



**CARACTERIZACIÓN DEL TRABAJADOR ADULTO JOVEN EN
COLOMBIA.**

**PROPUESTA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS
TRABAJADORES ADULTOS JÓVENES EN PYMES**

Diana Catherine Gómez Dávila

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá

2022

CARACTERIZACIÓN DEL TRABAJADOR ADULTO JOVEN EN COLOMBIA.

**PROPUESTA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS
TRABAJADORES ADULTOS JÓVENES EN PYMES**

Diana Catherine Gómez Dávila

Tutor:

Jaime Bárcenas Ramos

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá

2022

Tabla de contenido

Introducción.....	4
1. Planteamiento del problema	6
2. Justificación.....	7
3. Pregunta de investigación.....	7
4. Hipótesis.....	8
5. Objetivo general	8
6. Objetivos específicos	9
7. Revisión de la literatura	10
8. Marco Teórico	17
9. Metodología	21
9.1. Diseño de las encuestas	22
9.2. Metodología de las encuestas.....	22
9.3. Hallazgos en encuestas de trabajadores adultos jóvenes	23
9.4. Hallazgos en encuestas de administraciones de Recursos Humanos	27
10. Conclusiones	28
11. Recomendaciones finales	31
12. Referencias.....	36
Anexos	43

Introducción

En el presente hay consenso acerca de que los límites de una generación tienen menos relación con un lapso cronológico y más con los efectos permanentes del alcance, uso y duración de los cambios tecnológicos que permean la cotidianidad de distintos grupos sociales. En este sentido, Dimock (17 de enero de 2019, p. 3) ha propuesto que las generaciones, sus características y contextos particulares “ofrecen una manera de entender cómo los acontecimientos globales y los cambios tecnológicos, económicos y sociales interactúan para definir la forma en que la gente ve el mundo”. En consideración a lo anterior, en esta investigación se define al objeto de estudio de esta, el trabajador joven y adulto perteneciente a la denominada *Generación Z*, como aquel individuo nacido entre 1990 y 2003.

Es pertinente que tanto la misión como la visión de las compañías comprendan a la fuerza de trabajo joven adulta ya que gran parte de los modelos organizacionales, en concurrencia con los cambios comerciales y tecnológicos recientes, deben ser reformulados: prueba de lo anterior es el propio espacio físico de producción (oficina, local, taller, etc.) y sus distintas reformas motivo de la automatización y la crisis sanitaria de 2020, entre otras contingencias.

En conjunto con las márgenes etarias aglutinantes hay generalidades en este segmento de la población que, si bien están identificadas, siguen siendo a la fecha un desafío para las organizaciones tales como una actitud distinta en la relación con sus superiores - y de ser el caso con sus subalternos –, la presencialidad en desuso resultado de la inserción a temprana edad en las distintas plataformas de telecomunicaciones y, en lo concerniente al lugar de

trabajo, la flexibilidad de los horarios respaldada por las herramientas tecnológicas para la ejecución remota de variadas asignaciones. En lo relativo al ethos de la fuerza laboral joven adulta, se destacan sus expectativas en la búsqueda de sentido de sus tareas apuntando a que sus contribuciones sean significativas y reconocidas en los equipos que los vinculan.

Es de crucial importancia para todos los agentes económicos entender que las transformaciones en curso son permanentes y que tienden a escalar durante la década en curso. De manera más precisa, en lo que atañe a la Pequeñas y Medianas Empresas – PyMES – que en 2018 generaron algo más de un tercio del PIB nacional y ocupan algo más de tres cuartas partes de los trabajadores (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2018). Con base a esto, se puede afirmar que la incorporación de forma diligente y eficiente a este segmento poblacional - del que en la actualidad hacen parte más de siete millones de potenciales empleados buscando incorporarse a la formalidad - está someramente atendida.

Este documento presenta un contexto regional del trabajo y estructural del empleo en Colombia que se complementa con una reseña del empleado adulto con los rasgos distintivos de su desempeño y comportamiento; y es que conviene subrayar que las políticas económicas, las circunstancias sociales, el acceso a la calificación laboral, procedimientos burocráticos y la debilidad de las redes de trabajo de los empleados asalariados determinan considerablemente la cantidad de dicho capital humano como la calidad de sus servicios.

Con el insumo de este repaso bibliográfico se procede a elaborar una caracterización de las particularidades del trabajador centennial a nivel local por intermedio de la aplicación de una encuesta a adultos jóvenes empleados formalmente con contratos de, al menos, seis meses de duración. Mismos datos son contextualizados desde las perspectivas de

responsables de los recursos humanos de varias compañías que por medio de una encuesta para conocer su opinión de esta categoría de personal. Con los hallazgos obtenidos se procede a la redacción y presentación iniciativas accesibles de bajo costo para pequeñas y medianas empresas - PyMES – que favorezcan las relaciones entre firmas y los trabajadores adultos jóvenes. Finalmente, es la meta de este texto contribuir modestamente con un diagnóstico del presente histórico en beneficio tanto de los trabajadores como de las empresas.

1. Planteamiento del problema

La fuerza laboral que nació a finales del siglo XX ha enfrentado desafíos inéditos para las generaciones que la precedieron. Estos jóvenes adultos, conocidos como **Centennials** – **Z** – (nacidos durante la década de 1990), comparten a nivel global características y expectativas apreciablemente distintas - en especial lo que se refiere a las obligaciones laborales y el balance de calidad de vida - comparadas con las cohortes inmediatamente anteriores de la **Generación Y** – *millennials* – y la Generación X (Dimock, 17 de enero de 2019, p. 5).

Son rasgos del desempeño del trabajador adulto joven una actitud distinta en la relación con sus superiores - o de ser el caso con sus subalternos – con los que la presencialidad es prescindible resultado de la inserción a temprana edad en las distintas plataformas de telecomunicaciones y, en lo concerniente al lugar de trabajo, la flexibilidad de los horarios respaldada por las herramientas tecnológicas para la ejecución remota de variadas asignaciones. En lo relativo al comportamiento de la fuerza laboral joven adulta, se destacan sus expectativas en la búsqueda de sentido de sus tareas apuntando a que sus contribuciones sean significativas y reconocidas en los equipos que los vinculan (Gabrielova y Buchko, 2021 p. 495).

Es preciso complementar la descripción anterior con un análisis minucioso de los desafíos y retos que enfrenta este segmento de la población ya que, particularmente en la región de América Latina y más específicamente en Colombia, los elementos estructurales de la economía y del contexto social que atañen al adulto joven no están debidamente indagados por las disciplinas afines a la Administración.

2. Justificación

Esta investigación señala la complejidad de la inserción y ejercicio de los trabajadores adultos jóvenes y apunta a la elaboración un protocolo accesible para pequeñas y medianas empresas - PyMES – que les permita atraer y conservar al talento en este conjunto etario para disminuir la rotación de empleados en las organizaciones en favor de una gestión comercial más eficiente.

Es de crucial importancia para estas organizaciones - que generan algo más de un tercio del PIB nacional y que ocupan alrededor de cuatro quintas partes de la fuerza laboral – comprender en profundidad al segmento en crecimiento de los trabajadores adultos jóvenes compuesto por algo más de siete millones de potenciales empleados que buscan incorporarse a la formalidad (DANE, 2018).

3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales intereses y motivaciones de los trabajadores jóvenes adultos en las Pequeñas y Medianas Empresas – PyMES – que contribuyen al bienestar de dichos empleados y favorecen su permanencia en estas organizaciones?

4. Hipótesis

- **Hipótesis 1:** El salario es un factor motivador para los adultos jóvenes a vincularse laboralmente a una compañía o mantenerse activo en la misma compañía.

Entiéndase como variable salarial las comisiones por cumplimiento de metas, bonificaciones al desempeño y estipendios misceláneos.

- **Hipótesis 2:** Los beneficios son un factor motivador para los adultos jóvenes a vincularse laboralmente a una compañía o mantenerse activo en la misma compañía.

Entiéndase como beneficios tales como auxilio de rodamiento, apoyo a créditos para compra de vehículos y educación formal o continuada, entre otras opciones.

- **Hipótesis 3:** El bienestar en una empresa es un factor motivador para los adultos jóvenes a vincularse laboralmente a una compañía o mantenerse activo en la misma compañía.

Entiéndase como bienestar en la forma de horarios flexibles, trabajo híbrido, días libres, entre otras opciones.

5. Objetivo general

- Identificar los principales intereses y motivaciones de los trabajadores jóvenes adultos para aceptar una propuesta laboral y/o mantenerse vinculado laboralmente en una misma compañía

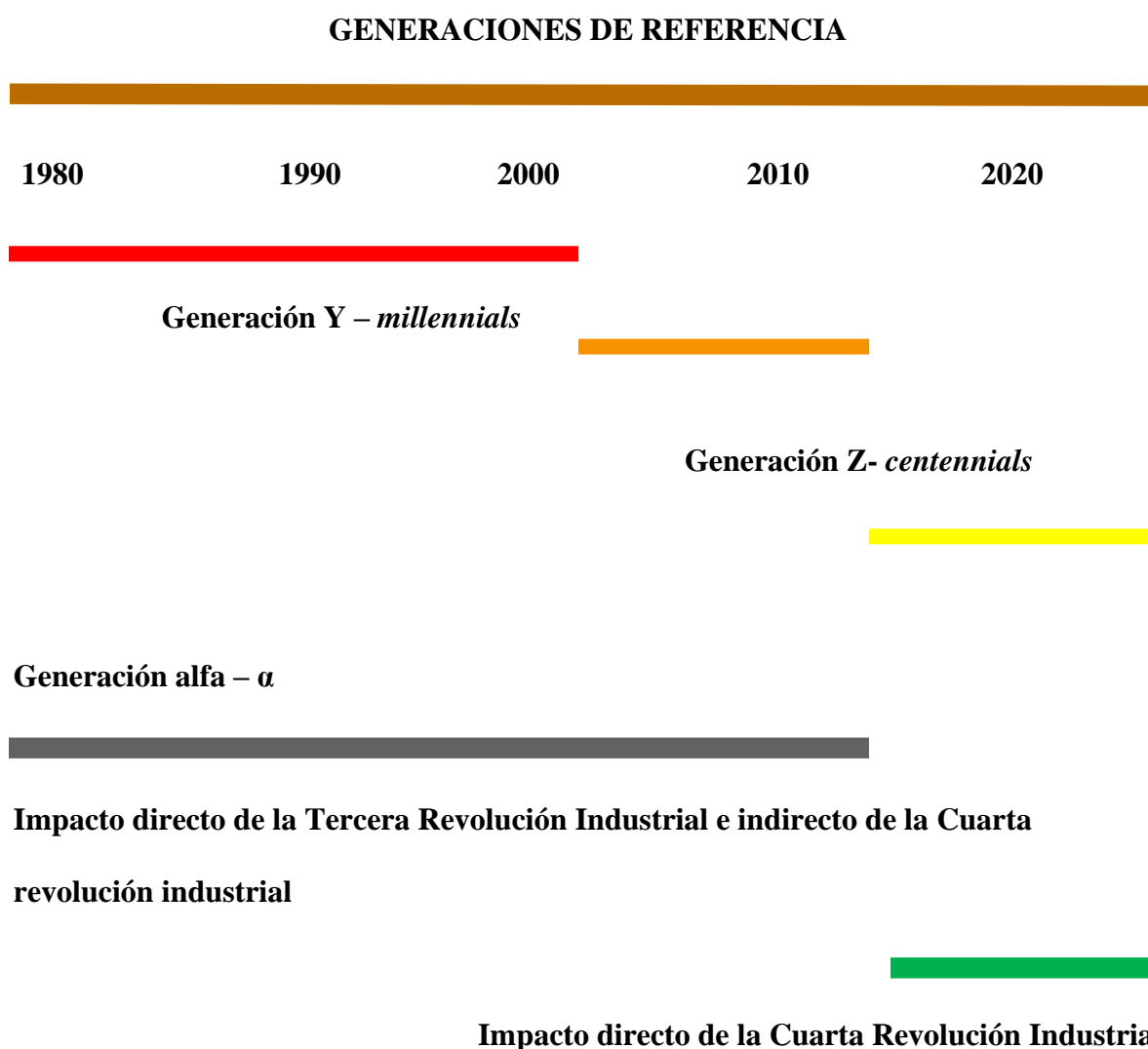
6. Objetivos específicos

- Realizar una caracterización de dichos trabajadores adultos jóvenes denominados como *Generación Z – Centennials* - en el ámbito local.
- Proponer un protocolo realista y sustentable que permita optimizar las relaciones laborales de las Pequeñas y Medianas Empresas - PyMES – con sus trabajadores jóvenes adultos.
- Presentar estrategias asequibles para disminuir la rotación de los empleados adultos jóvenes de las pymes en Bogotá.

7. Revisión de la literatura

Como punto de partida conviene establecer el concepto de *trabajador adulto joven*, también aludido como *Centennial* y *Generación Z* que es transversal a toda la monografía.

Figura 1 – Esquema de Generaciones



Nota: Elaboración propia.

El sociólogo húngaro Karl Mannheim (1893 – 1947) señaló que las generaciones no deben ser entendidas a partir de fechas sino en el conjunto de experiencias compartidas por

un colectivo resultado de su proceso de socialización. Décadas más tarde su colega inglés Philip Abrams (1982), resaltó que el principio de una nueva generación está marcado por importantes discontinuidades del mundo histórico e institucional dominante del momento, como los son cambios políticos tecnológicos (Leccardi y Feixa, 2011 p. 17). En el caso de la *Generación Z* – en correspondencia de la tipificación de Abrams - fueron la des-industrialización, resultado de la automatización y la incursión de los mercados emergentes en la economía mundial, junto con la expansión de las telecomunicaciones e internet.

En esta línea argumentativa se ha establecido que el trabajador adulto joven, objeto de referencia en esta investigación, es aquel nacido posterior a 1995. Lo anterior lo distancia por más de una década de los miembros de la Generación Y – millennials – y precede por otra más un lustro a la aparición de la Generación α (Dimock, 17 de enero de 2019, p. 5). Sin embargo, para este proyecto dicha instancia se extiende a trabajadores nacidos a inicios de la década de 1990 que, por motivo de la dificultad intrínseca al mercado laboral colombiano, se vincularon recientemente a la formalidad.

Las suposiciones que anteceden a este trabajo son que la *Generación Z – Centennial* – se diferencia de los grupos etarios de mayor edad por la búsqueda del balance entre el trabajo y la calidad de vida, siendo este el aspecto preponderante en la elección de empleo para el adulto joven (Gabriellova y Buchko, 2021 p. 492). Seguidamente, que demuestran más compromiso cuando son parte de entorno amigable e inclusivo, sumado a que fácilmente prescinden del contacto cara a cara y de desplazarse a plazas fijas sin que ello afecte - y por el contrario aumente - su productividad. En adición a lo anterior subyace la búsqueda de sentido en su ocupación ya que sus intereses sobrepasan la valuación estrictamente monetaria de su labor (Gabriellova y Buchko, 2021 p. 495). Sin embargo, lo anterior debe ser observado

con detenimiento: si bien es cierto que estas aspiraciones son compartidas por la gran mayoría de los jóvenes solo es posible para aquellos con el acumulado preciso formación académica y experiencia negociar condiciones ventajosas en sus cargos (Gontero y Albornoz, 2019,).

Puesto que el recurso de los empleados es relativamente abundante - y resultado de las transformaciones educativas de la sociedad hay una creciente calificación técnica y profesional disponible -, las organizaciones demuestran poco interés en consolidar equipos de trabajo proyectados hacia el mediano y largo plazo desestimando algunas necesidades de los empleados en general: esto afecta principalmente a los jóvenes - muchos de los cuales son incorporados con salarios bajos o reducidos - (García et al., 2019 p. 106). Resultado de lo anterior es que en estas posiciones de alta rotación las tareas acometidas son asincrónicas con los objetivos a largo plazo de las compañías, perdiendo así la oportunidad de mejorar su lugar en el mercado al prescindir de capital humano idóneo y comprometido. En lo que respecta a las PyMES es fundamental poner de relieve que buena parte las plazas ofrecidas en la formalidad a los trabajadores *centennials* están relacionadas con tareas cuya logística impide negociar buena parte de los horarios y la presencia en el lugar de trabajo. A lo anterior se suma que mejorar la cultura organizacional es difícil de mantener por los costos que involucran y la necesidad de personal adicional que supervise las medidas implementadas para tal fin (Maturana y Andrade, 2019, p 102.)

Lo anterior tiene lugar dentro del actual marco estructural del empleo con la liberalización de las economías en América Latina durante las últimas décadas del siglo anterior y las condiciones laborales flexibilizadas que persistentes hasta la fecha (Sehnbruch

et al., 2020, p.2.). En el caso colombiano, El país tiene una larga historia de alta y persistente informalidad laboral sumada a una alta vulnerabilidad laboral que se aproxima al 46.9%. Comparado con los países miembros de la OCDE de la región Chile (22.8%) y México (27.7%), el país exhibe un desempeño insuficiente del empleo formal (Banco Mundial, 2016).

Una consecuencia de la fragilidad del trabajo es la prevalencia de los emprendimientos que son, en su gran mayoría, motivados por la necesidad y cuentan con pocas expectativas de crecimiento. Se estima que en la actualidad un 51% de la población económicamente activa está ocupada por cuenta y riesgo propio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2022). Haciendo uso de la definición del DANE según la cual “toda persona mayor a los 10 años, en las zonas rurales, y 12 años en las urbanas está en edad de trabajar”, se consideró en 38.7 millones la población económicamente activa. La proyección de jóvenes fue de 12.2 millones (32%) y alrededor de 7.2 millones se involucraron en la búsqueda de un empleo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2018).

Es importante aludir que el inventario del capital humano ha aumentado sostenidamente en las últimas décadas. Sin embargo, la incidencia del desempleo de jóvenes con educación superior es una de las más altas en América Latina, conllevando a que el inicio del desempeño laboral de los jóvenes tenga lugar - a falta de mejores alternativas - en la informalidad (García et al., 2019, pp. 108-110). En lo que compete a la búsqueda de empleo, la calificación es determinante para aspirar a una posición: los individuos con formación académica y profesional avanzada, en paralelo con experiencia en su campo de especialidad, permanecen desempleadas por periodos más cortos (García et al., 2019 pp. 106-108). En lo

que atañe a las condiciones salariales de los jóvenes se ha encontrado que la mitad de aquellos empleados que trabajan entre 40 a 48 horas en empresas de hasta cinco trabajadores no reciben un salario mínimo completo y, para aquellos que se desempeñan en la formalidad, hay evidencias de que el 25% de los trabajadores con la misma intensidad horaria semanal tampoco son remunerados en su totalidad. La evidencia señala a que las condiciones mínimas laborales de los jóvenes dependen en alto grado de la formalización de la compañía con la que se vinculan (Serna-Gómez et al., 2019, p.55).

Otro aspecto que magnifica el problema de la oferta de empleo ha sido la disminución de plazas de trabajo en el sector secundario ya que “la participación de la industria manufacturera en el PIB descendió de un 19% en el año 1990 a un 12% en 2016. Durante ese periodo, los servicios incrementaron su participación de 58% a 70%” (Santana, 2019, p.5). En la actualidad todavía se espera que el sector de servicios crezca consistentemente y con ello supla la demanda laboral de las actuales y futuras generaciones. En correspondencia a lo anterior, la preparación técnica y profesional, principalmente en las ciudades principales, se ha orientado al sector terciario. No obstante, este ajuste de habilidades necesario no está desarrollándose con celeridad.

En lo concerniente a la institucionalidad, se apuntalaron algunas iniciativas de generación de empleo juvenil como la Ley 1780 de 2016 que tiene por objeto “impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial, para este grupo poblacional en Colombia” (Congreso de la República, 2016). Otro aporte en esta dirección fue el Decreto

688 de 2021 que establecía incentivos a la contratación de jóvenes en el rango de edad previamente mencionado. En el Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 *Pacto por Colombia, pacto por la equidad* – y como parte de la Estrategia *Sacúdete* - se estipuló que las contrataciones o vinculaciones en la vigencia 2021 de trabajadores adicionales entre los 18 y 28 años de edad, y hasta por doce veces dentro de la temporalidad “serán apoyadas con un aporte mensual que corresponderá al 25% de un salario mínimo legal mensual vigente con el objeto de generar empleo joven y formal en el país” (Presidencia de la República, 2021).

En las compañías en general, “los incentivos para la gestión humana y de talento son pocos además que de manera concreta la evidencia que relaciona la gestión humana y la productividad en las PyMES no es directa ya que factores como las políticas gubernamentales, el comportamiento del mercado y la dirección de la organización, entre otros aspectos, son de mayor importancia para la productividad” (Maturana y Andrade, 2019, p. 108.). Es de esperarse que con las condiciones macro del empleo en Colombia no resulte atractivo para las firmas ajustar sus políticas de contratación en general, y más en específico orientadas hacia el trabajador adulto joven. Se suma a lo anterior la discrepancia entre las habilidades requeridas por la demanda laboral y la oferta de la fuerza de trabajo. Este fenómeno, denominado como *skill mismatch*, es otro desajuste estructural en las actividades productivas del país y se explica en buena medida por la incapacidad para competir desde el nivel educativo en la Cuarta Revolución Industrial en paralelo a la heterogeneidad de capacidades, competencias y habilidades de los jóvenes profesionales.

A pesar de lo anterior también es visible un interés por mejorar la gestión del capital humano. Los Organismos Multilaterales señalan las ventajas de la promoción de mejores condiciones laborales en las economías emergentes. Recomendaciones como la de la

Organización Internacional del Trabajo a las PyMES en junio de 2015 de “ampliar y mejorar las medidas que combinen el desarrollo empresarial, los derechos en el trabajo y los servicios financieros” dan clara cuenta de un cambio en el paradigma de las condiciones de trabajo a nivel mundial con énfasis en los trabajadores adultos jóvenes: “Las acciones deberían adaptarse a determinados grupos destinatarios, como empresarias, jóvenes y empresas de alto crecimiento” (Organización Internacional del Trabajo [OIT] , 2015).

También ha empezado a reconocerse el balance entre calidad de vida y labor. Ejemplo de esto son estrategias de motivación como semanas laborales comprimidas – turnos más largos a cambio de días enteros de descanso – y arreglos misceláneos de las jornadas en favor de las necesidades de los empleados aprovechando las herramientas tecnológicas que permiten ejecutar tareas a distancia y en horarios fuera del sitio de trabajo tradicional (Sánchez-Hernández et al., 2019, párr 16-22). Es pertinente indicar que, en el ámbito local, en consonancia con las nuevas perspectivas de las relaciones laborales a nivel global, algunos ajustes para el bienestar relativo del empleado se vienen atendiendo por los sectores productivos y de la salud pública. En esta línea destaca la atención psicológica oportuna de los trabajadores adultos jóvenes (Castaño y Tobón, 2020 p 13).

Para cerrar este reconocimiento de antecedentes es preciso señalar que la gran mayoría de las publicaciones con hallazgos acerca del cambio generacional y el trabajo aluden principalmente a economías desarrolladas. En consecuencia, los conceptos indagados no pueden entenderse sin considerar los vacíos institucionales que hacen del trabajador adulto joven un segmento altamente vulnerable de la población económicamente activa de las economías emergentes. Con respecto a lo anterior en los últimos años, a nivel local y en particular a nivel monográfico como requisito de aprobación académica a distintos pregrados

y posgrados, el número de investigaciones es cada vez mayor a la vez que se comprenden mejor las complejidades de los temas examinados.

8. Marco Teórico

La base empírica de esta investigación estudia la actitud laboral de los trabajadores adultos jóvenes y su inserción en las pequeñas y medianas empresas en concomitancia con los desafíos de dirección de las organizaciones en la promoción de la calidad, eficiencia e innovación. Para tal propósito, se procede a enumerar varios antecedentes teóricos estudiados para esta pesquisa.

La teoría de la motivación bifactorial propuesta a inicios de la década de 1960 por Frederick Herzberg, es un precedente pertinente en la administración con las definiciones de los factores de motivación, entendiendo por éstos los que propician un desempeño superior de los empleados de una organización, en tanto que los factores de mantenimiento son aquellos que rodean a la misma propiciando o degradando las actividades al interior de esta¹ (Herzberg, 1966). Siguiendo esta línea, otro referente es la teoría de las necesidades de David Mc.Clelland (1917 – 1998) que enuncia que son mínimos comunes para los individuos en general la afiliación, el logro y el poder. Lo primero hace referencia a la motivación de afiliación y su relación con el deseo de pertenencia a grupos sociales de aquellos individuos que prefieren la colaboración a la competencia. En la argumentación del autor, estas personas

¹ Se distinguen a los factores motivacionales los siguientes: desafíos del trabajo, logro, crecimiento en la posición, responsabilidades, avances, reconocimiento y estatus. Se distinguen entre los factores de mantenimiento: relaciones interpersonales, supervisión de calidad, buenas prácticas de la compañía, condiciones de trabajo aceptables, seguridad en las funciones y salario (N. del A.).

tienden a ser mejores empleadas que como líderes demostrando falta de autoridad e idoneidad identificando objetivos². Seguidamente, la *necesidad de logro* involucra al impulso del desafío: es un rasgo compartido por este tipo de personal la preferencia del trabajo por cuenta propia resultado de la gestión de la independencia y la responsabilidad individual. Finalmente, en la *necesidad de poder* predomina la competencia y de reconocimiento social. A propósito de esta última, el teórico McClelland distingue dos tipos: necesidad de poder socializado y poder personal. La primera compromete algo de altruismo en tanto que en la segunda se impone el egoísmo (McClelland, 1971).

Subsiguientes construcciones tales como el antagonismo de *la teoría X* y *la teoría Y* de Douglas McGregor (1906 – 1966) expusieron la contradicción entre el hieratismo del trabajo propio del fordismo en contraste con la dinamización de las relaciones sociales y laborales. Cabe señalar que un cambio argumentativo a dicha postura dicotómica fue la denominada *teoría Z* de William Ouchi (1981) que, en consonancia con los cambios de la división del trabajo a nivel internacional, y más en específico con el éxito de las compañías asiáticas en actividades antaño dominadas por empresas de América del Norte, puso de relieve al propio trabajo como agente de la motivación y de satisfacción individual del personal resultado de una relación más próxima a los valores de las compañías en las que se desempeñan (Mugisha, 1981, pp.381-382.)

Derrotero distinto fue seguido por Fred Fiedler (1922 – 2017) que señaló en su modelo de *contingencia* que el liderazgo de una empresa requiere primordialmente comprender las tareas que se ejecutan y la composición de los grupos. En este sentido, el

² Se distinguió también que el liderazgo también se expresa principalmente de dos formas: el de la tarea que se alinea a la productividad y el socioemocional que se enfoca en la motivación del grupo (N. del A.).

éxito o el fracaso en la gestión de recursos materiales y humanos depende de la habilidad para manejar aspectos estructurales y particulares que influyen en las organizaciones (Fiedler, 1986).

Para recortar la brecha entre las teorías y las experiencias gerenciales, es indispensable identificar las características compartidas por la *Generación Z*. Si bien es cierto que atributos tales como la eficiencia en el uso de la tecnología, la destreza para la ejecución de distintas tareas simultáneamente y la creatividad son característicos de los denominados *centennials* no es menos cierto que las organizaciones, en su mayoría, están rezagados en la cooperación multigeneracional.

En este punto conviene señalar que los costos laborales en los procedimientos administrativos son un obstáculo perenne en las sociedades de mediana y pequeña escala en América Latina. Como se ha mencionado antes, la limitada capacidad de las firmas con márgenes de utilidad ajustados reduce sus oportunidades de sufragar los costos laborales de empleos dedicados exclusivamente a atender su personal. En este sentido, las estrategias apuntaron a la disminución de costos fijos dejando de ser un objetivo específico atender al personal y hacer seguimiento de su desempeño agregado a la productividad y resultados al corto plazo (Maurizio, Vásquez, 2019, p.27).

En lo que atañe a las grandes firmas, sus administraciones de recursos humanos identifican mediante los enfoques tradicionales y con el apoyo de métodos estadísticos datos fiables para sus variadas estrategias gerenciales desestimando la investigación cualitativa. Por el contrario, en lo que se refiere a medianos y pequeños negocios, es más pertinente la exploración que identifica las características de los empleados con la recolección de información individual. Este es un enfoque deseable para operaciones de pequeña y mediana

escala en las que las necesidades de la compañía y las capacidades del empleado pueden suplirse mutuamente con una estrategia de beneficios y recompensas que estimulen la cooperación (Chillakuri et al, 2020, pp 9-12). Es primordial identificar competencias determinantes para elevar el desempeño de los equipos de trabajo tales como: delegación, negociación, autocontrol, trabajo bajo presión, atención al detalle, trabajo en equipo, inteligencia emocional, negociación, manejo del tiempo, resiliencia, uso de la tecnología, comunicación, flexibilidad, manejo de conflictos, iniciativa, creatividad, liderazgo, autoconciencia y manejo en las relaciones entre empleados y de atención a los clientes. Del listado anterior sobresale la contribución de las habilidades blandas para el sostenimiento de los grupos de trabajo (Magano et al, 2020, pp 5-6).

El desafío para las Pequeñas y Medianas Empresas no es solamente incorporar el talento del trabajador adulto joven sino ejecutar las distintas prescripciones disponibles para su desempeño con los medios que permitan sus posibilidades materiales. Para este fin un apreciable número de investigaciones empíricas relacionadas con los problemas listados contribuyen no solamente en un aspecto descriptivo de las condiciones laborales, sino que también dan luces de cómo mejorar la satisfacción de los empleados (Ho et al, 2022, p 1-2). En relación con lo anterior, una de las consideraciones más señalada y que ha probado ser altamente valorada por los trabajadores – y que es incluso más apreciado que la consecución de metas financieras bajo determinadas circunstancias – es el balance entre calidad de vida y trabajo. Este recurso ha demostrado ser pertinente y de utilidad a la vez que es negociable en la mayoría de los puestos laborales haciendo uso de estrategias como jornadas productivas flexibles y de compensación periódica (Sánchez-Hernández et al, 2019, párr 16-22).

Prestando atención a la revisión de teorías sobresalen las constantes asimetrías entre el trabajador en ejercicio y la casuística de las firmas que ya que, a pesar del impulso de la autonomía y el logro, la participación del empleado en la planeación y gestión de sus funciones es un desafío que, en la práctica, tiende a sobrepasar a la epistemología de la Administración. Sin embargo, es posible identificar y conocer el entorno de los adultos jóvenes y con ello dinamizar el desempeño de este segmento de la fuerza laboral implementando estrategias con base en los hallazgos obtenidos empíricamente en investigaciones similares a la presente. Rediseñar el trabajo en función de las expectativas del trabajador de la *Generación Z* es una tarea que no es completamente asequible pero que con la promoción precisa del manejo estructurado del capital humano puede alentar cambios ostensibles en beneficio de organizaciones y empleados.

9. Metodología

La investigación apuntó a encontrar hallazgos congruentes con las hipótesis señaladas desde la formulación del proyecto. Conjuntamente a la revisión de la literatura, se ha articulado una investigación cuantitativa para recopilar información proporcionada directamente a través de una encuesta por 100 trabajadores adultos jóvenes entre 18 y 32 años vinculados formalmente al mercado laboral y 10 empleados de las áreas de Recursos Humanos de Pequeñas y medianas Empresas que tienen a su cargo empleados de las características etarias aludidas.

La producción de datos constó de dos instancias. La primera de ellas es la investigación descriptiva de información a través de un análisis bibliográfico del segmento de la población denominado como *Centennial – Z-* para describir sus características y su contexto en relación con el empleo en el país y, de manera más precisa, con la formalidad laboral.

Posterior a esta etapa se dispuso la revisión de la literatura con una investigación cuantitativa en la forma de un cuestionario aplicado a una muestra de adultos jóvenes trabajadores que en la actualidad cuenten con un contrato formal en distintas compañías en la categoría de Pequeñas y Medianas Empresas con el propósito de comprender su relación laboral con estas unidades productivas.

Una vez obtenidos los resultados de la medición se sintetizaron los hallazgos y, con ello, se redactó el producto final de este proyecto: iniciativas para pequeñas y medianas empresas que favorezcan las relaciones entre firmas y trabajadores adultos jóvenes.

9.1. Diseño de las encuestas

Para la investigación se redactaron dos cuestionarios: uno dirigido a trabajadores adultos jóvenes entre 18 y 32 años para indagar sobre su inserción en el mercado laboral y comprender el contexto de sus actividades remuneradas en Pequeñas y medianas empresas – PyMES -. Paralelamente, y para matizar los resultados y entender la perspectiva desde la oferta del empleo, se indagó entre los responsables de Recursos Humanos para conocer sus impresiones de los puntos altos y bajos del desempeño de este segmento de la fuerza productiva en el contexto de sus firmas.

9.2. Metodología de las encuestas

- **Objetivo general:** obtener información acerca de la oferta y demanda del empleo para el segmento demográfico de trabajadores entre los 18 y 32 años en lo concerniente a ingresos, nivel educativo alcanzado, experiencia laboral, características de procesos, plaza, jornadas y expectativas de permanencia en sus respectivos cargos.
- **Tipo de investigación:** trabajo de campo y encuestas por muestreo.
- **Alcance de investigación:** descriptiva.

- **Tipo de muestra:** no probabilística, muestreo de selección deliberado.
- **Unidad de observación:** empleados adultos jóvenes de edades entre los 18 y 32 años con un contrato laboral formal en pequeñas y medianas empresas - PyMES – a término indefinido, definido y de, al menos, seis meses por orden de prestación de servicios – OPS.
- **Tamaño de la muestra**³: a.) 100 adultos jóvenes entre 18 – 32 años; b.) 10 encargados, gerentes y responsables de las áreas de Recursos Humanos de 10 unidades PyMES.
- **Periodo:** de mayo 16 a septiembre 2 de 2022.
- **Proceso:** cuestionario en línea a través de la plataforma Question Pro.
- **Sistema de tratamiento de datos:** Question Pro Analytics.
- **Aspectos éticos:** consentimiento informado de los participantes.
- **Cobertura:** Total nacional. Ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Villavicencio. Municipios de Soacha y Mosquera (Cundinamarca), Vélez (Santander) y Puerto Carreño (Vichada).

9.3. Hallazgos en encuestas de trabajadores adultos jóvenes

Para iniciar, fue fundamental conocer las características aglutinantes de los distintos empleos de los participantes de la encuesta y, para tal fin, se hizo un inventario de siete tipos de cargos: administrativos, comerciales, consultivos, ejecutivos, logísticos, operativos, y otros. Las actividades administrativas ocupan un cuarto de los encuestados, siendo primordialmente los trabajos relacionados con operaciones BPO, finanzas e IT. Le siguieron la logística de transportes, telecomunicaciones y tiendas de grandes superficies con algo más

³ El total de formularios completos de la encuesta de trabajadores adultos jóvenes fueron 107. En lo que respecta a los encargados de Recursos Humanos en PyMES se obtuvieron 13 formularios completos (N. de A).

de un quinto de los participantes de la muestra. Siguió cargos operativos, tales como servicios generales y reparación vehículos, y comerciales de atención en puntos de ventas minoristas y servicios al cliente. Las labores consultivas y ejecutivas tuvieron menor incidencia ya que requieren perfiles específicos con cierta trayectoria y preparación.

La muestra exhibió que la mayoría de los empleados adultos jóvenes tienen contratos con una duración de un año y que aquellos a término indefinido son escasos con una incidencia de apenas 13%. Casi tres quintas partes de los encuestados tienen cobertura de Seguridad Social atendida directamente por sus empleadores en tanto que los trabajadores independientes se encargan de realizar estos pagos por su cuenta (siendo una excepción extraordinaria cuando sus empleadores apoyan con alguna suma el pago de estos costos laborales).

Alrededor de tres cuartas partes de los encuestados tienen cobertura de Administradora de Riesgos Laborales: ítem incluido en los contratos formales y exigido en buena parte de las órdenes suscritas a prestación de servicios – OPS -. Alrededor de tres quintos de los encuestados – y en propiedad todos los empleados con contratos formales – reportaron afiliación a Cajas de Compensación.

Los salarios propiamente dichos exhiben una tendencia clara: cerca del 60% de los participantes recibe entre uno y dos salarios mínimos mensuales vigentes. Menos de un quinto de la muestra indicó percibir más de tres salarios mínimos mensuales vigentes y apenas un 6.5% recibe más de cuatro salarios mínimos mensuales vigentes al mes. Requiere un comentario especial que el 13% de los encuestados gana menos de un salario mínimo mensual vigente ya que hacen partes de programas de entrenamiento y sus prácticas laborales hacen parte de sus requisitos para obtener certificados de aptitud profesional.

Una tendencia creciente en el empleo son las modalidades los estímulos directos a la manera de auxilios similares al de transporte ofrecido por ley. En estas modalidades conocidas como “70-30” o “60-40” las firmas manejan un salario base - casi siempre un salario mínimo mensual vigente – sobre el que pagan aportes de salud, pensión y parafiscales. Paralelamente, el trabajador recibe apoyos para alimentación y vivienda entre el 30% y el 40% del estipendio. Así mismo, los pagos adicionales por cumplimiento de metas específicas, tales como bonificaciones y comisiones, siguen siendo de usanza entre vendedores y demás agentes comerciales.

Un aspecto que resultó ser confuso fue la pregunta acerca de las vacaciones remuneradas. Los trabajadores independientes tuvieron muy claro que no reciben tal beneficio. Por su parte, varios de los participantes de la muestra con contratos a término fijo respondieron negativamente: emerge como una explicación que no reciben dicho beneficio todavía. Siguiendo con lo concerniente a descansos, alrededor de un cuarto de los participantes manifestó recibir entre uno y dos días. Dicho beneficio en particular está reservado empleados en el sector de la salud y con una rutina físicamente exigente como los trabajadores de servicios generales.

La presencialidad en la plaza de trabajo es preponderante para el 60% de la muestra. En este aspecto se aprecian algunos de los efectos más permanentes de los cambios acaecidos con la crisis sanitaria de 2020 ya que la modalidad híbrida se ha difundido entre puestos administrativos, comerciales, consultivos, ejecutivos y operativos para los que asistir entre uno y tres días a la semana a las plazas de trabajo es cada vez más la regla. Sin embargo, en la medida en que las medidas de aislamiento se han relajado el retorno a oficinas, fábricas y

locales avanza. La virtualidad no es una opción en aquellos trabajos de labor manual, trámites y todo lo relacionado con ventas en punto físico.

Los participantes tuvieron claro que la remuneración de sus labores es directamente proporcional a la calificación y experiencia demostrable en sus cargos. En lo que respecta a las habilidades, más de la mitad consideró que tiene habilidades por encima de lo que sus actuales atribuciones sugieren. En lo que se refiere a la remuneración, solo un tercio de los encuestados consideró estar correctamente pagado.

Otro aspecto que genera inquietud son las jornadas. A pesar de que la mayoría de las labores logísticas, operativas e incluso comerciales obligan a la permanencia en la plaza de trabajo, los horarios pueden ser menos verticales y más consistentes con los flujos de trabajo observados.

Los trabajadores adultos jóvenes tienen ambiciones profesionales y anhelan tener más responsabilidades con proyectos retadores bajo su cargo. También valoran un ambiente laboral estimulante y, aunque su principal motivación para la ejecución de sus funciones es de índole salarial, aspiran a conseguir un mejor balance entre calidad de vida y trabajo: solo una minúscula fracción negociaría parte de su remuneración por otros beneficios como más tiempo disponible.

Los participantes fueron enfáticos en que su compromiso con las organizaciones en las que actualmente se desempeñan puede aumentar con estímulos tales como dinero extra, premios, y medias jornadas y jornadas completas de descanso remunerado. Este refuerzo positivo plantea un escenario interesante ya que alrededor de tres cuartas partes de los encuestados expresó que desea ascender en su calificación profesional, aunque solo la mitad de los participantes manifestó conformidad con sus trabajos y, sumado a lo anterior, más de

la mitad no desea permanecer en los mismos al largo plazo. Simultáneamente, casi la misma cantidad de encuestados reveló que consideraron dejar su trabajo en actual e, incluso, el campo en el que se desempeñaban para el momento que tuvo lugar el sondeo (Ver Anexos 1: Encuestas de trabajadores adultos jóvenes).

9.4. Hallazgos en encuestas de administraciones de Recursos Humanos

La encuesta correspondiente a los Recursos Humanos fue realizada con el objetivo de conocer la percepción de los responsables de la contratación de trabajadores en Pequeñas y medianas empresas – PyMES – en relación con este segmento de la fuerza productiva.

Para empezar, una de las ideas preliminares con las que comenzó la investigación es que dichas organizaciones no disponen de encargados para la gestión del capital humano por los costos que implican y que los mismos no contribuyen con un retorno directo. Fue posible comprobar que lo anterior es cierto para las firmas más reducidas ya que, adicionalmente, el contacto entre los empleados y sus superiores es mucho más directo. Cabe señalar que las gerencias de las firmas con procesos más complejos dan más importancia al ambiente laboral y el bienestar de sus empleados ya que estos pueden ser una parte significativa de la cadena de valor y su reemplazo involucra costos adicionales al de sus propias ausencias como los del posterior reclutamiento y entrenamiento de sus sustitutos.

Los resultados indican que el trabajador adulto joven es bien apreciado por su calificación profesional la cual - en comparación con otros segmentos demográficos de mayor edad - es sobresaliente, y en lo que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores adultos jóvenes, alrededor del 70% de los participantes los reconocen como competentes. Alrededor de la mitad de los responsables de RRHH ponderó negativamente su actitud

considerando que los empleados adultos jóvenes no atienden bien a las órdenes, son menos aplicados en sus deberes cotidianos y que pueden manifestar dificultades a la hora de adaptarse a los equipos.

Otras características valoradas de los trabajadores adultos jóvenes son la creatividad para resolver imprevistos y el desempeño bajo presión. Los resultados también corroboran que licencias tales como el trabajo desde la residencia (u otra locación de conveniencia), jornadas laborales flexibles en horarios no convencionales y aportes para sufragar los costos fijos del empleado contribuyen a la fidelización de los empleados a las compañías que los contratan.

En lo que concierne a la información recopilada los encuestados - en representación de las pequeñas y medianas empresas con las que están vinculados – respondieron que estarían en disposición de colaborar en algunos casos con los trabajadores jóvenes tanto en tiempo disponible y recursos si aquellos decidieran continuar con sus estudios. Para finalizar, los participantes reconocieron el valor de consolidar equipos de trabajo y con ello la necesidad de atraer talento y retenerlo en favor de la buena marcha e, incluso, del crecimiento de las organizaciones. (Ver Anexos 2: Encuestas de administraciones de Recursos Humanos).

10. Conclusiones

Al inicio de esta propuesta se presentaron tres supuestos sobre los trabajadores entre 18 y 32 años a ser elucidados mediante la aplicación de encuestas a trabajadores pertenecientes a este segmento demográfico. Respecto a dichas conjeturas sobre su desempeño y relación con el trabajo se pudo establecer que dichos presupuestos se cumplen en gran medida.

En primer lugar, en lo concerniente a la presente, el salario probó ser el principal factor tanto para vincularse a una empresa como para su permanencia en la misma. Los trabajadores buscan integrarse al mercado laboral y, conforme tenga lugar el avance de sus conocimientos y experiencia, aspirar a sueldos superiores. Para los trabajadores adultos jóvenes es una aspiración generacional darle el espacio adecuado en sus vidas a sus empleos: a la afirmación *“Para mí es más importante el balance entre vida y trabajo que el propio salario que pueda devengar”*, más del 70% de los participantes coincidieron en tal propósito. Sin embargo, el mismo es difícil de materializar y cerca del 30% de los contactados respondió de manera menos optimista en lo que puede considerarse una postura pragmática frente al trabajo como un medio para obtener cierta seguridad financiera más que un fin en sí mismo de la realización personal. A propósito de lo anterior, a la afirmación *“Estoy en disposición a negociar algunos de mis beneficios actuales a cambio de tener más tiempo para mis actividades personales”*, apenas poco más del 7% estuvo de acuerdo con la misma: con este resultado también se puede asumir que la mayoría de los encuestados antepone su salario a cualquier ajuste lateral (Ver Anexos 1).

Continuando con la segunda hipótesis, los beneficios pueden ser un gran incentivo para vincularse a una empresa y permanecer en la misma. Por una parte, los de tipo económico siguen siendo una práctica común en distintos sectores y cargos, especialmente comerciales y logísticos. Paralelamente, los estímulos en tiempo y flexibilidad de jornadas y plazas son cada vez más aplicados con resultados similares a los monetarios: a la afirmación *“Mi compromiso con la empresa aumenta si se me permiten más días de descanso y beneficios económicos”*, el 95% de los participantes fue entusiasta de la medida. Reconociendo la dificultad intrínseca de ajustar bonificaciones y comisiones dentro de una

firma PyMES, la opción de ofrecer medias jornadas, jornadas completas, horas libres, horarios flexibilizados a los flujos de trabajo y conexión remota son una alternativa atractiva de bajo costo financiero (Ver Anexos 1)

Para finalizar, la tercera hipótesis quiso indagar sobre el bienestar percibido en una organización. A la afirmación “*Para mí es muy importante el entorno laboral y las relaciones dentro de la organización*”, poco más del 60% de los encuestados respondió estar entre conforme y muy conforme. Lo anterior se acompaña con que más del 80% de los participantes expresaron coincidir con la afirmación “*Para mí es muy importante el entorno laboral y las relaciones dentro de la organización*” (Ver Anexos 1). Cabe subrayar que los entornos organizacionales de las PyMES son muy diferentes - en escala y magnitud - a las empresas grandes ya que su desempeño depende muchísimo más de la coordinación del capital humano y la administración adecuada de los recursos. También cabe subrayar que la proximidad física y de las tareas trae consigo que cualquier desavenencia altere significativamente la operación. Conviene señalar que un ambiente laboral armónico depende en buena parte de la sinergia entre los objetivos de las direcciones y las capacidades de los empleados. El margen de maniobra de estas compañías es muy limitado, por lo que la incorporación de un plan de acción correcto a la gestión del personal es determinante para su sostenimiento y posible crecimiento.

Como gran resultado final, se destacan los desafíos que enfrentan los trabajadores adultos jóvenes en su inserción al mercado laboral. La *Generación Z* es la más preparada en la historia resultado de la confluencia de cambios sociales y adelantos tecnológicos que propician un elevado nivel de capacitación y especialización desde los años finales del siglo anterior. Así mismo, enfrenta desafíos inéditos consecuencia de los cambios en las distintas

industrias y sectores en los que avanza aceleradamente la automatización, y con ello la consecuente disminución de la oferta laboral. Este aspecto en específico es bien diagnosticado en las grandes firmas resultado de dependencias de Recursos Humanos establecidas y con recursos con los que la mayoría de las PyMES no disponen. Pese a lo anterior, la planeación estratégica en capital humano - en cualquier firma y sin importar su tamaño - es una necesidad que deben atender de gerentes y directores comenzando por esfuerzos modernos pero estratégicos

11. Recomendaciones finales

Desde la perspectiva de los RRHH en PyMES se hizo evidente que esta categoría de compañías opera en condiciones rígidas de cronogramas y presupuestos. Respecto de lo anterior se identificaron tres necesidades predominantes para el manejo del capital humano:

Retención del capital humano: la rotación resulta costosa y va en detrimento de la cadena de valor. Aunque bien la oferta laboral es amplia y variada, los reemplazos interrumpen las operaciones del día a día incrementando los costos fijos. Lo anterior impacta de maneras distintas dependiendo de los renglones comerciales y del tamaño de las firmas

Productividad: el personal es coalescente al proceso y las funciones de los cargos no son plenamente reemplazables. Debe valorarse a los empleados cuyos resultados aportan a la organización y negociar dispensas de ser preciso.

Construcción de equipo: es pertinente para varias organizaciones, pero no es prioritario en la mayoría ya que la oferta laboral es superior – cuando no muy superior – que la demanda. Respecto de lo anterior, en algunas actividades – y más en específico en el caso de las empresas de desarrollo de Tecnología – hay preocupación por la migración de

trabajadores jóvenes calificados a firmas extranjeras de manera directa, o a través de filiales y subcontratación, que capturan talento. En otras, la pérdida de valor del empleado no es por sus habilidades técnicas sino por sus *habilidades blandas*, siendo el caso de trabajos en los que la interacción social es muy valorada como es el caso de los agentes comerciales.

11.1. Incentivos y estímulos

Como primera medida cabe resaltar que el énfasis de los estímulos es de orden no pecuniario. En este sentido, las administraciones de las PyMES pueden mejorar sus relaciones con los empleados sin tener que incurrir en gastos adicionales.

11.1.1. Estímulos balance vida-trabajo

Apuntan a alivianar la carga laboral del empleado permitiendo que pueda descansar más y mejor entre jornadas. Lo anterior busca que su desempeño sea mas fluido permitiendo además adelantar distintas tareas que tienen lugar durante su horario de trabajo lo que reduce en su concentración.

Para tal propósito se propone:

Medias jornadas y jornadas completas: la mitad de un día o un día laboral cada cierto periodo de tiempo, tal como tres semanas o un mes. El mismo puede ser acumulable para que el trabajador pueda disponer a su disposición cuando lo estime necesario.

Flexibilidad de horarios: es sabido que hay periodos del año en que el tráfico de las actividades de una organización disminuye. Estas *temporadas bajas* son una oportunidad para que los empleados tomen descansos y que se presenten en los horarios en los que las actividades más importantes tengan lugar.

Chequeras de tiempo: es una estrategia que ha probado ser valiosa entre las compañías de servicios. Su propósito es que los empleados dispongan de algunas horas para

asuntos personales a cambio de retribuir dicho tiempo posteriormente. Muy conveniente para empresas con trabajadores que adelantan estudios superiores.

Trabajo remoto: es quizá la más permanente de las modificaciones de la crisis sanitaria. No obstante, está en retroceso por efectos de concepciones respecto de la productividad. Es preciso señalar también que solo es un beneficio negociable para actividades que no requieren de presencia en la plaza de trabajo y no es el caso de las ventas minoristas, manufacturas, reparaciones y logística de transporte. En la actualidad, herramientas de *micro-managing* como captura manual y tiempo de escritorio facilitan supervisar remotamente a los empleados desde sus puntos de conexión.

11.1.2. Estímulos económicos

Esta clase de recompensas son todo menos novedosas. No obstante, en los últimos años se hicieron de uso corriente estrategias que permiten tanto a firmas como a empleados hacer ajustes razonables en beneficio mutuo.

Auxilios: los trabajadores responden positivamente cuando las empresas con las que están vinculados piensan en sus costos fijos. Algunas empresas deciden pagar una cantidad que contribuye a cubrir gastos de alimentación, vivienda, transporte y materiales. En el caso de estos estipendios, estos son reconocidos por fuera del salario base del contrato.

Bonificaciones: práctica usual entre las compañías grandes, pero poco implementada en las PyMES. A propósito de éstas, un aspecto valioso es que las organizaciones reconocen el compromiso de sus empleados al cierre de distintos periodos de operación tales como el final de año o de un ciclo de facturación exitoso. Su impacto es apreciable en lo que corresponde a fidelizar al trabajador.

Comisiones: otra práctica conocida, pero que se puede aplicar de maneras creativas.

Las comisiones son habituales en las actividades mercantiles, pero pueden instrumentalizarse en casi todas las firmas para compensar a sus empleados en el caso de temporadas en las que sea indispensable reemplazar una vacante o es necesario atender un proyecto extraordinario que excede las capacidades del negocio. De esta manera el trabajador ve recompensados sus esfuerzos y reconocido por su compromiso.

Salarios *compuestos*: este es quizás un punto álgido para tratar siendo una forma de contratación muy difundida en negocios de *outsourcing*, publicidad y demás servicios. A saber, las empresas pagan entre el 60% y el 70% del salario de un empleado liquidado sobre una cantidad complementando dichos pagos con auxilios de alimentación, transporte (distinto al dispuesto por ley para trabajadores que devengan menos de 1 SMMLV), y vivienda. Conviene traer a colación el Artículo 127 del Código Constitutivo del Trabajo según el cual los PAGOS NO CONSTITUTIVOS DE SALARIO no pueden exceder en ninguna circunstancia el 40% del salario.

11.1.3. Convenios

Sobra decir que esta estrategia no es una innovación, pero el enfoque ha cambiado: en la actualidad una estrategia de retención del talento joven es involucrarse con sus gustos y pasatiempos: ya son una práctica usual los acuerdos entre empresas con gimnasios, restaurantes y tiendas de estilo.

Es pertinente mencionar que tales tratos son posibles para las PyMES de mayor tamaño y procesos más redituables que para aquellas de utilidades modestas. Pese a esta evidente limitación, hay un potencial entre PyMES con distintos productos y servicios que pueden complementarse sinérgicamente. Un ejemplo son empresas que entre algunos beneficios a sus trabajadores ofrecen ofertas salas de cuidado personal con descuentos y

procedimientos a bajo costo. La posibilidad de crecimiento complementario es enorme permitiendo no solamente fidelizar a los trabajadores sino ampliar la base de clientes y misiones de compra.

Para finalizar, es el anhelo de este de esta iniciativa que, a pesar de las variadas dificultades en las que están inmersas las pequeñas y medianas firmas colombianas, se pueda replicar con resultados satisfactorios dando cuenta de los beneficios que mutuamente pueden las sociedades procurando un mayor bienestar a su personal: *quid pro quo*.

12. Referencias

- Amorós, J. E., Poblete, C., & Mandakovic, V. (2019). R&D transfer, policy and innovative ambitious entrepreneurship: evidence from Latin American countries. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1396-1415.
- Arango, L. E., Flórez, L. A., & Guerrero, L. D. (2020). Minimum wage effects on informality across demographic groups in Colombia. *Borradores de Economía*; No. 1104.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9810/be_1104.pdf
- Beauchene, Vinciane, Cunningham, Molly (2019) The end of management as we know it. BCG. Retomado de: <https://www.bcg.com/publications/2020/end-management-as-we-know-it>
- Berliner, D., Greenleaf, A., Lake, M., & Noveck, J. (2015). Building capacity, building rights? State capacity and labor rights in developing countries. *World Development*, 72, 127-139.
- Brunner, B., & Kuhn, A. (2014). The impact of labour market entry conditions on initial job assignment and wages. *Journal of Population Economics*.
<https://doi.org/10.1007/s00148-013-0494-4>
- Burchell, B. J., & Coutts, A. P. (2019). The experience of self-employment among young people: An exploratory analysis of 28 low-to middle-income countries. *American behavioral scientist*, 63(2), 147-165.
- Castaño Cortés, E., & Tobón Gallán, J. A. (2020). Estudio comparativo de Ansiedad y Bienestar Psicológico entre las generaciones Millennials y Centennials de distintas

ciudades de Colombia.

Castillo-Robayo, C. D., & García-Estévez, J. (2019). Desempleo juvenil en Colombia: ¿La educación importa?. *Revista Finanzas y Política Económica*, 11(1), 101-127.:

<http://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.1.7>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*.

Cimoli, M., Pereima, J. B., & Porcile, G. (2019). A technology gap interpretation of growth paths in Asia and Latin America. *Research Policy*, 48(1), 125-136.

Congreso de Colombia (2016) Ley 1780: “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>

Cook, M. L. (2010). *Politics of labor reform in Latin America: Between flexibility and rights*. Penn State Press.

Crespi, G., Tacsir, E., & Pereira, M. (2019). Effects of innovation on employment in Latin America. *Industrial and Corporate Change*, 28(1), 139-159

DANE (2018). Mercado laboral de la juventud. DANE Información Estratégica:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercadolaboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

DANE (2022). Mercado laboral de la Juventud Trimestre móvil mayo - julio 2022. [Mercado laboral de la juventud \(dane.gov.co\)](#)

DNP, Encuesta Nacional Logística 2020: [Encuesta Nacional Logística \(dnp.gov.co\)](#)

Dimock M. 17 de enero de 2019. Defining generations: Where Millennials end, and

- Generation Z begins. Pew Research Center. <https://pewrsr.ch/2szqtJz>
- Empleo en el sector TIC colombiano de 2015 a 2020. (Julio 21 de 2022). CCCE.
Recuperado de: <https://www.ccce.org.co/noticias/empleo-en-el-sector-tic-colombiano-de-2015-a-2020/>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gontero Sonia y Albornoz Sonia (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf
- Herzberg, Frederick (1966) Work and the nature of man. Retomado de: https://openlibrary.org/books/OL5953799M/Work_and_the_nature_of_man.
- Ho, T. C., Choo, L. S., Teo, P. C., & Kaliappen, N. (2020, November). Attracting Gen Z to small and medium enterprises (SMEs): A view through the Job Characteristic Model. In 2020 international conference on decision aid sciences and application (DASA) (pp. 142-145). IEEE.
- IADB (2017). Learning Better. Public Policy for Skills Development. Washington D.C. Inter-American Development Bank.
- Leccardi, Carmen, & Feixa, Carles. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima década*, 19(34), 11-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362011000100002>

- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187.
- Maturana, Diana, & Andrade, Verónica. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-113. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Maurizio, R., & Vásquez, G. (2019). Formal salaried employment generation and transition to formality in developing countries: the case of Latin America. ILO Employment Working Paper, (251).
- Meroni, E. C., & Vera-Toscano, E. (2017). The persistence of overeducation among recent graduates. *Labour Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.07.002>
- Minsalud (2021). Así vamos en salud: [Así Vamos en Salud - indicadores en salud normatividad derechos \(asivamosensalud.org\)](http://asivamosensalud.org)
- Mora, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. [ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades \(uamericana.edu.py\)](http://uamericana.edu.py)
- Mugisha, Alexander (1981) Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Retomado de: https://www.academia.edu/2069435/Theory_Z_How_American_business_can_meet_the_Japanese_challenge
- Observatorio Laboral para la Educación (OLE). (2020). Ministerio de Educación. Colombia: <https://ole.mineducacion.gov.co/>
- OIT (2015). Tendencias mundiales del empleo juvenil.

- OIT (2020). Impulsado la Productividad – Una Guía para Organizaciones Empresariales. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Oficina de Actividades para los Empleadores.
- Ordoñez, M., Espinoza, E., & Bermúdez, C. (2018). Evaluación de la percepción del clima laboral en estudiantes universitarios. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Pimienta, R (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Política y Cultura <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701313>
- PNUD, CCB (2021). Brechas de capital humano en el sector de logística 4.0 en Bogotá y Colombia: <https://www.undp.org/es/colombia/news/s%C3%B3lo-el-13-de-las-y-los-empleados-del-sector-log%C3%ADstico-cuenta-con-competencias-digitales-avanzadas-pnud-y-ccb>
- Prada, C. F. (2012). Análisis de los flujos de trabajadores y la segmentación laboral en Colombia. Revista Ensayos Sobre Política Económica. <https://doi.org/10.32468/Espe.6802>
- Presidencia de la República de Colombia (2019) Plan Nacional de Desarrollo: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022->
- Proyectan que ventas e-Commerce crecerán 19% en 2022 en Colombia (24 de febrero de 2022). Valoraanalitiik. Recuperado de: [Proyectan que ventas e-Commerce crecerán 19% en 2022 en Colombia \(valoraanalitik.com\)](https://valoraanalitik.com)
- Puente, R., González Espitia, C. G., & Cervilla, M. A. (2019). Necessity entrepreneurship in Latin America: it´s not that simple. Entrepreneurship & Regional Development, 31(9-10), 953-983.
- Robins, S.P. & Judge, T.A. (2013). Las actitudes y la satisfacción en el trabajo.

Comportamiento Organizacional.

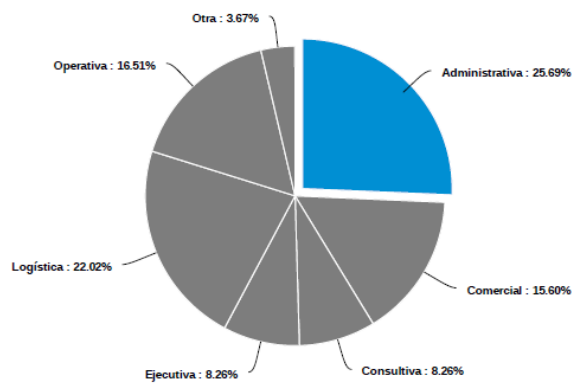
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5122.
- Santana Capera, (2019). Desindustrialización como Cambio Estructural en Colombia: 1990-2016.
- Sehnbruch, K., González, P., Apablaza, M., Méndez, R., & Arriagada, V. (2020). The Quality of Employment (QoE) in nine Latin American countries: A multidimensional perspective. *World Development*, 127, 104738.
- Serna-Gómez, H.M, Alzate-Acevedo, J., Ramírez-Ospina, D.E. y Castro-Escobar, E.S. (2019). La inserción laboral de los jóvenes en Colombia. Retos y perspectivas. *Revista Jurídicas*, 16 (1), 42-61. DOI: 10.17151/jurid.2019.16.1.4.
- Solís, P., Molina, E. C., & Cobos, D. (2019). Class structure, labor market heterogeneity, and living conditions in Latin America. *Latin American Research Review*, 54(4), 854-876.
- World Bank (Enero 2021). Vulnerable employment, total (% of total employment) (modeled ILO estimate) <https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.VULN.ZS>
- Yáñez, M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Yeung, W. J. J., & Yang, Y. (2020). Labor market uncertainties for youth and young adults: An international perspective. *The ANNALS of the American Academy of Political*

and Social Science, 688(1), 7-19.

Anexos

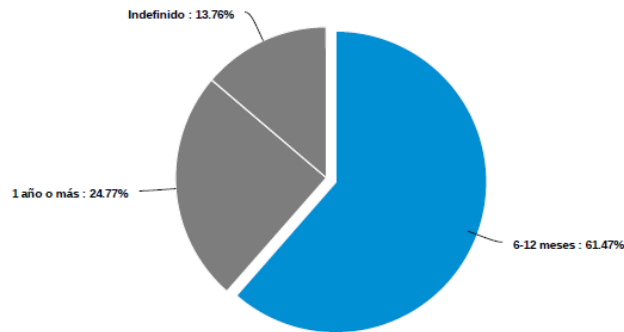
Anexo 1. Resultado de encuesta a trabajadores adultos jóvenes entre 18 y 32 años

Mencione en cuál clase de actividad se desempeña actualmente



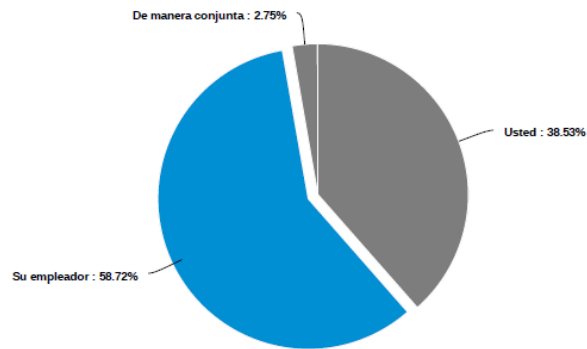
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Administrativa	28	25.69%	<div style="width: 25.69%;"></div>				
Comercial	17	15.6%	<div style="width: 15.6%;"></div>				
Consultiva	9	8.26%	<div style="width: 8.26%;"></div>				
Ejecutiva	9	8.26%	<div style="width: 8.26%;"></div>				
Logística	24	22.02%	<div style="width: 22.02%;"></div>				
Operativa	18	16.51%	<div style="width: 16.51%;"></div>				
Otra	4	3.67%	<div style="width: 3.67%;"></div>				
Total	109	100 %					

Duración de su contrato laboral



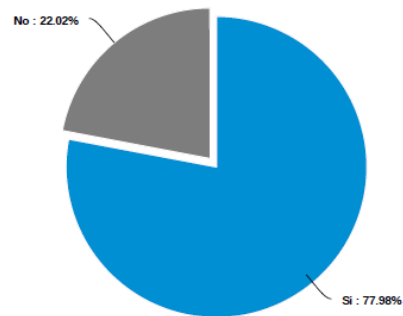
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
6-12 meses	67	61.47%	<div style="width: 61.47%;"></div>				
1 año o más	27	24.77%	<div style="width: 24.77%;"></div>				
Indefinido	15	13.76%	<div style="width: 13.76%;"></div>				
Total	109	100 %					

Los pagos correspondientes a Seguridad Social son cubiertos por:



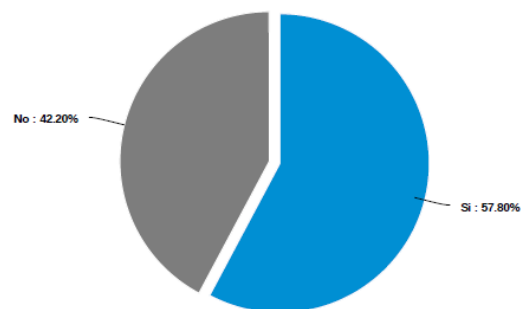
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Usted	42	38.53%	<div style="width: 38.53%;"></div>				
Su empleador	64	58.72%	<div style="width: 58.72%;"></div>				
De manera conjunta	3	2.75%	<div style="width: 2.75%;"></div>				
Total	109	100 %					

Actualmente, ¿realiza el pago correspondiente a ARL?



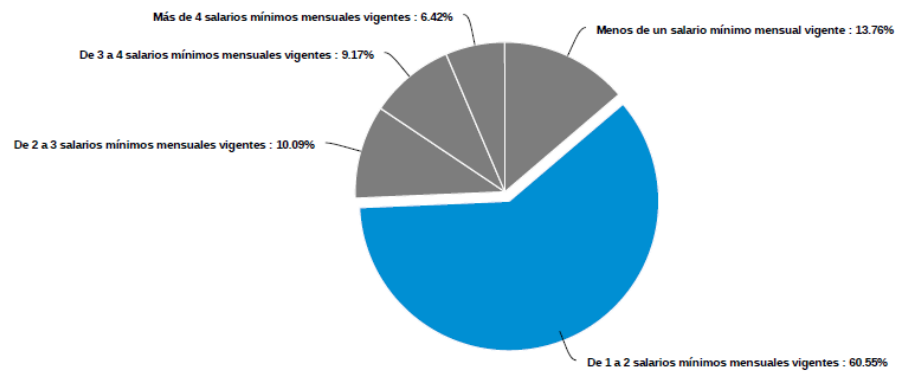
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	85	77.98%	<div style="width: 77.98%;"></div>				
No	24	22.02%	<div style="width: 22.02%;"></div>				
Total	109	100 %					

Actualmente, ¿realiza el pago correspondiente a Caja de Compensación?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	63	57.8%	<div style="width: 57.8%;"></div>				
No	46	42.2%	<div style="width: 42.2%;"></div>				
Total	109	100 %					

El salario que recibe actualmente por su trabajo corresponde a:



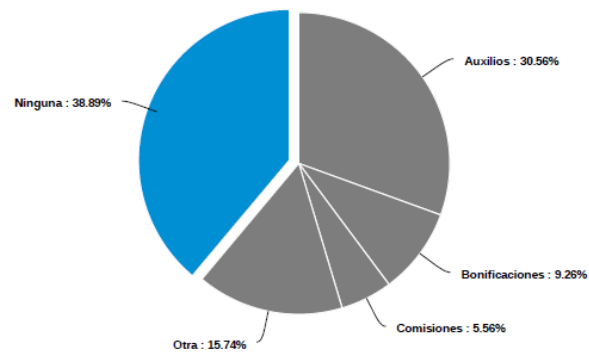
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Menos de un salario mínimo mensual vigente	15	13.76%					
De 1 a 2 salarios mínimos mensuales vigentes	66	60.55%					
De 2 a 3 salarios mínimos mensuales vigentes	11	10.09%					
De 3 a 4 salarios mínimos mensuales vigentes	10	9.17%					
Más de 4 salarios mínimos mensuales vigentes	7	6.42%					
Total	109	100 %					

Actualmente, ¿recibe prima de servicios?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	50	46.73%	<div style="width: 46.73%;"></div>				
No	57	53.27%	<div style="width: 53.27%;"></div>				
Total	107	100 %					

Actualmente, ¿recibe alguno de los siguientes pagos adicionales?



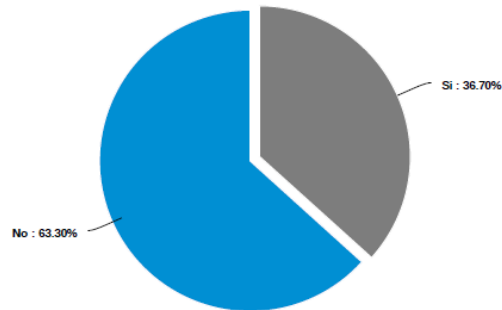
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Auxilios	33	30.56%	<div style="width: 30.56%;"></div>				
Bonificaciones	10	9.26%	<div style="width: 9.26%;"></div>				
Comisiones	6	5.56%	<div style="width: 5.56%;"></div>				
Otra	17	15.74%	<div style="width: 15.74%;"></div>				
Ninguna	42	38.89%	<div style="width: 38.89%;"></div>				
Total	108	100 %					

Actualmente, ¿recibe vacaciones remuneradas?



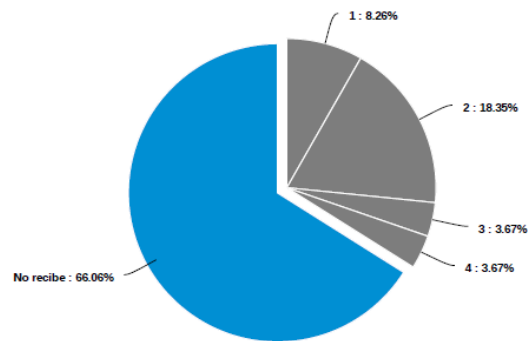
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	49	44.95%	<div style="width: 44.95%;"></div>				
No	60	55.05%	<div style="width: 55.05%;"></div>				
Total	109	100 %					

Actualmente, ¿recibe días compensatorios?



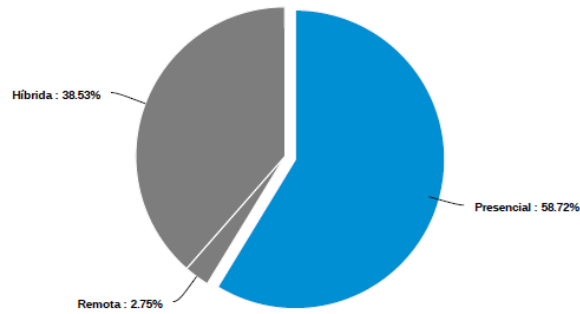
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	40	36.7%	<div style="width: 36.7%;"></div>				
No	69	63.3%	<div style="width: 63.3%;"></div>				
Total	109	100 %					

Si recibe días de descanso compensatorios, ¿cuál es la cantidad en un mes?



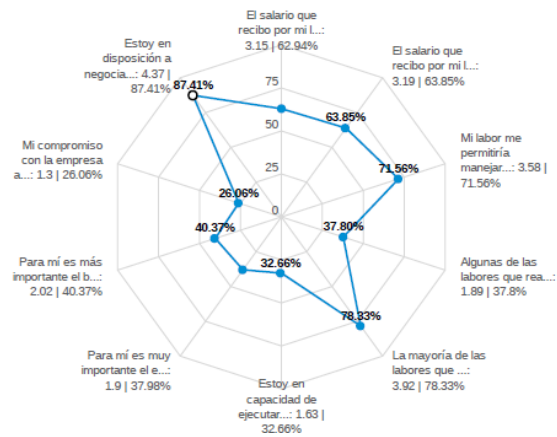
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	9	8.26%					
2	20	18.35%					
3	4	3.67%					
4	4	3.67%					
No recibe	72	66.06%					
Total	109	100 %					

Actualmente, ¿su modalidad laboral es?



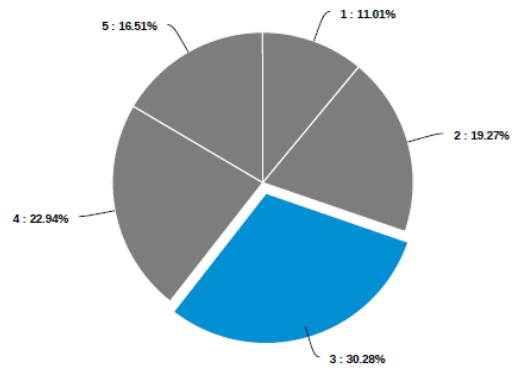
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Presencial	64	58.72%	<div style="width: 58.72%;"></div>				
Remota	3	2.75%	<div style="width: 2.75%;"></div>				
Hibrida	42	38.53%	<div style="width: 38.53%;"></div>				
Total	109	100 %					

Caracterización del trabajador adulto-joven Esta sección nos permite comprender su relación con su ambiente laboral, desempeño profesional y expectativas. Responda a las siguientes afirmaciones conforme a esta escala de 1 a 5 (tenga en cuenta que 1 equivale a estar completamente satisfecho y 5 completamente insatisfecho).



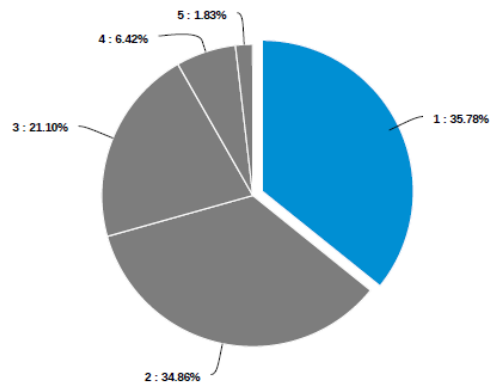
Question	Count	Score	1	2	3	4	5
El salario que recibo por mi labor con respecto de las horas que trabajo es el adecuado	109	3.15					
El salario que recibo por mi labor con respecto a mis conocimientos certificados y títulos es el adecuado	109	2.04					
El salario que recibo por mi labor con respecto a mi tiempo de experiencia es el adecuado	109	2.13					
El salario que recibo por mi labor con respecto a mis habilidades es el adecuado	109	2.85					
El salario que recibo por mi labor con respecto a mis responsabilidades es el adecuado	109	3.19					
Mi labor me permitiría manejar mi horario a conveniencia	109	3.58					
Algunas de las labores que realizo presencialmente pueden hacerse de manera remota a través de internet	109	1.89					
La mayoría de las labores que realizo presencialmente pueden hacerse de manera remota a través de internet	108	3.92					
Estoy en capacidad de ejecutar tareas más importantes en mi trabajo	109	1.63					
Para mí es muy importante el entorno laboral y las relaciones dentro de la organización	109	1.9					
Disfruto realizar actividades nuevas en mi trabajo	109	2.41					
Para mí es más importante el balance entre vida y trabajo que el propio salario que pueda devengar	109	2.02					
Mi compromiso con la empresa aumenta si se me permiten más días de descanso y beneficios económicos	109	1.3					
Estoy en disposición a negociar algunos de mis beneficios actuales a cambio de tener mayor tiempo para mis actividades personales	108	4.37					

El salario que recibo por mi labor con respecto de las horas que trabajo es el adecuado



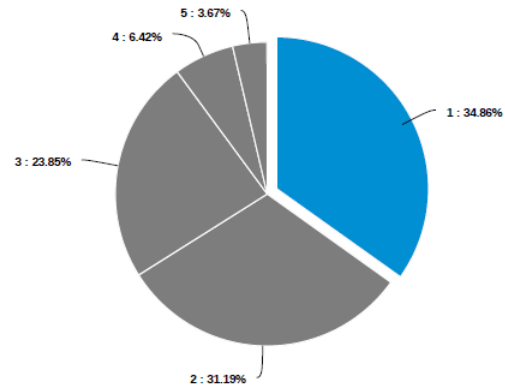
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	12	11.01%					
2	21	19.27%					
3	33	30.28%					
4	25	22.94%					
5	18	16.51%					
Total	100	100.0%					

El salario que recibo por mi labor con respecto a mis conocimientos certificados y títulos es el adecuado



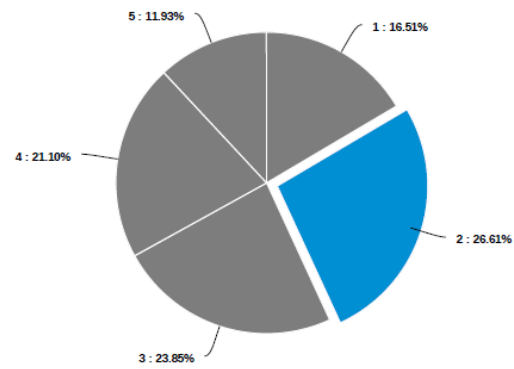
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	39	35.78%	<div style="width: 35.78%;"></div>				
2	38	34.86%	<div style="width: 34.86%;"></div>				
3	23	21.1%	<div style="width: 21.1%;"></div>				
4	7	6.42%	<div style="width: 6.42%;"></div>				
5	2	1.83%	<div style="width: 1.83%;"></div>				
Total	109	100 %					

El salario que recibo por mi labor con respecto a mi tiempo de experiencia es el adecuado



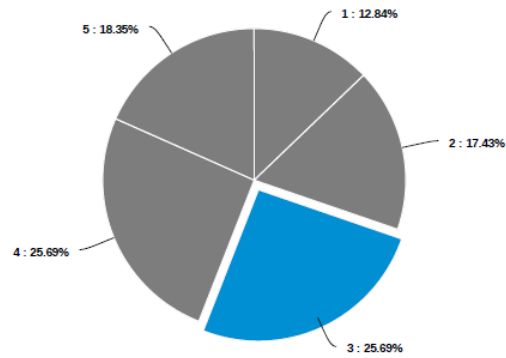
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	38	34.86%					
2	34	31.19%					
3	26	23.85%					
4	7	6.42%					
5	4	3.67%					
Total	109	100 %					

El salario que recibo por mi labor con respecto a mis habilidades es el adecuado



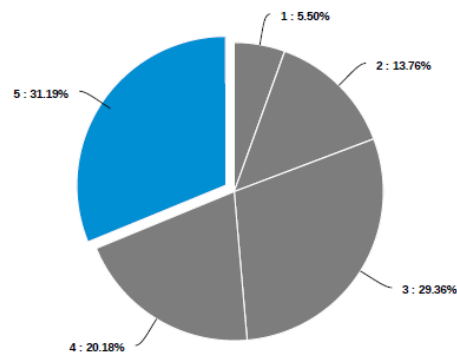
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	18	16.51%					
2	29	26.61%					
3	26	23.85%					
4	23	21.1%					
5	13	11.93%					
Total	109	100 %					

El salario que recibo por mi labor con respecto a mis responsabilidades es el adecuado



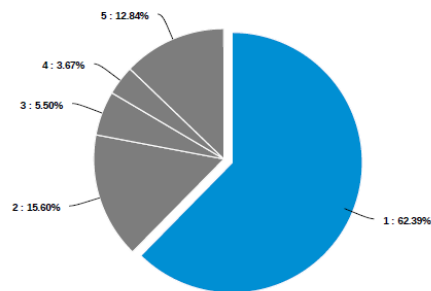
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	14	12.84%					
2	19	17.43%					
3	28	25.69%					
4	28	25.69%					
5	20	18.35%					
Total	109	100 %					

Mi labor me permitiría manejar mi horario a conveniencia



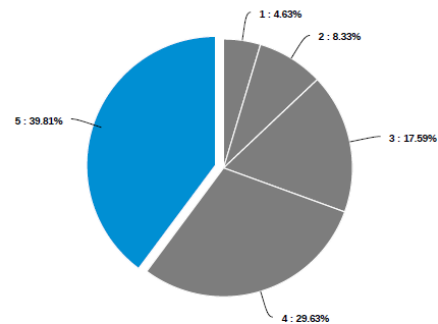
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	6	5.5%					
2	15	13.76%					
3	32	29.36%					
4	22	20.18%					
5	34	31.19%					
Total	109	100 %					

Algunas de las labores que realizo presencialmente pueden hacerse de manera remota a través de internet



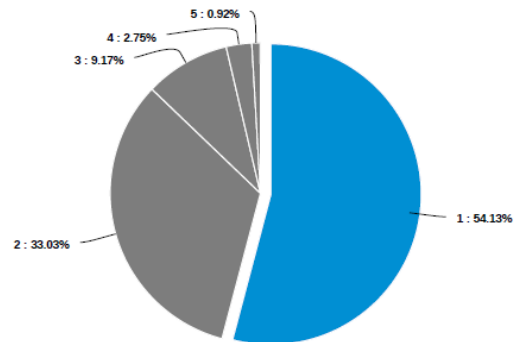
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	68	62.39%					
2	17	15.6%					
3	6	5.5%					
4	4	3.67%					
5	14	12.84%					
Total	109	100 %					

La mayoría de las labores que realizo presencialmente pueden hacerse de manera remota a través de internet



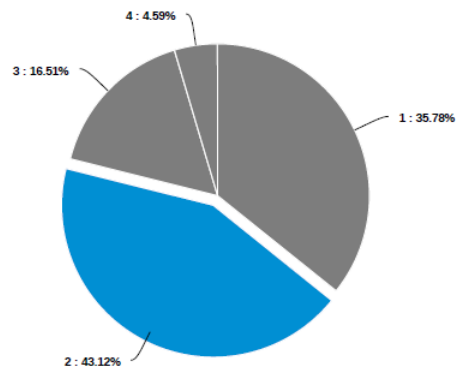
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	5	4.63%					
2	9	8.33%					
3	19	17.59%					
4	32	29.63%					
5	43	39.81%					
Total	108	100 %					

Estoy en capacidad de ejecutar tareas más importantes en mi trabajo



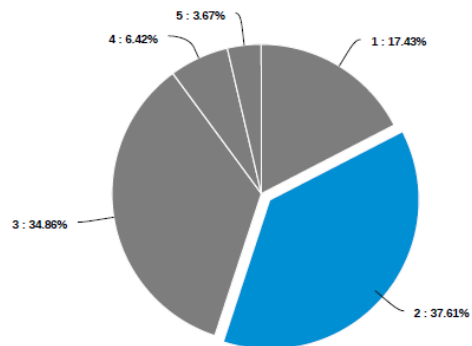
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	59	54.13%					
2	36	33.03%					
3	10	9.17%					
4	3	2.75%					
5	1	0.92%					
Total	109	100 %					

Para mí es muy importante el entorno laboral y las relaciones dentro de la organización



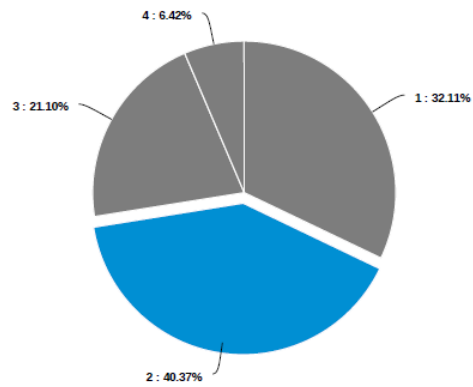
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	39	35.78%	<div style="width: 35.78%;"></div>				
2	47	43.12%	<div style="width: 43.12%;"></div>				
3	18	16.51%	<div style="width: 16.51%;"></div>				
4	5	4.59%	<div style="width: 4.59%;"></div>				
5	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
Total	109	100 %					

Disfruto realizar actividades nuevas en mi trabajo



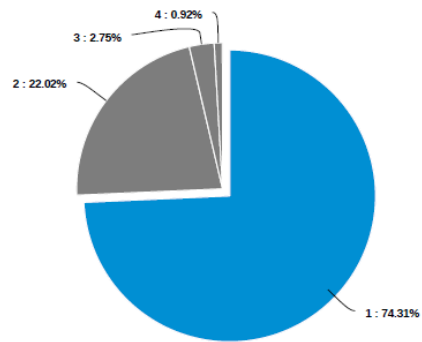
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	19	17.43%	<div style="width: 17.43%;"></div>				
2	41	37.61%	<div style="width: 37.61%;"></div>				
3	38	34.86%	<div style="width: 34.86%;"></div>				
4	7	6.42%	<div style="width: 6.42%;"></div>				
5	4	3.67%	<div style="width: 3.67%;"></div>				
Total	109	100 %					

Para mí es más importante el balance entre vida y trabajo que el propio salario que pueda devengar



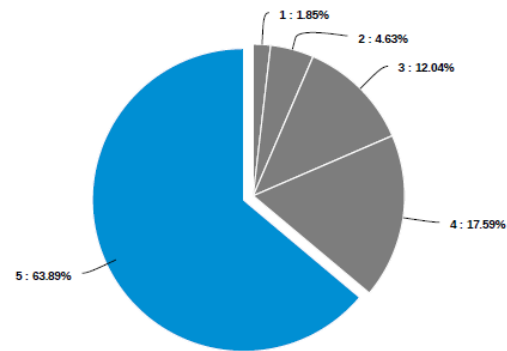
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	35	32.11%					
2	44	40.37%					
3	23	21.1%					
4	7	6.42%					
5	0	0%					
Total	109	100 %					

Mi compromiso con la empresa aumenta si se me permiten más días de descanso y beneficios económicos



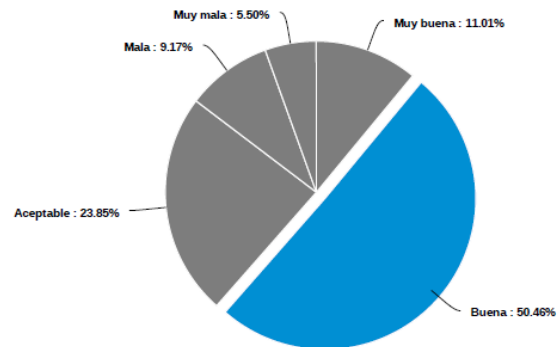
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	81	74.31%					
2	24	22.02%					
3	3	2.75%					
4	1	0.92%					
5	0	0%					
Total	109	100 %					

Estoy en disposición a negociar algunos de mis beneficios actuales a cambio de tener mayor tiempo para mis actividades personales



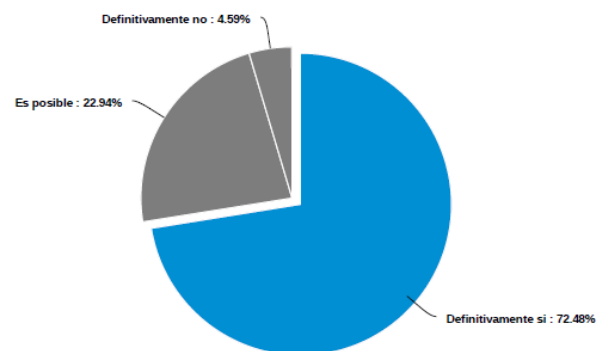
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	2	1.85%					
2	5	4.63%					
3	13	12.04%					
4	19	17.59%					
5	69	63.89%					
Total	108	100%					

La siguiente sección nos permite conocer el grado de satisfacción laboral en su empleo actual. Por favor, responda las preguntas conforme a las opciones presentadas. En general, considera su condición laboral actual:



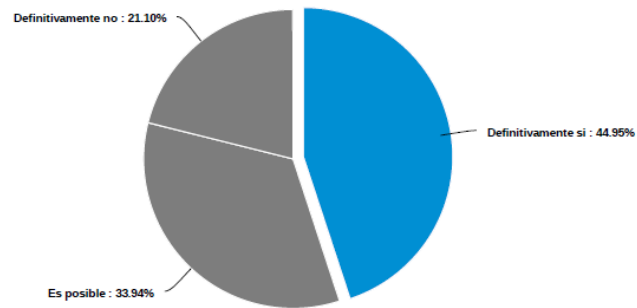
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Muy buena	12	11.01%					
Buena	55	50.46%					
Aceptable	26	23.85%					
Mala	10	9.17%					
Muy mala	6	5.5%					
Total	109	100 %					

¿Desea avanzar en su educación y/o calificación profesional?



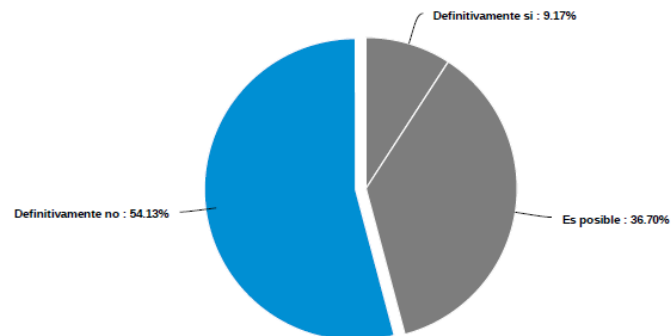
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Definitivamente si	79	72.48%					
Es posible	25	22.94%					
Definitivamente no	5	4.59%					
Total	109	100 %					

¿Desea ascender en el campo laboral en el que actualmente se desempeña?



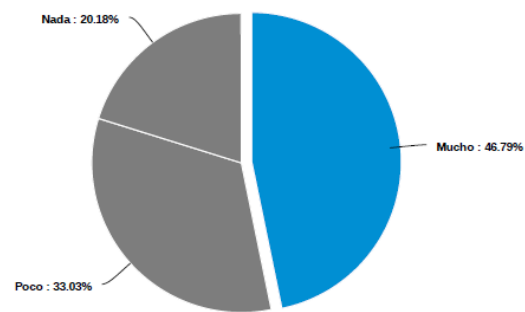
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Definitivamente si	49	44.95%					
Es posible	37	33.94%					
Definitivamente no	23	21.1%					
Total	109	100 %					

¿Le gustaría permanecer en su actual empresa por los próximos cinco años?



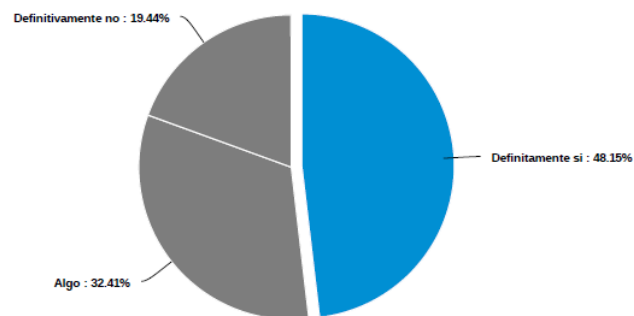
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Definitivamente si	10	9.17%					
Es posible	40	36.7%					
Definitivamente no	59	54.13%					
Total	109	100 %					

Durante el año en curso, ¿ha considerado dejar la empresa con la que actualmente está vinculado?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Mucho	51	46.79%					
Poco	36	33.03%					
Nada	22	20.18%					
Total	109	100 %					

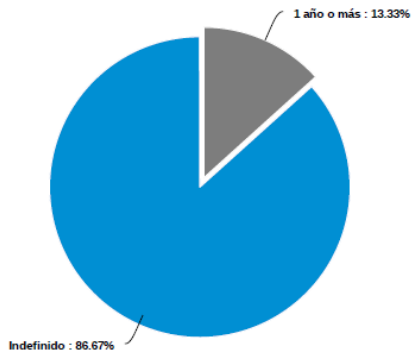
Durante el año en curso ¿ha considerado de cambiar de empleo y/o carrera?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Definitamente si	52	48.15%					
Algo	35	32.41%					
Definitivamente no	21	19.44%					
Total	108	100 %					

Anexo 2. Encuesta de responsables de Recursos Humanos en PyMES

Duración de su contrato laboral



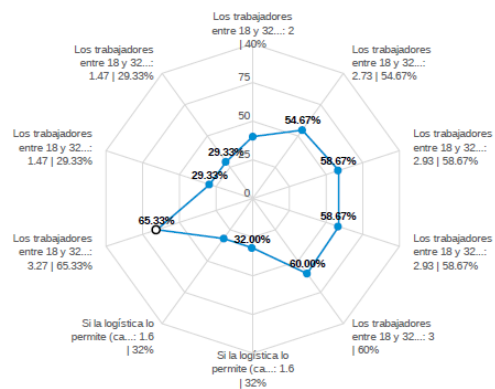
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
6 meses a 1 año	0	0%					
1 año o más	2	13.33%					
Indefinido	13	86.67%					
Total	15	100 %					

Actualmente, ¿su modalidad laboral es?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Presencial	8	53.33%					
Remota	0	0%					
Híbrida	7	46.67%					
Total	15	100 %					

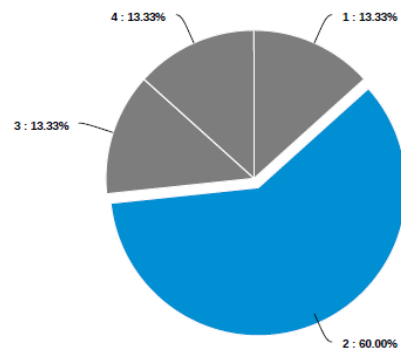
Responda a las siguientes afirmaciones en la siguiente escala de 1 a 5 (siendo 1: completamente de acuerdo - 5: completamente en desacuerdo).



Powered by AI

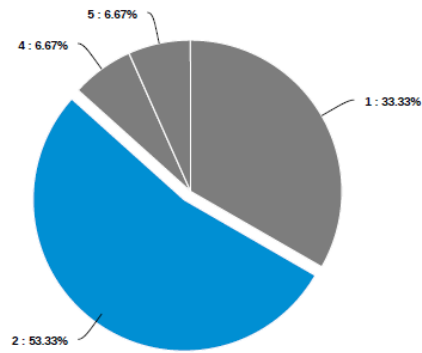
Question	Count	Score	1	2	3	4	5
En general, considera que el desempeño laboral de los trabajadores adultos jóvenes entre 18 y 32 años es satisfactorio.	15	2.27					
Los trabajadores entre 18 y 32 años tienen mayor formación académica para los cargos que desempeñan que los candidatos de mayor edad.	15	2					
Los trabajadores entre 18 y 32 años son tan productivos en sus cargos como los miembros de mayor edad en su empresa.	15	2.53					
Los trabajadores entre 18 y 32 años se integran fácilmente en los equipos de trabajo y mantienen buenas relaciones con sus compañeros.	15	2.73					
Los trabajadores entre 18 y 32 años siguen cuidadosamente las obligaciones de sus respectivos cargos.	15	2.93					
Los trabajadores entre 18 y 32 años responden positivamente a las órdenes y sugerencias de sus superiores en la empresa	15	2.93					
Los trabajadores entre 18 y 32 años entregan resultados positivos cuando se encargan de responsabilidades adicionales.	15	3					
Si la logística lo permite (cargos que no requieren de labores logísticas o de punto de venta), los trabajadores entre 18 y 32 años son eficientes cuando tienen la oportunidad de trabajar desde la locación de su preferencia.	15	1.6					
Si la logística lo permite (cargos que no requieren de labores logísticas o de punto de venta), los trabajadores entre 18 y 32 años son eficientes cuando tienen la oportunidad de manejar el horario laboral a su conveniencia.	15	1.6					
Los trabajadores entre 18 y 32 son hábiles manejando el trabajo bajo presión.	15	3.27					
Los trabajadores entre 18 y 32 años ofrecen mejores resultados laborales cuando reciben beneficios económicos adicionales.	15	1.47					
Los trabajadores entre 18 y 32 años ofrecen mejores resultados laborales cuando reciben días compensatorios y jornadas laborales flexibles.	15	1.47					

En general, considera que el desempeño laboral de los trabajadores adultos jóvenes entre 18 y 32 años es satisfactorio.



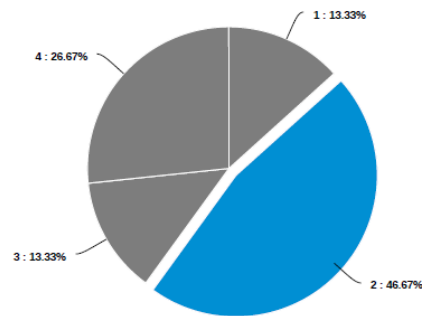
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	2	13.33%					
2	9	60%					
3	2	13.33%					
4	2	13.33%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años tienen mayor formación académica para los cargos que desempeñan que los candidatos de mayor edad.



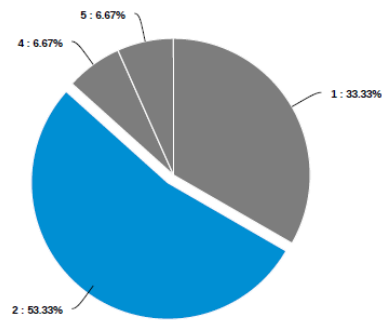
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	5	33.33%	<div style="width: 33.33%;"></div>				
2	8	53.33%	<div style="width: 53.33%;"></div>				
3	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
4	1	6.67%	<div style="width: 6.67%;"></div>				
5	1	6.67%	<div style="width: 6.67%;"></div>				
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años son tan productivos en sus cargos como los miembros de mayor edad en su empresa.



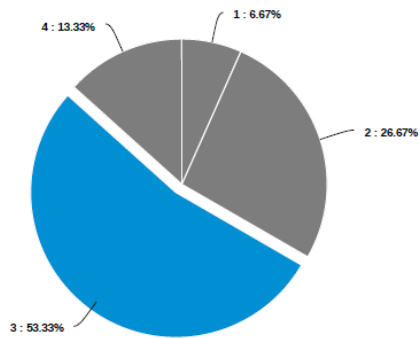
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	2	13.33%					
2	7	46.67%					
3	2	13.33%					
4	4	26.67%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años tienen mayor formación académica para los cargos que desempeñan que los candidatos de mayor edad.



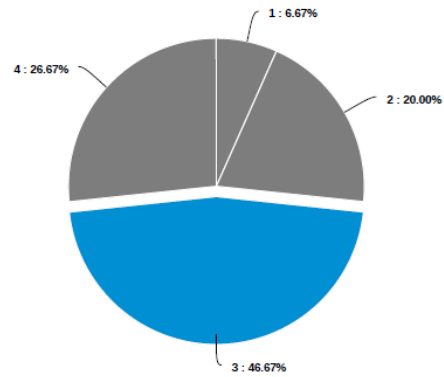
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	5	33.33%					
2	8	53.33%					
3	0	0%					
4	1	6.67%					
5	1	6.67%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años se integran fácilmente en los equipos de trabajo y mantienen buenas relaciones con sus compañeros.



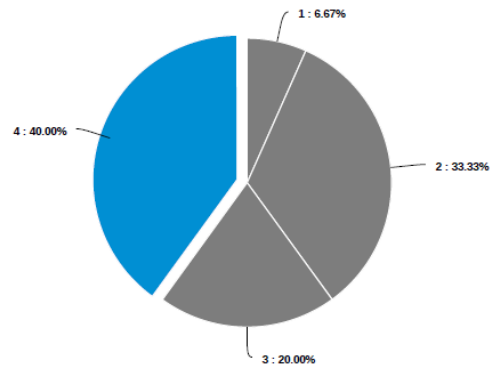
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	1	6.67%					
2	4	26.67%					
3	8	53.33%					
4	2	13.33%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años siguen cuidadosamente las obligaciones de sus respectivos cargos.



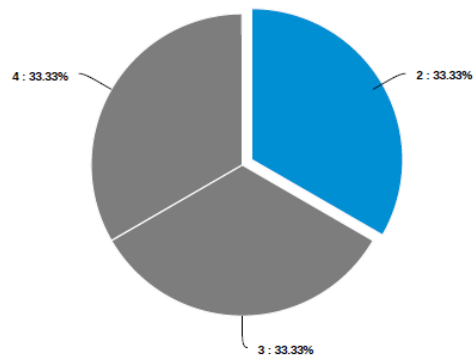
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	1	6.67%					
2	3	20%					
3	7	46.67%					
4	4	26.67%					
5	0	0%					
Total	15	100%					

Los trabajadores entre 18 y 32 años responden positivamente a las órdenes y sugerencias de sus superiores en la empresa



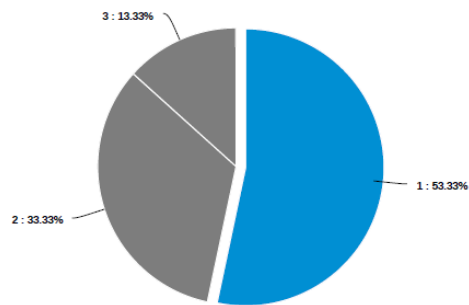
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	1	6.67%					
2	5	33.33%					
3	3	20%					
4	6	40%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años entregan resultados positivos cuando se encargan de responsabilidades adicionales.



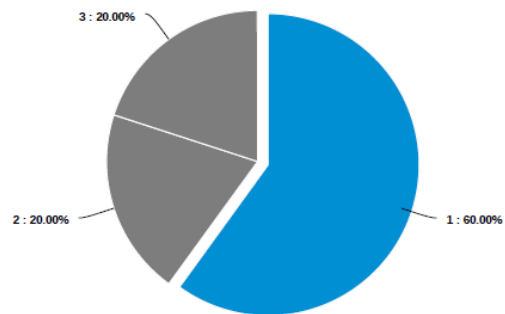
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	0	0%					
2	5	33.33%					
3	5	33.33%					
4	5	33.33%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Si la logística lo permite (cargos que no requieren de labores logísticas o de punto de venta), los trabajadores entre 18 y 32 años son eficientes cuando tienen la oportunidad de trabajar desde la locación de su preferencia.



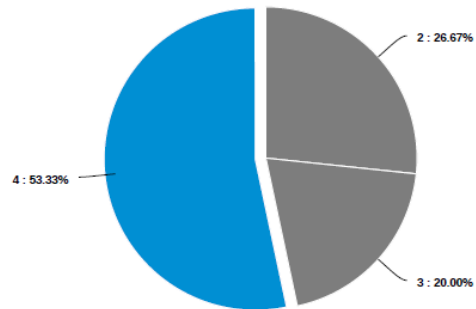
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	8	53.33%					
2	5	33.33%					
3	2	13.33%					
4	0	0%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Si la logística lo permite (cargos que no requieren de labores logísticas o de punto de venta), los trabajadores entre 18 y 32 años son eficientes cuando tienen la oportunidad de manejar el horario laboral a su conveniencia.



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	9	60%					
2	3	20%					
3	3	20%					
4	0	0%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 son hábiles manejando el trabajo bajo presión.



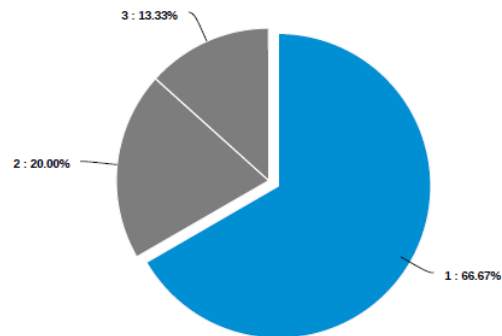
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	0	0%					
2	4	26.67%					
3	3	20%					
4	8	53.33%					
5	0	0%					
Total	15	100 %					

Los trabajadores entre 18 y 32 años ofrecen mejores resultados laborales cuando reciben beneficios económicos adicionales.



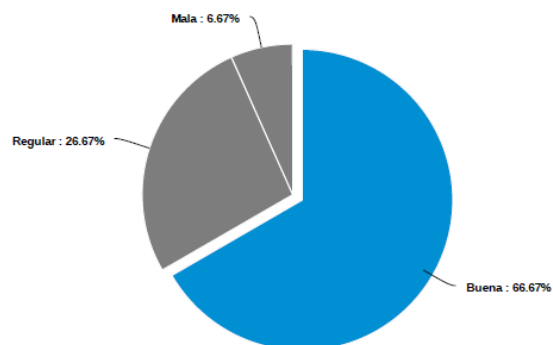
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	8	53.33%	<div style="width: 53.33%;"></div>				
2	7	46.67%	<div style="width: 46.67%;"></div>				
3	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
4	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
5	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
Total	15	100%					

Los trabajadores entre 18 y 32 años ofrecen mejores resultados laborales cuando reciben días compensatorios y jornadas laborales flexibles.



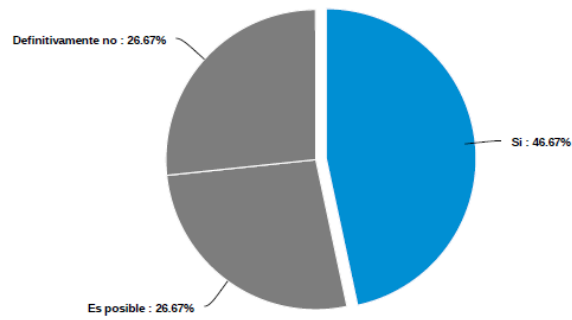
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1	10	66.67%	<div style="width: 66.67%;"></div>				
2	3	20%	<div style="width: 20%;"></div>				
3	2	13.33%	<div style="width: 13.33%;"></div>				
4	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
5	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
Total	15	100 %					

Por favor, responda las siguientes preguntas conforme a las opciones suministradas. En general, su opinión de los trabajadores entre 18 y 32 años es:



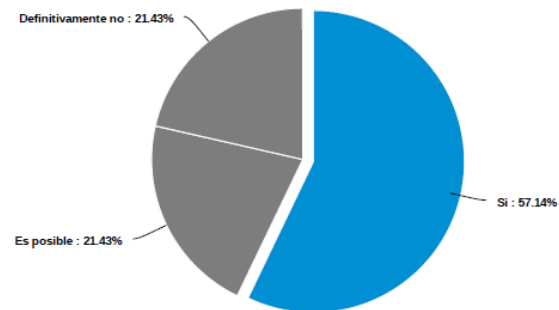
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Buena	10	66.67%	<div style="width: 66.67%;"></div>				
Regular	4	26.67%	<div style="width: 26.67%;"></div>				
Mala	1	6.67%	<div style="width: 6.67%;"></div>				
Total	15	100 %					

Si un trabajador entre 18 y 32 años comunica a su empresa que desea continuar su formación académica y/o calificación profesional, ¿recibiría apoyo financiero por parte de la empresa?



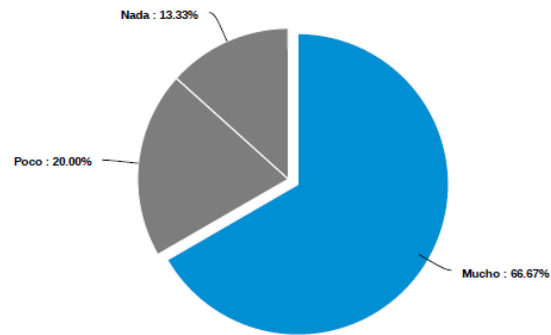
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	7	46.67%	<div style="width: 46.67%;"></div>				
Es posible	4	26.67%	<div style="width: 26.67%;"></div>				
Definitivamente no	4	26.67%	<div style="width: 26.67%;"></div>				
Total	15	100 %					

¿Su empresa estaría dispuesta a negociar una jornada laboral flexible que favorezca a los trabajadores entre 18 y 32 años que así lo soliciten?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Si	8	57.14%	<div style="width: 57.14%;"></div>				
Es posible	3	21.43%	<div style="width: 21.43%;"></div>				
Definitivamente no	3	21.43%	<div style="width: 21.43%;"></div>				
Total	14	100 %					

Para su empresa, ¿es realmente importante atraer y conservar a los trabajadores entre 18 y 32 años?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Mucho	10	66.67%					
Poco	3	20%					
Nada	2	13.33%					
Total	15	100%					