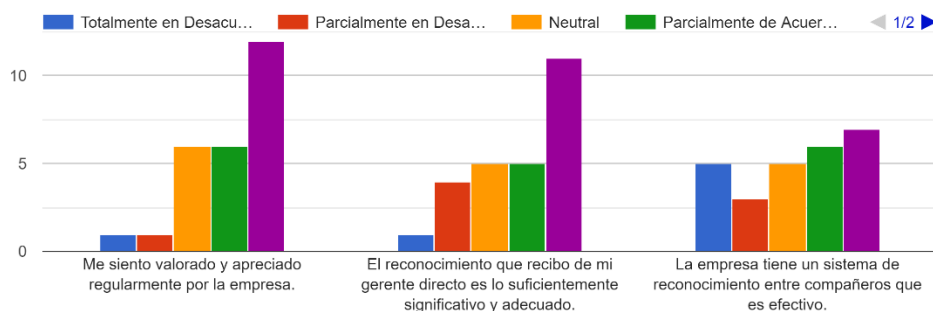
Ilustración 14 Recompensación en su trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se observa que las prácticas de las empresas pymes del Eje Cafetero, en el ámbito de recompensación, se ve reflejado exitosamente ya que el 73% de los empleados manifiestan que están recompensados justamente dentro de la jornada laboral, pero el 57.6% están insatisfechos con la frecuencia de la recompensación de las horas extras, esta variable se puede mejorar ofreciendo otros beneficios que sean valiosos para los empleados.

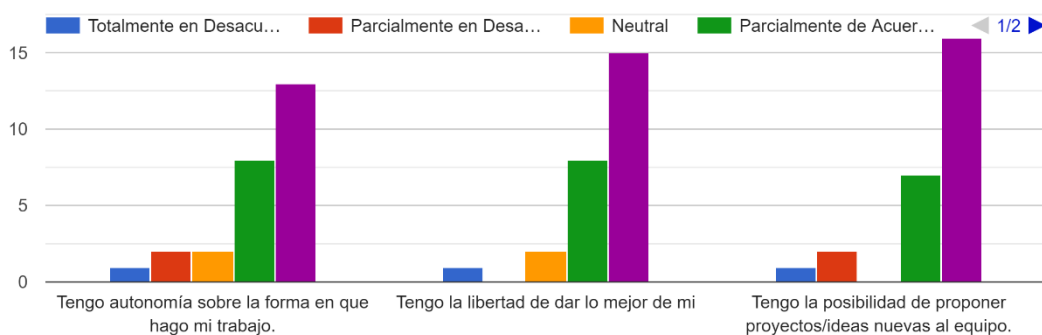
Ilustración 15 Valoración por su trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 69.2% se siente apreciado y valorado por la empresa y por su gerente directo, pero el 50% sienten que dentro de la empresa no hay un sistema formal de reconocimiento, lo que afirma la falta de planes de reconocimiento y retención.

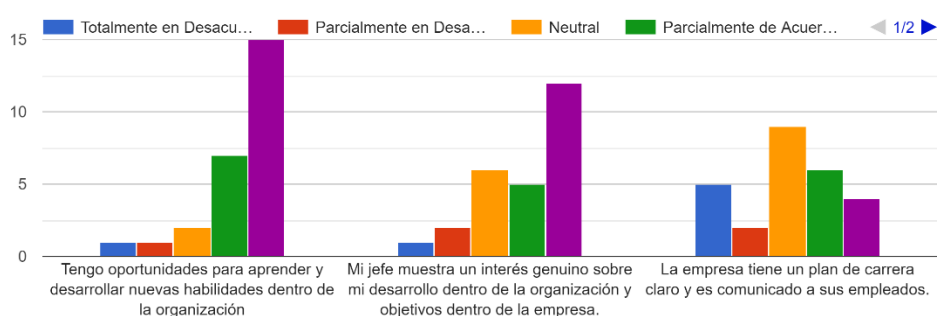
Ilustración 16 Autonomía en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se observa que más del 80% se encuentran muy satisfechos con la autonomía que tiene en su puesto de trabajo y la posibilidad de proponer proyectos o ideas en su equipo, esto iría en concordancia con la preferencia de esta generación que tienen la metodología de proyectos más híbrida, agile o scrum, metodologías que son más flexibles y ayudan a tener mayor autonomía

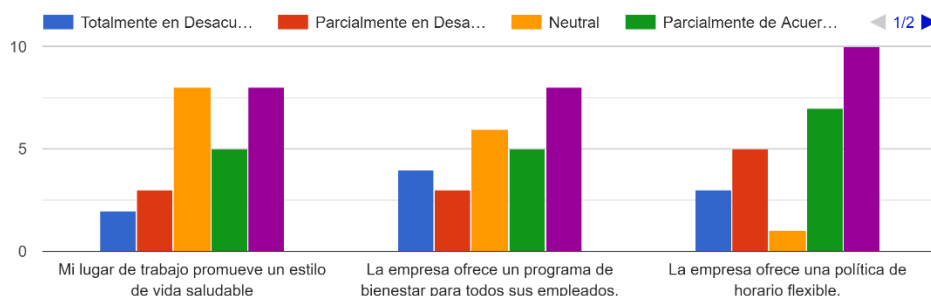
Ilustración 17 Crecimiento profesional dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

El 84.6% tienen dentro de la organización la posibilidad de aprender nuevas habilidades, ello de la mano con el interés del jefe inmediato, ya que manifiesta que se nota un interés genuino sobre el desarrollo dentro de la organización, éstas son buenas prácticas que motivan a esta generación. Aunque el 38.5% ven como un aspecto para mejorar el tener definido un plan carrera del crecimiento dentro de la organización para cada uno de sus empleados.

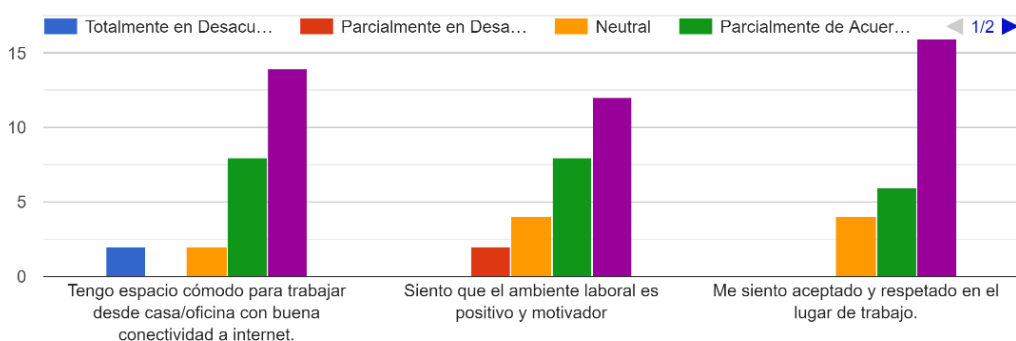
Ilustración 18 Bienestar dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

El 50% siente que su lugar de trabajo no promueve un estilo de vida saludable, al igual que el 50% manifiesta que la empresa no ofrece programas de bienestar; 34.6% manifiestan que en la empresa falta por mejorar los horarios flexibles.

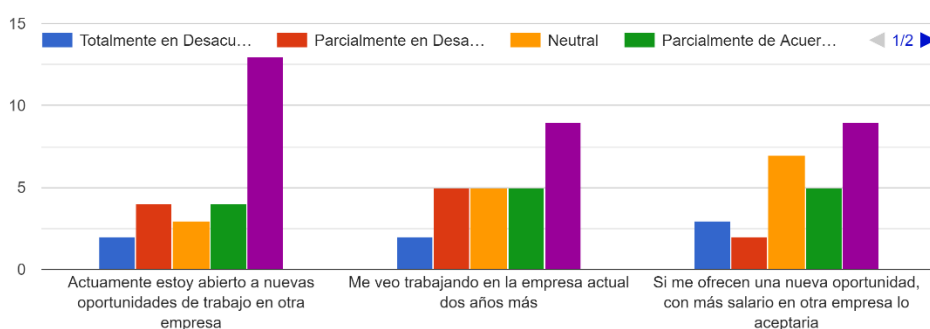
Ilustración 19 Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

El 84.6% consideran que su trabajo actual le ofrece un espacio cómodo para trabajar en la oficina, con buena conectividad a internet, el 76.9% sienten que su ambiente laboral es positivo y motivador y además el 84.6% sienten que es aceptado y respetado en el lugar de trabajo, estos serían algunos de los principales beneficios que están brindando las empresas de la región para mantener sus empleados.

Ilustración 20 Deseo de quedarse o retirarse de la empresa actual

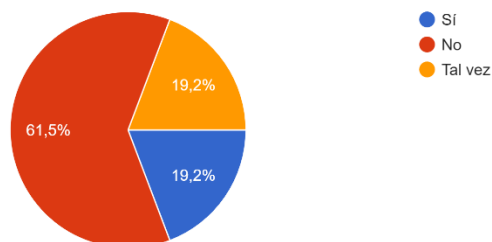


Fuente: Elaboración propia

El 65.3% manifiestan que actualmente están abiertos a nuevas oportunidades de trabajo en otras empresas y además sólo el 53% se ve trabajando en la empresa actual por dos años más, pero este mismo porcentaje consideran que si les ofrecen una oportunidad con mejor salario en otra empresa lo aceptarían. Lo que ratifica la intención de la generación Y de mantener en constante cambio.

Ilustración 21 La empresa cuenta con planes de retención de empleados

¿Su empresa tiene planes de retención de empleados?
26 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En coherencia con lo anterior, al analizar los planes para mantenerse en un trabajo, se observa que el 61.5% de las empresas pymes no tienen planes de retención de empleados y el 19.2% no tienen certeza si sus empresas las tienen. Se podría deducir que aproximadamente el 80.7% de las empresas pymes no tienen planes de retención para sus empleados.

Conforme lo anterior, cabe mencionar que estas estrategias se basan en el modelo de DeCenzo y Robbins (2001), quienes argumentan que existe una serie de factores implicados en la correcta retención del personal y se deben tener en cuenta las características de la población. En el caso del Eje Cafetero, es importante mencionar que se debería adaptar a estos factores propuestos y evaluados en esta investigación, conociendo las necesidades de las empresas pymes del Eje Cafetero y los empleados millennials en cargos medios. De esta manera, las estrategias de retención orientadas a partir de esta investigación estarían propuestas a continuación:

8. Propuesta de Estrategias para la retención

A partir de la información recolectada en la presente investigación se identificaron diferentes variables que inciden en la retención o retiro de la generación Y, con un nivel académico igual o mayor a tecnólogo que hacen parte de empresas pequeñas a medianas del Eje Cafetero que trabajan en proyectos y con las cuales se propone la siguiente estrategia de retención.

La primera variable que considera más importante la Generación Y para mantenerse en una organización es la flexibilidad en su trabajo, y también la que más los haría irse de una organización si tienen un horario inflexible, por lo que se sugiere adoptar 3 estrategias que ayudaran a generar un horario flexible.

1. Adoptar disponibilidad laboral, considerando que, de acuerdo con el puesto de trabajo, el desarrollo de actividades y la realización de proyectos pueden ser finalizados con anterioridad a la terminación de la jornada laboral, lo que permitiría al empleado quedar en disponibilidad laboral, es decir, sólo atender requerimientos llegado el caso que se sea necesario.
2. Implementar el teletrabajo, según el ministerio de TIC “El teletrabajo es una modalidad laboral que no requiere la presencia física del trabajador en un sitio específico, se apoya en las TIC para su desarrollo” (Ley 1221 de 2008), lo que genera beneficios como incremento de la productividad en las organizaciones, aumento de la innovación y la creatividad y la posibilidad de que los empleados mejoren su calidad de vida (MINTIC, 2023). Esta modalidad genera que el empleado no tenga que estar en las instalaciones de la organización para cumplir sus funciones, al poder estar desde la casa o desde

cualquier otro lugar adecuado para este fin. El teletrabajo puede ser implementado total o con alternancia, lo que significa unos días desde la oficina, otros días desde su vivienda.

3. Implementar beneficios en los horarios laborales ofreciendo a los empleados días libres en sus días importantes, cumpleaños, navidad, año nuevo y demás, también implementar beneficio de horas libres por cumplimiento de objetivos, tener disponible 12 horas cada 6 meses para poder solicitarlas por esparcimiento, ir a cine, jugar futbol, estar en el cumpleaños de sus hijos.

La segunda variable que considera más importante la Generación Y para mantener en una organización es la remuneración salarial, por lo cual, aparte de tener salarios equitativos a nivel interno y competitivos de acuerdo con el mercado, se deben adaptar estrategias que bonifiquen a los empleados por cumplimiento de metas establecidas, estas estrategias deben ir de la mano con capacitaciones sobre inteligencia financiera para que los empleados puedan administrar mejor sus ingresos. Adicionalmente, conocer el alcance de las metas o funciones que tiene cada cargo por el cual, según la investigación en curso, la mayoría de los empleados tienen la necesidad de trabajar fuera de la jornada laboral para cumplir con las metas y estas horas no son remuneradas. Se recomienda estar más conscientes de estas jornadas extraordinarias y dar una bonificación acorde a sus actividades realizadas.

Otra variable importante para la Generación Y es el reconocimiento por su trabajo, para esto se debe implementar un programa de reconocimiento donde toda la organización y sus líderes estén alineados a reconocer el trabajo de sus empleados. Según Manuel Vargas de la firma de consultoría Great Place To Work Institute

Crear un programa de reconocimiento es un comienzo, así que, si no tiene uno, ¡es un buen primer paso!, pero no es algo que las organizaciones inteligentes hagan una vez y lo consideren perfecto. Las grandes organizaciones evalúan constantemente las formas en que

recompensan a los colaboradores. Esto asegura la satisfacción de las necesidades tanto de su gente como del mercado (Vargas, 2021).

De acuerdo con Vargas (2021), es primordial comenzar con el reconocimiento para los empleados y esto no se da de un momento a otro y no hay una fórmula secreta, se debe estructurar y evaluar constantemente, por esta razón daremos las siguientes 3 claves para el programa de reconocimiento.

1. Ser oportuno: tener prioridad en efectuar el reconocimiento, si el reconocimiento llega semanas después de cumplimiento, ya no es tan importante como si fuera recibido a los días del logro.
2. Diverso: como se ha mostrado en esta investigación, las personas se motivan por algo más que el dinero. Hay que tener en cuenta las preferencias o estilos cuando se trata de dar y recibir el reconocimiento.
3. Concreto: Explicar por qué fue el reconocimiento dado, lo que ayuda a que los empleados tengan certeza de relacionar el logro con el comportamiento.

En cuanto al reconocimiento, esta generación le califica de alta importancia, requieren que sea con frecuencia y sienten la necesidad de retroalimentaciones constantes junto con la recompensa oportuna de su trabajo bien hecho, así reconozcan sus esfuerzos con el fin de sentir, y materializar su crecimiento personal y profesional dentro de las organizaciones. Esto debe generarse de manera genuina, por ello la sensibilización de los líderes de la importancia y responsabilidad con su personal.

Crecimiento profesional dentro de la organización es fundamental para mantener los empleados interesados y que sientan que su objetivo personal es tan importante como la estrategia de la organización, al estar vinculados al interés de sus colaboradores y fomentar su

crecimiento mejora el ambiente laboral y que su propia formación se utilice para mejorar su valor del trabajado realizado. (CEGOS Beyond Knowledge, 2022)

Impulsar el crecimiento profesional es un trabajo bidireccional. La empresa tiene su parte de responsabilidad, pero el trabajador a nivel individual también. Es decir, la motivación personal es clave en este aspecto. Aunque también los son las herramientas que la empresa ponga al alcance del empleado para poder desarrollarse y crecer como profesional

Por esta razón. la empresa debe emplear estrategias que ayuden al crecimiento de los empleados, se proponen entonces las siguientes 3 maneras de fomentar el crecimiento profesional de los empleados:

1. Formación: Ofrecer formación extra e invertir, no sólo cumple con esta función sino también en la bonificación y la motivación, temas de los que venimos hablando durante todo el artículo.
2. Espacio: Crear o facilitar el espacio para el crecimiento genera esa vibra de conciencia e importancia para el empleado. Hacen sentir que son reconocidos y merecen este lugar para su mejoramiento.
3. Objetivos: que la empresa centre en objetivos los logros que puede cumplir para tener una visión más clara a qué puestos o perfil puede llegar el empleado para escalar dentro de su misma organización. Estos objetivos dejan claras y precisas las posibles rutas a tomar para tener un crecimiento dentro de sus organizaciones.

Finalmente, reforzamos la importancia de los líderes en la retención de personal, la medida del éxito de un líder incluye el desarrollo y crecimiento de su personal, al igual que el ambiente de trabajo que se genera con su equipo.

9. Conclusión

Las evidencias muestran que la rotación del personal en las empresas pymes es un gran problema para la realización de sus proyectos, el personal que más rota son las personas pertenecientes a la generación “Y”, nacidos entre los años 1980 y 2000 (González, ET AL 2019). Esta problemática influye en la obtención de objetivos en los proyectos de las empresas, por lo tanto, éstas deben generar planes y estrategias que ayuden a reducir dicha problemática. De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación se identificaron las variables que inciden en la retención o retiro de la generación Y, de tal manera pudimos recomendar variables que se deben cuidar en las organizaciones para mantener a dichos empleados.

Para definir estrategias adecuadas se determinaron las variables que inciden en la retención o retiro de esta generación Y, se encontró que las principales variables o beneficios que buscan son la flexibilidad en el horario laboral, la compensación entre el esfuerzo y los salarios, y el crecimiento personal, complementado a su vez con otros beneficios tales como Trabajo remoto, Auxilio de Alimentación, Seguro de Vida y Días libres. Por último, estarían el Auxilio de educación y Medicina prepagada, buen ambiente laboral y bienestar. Estas variables al incluirlas en la organización generarían un efecto positivo en el personal de la generación Y y reduciría los niveles de deserción.

Pero también es importante entender lo que más motiva a la generación Y a desertar de su puesto de trabajo. Y es no contar con las variables que inciden directamente en su estadía en la organización, tales como: flexibilidad laboral, remuneración justa por su trabajo y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, por lo tanto, si éstas no se presentan en sus organizaciones actuales, prefieren buscar nuevas oportunidades en el mercado laboral y desertar de su actual trabajo.

Por esta razón es importante entender si las empresas pymes enfocadas en proyectos están utilizando estrategias acordes a las motivaciones de la generación Y, se encontró que actualmente las estrategias que utilizan están siendo bien percibidas por gran parte de la generación Y, que los planes de incentivos y de recompensa de días libres en fechas importantes, remuneración acorde con el mercado laboral, resultan en programas exitosos; también es de destacar que el reconocimiento que le dan a sus colaboradores es constante y se sienten apreciados por la empresa y por sus líderes. Otro aspecto en los que demuestran éxito es en la autonomía que brinda la empresa en su puesto de trabajo, esto se percibe de manera positiva por la generación Y, ya que son personas que no les gusta seguir órdenes, por ello los motivan a seguir aprendiendo, brindando beneficios para aprender a desarrollar nuevas habilidades dentro de la organización.

De esta manera se planteó una estrategia de retención para la Generación Y, creando incentivos y beneficios para los empleados y así reducir la rotación y lograr mantenerlos motivados en las empresas. De acuerdo con las variables más importantes para la generación Y, damos énfasis a los siguientes pilares más importantes.

- Flexibilidad en su trabajo
- Remuneración salarial y beneficios
- Reconocimiento por su trabajo
- Crecimiento profesional y personal

Esta información recolectada permitió diseñar una estrategia de retención acorde a esta generación, para reducir los índices de rotación y así beneficiar a las empresas pymes del Eje Cafetero, logrando que su recurso humano permanezca constante, mejorando las condiciones laborales y los vínculos con el empleado y entre los empleados. Es importante mencionar que las organizaciones sí toman en cuenta ciertos factores, pero deben hacer retroalimentación para

verificar si la variable que toman en consideración está teniendo el efecto deseado y esperado, de tal manera que puedan analizar si deben emplear otra variable de la estrategia, considerando que cada organización tiene sus propias condiciones y personal que los hacen únicos en el ambiente laboral.

10. Referencias

- AASPA, (2021). Plan de bienestar e incentivos laborales. Repositorio empresarial <https://aapsa.com.co/wp-content/uploads/PLAN-DE-BIENESTAR-E-INCENTIVOS-LABORALES.pdf>
- Barranco & Príncipe, (2021). Diseño de una estrategia de retención para la población millennials que ocupan cargos medios en la empresa procaps. (Tesis maestría, Universidad de la Costa). Repositorio Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8922/Diseño%20de%20una%20estrategia%20de%20retención%20para%20la%20población%20millennials%20que%20ocupan%20cargos%20medios%20en%20la%20empresa%20procaps.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Báez, Esquivel, Núñez, Rojas & Zavaleta, (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 Maestría, Pontificia Universidad católica del Perú). Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8432>
- BBVA (S.F.) ¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única? <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- BBC NEWS MUNDO. (2022). Millennial y generación Z: por qué se conocen como la generación deprimida. <https://www.elobservador.com.uy/nota/millennial-y-generacion-z-por-que-se-conocen-como-la-generacion-deprimida--202231510548>.
- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.

- Buchtik, L. (2012). *Secretos para dominar la gestión de riesgos en proyectos*. Montevideo, Uruguay: Buchtik Global.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, (5 ed.). Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano (3 ed.)*. Mc GrawHill.
- Checa Llontop, L. A., Cabrera Cabrera, X., & Chávarry Ysla, P. d. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188- 197
- CEGOS Beyond Knowledge (2022). Cómo impulsar el crecimiento profesional en la empresa. (2022). Recuperado 2 de mayo de 2022, de CEGOS Beyond Knowledge website: <https://www.cegoslatam.com/actualidades/como-impulsar-el-crecimiento-profesional-en-la-empresa#:~:text=La%20importancia%20del%20crecimiento%20profesional,ese%20deseo%20de%20superaci%C3%B3n%20continua>.
- CEOLEVEL (2015). *La controvertida pirámide de Maslow*. PMP/ CAPM Project Management [en línea]. Disponible en: <https://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>
- Dávila, M R; Roberto, C; Corzo, A; Del Carmen, E; Ruiz, N; Leonor, J; Paredes, G & Enrique, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 5), 663-677.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano* (6 ed.). Pearson Educación.
- Diaz, López & Roncallo (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6509216.pdf>
-

- El Tiempo (2016, agosto 28). Millennials: una generación de alta rotación Antecedentes. El tiempo. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/millennials-una-generacion-de-alta-rotacion-51883>.
- Forbes Staff. (2022). Listado| 25 pymes exitosas de Colombia. Forbes. <https://forbes.co/2022/07/13/actualidad/listado-25-pymes-exitosas-de-colombia/>
- Fisher, J. G. (2005). *How To Run Successful*. Kogan Page.
- González, J. A. (2018). Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones. (Tesis Maestría, Universidad EAFIT). Repositorio institucional universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro_GonzalezGrana dos_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Guzmán, P. (2016). Generación y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones. (Tesis pregrado, Universidad nacional de Cuyo). Biblioteca digital UNCUYO. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8126/guzmn-paula.pdf
- Gonzáles, D. Gallo, O. Garcia, G. Roman, J & Giraldo, J. (2019). *Quienes son los millennials colombianos*. Editorial EAFIT.
- Gonzáles, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72.
- Garret, M. Kristen, Aaron, Nick. (s.f) *Generation Y Perspectives*. https://www.nasa.gov/pdf/214672main_KPainting-GenY_rev11.pdf
- LRH (2005). Teoría de la expectativa. <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/>
- Lázaro, D. La verde, J & Guacheta, K. (2013). *Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá*. Bogotá: Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/5917/LazaroDavid2013.pdf?sequence=2>

- Main, D. (2017, septiembre 8). Who are the millennials? [https://www.livescience.com/38061-millennials generationy.html](https://www.livescience.com/38061-millennials-generationy.html)
- MINTIC, (2023). Teletrabajo. <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-channel.html>
- MINTIC (2008). Ley 1221 de 2008. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>
- MINISTERIO DE COMERCIO. (2019) INDUSTRIA Y TURISMO. (2019). DECRETO NÚMERO 957 DE JUN 2019. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>
- Orozco Cardona, M. (2021). Plan de bienestar e incentivos laborales AAPSA. https://aapsa.com.co/wp-content/uploads/PL.GTH_002-V.2-PLAN-DE-BIENESTAR-E-INCENTIVOS-LABORALES-AAPSA.pdf
- Portafolio, (2016, diciembre 18). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Pérez, M. C. (2021). La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- PMI. (2017). *The Standard for Program Management* (4 ed.). Project Management Institute.
- Ríos, M. C. & Ramírez, I. (2021). Estrategias para la retención de millennials en pymes. (Tesis Maestría, Universidad EIA). Repositorio universidad EIA. https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/3344/RiosCamila_2021_EstrategiasRetencionMillennials.pdf?sequence=8&isAllowed=y

- Rolin, C. D. (2020). Sistema de Incentivo al conocimiento: una herramienta clave para mejorar el rendimiento laboral. *Revista de Ciencias Empresariales*, 1(3), 28- 37.
- Robbins, S. & Judge, T (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Santander. (2021). Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones. <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Semana (2019, agosto 21). *Las pymes deben apostarle al bienestar de sus trabajadores para crecer*. *Semana*. <https://www.semana.com/pais/articulo/la-importancia-de-la-calidad-del-trabajo-para-el-crecimiento-de-las-pymes/275715/>
- Schawbel, D. (2012, Marzo 29). Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? <https://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 457-474
- Tamayo y Tamayo (2006). *Metodología de la investigación*. Cap III. [academia.edu/7012157/MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO](https://www.academia.edu/7012157/MARIO_TAMAYO_Y_TAMAYO)
- TIME MAGAZINE (2013). Millennials: The Me Me Me Generation. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/><https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Velasco, D. (2010). Alto rendimiento. Hecho realidad. *Recuperado de www.accenture.es/top-informes*.
- Vargas, M. (2021). ¿Por qué es importante el reconocimiento a los colaboradores? *Recuperado 2 de mayo de 2022, de Great place to work. website: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-el->*

[reconocimiento-a-los](#)

[colaboradores#:~:text=El%20reconocimiento%20de%20los%20colaboradores%20es%20un%20m%C3%A9todo%20de%20apoyo.c%C3%B3mo%20se%20ve%20el%20%C3%A9xito.](#)